

- Min talerstol er sakspapirene

En studie av daglige lederes opplevelse av «daglig lederskap»  
i lokalmenigheten i Den norske kirke.

Jan Steinar Halås

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 26253

3.mai 2021

## Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er lederskap i lokalmenigheten i Den norske kirke sett fra daglig leders side. Formålet med studien er å belyse daglig leder-funksjonen og få kunnskap om hvordan daglige ledere i soknet opplever og forholder seg til lederskaps-dimensjonen av lederstillingen, og gjennom dette bidra til klargjøring og refleksjon rundt denne rollen i kirkelig ledelse.

Problemstillingen lyder: Hva er daglige ledere i Den norske kirkes sokn sin forståelse og opplevelse av sin lederskapsrolle og mulighet til å ivareta lederskapsoppgaver i soknet på vegne av menighetsråd?

Studien tar utgangspunkt i generell ledelsesteori med basis i Yukl og Brunstad m.fl. for å definere lederskapsdimensjonen som en innsnevring av det mer overordnede fenomenet ledelse. Videre drøftes funn i lys av lederrolleteori ut fra Adizes rolleklassifisering kombinert med Selznick og Askelands institusjonelle lederrolle-tenkning, samt teorier om organisasjonsform og handlingsrom slik hovedsakelig Strand tilnærmer seg dette.

For innsamling av materiale ble det gjennomført fem semistrukturerte dybdeintervjuer av daglige ledere av sokn. Disse ble analysert gjennom en induktiv kvalitativ temaanalyse.

Funn fra studien viser at daglige ledere i sokn ser seg selv som ledere, men at de utøver lederskapsdimensjonen i svært forskjellig grad og vektlegger ulike lederroller, med hovedvekt på administratorrolle og integratorrolle. De utøver lederskap, i samledelse med sogneprest, i større grad i retning oppover mot menighetsråd enn nedover i retning faglige ledere.

De opplever uklarhet omkring mandat for lederskap, samtidig som struktur og relasjon til andre aktører i stor grad oppleves uproblematisk. Uklart mandat, organisasjonsform og lokal kontekst, samt personlige preferanser, gir mulighet for stort eller mindre handlingsrom for lederskap. Overordnet helhetlig ledelse framstår som uklart hos de fleste.

Et resultat er framveksten av begrepet «daglig lederskap» som et fenomen som plasseres i mellomrommet mellom aktørene daglig leder, menighetsråd, sogneprest og ansatte/faglige ledere. En visuell modell for opplevelse av «daglig lederskap» i den lokale konteksten er utviklet ut av materialet. Utøvelse av lederskap i soknet framstår som komplekst, uoversiktlig, og med stor spennvidde. Funn, resultat og modell er drøftet, og mulige årsaker til stor variasjon knyttes til teori som er benyttet. Studiens begrensninger, praktiske konsekvenser og forslag til videre forskning er presentert.

## Abstract

The subject of this master's thesis is leadership in the local parish in The Church of Norway, focusing on the general manager. The purpose of the study is to gain knowledge about how general leaders in the parish experience and relate to the leadership dimension in their position, and through this contribute to clarification and reflection upon this role in the church. The formulation of the main problem is as follows: How do the general managers understand and experience how the leadership dimension is exercised in their role, and what is the room for maneuver to take care of leadership tasks in the parish on behalf of the parish council?

The study is based on general leadership theory, using Yukl and Brunstad et.al to define the leadership dimension as a narrowing of the general management theory. Findings in the study is discussed against theory of leadership roles based on Adizes and Selznick/Askeland, and theories about organizational forms and about room for maneuver, both based on Strand.

The data material were collected from five semi structured interviews with general managers in parishes. The interviews were analysed using an inductive, qualitative content analysis method.

Findings from the study shows that general managers in parishes consider themselves as leaders, but they exercise the leadership dimension to a very different degree, and they emphasize different leadership roles, mostly the role of administrator and integrator. They cooperate in dual leadership with the main parish priest, but to a greater extent in the direction of the parish council than in the direction of the subordinates / professional leaders.

They experience the mandate for leadership as unclear, at the same time as the structure and relationship with other actors is largely perceived as unproblematic. Unclear mandate, organizational form and local context, as well as personal preferences, allow for large or small room for maneuver. Overall holistic management appears to be unclear to most of the leaders.

One result is the emergence of the concept of «daily leadership» as a phenomenon that is placed in the space between the actors general manager, parish council, parish priest and employees / professional leaders. A visual model for experiencing "daily leadership" in the local context has been developed from the material. Exercising the leadership dimension in the parish appears to be complex, confusing, and with a wide range. Findings, results and the model have been discussed, and possible reasons for the great variations are linked to the theory used. The study's limitations, practical consequences and suggestions for further research are presented.

## Forord

Et tre års studieløp (på fire år) har kommet til veis ende. Master i verdibasert ledelse stod for meg som det riktige alternativet når jeg etter 22 år i kirkelig jobb så behovet for å «finne på noe» for å ikke gro fast i gamle spor. Studiet har beriket, fornyet, utfordret og lært meg mye.

Nå ved innlevering av denne masteroppgaven er det to følelser som dominerer: Først lettelse og glede ved å være ferdig og endelig kunne prioritere andre ting. Derest takknemlighet – for ny kunnskap om ledelse og lederskap, og nå gjennom denne oppgaven også om ledelse i lokalkirken. Men også takknemlighet for dem som har hjulpet meg i denne oppgaven:

Først en stor takk til fem villige og reflekterende intervjupersoner! Jeg følte jeg var «på hellig grunn», og jeg har lært mye av hvordan dere ga av dere selv.

En stor takk til veileder Paul Otto Brunstad og gode møter på zoom! Jeg har trivdes veldig godt med alt du har øst av kunnskap, filosofi, etymologi og historie – men særlig at du har reflektert sammen med meg og pushet meg framover i stedet for å rydde i det som lå bak.

Arbeidsgiver Stavanger kirkelige fellesråd skal også ha en stor takk for økonomisk støtte og permisjonsuker. Håper dere får glede av kompetanseøkningen. Takk også til KA/KUFO for stipend.

Jeg må også uttrykke takknemlighet til «koronaen» - den har frigitt så mange ekstra kvelder...

Til slutt en stor takk til kvinnen i mitt liv! For tålmodighet når studiene gikk foran mye kjekkere felles gjøremål. Og for god veiledning og analytiske bidrag – uten at du hadde gått opp master-løypa på forhånd, hadde jeg ligget langt bak!

Stavanger 2.5.2021

Jan Steinar Halås

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Formål, problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.2	På vei inn i oppgaven – klargjøring av uklarhet?.....	2
2	Teorigrunnlag .....	4
2.1	Lederskap .....	4
2.2	Lederroller og organisasjonsformer .....	6
2.2.1	Adizes/Selznick/Askeland: lederroller .....	6
2.2.2	Strand: Organisasjonsformer .....	8
2.3	Handlingsrom .....	10
2.4	Kirkelig ledelse og organisasjonell kontekst.....	12
2.4.1	Særpreg ved kirkelig ledelse?.....	12
2.4.2	Den norske kirkes organisering og ledelsesstruktur .....	12
3	Forskningsstatus.....	16
3.1	IRIS-rapport: «Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkes ordning». .....	17
3.2	Forskning på daglig leder-rollen .....	20
3.3	Øvrig forskning med relevans for daglig leder-rollen.....	21
4	Metode .....	22
4.1	Litteratursøk .....	23
4.2	Forskningsdesign og metodiske valg .....	23
4.3	Utvalg og rekruttering .....	24
4.4	Innsamling av data.....	26
4.5	Transkripsjon .....	27
4.6	Koding og analysemetode .....	27
4.7	Metoderefleksjon – reliabilitet og validitet.....	30
4.8	Forskningsetiske vurderinger .....	32
5	Funn fra intervjuene .....	35
5.1	Lederskap i relasjon oppover – mot menighetsråd.....	35
5.1.1	Variasjon i vilje og mulighet til å påvirke menighetsrådet .....	35
5.1.2	Variasjon i opplevelse av relasjonen til menighetsråd – hvem har makten?.....	38
5.1.3	Lederskapsmulighet ved agenda og saksforberedelse til menighetsråd .....	41
5.1.4	Variasjon i ledelse av strategiarbeid.....	42
5.1.5	Opplevelsen av Fellesråds-relasjonen .....	44
5.1.6	Administrative kjerneoppgaver trumfer lederskapsoppgaver .....	44
5.2	Lederskap i relasjon sideveis – mot sokneprest.....	45

5.2.1	Samledelse.....	45
5.2.2	Sortering mellom rollene.....	46
5.2.3	Samsnakking.....	48
5.2.4	Daglig leder – en åndelig lederstilling?.....	48
5.3	Lederskap i relasjon nedover – mot ansatte (og frivillige).....	49
5.3.1	Daglig lederskap gjennom relasjonell ledelse og samtaler.....	50
5.3.2	Daglig lederskap gjennom påminnelser om strategi.....	50
5.3.3	Daglig lederskap overstyrer ikke andres faglige ledelse.....	51
5.3.4	Daglig lederskap gjennom helhetsfokus.....	53
6	Drøfting.....	54
6.1	Mellom funn og drøfting: visuell tolkning av «daglig lederskap» hos intervjupersonene....	55
6.1.1	Lederskap i relasjon til menighetsråd - maktbalanse.....	55
6.1.2	Lederskap i relasjon til sokneprest – samledelse.....	56
6.1.3	Lederskap i relasjon til ansatte – ledelse eller selvstyr?.....	57
6.2	«Daglig lederskap» utøves med flertydig og romslig mandat.....	58
6.3	«Daglig lederskap» utøves gjennom forskjellige roller.....	61
6.4	«Daglig lederskap» påvirkes av den organisasjonelle kontekst.....	67
6.4.1	Organisasjonsform som premiss for «daglig lederskap».....	67
6.4.2	Kontekst som avgjørende for «daglig lederskap».....	70
6.5	«Daglig lederskap» er i spill mellom aktører – en modell for opplevelse av «daglig lederskap».....	72
6.6	Oppsummerende drøfting.....	76
7	Avslutning.....	78
7.1	Oppsummerende konklusjoner.....	79
7.2	Denne studiens betydning og muligheter for videre forskning.....	82
	Litteraturliste.....	83
	Vedlegg.....	85
	Vedlegg 1 Informasjonsskriv med samtykkeerklæring.....	86
	Vedlegg 2 Intervjuguide.....	91
	Vedlegg 3 Intervjuer omfang.....	94
	Vedlegg 4 eksempel på koding.....	95
	Vedlegg 5 Kodegruppering.....	96
	Vedlegg 6 Meldeskjema NSD.....	97
	Vedlegg 7 Godkjenning NSD.....	101

# 1 Innledning

Hvem ivaretar lederskapsfunksjonen og den overordnede og helhetlige ledelsen i det lokale soknet? Gjennom 25 år som stabsansatt i Den norske kirke har dette spørsmålet fulgt meg. Mitt eget ståsted er at jeg er kateket og har jobbet sammen med og under daglige ledere siden den tiden kirkeloven kom i 1996, og administrativt personale gradvis ble omgjort til «daglig leder». Et engasjement for menighetsliv og en interesse for ledelse og lederskap, gjorde det naturlig å sette daglig leder i sentrum for denne masteroppgaven.

Jeg har fattet særlig interesse for lederskapsutøvelsen i det lokale soknet. Hvem skal ivareta denne funksjonen i det daglige? Hvilke lederroller skal soknets daglige leder fylle? Hvilke muligheter og begrensninger ligger til den lokale daglig leder-stillingen med tanke på lederskap?

«Daglig leder» er en forholdsvis ung stillingsbetegnelse i Den Norske Kirke, og det trenger ikke være entydig hva som ligger i betegnelsen. Kirkelig Fellesråd skal etter kirkeordningen (før 2021: kirkeloven) ha en daglig leder for virksomheten, ofte benevnt som «kirkeverge». Men også det lokale soknet *kan* ha daglig leder, noe som er en vanlig ordning i en del av de større menighetene. Dette er etter kirkeordningen en valgfri ordning: «Menighetsrådet kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten» (Barne- og familiedepartementet, 2021, §11). I 2016 hadde ca.200 av landets ca.1270 menigheter en egen ansatt daglig leder for soknet, organisasjonsmessig plassert under kirkevergen (Haug, 2016, s. 28). I de øvrige soknene ivaretas daglig leder-funksjonen oftest av kirkevergen, som da i fellesrådsområdet omfatter flere sokn.

Med dette som bakgrunn finner jeg det av særlig interesse å studere daglig leders opplevelse av sin egen lederskapsrolle. Dette leder meg inn i en konkret problemstilling knyttet til denne ledelsesfunksjonen knyttet til daglige ledere i det lokale soknet.

## 1.1 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med min studie blir å belyse daglig leder-funksjonen og få kunnskap om hvordan daglige ledere i Den norske kirkes sokn opplever og forholder seg til lederskaps-dimensjonen av lederstillingen, og gjennom dette bidra til klargjøring og refleksjon rundt denne rollen i kirkelig ledelse.

I en større sammenheng kan kunnskap om ledelse i soknet bidra i den pågående organiserings-prosessen Den norske kirke står i. Dette er en prosess som ikke primært har fokus på ledelse i lokalmenigheten, men en av målsettingene for arbeidet med ny kirkeordning er å «gi økt mulighet for strategisk ledelse av kirkens virksomhet lokalt» (Kirkerådet, 2019).

Min problemstilling blir da slik:

**Hva er daglige ledere i Den norske kirkes sokn sin forståelse og opplevelse av sin lederskapsrolle og mulighet til å ivareta lederskapsoppgaver i soknet på vegne av menighetsråd?**

Forskningsspørsmål i møte med denne problemstillingen vil være:

1. Hva er daglige lederes opplevelse av seg selv som lederskap?
2. Hvordan forstås og oppleves mandat, stillingsbeskrivelse, legitimitet og ansvar i stillingen som daglig leder på vegne av menighetsrådet («daglig leder for virksomheten») med særlig henblikk på lederskap?
3. Hvordan påvirkes handlingsrommet for å ivareta lederskapsoppgaver av kontekstuelle og relasjonelle faktorer knyttet til profesjoner og faglig ledelse i stabs-sammensetningen, og sokneprestens særlige rolle med «pastoralt lederansvar»?

## 1.2 På vei inn i oppgaven – klargjøring av uklarhet?

Med egne erfaringer omkring lederskap i lokalsoknet, hvordan dette både utøves og savnes, gikk jeg inn i dette masterprosjektet med en positiv spenning og nysgjerrighet: hvordan ser «mitt» lederskapsbilde ut fra daglig leders side? En viss forforståelse av daglig leders



posisjon og oppgave hadde jeg utvilsomt med meg. Gjerne også tanker om hvordan ting «burde» være. Gjennom arbeidet med dette prosjektet har jeg lært mye. Noen av disse refleksjonene er det riktig å tilkjenne allerede her, på vei inn i oppgaven.

Jeg har kjempet med materialet, på to særlige områder. Det første er teori-området. Forhåndsoppfatninger av hvilke teorier som kunne være med å belyse det jeg ville finne, var vanskelig nok å lande. Underveis ble nye teoretiske innfallsvinkler lagt til og redegjort for. For deretter å bli forkastet igjen. Ikke fordi de ikke evnet å belyse viktige aspekter i drøftingen, men fordi det ble for mange teoretiske perspektiver som faktisk var relevante. Lederskap i en kirkelig sammenheng, og i Den norske kirke spesielt, viste seg å være svært komplekst på mange måter. Erfaringen ble at jeg gjerne skulle ha drøftet opp mot mange flere teoretiske aspekter. Noe av dette handler om det spesifikt kirkelige. Organisasjons- og ledelsesteori generelt evner ikke nødvendigvis å dekke den kirkelige selvforståelsen.

Det andre området handlet om å finne klare strukturer for framdrift og tydelighet i oppgaven. Dette viste seg å bli utfordrende. Jeg har utallige ganger flyttet på avsnitt og kapitler for å prøve å skape en sammenheng. Mangel på klarhet har vært frustrerende underveis. Min refleksjon rundt dette er at opplevelsen har sammenheng med selve forskningsfeltet. Materialet i seg selv viser seg å bestå av stor spennvidde, uklare definisjoner og mangel på struktur.

Dette til sammen har gjort at jeg har gått mange runder i en hermeneutisk pendling mellom funn og teori, mellom deler og helhet, mellom egne tanker og intervjupersonenes tanker, uten at jeg har kommet ut i den andre enden med særlig grad av klarhet og tydelighet. Jeg har måttet avstå fra å få kabalen til å gå opp. For å foregripe konklusjonen: Det kan virke som denne uklarheten og kompleksiteten som jeg har strevd med og opplevd gjennom dette prosjektet gjenspeiler selve forskningsfeltet.

Gjennom oppgaven redegjør jeg først for teori jeg bruker for å belyse funnene. Her skiller jeg ut forskning på norsk kirkevirkelighet som eget kapittel, med særlig fokus på en stor rapport. Metodekapitlet viser hvordan forskningen er gjennomført. Deretter drøfter jeg noen utvalgte aspekter ved funnene, og dette leder fram mot en visualisering, en modell for opplevelse av lederskap i soknet, og oppsummerende drøftinger og konklusjoner.

## 2 Teorigrunnlag

I dette kapitlet vil jeg først klargjøre begrepet «lederskap». Deretter redegjør jeg for lederrolle-teori og organisasjonsform, og noe teori omkring handlingsrom. Til slutt redegjør jeg for særpreg ved ledelse i Kirken og Den norske kirke.

### 2.1 Lederskap

Ledelse og lederskap er teoretiske begreper litteraturen finner vanskelig å definere tydelig (Yukl, 2013, s. 23; Arnulf, 2012, s. 7). Ledelse består av mange aspekter, og dette avsnittet søker derfor å begrense og klargjøre hva som i rammen av denne masteroppgaven menes med «lederskap».

Jacobsen og Thorsvik holder fram ledelse som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Ledelse ses først og fremst som et mellommenneskelig fenomen hvor prioritering av verdier og stimulering av mellommenneskelige relasjoner står i sentrum (Aadland & Askeland, 2017, s. 78).

Ledelse forstått som «management» dreier seg om å ta hånd om alle prosesser som trengs i en organisasjon for at den skal fungere etter sin hensikt (Mintzberg, 2009, s. 12). En innsnevring i retning av «lederskap» er nødvendig, uten at dette er ensbetydende med det engelske «leadership». Yukl gir oss denne definisjonen av «leadership», som i stor grad samsvarer med det som ligger til grunn for denne oppgavens «lederskap»:

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2013, s. 23).

Slik omfatter lederskap både nåtid og framtid, og den forholder seg til både den individuelle og den kollektive dimensjonen i arbeidet for å nå mål. Definisjonen har fokus på lederskap som en sosial påvirkningsprosess, og ikke bare på personen som innehar en lederstilling eller

rolle. Yukl lager så en opplisting av områder som lederskap og ledelse kan påvirke, noe som hjelper oss å konkretisere hva ledelse dreier seg om i praksis:

- «Valg av målsettinger og strategier som skal forfølges.
- Motivere deltagerne til å oppnå målene.
- Utvikle den gjensidige tilliten og samhandlingen mellom deltagerne.
- Organisering og koordinering av selve arbeidet.
- Fordeling av ressurser til aktiviteter og målsettinger.
- Utvikling av deltageres ferdigheter og trygghet.
- Læring og deling av kunnskap mellom deltagerne i organisasjonen.
- Mobilisere støtte og samhandling med utsiden av organisasjonen
- Design av formelle strukturer, programmer og systemer.
- De delte oppfatninger og verdier blant deltagerne».

(Yukl, 2013, s. 24)

To av disse områdene, «organisering og koordinering» og «design av formelle strukturer, programmer og systemer» kan karakteriseres som styring og administrasjon, mens de øvrige inngår i min forståelse av «lederskap». Hensikten med et slikt skille er ikke å forenkle noe som utvilsomt er innvevd i hverandre i enhver ledelsespraksis, men å få hjelp til å fokusere enkelte dimensjoner ved ledelse (Yukl, 2013, s. 22).

På et abstrahert nivå kan vi dermed skille mellom styring og administrasjon på den ene siden og ledelse og lederskap på den andre siden. Svært ofte står organisasjoner i utfordringer, f.eks. knyttet til manglende informasjon, flertydighet, begrensede ressurser eller ustabil situasjon, hvor en ikke kan kalkulere resultater av beslutninger på en teknisk måte. Dette fordrer ledelse, i motsetning til styring. «Den viktigste oppgaven i ledelse er dermed ikke å ta beslutninger, men å skape mening i situasjonen, slik at beslutninger virker naturlige og lar seg gjennomføre» (Arnulf, 2012, s. 30+32). Arnulf viser også at det klassiske skillet mellom oppgaveorientert og personorientert lederadferd er gjenkjennbart som et skille mellom styring og ledelse (Arnulf, 2012, s. 59). Slik blir det tydelig at ledelse vil dreie seg om det mellommenneskelige feltet, og ikke tekniske, administrative funksjoner.

Paul Otto Brunstad betegner disse situasjonene som «grenseaktivitet». Et «grenseområde» er stedet der ulike interne eller eksterne interesser, viljer og verdier møtes og utfordres, noe som gjør at grenser overskrides, endres eller må reforhandles på ulike måter. Det er i slike grenseområder at vi finner noe av organisasjoners fornyende og utviklende potensiale, men samtidig også en kime til motstand, uro og konflikter. (Brunstad, 2009, s. 32–33+50-63).

Ledelse vil, sier Brunstad, innebære «et nivå av skjønn, av evne til improvisasjon, av det å lede også i de områder som ikke er dekket av på forhånd oppsatte regler» (Brunstad, 2009, s. 40). Dette gjelder ikke bare brytninger mot utsiden av organisasjonen og strategiarbeid, men kan like gjerne være noe som oppstår i daglig drift, en utfordring, en situasjon som må analyseres og forstås, en uro som må håndteres. Dette betegnes som lederskap (Brunstad, 2009, s. 39).

Det er i samsvar med dette at jeg i denne oppgaven bruker begrepet «lederskap».

## 2.2 Lederroller og organisasjonsformer

### 2.2.1 Adizes/Selznick/Askeland: lederroller

Ichak Adizes utviklet i sin bok «Lederens fallgruver» fra 1980 sin teori om fire lederroller som *«både er nødvendige og tilstrekkelige til å utvikle en organisasjon riktig på lang sikt og til å drive den effektivt på kort sikt»* (Adizes, 1980, s. 11). En viktig forutsetning fra Adizes side er at ingen leder er i stand til å fylle alle de fire rollene fullt ut, og at ledelse dermed i praksis må fungere som team-arbeid, hvor flere i ledelsen utfyller hverandre. Adizes bruker begrepet «management» om denne helhetlige ledelsen, og begrepet «mismanagement» når en eller flere av rollene er ute av funksjon.

**Produsentrollen(P)** er resultatorientert. Det handler om å få jobben gjort, og gjerne være tettest mulig på arbeidsoppgavene i produksjonen. Produsenten har kunnskap om fagfeltene, kjenner teknologien, og har en drivkraft til å få ting gjort. (Adizes, 1980, s. 18–20).

**Administratorrollen(A)** fokuserer detaljer og systematikk i organisasjonens styrings- og kontrollsystemer. Rollen er fokusert på regler og prosedyrer, og følger opp medarbeiderne

indirekte gjennom styringssystemet. Administratoren har et tjenende formål overfor de som produserer, og legger seg ikke borti målsettinger og mellommenneskelige forhold (Adizes, 1980, s. 29–31).

**Entreprenørrollen(E)** er proaktiv med tanke på forandringer, har analytiske evner i retning av å tolke organisasjonens omgivelser og eget handlingsrom, har evne til å formulere mål ut fra analysen, og legge strategier som kan føre mot målene (Strand, 2007, s. 505-523; Adizes, 1980, s. 41). Entreprenøren er villig til å ta risiko. Strand sier at «Å skape visjoner og forfølge dem gjennom strategisk ledelse og kreative løsninger blir sett på som entreprenørens hovedoppgaver» (Strand, 2007, s. 504).

**Integratorrollen(I)** er team-byggeren som er opptatt av at de menneskelige og sosiale relasjonene utvikles på en slik måte at organisasjonen fungerer som en helhetlig organisme. Integratoren er sterk på det menneskelige, men har hovedfokus på det mellommenneskelige – «Integrasjon omdanner individuell iverksetterevne til gruppeiverksetterevne» (Adizes, 1980, s. 53). Integrasjon betyr i denne sammenhengen å gjøre organisasjonen robust som et kollektiv, og ikke avhengig av enkeltmennesker. Integrasjonsprosessen utspiller seg, ifølge Strand, gjennom arbeid med organisasjonskultur, administrative systemer, personalhåndtering, arbeidsmiljø, og gjennom samtaler og konflikthåndtering (Strand, 2007, s. 485). Det er bare «administrative systemer» av disse som ikke direkte kan knyttes til ledelse og lederskap.

Vi har slik fått fire roller som kan betegnes med hver sin bokstav, og samlet betegnes som «PAEI»-rollene.

**Institusjonell lederrolle** bygger jeg på Selznick og Askeland. Generelt framholder Selznick at institusjonelt lederskap både er vagt og vanskelig tilgjengelig, og ikke kan forstås frikoplet fra den organisatoriske settingen den er en del av. Institusjonell ledelse kjennetegnes for det første ved at den kontinuerlig former oppdrag og målsettinger i organisasjonen, og formulerer ledende prinsipper for hvordan man skal opptre for å ivareta organisasjonens karakter og identitet, «dvs.at det forteller oss hva vi bør «gjøre» for å bli det vi ønsker å «være»» (Selznick, 1997, s. 39+58+107). Dernest handler lederskap om å la målsettinger og verdier få reell innflytelse på alle nivåer i organisasjonen, og ta ansvar for at målsettinger ikke bare blir overflatiske og symbolske (Selznick, 1997, s. 31+55). På den ene siden handler

det om å bevare organisasjonens identitet og ikke-utskiftbare verdier. På den andre siden dreier det seg om å stadig prøve ut hvor det bør skapes forandring (Selznick, 1997, s. 73+79). Institusjonelt lederskap blir slik å prege organisasjonen med verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene krever, og gjennom det beskytte den institusjonelle integritet og legitimitet til organisasjonen, det «jag'et» som framstår som en helhet av organisasjon og organisme (Selznick, 1997, s. 26-27+103-104; Mintzberg, 2009, s. 77; Aadland & Askeland, 2017, s. 161). Lederskap hos Selznick er knyttet til de kritiske situasjonene i organisasjonens liv, der det gjøres avgjørende erfaringer som forandrer eller befester organisasjonens mål, muligheter, verdier, kultur og identitet. Det rutinemessige tas hånd om av administrasjon. Lederskap tar seg av det spesielle, det avgjørende, der noe viktig står på spill.

Harald Askeland bygger på Selznick når han videreutvikler lederrolleklassifiseringer ved å integrere en institusjonell lederrolle ved siden av, eller i sentrum for, de andre klassiske lederrollene (Aadland & Askeland, 2017, s. 72). Han mener at Adizes/Strands PAEI-lederrolleklassifisering har en opplagt svakhet i at den «mangler inntak til å forstå lederes rolle i å bidra til formål, identitet og verdigrunnlag» (Askeland, 2016, s. 8). Den institusjonelle lederrollen i en kirkelig sammenheng konkretiseres som å ha et

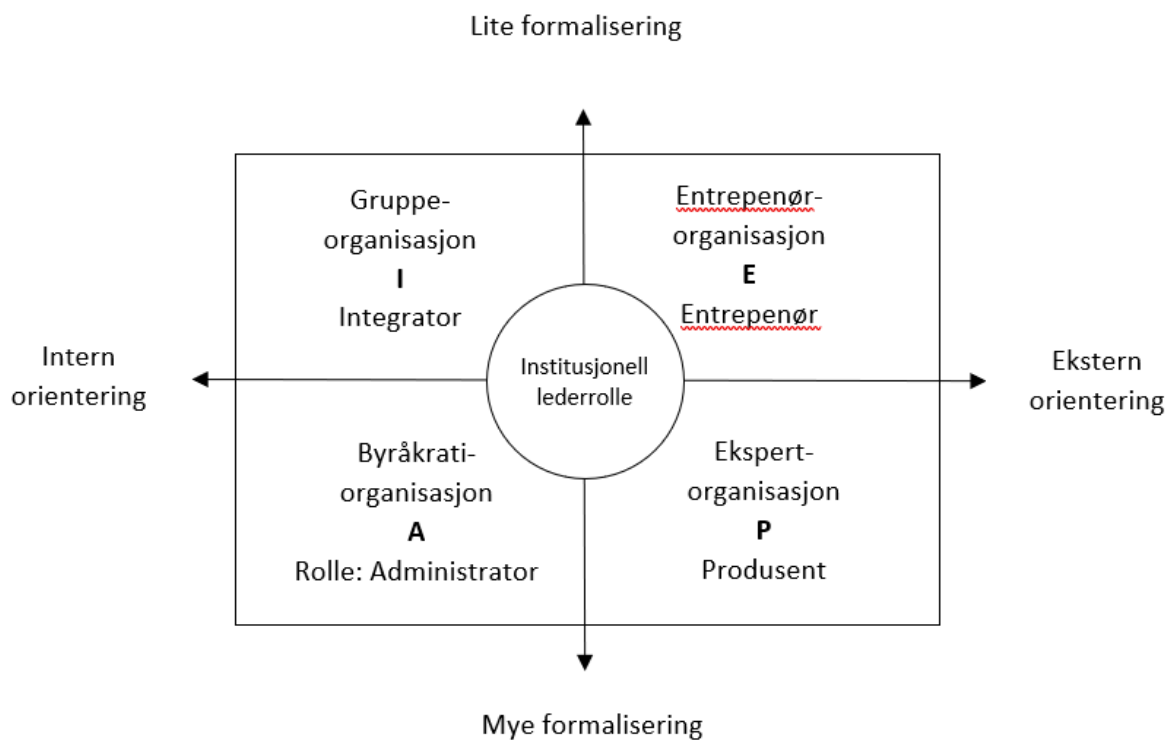
«Helhetlig ansvar for fungering og resultat for organisasjon og enheter. Bidra til artikulering av identitet og oppdrag. Bidra til utvikling av strategi og en helhetlig tilnærming til menighetsbygging og utvikling» (Askeland, 2016, s. 10).

Den institusjonelle lederrollen er slik et vesentlig bidrag for å forstå og tolke kirkelig ledelse. Denne rollen kan visuelt plasseres som et sentrum i den modellen som blir presentert over organisasjonsformer og rollefunksjoner i det neste avsnittet. Dermed har vi fem klare lederroller som anses som nødvendige – og tilstrekkelige – for å få organisasjoner til å fungere.

### **2.2.2 Strand: Organisasjonsformer**

Torodd Strand bygger i sin organisasjons- og ledelseslære på Adizes rolle-typologisering, og bruker rolle som et sentralt begrep (Strand, 2007, s. 21). Strands syntetisering av organisasjonsteorien blir en tjenlig teoretisk ramme for å drøfte funnene i denne oppgaven.

Dette rammeverket for ledelse i organisasjoner framkommer ved å holde sammen to sentrale dimensjoner for organisasjoners funksjon. Den første dimensjonen dreier seg om i hvilken grad organisasjonens liv er formalisert gjennom f.eks.regler og prosedyrer. Den andre dimensjonen dreier seg om i hvilken grad organisasjonen er orientert innad/internt eller utad/eksternt. Vi får slik en firfoldig matrise som gir en tjenlig inndeling av forskjellige typer organisasjoner, alt etter hva de har som fokus, innhold og funksjon (Strand, 2007, s. 28+250). Adizes PAEI-rolleteori samsvarer med denne klassifiseringen. Vi får dermed en nær sammenheng mellom lederrolle og organisasjonsform, som vist i figur 2.1. I tillegg kan vi integrere den institusjonelle lederrollen i sentrum:



Figur 2.1 Lederroller og organisasjonsformer syntetisert. Etter Strand, Adizes og Askeland (Strand, 2007, s. 251; Aadland & Askeland, 2017, s. 72; Askeland, 2016; Adizes, 1980).

Organisasjonsformene som kommer fram i skjema er prototyper på den måten at ingen organisasjon er bare det ene eller det andre, men ofte en kombinasjon med et tyngdepunkt i en av kvadrantene. Strand beskriver organisasjonsformene kort slik:

«**Byråkratier** er organisasjoner med flere nivåer, stor grad av spesialisering, skrevne regler og formell autoritet i toppen. Reglene styrer arbeidsprosessene, og samordning skjer ved at nivået over har styring med sine underlagte ledd. (...)

**Ekspertorganisasjoner** har færre nivåer, og posisjonen i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessig status og erfaring. En stor del av arbeidstakerne er rekruttert på grunnlag av sin dokumenterte fagkompetanse. (...)

**Entreprenørorganisasjoner** er lite preget av fast struktur og fungerer rundt de spesifikke oppgavene som sentrale aktører, f.eks. entreprenører, er opptatt av. (...) Ledelsen er personlig, direkte, uformell og ukonvensjonell. (...)

**Gruppeorganisasjonen** utgjøres av et kollektiv med lite formell statusdifferensiering. Gruppen får retning ved at det etableres konsensus, eventuelt en flertallsbeslutning, og medlemmene innretter seg etter det kollektive presset som de utsettes for. Kommunikasjonen er ansikt til ansikt, og den som lykkes er det veltilpassede og lojale gruppe medlemmet. Gruppen utvikler ofte normer som ikke er synlige for ikke-medlemmer, og som erstatter formell struktur. Ledelsen er lite formell, den varierer i form og kan skifte» (Strand, 2007, s. 28).

Strand hevder at klassifiseringsskjemaet i denne enkle formen gir noen elementære vilkår for utøvelse av ledelse, både med tanke på rammer og muligheter. Samtidig blir det viktig å overveie hvilke funksjoner det er nødvendig å ivareta som ikke ligger naturlig innenfor organisasjonsformen (Strand, 2007, s. 259).

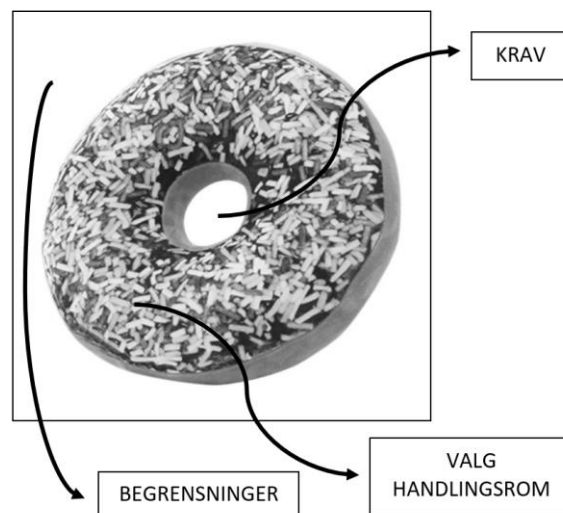
## 2.3 Handlingsrom

Denne oppgavens problemstilling inneholder spørsmålet om opplevde muligheter til å utøve lederskap. Jeg finner det derfor tjenlig å kortfattet trekke inn teori omkring begrepet «handlingsrom», slik Strand redegjør for dette. Strand bygger på Rosemary Stewart's modell for handlingsrom (Stewart, 1982).

Handlingsrom betegner graden av mulighet til å gjøre valg som ikke dikteres av instruksjer, pålegg, innbilte og reelle forventninger, eller press. Tre begreper hjelper oss å forstå



lederens handlingsrom: Krav, valg og begrensninger. «Krav» betegner mål-oppgavene for en leder. «Begrensninger» er de interne og eksterne faktorer som setter grensene for hva som er mulig å gjøre. «Valg» betegner da de aktivitetene en leder har mulighet til å gjøre, men som han ikke er pålagt å gjøre – handlingsrommet. Dette blir et fleksibelt og dynamisk område mellom krav og begrensninger, og kan framstilles som en smultring, slik:



Figur 2.2: Handlingsrom. Fritt etter Stewart og Strand (Stewart, 1982; Strand, 2007, s. 399).

Handlingsrommet er ikke gitt en gang for alle, og det kan variere sterkt mellom identiske stillinger (Strand, 2007, s. 398). Det er avhengig både av lederens kunnskap og lederens oppfatning av hvor stort handlingsrommet er, av hvordan formelt og uformelt mandat er og oppfattes. Videre påvirkes det av omfanget av «indifferensområdet, dvs. det feltet eller de sakene der ingen andre påstår at de har myndighet» (Strand, 2007, s. 122). Strand påpeker videre at både krav og begrensninger kan påvirkes subjektivt (Strand, 2007, s. 398), men at handlingsrommet også er avhengig av organisasjonsform. Et byråkrati søker å minimalisere handlingsrommet, ekspertorganisasjonen begrenses av de faglige vurderingene, en entrepenørorganisasjon gir stort handlingsrom, mens i gruppeorganisasjoner, som er mer flytende i formen, er handlingsrommet avhengig av en mer uformell aksept i gruppen (Strand, 2007, s. 120).

Gjennom disse teoriene som nå er presentert, med lederroller, organisasjonsform og handlingsrom i fokus, finner jeg relevant fortolkningshjelp i det videre arbeidet med forskningsmaterialet. I min søken etter å forstå daglig leders egen selvforståelse, vil disse teoriene kunne bidra til å sortere og analysere ulike posisjoner de inntar og ledelsesaspekter de utøver.

## **2.4 Kirkelig ledelse og organisasjonell kontekst**

For å kunne tolke og drøfte funnene i dette forskningsprosjektet, blir det nødvendig å først klargjøre særtrekk ved ledelse i kirken generelt, og deretter redegjøre for kompleksiteten i Den norske kirkes styringsstruktur.

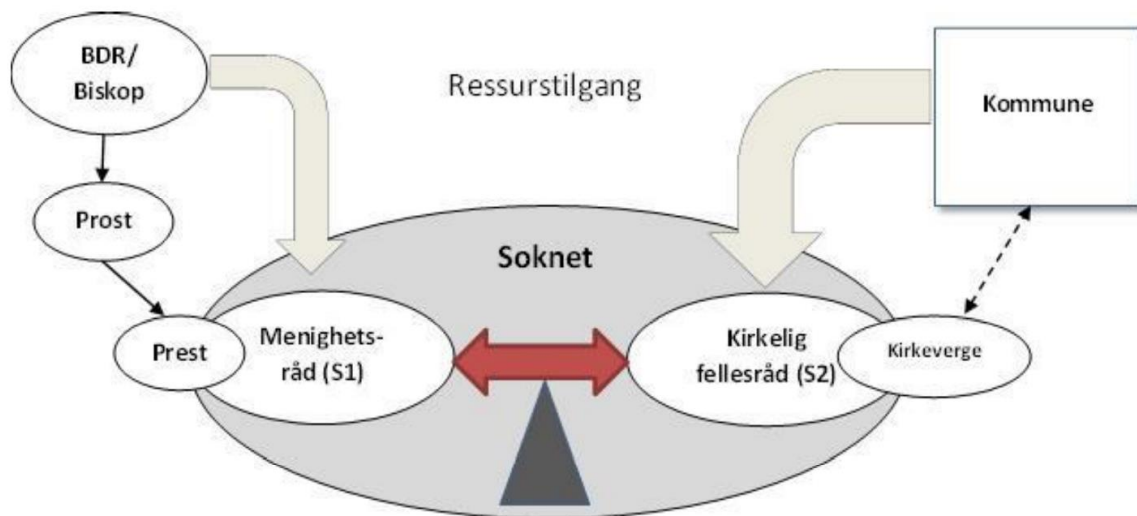
### **2.4.1 Særpreget ved kirkelig ledelse?**

Askeland og Grimstad holder fram at en særlig utfordring ved kirkelig ledelse, er at lederrollen står i et skjæringspunkt mellom to ulike virkelighetssfærer: den åndelige virkeligheten og den allmenne virkelighet. Lederidentitet og lederkompetanse må dermed hentes fra begge disse virkeligheter (Askeland & Grimstad, 1996, s. 82-83).

Flere vektlegger «servant leadership» som særlig framtrædende for kirkelig ledelse. Mothoagae & Prior vektlegger at lederskap som tjeneste medfører at lederskapet ikke tilhører lederen, men fellesskapet – lederen finnes fordi andre trenger å ledes (Mothoagae & Prior, 2014, s. 96). Også Askeland framholder at kirkelig ledelse er en kontekstuell praksis, og at dette er i tråd med et moderne syn på ledelse som flytter fokus fra Lederen til ledelse som oppgave og funksjon. Han mener også at kirkelig ledelse blir særlig opptatt av den institusjonelle lederrollen gjennom å holde fokus på mål og prege organisasjonen med verdier (Askeland, 2016, s. 9).

### **2.4.2 Den norske kirkes organisering og ledelsesstruktur**

Både tidligere forskningsprosjekter og intervjupersoner i dette forskningsprosjektet setter ord på at Den norske kirke har en kompleks ledelsesstruktur som kan være vanskelig å forstå



Figur 2.3: Hovedelementer i den lokale kirkes ordning, hentet fra (Nødland et al., 2014, s. 10)

**Soknet** ble i kirkeloven av 1996 betegnet som grunnenheten i Den norske kirke (Barne og familiedepartementet, 1996, §2). Soknet er slik ikke «underlagt» andre organer på fellesråds-, bispedømme- eller nasjonalt nivå. Det må likevel innrette seg etter overordnede bestemmelser og er underlagt høyere organer i enkelte sammenhenger (Askeland, 1998, s. 76).

**Menighetsrådet** er det lovpålagte demokratisk valgte styringsorgan som opptrer på vegne av soknet. Menighetsrådet består av et bestemt antall valgte (frivillige) menighetslemmer, og sognepresten. At sognepresten i ordningen har fast plass i rådet, likens at prost har sete i fellesrådet, må påpekes som et særtrekk ved Den norske kirke, og viser vektleggingen av det teologiske og «pastorale» i ledelse av kirken. Hovedoppgavene for menighetsrådet er å

«ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende betjent med det, dømte gis dåpsopplæring, barn og unge samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpet.

Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet» (Barne- og familiedepartementet, 2021, §12)

Menighetsrådet er slik soknets øverste ledelse og lederskap, med særlig henblikk på det «kristelige liv». Askeland og Grimstad argumenterer i sin utgreiing om kirkelig ledelse at ansvar for de forskjellige sentrale funksjoner som konstituerer menigheten tilligger menigheten som helhet, gjennom det «allmenne prestedømme», som betyr at alle døpte er «prester» ut fra nytestamentlig og reformatorisk tankegang. Det slås uttrykkelig fast at det dermed er de valgte råd som er styringsorganer i menigheten og kirken (Askeland & Grimstad, 1996, s. 75).

**Kirkelig fellesråd** er et lovpålagt forvaltningsorgan for kirken innenfor kommunens geografiske område, og er ifølge kirkeordningen hovedsakelig ansvarlig for

- «bygging, drift og vedlikehold av kirker,
- anlegg, drift og forvaltning av gravplasser,
- opprettelse og nedleggelse av stillinger som lønnes over fellesrådets budsjett,
- anskaffelse og drift av kirkekontor,
- administrativ hjelp for prostens virksomhet nasjonalt yter tilskudd til det,
- anskaffelse av lokaler, utstyr og materiell til konfirmasjonsopplæring» (Barne- og familiedepartementet, 2021, §17).

**Kirkevergen** er daglig leder for fellesrådets virksomhet.

**Daglig leder** er en stilling som er forankret i kirkeordningen med formuleringen:

«Menighetsrådet kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten» (Barne- og familiedepartementet, 2021, §11). I små kommuner med få sokn har ofte kirkevergen fått denne rollen, og opererer slik som daglig leder både av fellesråd og i soknene. Andre steder kan en av de øvrige ansatte ha en viss stillingsprosent som daglig leder, og noen plasser fungerer sognepresten i deler av denne rollen uten at det er sortert i stillingsprosenter.

«Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd» sier at «Ein dagleg leiar vil kunne ta hand om dei mange oppgåvene til rådet, med mellom anna innkalling til møte, sakspapir, møteprotokollar, rapportar og annen korrespondanse, arkivering og journalføring». (Kirkerrådet og KA, 2019, s. 22). Går vi til Kirkelig Arbeidsgiverorganisasjons (KA) veiledning for utarbeidelse av lokale stillingsbeskrivelser, finner vi følgende forslag til formuleringer av «formål» for daglig leder:

- «innen gitte fullmakter lede menighetsrådets virksomhet slik at menighetsrådet kan utføre de oppgaver som er gitt av lov- og regelverk, og av rådets egne planer og vedtak
- bidra til at menighetsrådets virksomhet er hensiktsmessig organisert slik at vedtatte mål kan nås innenfor fastlagte rammer
- på delegasjon fra fellesrådet være personalleder for fellesrådets ansatte som har sin arbeidsplass i menigheten» (KA, 2013, Vedlegg A).

Forslag til formuleringer for «Hovedoppgave – ansvar» omhandler saksbehandling og sekretæroppgaver for menighetsråd, oppfølging av vedtak, økonomistyring, drift av kirkekontoret, og personalansvar (KA, 2013, Vedlegg B).

Ved begge disse forslagene understrekes viktigheten av at punktene formes og suppleres etter lokale forhold og den aktuelle ansatte. Veiledning fra KA understreker at det er menighetsrådet som definerer grad av fullmakter (Askeland & Grimstad, 1996, s. 41). Daglig leder vil uansett operere på fullmakt fra fellesrådet i personalspørsmål og økonomiske spørsmål.

**Sogneprest** har en sentral rolle som leder i soknet. For det første skal sognepresten sitte i menighetsrådet (Barne- og familiedepartementet, 2021, §9). Her har sognepresten stemmerett på linje med andre rådsmedlemmer. Utredningen «Embete og råd» fra Kirkerådet i 1987 sier at «embetets ansvar må være å sørge for at rådet nettopp virker som ekte styringsorgan, som utøver virkelig strategisk kristelig ledelse. Nettopp i rådet må presten være prest» (Askeland & Grimstad, 1996, s. 76).

For det andre leder forrettende prest forberedelse og gjennomføring av gudstjenester og kirkelige handlinger (Kirkemøtet, 2016, §7). Gudstjenesten vil ofte være det sentrale navet i en menighets liv, og sognepresten framstår i dette arbeidet som en tydelig leder.

For det tredje har sognepresten og andre menighetsprester et særlig «pastoralt lederansvar» gjennom sin forkynnelse og sakramentforvaltning, og bidrar slik til «strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten» slik tjenesteordningen uttrykker det (Kirkemøtet, 2016, §10; Sirris, 2013, s. 84).

**Faglige ledere** som kateket, diakon og kantor/organist, skal vigsles til tjeneste (med unntak av organist som kan vigsles) og har egne tjenesteordninger vedtatt i kirkemøtet. I tjenesteordningene framholdes det at fagpersonen leder menighetens undervisningstjeneste / diakonitjeneste / kirkemusikalske arbeid (Kirkemøtet, 2004c, tj.ordning kateket; Kirkemøtet, 2004a, tj.ordning diakon; Kirkemøtet, 2004b, tj.ordning kantor). I praksis kan også andre fagstillinger, som menighetspedagog eller barne- og ungdomsarbeider få tilnærmet tilsvarende ledelsesansvar for sitt fagområde.

«**Samledelse**» er det begrep som brukes for å beskrive den todelte ledelse det legges opp til mellom embetslinjen med sogneprest, og rådslinjen med menighetsråd med evt.daglig leder. Dette er en del av det mer overordnede prinsippet «samstyring» som IRIS-rapporten, som blir mer inngående presentert i kapittel 3, redegjør for om flere av ledelses-relasjonene i den kirkelige organisasjonen (Nødland et al., 2014). «Samledelse» ivaretar viktige anliggender som «det allmenne prestedømme» og «pastoralt lederskap» (Kirkemøtet, 2016). Spørsmålet om hvordan det skal samledes i praksis, finnes det ikke klare redegjørelser for.

### 3 Forskningsstatus

Det er svært lite forskning knyttet spesifikt til daglig leder-stillingen i Den norske kirke. Det meste som er gjort på lederroller i kirken knytter seg til prest, prost og kirkeverge (Sirris, 2013, s. 17; Askeland, 2016, s. 17). Noe av dette er tatt med her, da det berører daglig leders rolle og samledelse med prest særlig. I tillegg til noen få masteroppgaver med daglig leder i fokus, har en stor rapport fra IRIS relevante innspill. Den får sitt eget kapittel og brukes aktivt som teorigrunnlag i drøftingen.

### **3.1 IRIS-rapport: «Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkes ordning».**

Forskningsinstituttet IRIS leverte i 2014 rapporten «Samstyring i ubalanse» som «evaluering av den lokale kirkes ordning», på bestilling fra departementet. Her undersøker de ressurstilgang og forvaltning av ressursene, men ser også på hvordan styring og ledelse i soknet fungerer i forhold til primæroppgavene for soknet slik menighetsrådets oppgaver er knyttet til (tidligere) kirkelovens § 9. Spenningen mellom formål og ressurser drøftes i lys av begrepene «karismatisk ledelse» versus «byråkratisk organisering og styring» med utgangspunkt i kirkelovens §9:

«Lederskap i lokalmenigheten dreier seg derfor om å formidle det kristne budskap, formidle kristne verdier og å motivere for at medlemmene kan utøve tjeneste i lokalsamfunnet ved å bruke sine evner og talenter. Det dreier seg om å kombinere en visjonær og verdiforankret «karismatisk ledelse» med nødvendige forvaltningsoppgaver som fordrer en byråkratisk og effektiv organisasjon» (Nødland et al., 2014, s. 69).

Den karismatiske ledelsen knyttes særlig til primæroppgavene som gudstjenester, trosopplæring og diakoni etc. (Nødland et al., 2014, s. 20).

Visuelt framstiller rapporten ledelse av lokalsoknet, med aktører, oppgaver, lederroller og ressursgrunnlag, slik:





medfører stor variasjon i satsing på planarbeid for «det kristelige liv i soknet» (Nødland et al., 2014, s. 65).

Et annet funn i rapporten viser at menighetsråd i veldig forskjellig grad engasjerer seg i menighetslivet ut over forvaltningsrelaterte oppgaver. De utøver altså sin rolle på forskjellige måter (Nødland et al., 2014, s. 71).

Når det gjelder sogneprestens ledelsesfunksjon, viser funn i rapporten at sogneprestens rolle varierer mellom de undersøkte menighetene, og at menighetsstørrelse og øvrige ledelsesressurser var avgjørende (Nødland et al., 2014, s. 73).

Noen steder påvises en tydelig todelt ledelse mellom sokneprest og daglig leder. Senere i rapporten påpekes det at i ingen av de undersøkte menighetene fantes en lederrolle som framstod som en tydelig overordnet leder i soknet, sammenlignet med daglig leder slik den framstår i andre virksomheter (Nødland et al., 2014, s. 78). Kirkevergen er det nærmeste en kommer en slik overordnet leder, men denne er altså primært knyttet til fellesrådets virksomhet.

Et funn fra rapporten er at andre ansatte, gjerne med eget ledelsesansvar knyttet til sine fagstillinger, i stor grad opptrer med selvstendighet. Det påpekes at koordinering av disse varierer veldig, og at dette virker å fungere særlig godt der det er daglig leder ansatt, mens andre steder kan ansatte i større grad styre med sitt innenfor eget ansvarsområde (Nødland et al., 2014, s. 75).

En konklusjonen er at det finnes et «grunnmønster», som kan betegnes som et idealmønster, hvor sogneprest, menighetsrådsleder/-ledelse og daglig leder til sammen ivaretar helheten av ledelsesoppgavene. Om daglig leder-funksjonen sies det at den noen steder framstår mer som en sekretær enn en leder, og at denne er tillagt varierende myndighet (Nødland et al., 2014, s. 78).

Rapporten påpeker også at bruken av begrepet «daglig leder» er ulik slik det brukes i næringslivet, og at dette sannsynligvis har medført misforståelser og uklarhet (Nødland et al., 2014, s. 74).

En av hovedkonklusjonene i rapporten, knyttet til ledelse i soknet, lyder slik:

«En samlet konsekvens av manglende eller svak lokal ledelse kan også føre til at tyngdepunktet i ledelse kan forskyves innen soknet, fra menighetsråd (S1) til fellesråd (S2) i kraft av (1) profesjonalisering og (2) byråkratisering. Dette var antakelig ikke i tråd med reformen som kirkeloven la opp til. Byråkratisk ledelse får dominans på bekostning av åndelig/karismatisk ledelse. Dette innebærer i så fall en målforskyvning der virkemidler (forvaltning) erstatter lederskap og oppgaver som er knyttet til lokalmenighetens formål» (Nødland et al., 2014, s. 82).

Noen av faktorene som svekker menighetsråds-siden er manglende helhetlig ledelse, mindre vektlegging av åndelige og strategiske oppgaver, og færre ressurser. Slik etterspør rapporten avslutningsvis tydeligere lederansvar og klarere lederroller innenfor menighetsrådets virksomhetsområde.

## **3.2 Forskning på daglig leder-rollen**

I det følgende henter jeg fram det jeg har funnet av forskning direkte på daglig leder i lokalmenigheten, framkommet i masteroppgaver.

Hauken forsket kvalitativt på ledelsesrollene til sogneprest og kirkeverge i tre ett-sokns kommuner med en «folkekirkelig kontekst» hvor da kirkevergen opererer som daglig leder i lokalmenigheten. Funnene indikerer at samarbeidet fungerer godt og rimelig konfliktløst i en delt ledelse hvor de to utfyller hverandre i roller. Hovedfunn er at kirkevergene først og fremst fungerer som administratorer og bare i svært begrenset grad som produsent og entreprenør mtp. menighetsrådets ansvarsområde. Sognepresten framstår i større grad som en kirkelig leder enn kirkevergen/daglig leder, og denne ledelsesdelingen er assymetrisk (Hauken, 2007, s. 63–73).

Stene gjennomførte en kvalitativ motivasjonsstudie blant daglige ledere i Den norske kirke. Funn indikerer svært forskjellig motivasjon og rolleforståelse for daglige ledere, og studiet konkluderer med en typologi av tre forskjellige daglige ledere: «Den daglige tjener», «Allround-lederen», og «Toppsjefen» (Stene, 2019, s. 38–53).

Øvstebø undersøkte kvantitativt hvilke forventninger fagansatte i kirkestabene har til sin overordnede leder. Funnene peker på at faggruppene i kirken er, som andre profesjons- og kunnskapsmedarbeidere, opptatt av personlig vekst og faglig utvikling, stort handlingsrom og frihet til å prioritere innenfor sine fagfelt, styre sin egen arbeidshverdag og få leders støtte til dette, bli lyttet til og slippe til med sine egne visjoner mer enn å bli ledet av en visjonær leder. Alle faggrupper forventer god generell ledelseskompetanse, og fagkunnskap omkring menighetsbygging, men har lavere forventninger knyttet til de enkelte ansattes fagkompetanse. Gjennom respondentenes fritekst-svar, kommer det fram en overvekt forventninger knyttet til at lederen bør være en samlende strategisk leder som er tydelig, strukturert og målrettet (Øvstebø, 2018, s. 78).

### **3.3 Øvrig forskning med relevans for daglig leder-rollen**

Askeland baserer seg i artikkelen «Ledelse og lederes roller i Den norske kirke» på lederrolleundersøkelser i kirken i 2016 og 1998, som hovedsakelig omhandler prest, prost og kirkeverges lederroller. Her konkluderes det med at et strengt skille mellom administrasjon og ledelse, mellom styring og lederskap i praksis ikke lar seg gjøre (Askeland, 2016, s. 17).

I Sirris' artikkel «Generalistledelse eller fagledelse», som bygger på et studie omkring prostens lederrolle, drøftes helhetlig ledelse. Det konkluderes blant annet med at det forventes både teologisk kompetanse og generell ledelseskompetanse for å lede i kirken, at det oppleves tjenlig at fagleder og generalistleder sammenfaller i en og samme person (prosten), og at to arbeidsgiverlinjer medfører at den overordnede helhetlige og koordinerende ledelse av forskjellige fagledere i lokalkirken faller mellom to stoler (Sirris, 2018, s. 41+45).

Krogh utforsket sogneprestens og kirkevergens lederroller, samt hvilke saker menighetsråd hadde til behandling. Relevant for mitt arbeid er funnet av at menighetsråd i stor overvekt behandler saker som er knyttet til lederrollene «administrator» og «produsent», og i svært liten grad driver «entreprenør»-virksomhet gjennom strategiarbeid og videreutvikling, og har tilsvarende lite fokus på «integrator»-rollen (A. H. Krogh, 2010, s. 48+58).

Tørnby gjennomførte et kulturstudium av ledelse i en bymenighet. Her kommer det fram at både prest og menighetsrådsleder opplever at lederrollen deres er svekket gjennom de reformene kirken har gått gjennom, med innføring av kirkeverge og daglig leder, men at de forskjellige rollene fungerer godt ved siden av hverandre. Hun finner også at det «var lite rom for daglig leder til å utvise lederskap utover det rent administrative og styringsmessige» (Tørnby, 2014, s. 39+46).

Morvik intervjuet i to fokusgrupper ansatte om «Hvordan vil menighetstaben bli ledet?». Alle de fellesrådstilsatte informantene hadde kirkevergen som overordnet. Morvik konkluderer at ansatte i større grad ønsker å bli sett, de etterlyser helhetlig kirkefaglig ledelse og peker her på sognepresten, som selv ikke føler at de har mandat til det på tross av at de ser det som sin rolle, og erfarer at den helhetlige ledelsen mot felles mål mangler. De ønsker seg tydeligere avklaring av lederroller (Morvik, 2016, s. 60+66).

Steinsland refererer i en artikkel til egen masteroppgave hvor hun fant varierte erfaringer med samledelse og relasjon mellom prost og kirkeverge. Funnene viser at det er en fare for at lederne i det todelte lederskapet dras i forskjellige retninger fra hverandre med en oppdeling av virksomheten, mer enn inn i et felles lederskap. Hun peker i retning av «shared leadership» som en ledelses-tilnærming, mer enn mot den praktiserte «dual leadership», som fokuserer strukturen. Et annet funn er at mange ansatte innenfor kirkens lederstruktur er overlatt til selvledelse og har lite støtte ovenfra, og slik lider under at mange lederroller ved siden av hverandre pulveriserer ansvar (Steinsland, 2016, s. 158–176).

## 4 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for metodiske valg, framgangsmåte, refleksjoner rundt reliabilitet og validitet, og etiske vurderinger knyttet til prosjektet. Jeg starter med å redegjøre for hvordan jeg har søkt etter forskning.

## 4.1 Litteratursøk

I en tidlig fase, før problemstilling og forskningsspørsmål hadde «satt seg», gjorde jeg mange søk i databasene Academic Search Elite, Scopus, JSTOR, Ebsco, Science Direct og Google Scholar, med søkeordene «*institutional leadership*»; *values*; «*daily management*»; «*general manager*»; «*operational management*»; «*executive director*»; *church*; «*faith-based organization*»; «*overall leadership*»; og kombinasjoner av disse.

I tillegg har jeg søkt med norske søkeord i databasene Oria, VID open, Google Scholar og Idunn, og hos Kirkeforskning.no, KA.no, og i magasinet Magma.no. I en senere fase innså jeg at forskningsfeltet knyttet til Den norske kirke hadde en særegen problematikk knyttet til «daglig leder» på en slik måte at jeg konsentrerte videre søk etter forskning til norsk virkelighet. Jeg har gjort både tekstordsøk og emneordsøk på følgende søkeord og kombinasjoner mellom disse: *lederskap\**; «*daglig ledelse*»; «*daglig leder*»; «*daglig lederskap*»; *organisasjonsform\**; *lederrolle\**; *kontekst\**; *kirke\**; *menighet\**; *sokn\**; *handlingsrom\**.

I tillegg har jeg fått tips til litteratur gjennom veileder, gjennom referanselister i artikler og bøker, og gjennom pensumlitteraturen.

Et nytt søk på norsk ble gjort i april 2021 for å se om det var kommet noe nytt på forskningsfeltet.

## 4.2 Forskningsdesign og metodiske valg

Min studie har ønsket å utforske daglige lederes opplevelse og erfaring av sin praksis og sitt mulighetsrom for å utøve lederskap i sin funksjon som daglig leder. Formålet er å bidra til kunnskap og klargjøring omkring denne lederrollen. Det ble da naturlig å bruke et kvalitativt forskningsdesign, som framhever menings- og forståelsesdimensjonen, og viser til egenskaper ved sosiale fenomener som ikke kan måles i kvantitet og hyppighet (Thagaard, 2018, s. 15).

Jeg valgte et forholdsvis strukturert design med en i utgangspunktet klar problemstilling. Kvalitativ metode er basert på nærhet og sensitivitet overfor data-kildene (Thagaard, 2018, s. 16), og jeg har derfor vært åpen for at elementer i studien måtte forandres underveis (Thagaard, 2018, s. 27+47). Problemstillingen har f.eks.fått justert ordlyden og begrepsbruken flere ganger.

Videre valgte jeg et deskriptivt og induktivt design hvor hovedfokus ble å beskrive daglige lederes opplevelser og erfaringer. Nyanser og variasjon anses her som positivt, og jeg har dermed inntatt en forskningsmessig åpen tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47). Det ble tatt utgangspunkt i empiri og rådata gjennom intervjuer, og dette ble først senere satt i systematisk sammenheng med den større helhetlige ledelsesteorien – selv om også teoretisk fortolkningsramme har spilt med i utviklingen av intervjuguide. Slik har forskningsprosjektet et utpreget induktivt design (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224; Thomassen, 2006, s. 48; Tjora, 2017, s. 27).

Til dels har mitt studie en fenomenologisk tilnærming, da jeg avgrenser ledelses-settingen til det snevrere fenomenet som kan omtales som «lederskap», og har søkt å etterspørre den enkeltes opplevelse av dette fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46ff ; Tjora, 2017, s. 27; Zahavi, 2014, s. 193). Men særlig ble en hermeneutisk tilnærming valgt for gjennomføring og analyse, da jeg har hatt fokus på forståelse og mening gjennom daglige lederes opplevelser. Som forsker har jeg fortolket det som ble utviklet av data, og sett de enkelte utsagn i lys av et større hele og på forskjellige nivåer (T. Krogh, 2014; Thagaard, 2018, s. 37). Etter at funnene var presentert, har jeg gått mange hermeneutiske vendinger mellom teori og empiri. De deduktive «tilbakekoplingene» har slik blitt sterkere mot slutten av prosessen, inspirert av Tjoras «stegvis-deduktiv-induktiv metode», ofte forkortet til SDI (Tjora, 2017, s. 20).

### **4.3 Utvalg og rekruttering**

Jeg har valgt et strategisk tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2018, s. 54+56) på 5 dybdeintervjuer, og anser dette som hensiktsmessig for å svare på min problemstilling. I

utgangspunktet skisserte jeg 5-6 intervjuer. Gjennom intervjufasen viste det seg at jeg fikk et fylldig materiale gjennom de første fem intervjuene, med tanke på oppnådd «metning» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148; Tjora, 2017, s. 143).

Jeg ønsket å rekruttere intervjupersoner fra forskjellige kirkelige fellesråd på sørvest-landet for å eventuelt få en større bredde av organisasjonskulturell kontekst. Jeg ville unngå rekruttering fra mitt eget prosti, der jeg stod i fare for å kjenne daglige ledere «for godt». Det var et mål å rekruttere på en slik måte at tilgjengelighetsutvalget ikke fikk en slagside i retning av intervjupersoner som opplever at de særlig mestret eller var opptatt av spørsmålene i problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 57; Tjora, 2017, s. 132). Jeg ønsket derfor å rekruttere kandidater mest mulig tilfeldig. For å sikre at intervjupersoner hadde erfaring og forståelse for sin egen lederrolle, satte jeg opp to kriterier som måtte oppfylles: at kandidaten hadde jobbet som daglig leder i minst 2 år, og at stillingsstørrelsen var på minst 70%. Ytterligere avgrensninger fant jeg ikke nødvendig, f.eks. kjønn, utdanning, alder, menighetsstørrelse o.a.

Et informasjonsbrev til aktuelle kandidater ble utformet (vedlegg 1). Dette ble så sendt til aktuelle arbeidsgivere på sørvestlandet, altså kirkeverger, med spørsmål om tillatelse til å gjøre intervju med daglige ledere som oppfylte kriteriene. De ble samtidig bedt om å oppgi de av daglige ledere som ikke oppfylte kriteriene. Informasjon om at flere kirkeverger fikk likelydende mail ble også gitt, slik at det ble tydeliggjort at deres arbeidstakere ikke nødvendigvis ble trukket ut som intervjukandidat. Alle med aktuelle kandidater ga positiv tillatelse til å intervju.

I et regionalt og gjennomsliktig kirkelandskap fant jeg det mest anonymiserende at jeg selv tok kontakt med aktuelle kandidater, i stedet for å gå gjennom arbeidsgiver. Gjennom informasjon på fellesrådenes nettsider kunne jeg lage en liste over daglige ledere som oppfylte kriteriene, og gjorde deretter en tilfeldig trekning av rekkefølge for å kontakte kandidater. De fem første på listen fikk tilsendt e-post med spørsmål om å delta, med informasjonsbrevet vedlagt (Tjora, 2017, s. 136). Bare en av de fem takket nei, og den sjette på listen ble kontaktet og takket ja. De rekrutterte intervjupersonene representerte flere fellesråd, begge kjønn, og både by og land, og hadde vært i stillingen i 4, 4, 7, 9 og 12 år.

## 4.4 Innsamling av data

Min problemstilling gjorde at dybdeintervju egnet seg svært godt til datainnsamling. «Intervjuer gir innsikt i personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse», sier Thagaard (Thagaard, 2018, s. 12), og Kvale og Brinkmann holder fram at det kvalitative og semistrukturerte forskningsintervjuet legger til rette for kunnskap gjennom hvordan intervjupersonene «beskriver opplevelsene sine eller artikulere handlingsvalgene sine», med målsetting om «å forstå verden sett fra intervjupersonenes side» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20+46).

En semistrukturert intervjuguide ble utviklet basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene (vedlegg 2). En operasjonalisering av de fire forskningsspørsmålene, som senere i prosessen ble redusert til tre, medførte to intervju spørsmål for hvert av forskningsspørsmålene, med flere hjelpespørsmål som kunne tas i bruk hvis det ble nødvendig. Intervjukandidatene hadde i tilsendt informasjonsbrev fått oppgitt mine forskningsspørsmål, men selve intervjuguiden var ikke gitt ut på forhånd, for å få en mest mulig umiddelbar reaksjon og refleksjon ut fra mine spørsmål.

Jeg skal som forsker, ifølge Kvale og Brinkmann, lede intervjupersonene til bestemte temaer, uten å lede til bestemte meninger om temaene, og de bruker begrepet «bevisst naivitet» om det å være åpen og intervjuer uten forutinntatte kategorier og fortolknings skjemaer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 48). Dette innebærer både systematikk og spontanitet (Thagaard, 2018, s. 14). Etter at et første prøve-intervju ble gjennomført, ble det arbeidet med å gjøre intervjuet mest mulig åpent. Samtidig ble det grundig sortert mellom intervju spørsmål og hjelpespørsmål. Denne prosessen medførte at jeg som forsker og intervjuer stilte godt forberedt i intervju-situasjonene, med godt eierskap til intervjuguiden– noe som medførte at intervjuguiden ble lite slavisk fulgt. Jeg opplevde at intervjukandidatene i stor grad selv ledet videre til øvrige spørsmål, gjerne i tilfeldig rekkefølge. Min oppgave som intervjuer ble da i større grad å stille oppfølgende spørsmål for å få utdypet svarene og sikre at jeg hadde forstått intervjupersonen riktig. Alle intervjuene ble slik, fra min side, i stor grad opplevd som en naturlig samtale rundt temaer.



Datainnsamlingen ble gjennomført i november og desember 2020. Alle intervju ble gjort på godt egnede rom på intervjupersonens egen arbeidsplass. Jeg brukte digital recorder for å gjøre opptak, for selv å kunne ha fullt fokus på selve intervjusituasjonen (Tjora, 2017, s. 166).

## 4.5 Transkripsjon

De digitale lydfilene fra intervjuene ble lastet inn i programmet Audacity, og transkribert så raskt som mulig i ukene i etterkant av intervjuene, mens jeg fortsatt hadde intervju-situasjonen klart i minne. En transkribering av muntlig intervju vil likevel gi en begrenset rekonstruksjon av intervjuet (Thagaard, 2018, s. 111). Nyanser gjennom for eksempel tonefall og kroppsspråk kan mistes på veien. Jeg mener likevel at de gjennomførte intervjuene, med et saklig og reflekterende fokus, i stor grad ble ivaretatt gjennom den transkriberingen som ble gjort.

Transkriberingen ga meg en stor nærhet til intervjumaterialet. Analyseprosessen starter på mange måter allerede i selve intervjuet, hvor jeg fortolker og sjekker ut tolkninger gjennom oppfølgende spørsmål. Transkriberingen viderefører denne prosessen, gjennom at jeg oppdager nyanser og får et helhetsperspektiv på intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207). Jeg valgte å transkribere ordrett, men på bokmål. Gjennom transskripsjonen noterte jeg i paranteser noen få steder hvor visuelle uttrykk og kroppsspråk understreket det som ble sagt (Tjora, 2017, s. 175). De fem intervjuene på til sammen 5 timer og 44 minutter, ga totalt 71 sider med transkribert materiale (vedlegg 3).

## 4.6 Koding og analysemetode

«Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer», sier Kvale og Brinkmann, og advarer mot å fragmentere intervjuet på bekostning av de sammenhengende fortellingene som gis (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 219). Når en koder og analyserer intervjuet i mindre

biter, og som enkeltstående tema på tvers av alle intervjuene, står en også i fare for å løsrive tema fra den konteksten intervjuet er hentet fra (Thagaard, 2018, s. 171).

I dette forskningsprosjektet har jeg som analysemetode valgt en kvalitativ, induktiv temaanalyse med vekt på meningsfortolkning (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 219+227; Thagaard, 2018, s. 171). En temaanalytisk tilnærming er relevant når en skal sammenligne data om bestemte tema fra alle intervjupersonene (Thagaard, 2018, s. 152). Min problemstilling med underliggende forskningsspørsmål gir god grunn til å bruke temaanalyse som metode.

En temaanalyse har som mål å gå i dybden på hvert tema for å oppnå en bedre forståelse av tema (Thagaard, 2018, s. 171). En temaanalyse bryter ned teksten i meningsbærende enheter, og legger slik grunnlaget for å kunne sammenligne hva de forskjellige sier om et tema. Dette gjøres gjennom koding og sortering av de kodede tekst-elementene.

Koding av det skriftliggjorte materialet har, ifølge Tjora, tre formål: «(1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst (3) å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien» (Tjora, 2017, s. 197). I det konkrete analysearbeidet har jeg teoretisk hovedsakelig støttet meg til Tjora sin «stegvis-deduktiv-induktiv-metode» (SDI) (Tjora, 2017) og Elo & Kyngäs (Elo & Kyngäs, 2008).

Første fase i analysearbeidet kaller Elo & Kyngäs «forberedelsesfasen» (Elo & Kyngäs, 2008, s. 109) og medførte for meg å lese meg grundig opp på intervjuene for å få oversikt over materiale, og kjennskap til helheten i hvert enkelt intervju og alle samlet.

Den neste fasen ble å organisere dataene. Det startet med å identifisere meningsbærende enheter i teksten, som er et utsnitt av teksten som gir informasjon om forskningsspørsmålene. I mine intervjuer opplevde jeg at det aller meste var relevant materiale for forskningsspørsmålene, og det aller meste av informant-uttalelsene ble dermed kodet, ved at de fikk en «merkelapp» som beskrev innholdet i avsnittet. Her skjer en meningsfortetting (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232).

Jeg har valgt en induktiv tilnærming til koding og analyse gjennom «åpen koding». Det betyr at jeg har søkt å i størst mulig grad ta utgangspunkt i analysematerialet når jeg har satt koder

på meningsbærende avsnitt, og ikke hatt verken teori eller egne forskningsspørsmål som rettesnor når jeg har kodet. I praksis er dette umulig, da tanken alltid vil være preget av kunnskap og forforståelse. Men den induktive retningen i kodingen har likevel vært tydelig (Tjora, 2017, s. 198). I tråd med Tjoras «Stegvis-deduktiv-induktive metode» (SDI), prøvde jeg å ikke lage koder som tematiserte uttalelsene, men som uttrykte best mulig hva de faktisk sa. Det ble en veksling mellom mine ord og informantens egne ord («in vivo»). På denne måten har jeg prøvd å unngå å trekke for tidlige konklusjoner på hva analysestoffet handler om, og bevart nærheten til empirien i den første kodingen. Tjoras «kodetest» har ligget bak, med de to spørsmålene om koden ikke kunne vært laget på forhånd, og om **bare** koden gjenspeiler helt konkret innhold fra intervju-uttalelsen (Tjora, 2017, s. 203). Intervjuene fikk mellom 75 og 89 koder hver. Eksempel på koding gis i vedlegg 4.

Det neste steget ble å gruppere kodene. Dette ble også gjort induktivt. Alle unntatt en av kodegruppene framkom ved sortering av det første intervjuet. En «grupperingstest» i tråd med SDI-metoden for å se om «kodegruppen hadde en indre konsistens og samtidig skilte seg tematisk fra de andre gruppene» (Tjora, 2017, s. 209), medførte noen små endringer, og at to av gruppene igjen ble delt i 6 og 3 grupper. Sytten kodegrupper opplevdes nå som for mange, og det ble behov for videre gruppering på et høyere nivå.

Tjoras SDI-metode ga inspirasjon til å fortsette kodegrupperingen induktivt, og ikke med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, som var noe jeg vurderte. Ut fra de sytten kodegruppene så jeg et mønster i at de daglige ledernes opplevelse av lederskapsdimensjonen gikk i tre forskjellige retninger, oppover mot menighetsråd og overordnet ledelse, sideveis mot sokneprest, og nedover mot ansatte og frivillig. Dermed ble tre overordnede tema etablert for videre analyse. Et par av kodegruppene falt utenfor disse tema, men opplevdes viktig å ta med videre som grunnlag for helhetlig fortolkning og innspill til de tre overordnede temaene, slik vedlegg 5 «kodegruppering» viser.

På dette steget i prosessen begynte også en kreativ prosess med å visualisere funnene av lederskap i de tre retningene, inspirert av SDI-metoden (Tjora, 2017, s. 211). Et slags «konsept» med å plassere fenomenet «daglig lederskap» i et mellomrom mellom ansatte og menighetsråd, og mellom daglig leder og sokneprest, begynte å ta form, og ble videreutviklet etter utskrivningen av funnene.

Til tross for at det jeg her har skissert kan virke som en stegvis lineær prosess, har analysearbeidet hele tiden hatt form som en hermeneutisk pendling mellom enkeltkoder, kodegrupper, og intervjuet som helhet. Forståelsen og fortolkningene mine har vært avhengig av denne hermeneutiske prosessen, hvor delene og helheten har hengt sammen i et stort hele.

## 4.7 Metoderefleksjon – reliabilitet og validitet

Begrepet «**reliabilitet**», eller pålitelighet, i forskningen er knyttet til indre konsistens og troverdighet, om det er en sammenhengende intern logikk gjennom hele prosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276; Tjora, 2017, s. 231). Pålitelighet påvirkes av gjennomsiktighet, i hvilken grad jeg redegjør for og begrunner alle valg jeg tar knyttet til de forskjellige fasene i forskningsprosessen (Tjora, 2017, s. 248). I et kvalitativt forskningsprosjekt som mitt, vil forskerens medvirkning i dataproduksjonen og fortolkninger uansett påvirke resultatet, og begrepet knyttes derfor også til pålitelighet til meg som forsker. Pålitelighet vil derfor dreie seg om å reflektere rundt og redegjøre for hvordan mitt engasjement for tema, intervjukompetanse, forkunnskaper og fordommer knyttet til emnet, osv., spiller inn i forskningsprosessen (Tjora, 2017, s. 236f; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 195).

Jeg forsker i egen organisasjon, Den norske kirke. Med 25 års erfaring som kateket, har jeg god kjennskap til organisasjonen og daglig leder-stillingen fra egne menigheter. Min forforståelse kan være preget av at jeg har vært i et underordnet-forhold til den gruppen jeg skulle forske på. Det kan innebære følelser knyttet til hvordan jeg selv har opplevd lederskap fra overordnet. Slike følelser kan bli styrende for hva jeg er på jakt etter. Særlig har jeg vært oppmerksom på mitt eget savn av en tydeligere ledelsesstruktur og klarere lederroller. Dette har vært noe av klangbakgrunnen for valg av tema, og jeg kan ikke se bort fra at det har påvirket intervjuguide og intervjuer. Jeg har likevel vært svært bevisst på dette fra starten av prosessen.

På den andre side er mitt kjennskap til forskningsfeltet et fortrinn med tanke på å vite «hvor skoen trykker». Slik opplevde jeg å være «på bølgelengde» og kommuniserte godt med

intervjupersonene. En konsekvens er at jeg fikk fyldige og rike intervjuer, da jeg ikke trengte å bruke mye tid på oppklaringer. Dette til tross for at jeg var uerfaren som intervjuer. Et prøveintervju med min egen daglige leder ga meg tilbakemeldinger på intervju kvalitet, økte min kompetanse og trygghet, og medførte noen endringer i intervjuguiden (Thagaard, 2018, s. 94). Den store variasjonen i funn er i seg selv et signal om lite styring fra meg som forsker, og underbygger slik reliabiliteten.

Jeg mener at utvalgsprosessen underbygger reliabilitet i dette prosjektet, da utvalget ble veldig tilfeldig innhentet. I ettertid har jeg reflektert rundt mulige regionale forskjeller i daglige lederes tilnærming til lederskap. Det kunne slik ha vært berikende for data-materialet å intervju ledere i andre deler av landet enn sørvestlandet, som preges av et annet «kirkelig kulturlandskap».

Gjennomføring av en temaanalyse er avhengig av prosessen med koding og gruppering av koder. De oppgitte tema som framkom av kodingen er et resultat av tolkning og begrepsbruk, og kunne derfor også sett annerledes ut. Vedlegg 5, tabell over kodegrupper, underbygger påliteligheten i hvordan resultatene framkom. De fleste kodegruppene ble opprettet allerede på sortering av det første intervjuet. Dette kan tyde på at intervjuene dekket intervjuguiden til tross for fleksibel gjennomføring.

Det kan spørres om resultatene i dette prosjektet har overførbarhet til andre settinger. Et kvalitativt design som dette vil ikke si noe representativt for hele gruppen daglige ledere. Målet er å få innblikk i noens opplevelser. Likevel kan kvalitativ metode peke på fenomener og tendenser som gir gjenkjennelse og læring hos andre enn de som er intervjuet (Tjora, 2017, s. 23). Overførbarheten øker slik hvis prosjektet er gjennomført med mest mulig pålitelighet. Jeg mener å ha redegjort for framgangsmåten i dette kapitlet.

Begrepet «**validitet**», eller gyldighet, handler ifølge Tjora om «en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på» (Tjora, 2017, s. 231). Eller med Kvale og Brinkmanns ord: «i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke», og kan knyttes til hele forskningsprosessen. De sier at «valideringen avhenger av den håndverksmessige kvaliteten på undersøkelsen, hvor funnene kontinuerlig sjekkes, utspørres og fortolkes teoretisk» (Kvale & Brinkmann, 2015, s.

276+278ff). Er jeg oppmerksom på feilkildene? Stiller jeg de rette spørsmålene? Bygger jeg på og analyserer i forhold til relevant teori knyttet til tema og begreper?

«Lederskap» som tema for forskning kan være utfordrende fordi selve fenomenet lederskap, slik vi viste i teorikapitlet, er utflytende og vanskelig definerbart (Yukl, 2013, s. 23; Arnulf, 2012, s. 7). Lederes opplevelse av lederskap er prisgitt egen fortolkning av spørsmålene som stilles i intervjuet, og egen referanseramme. Det semistrukturerte intervjuet har vært åpen for intervjupersonenes egen forståelse av lederskap. Dette har gjort intervjuene komplekse og forskjellige. En mer strukturert intervjuguide kunne spisset tema til spesifikke lederskapsaspekter, men da stå i fare for å miste noe av ledernes egen tilnærming til fenomenet lederskap. Jeg mener derfor at design og gjennomføring har evnet å nettopp få fram ledernes opplevelse, og slik svare på problemstillingen.

Som også nevnt i innledningen, har jeg i drøftingen gjort et utvalg av relevant teori å drøfte funnene i lys av. Årsaksforklaringer framstår som muligheter, ikke fakta. Annen teori brukt i møte med funn kunne gitt andre forklaringer på kompleksitet og sammenhenger. En spissing av tematikk kunne gitt rom for dypere drøfting ved bruk av et bredere teorigrunnlag. I rammen av en masteroppgave, mener jeg likevel at brukt teori har bidratt til viktige perspektiver på funnene. Likens opplever jeg at den hermeneutiske pendlingen jeg kontinuerlig har stått i, mellom enkeltuttalelser og helheten av intervjuet, mellom funnene og teorigrunlaget, har bidratt til en gyldighet for dette prosjektet.

Jeg har prøvd å være oppmerksom på mulige feilkilder i prosjektet. I intervjusituasjonen la jeg stor vekt på å lytte og forstå hver uttalelse, og stilte oppfølgende spørsmål der jeg var i tvil. En garanti mot feiltolkninger har jeg likevel ikke. Dette gjelder i særlig grad også i drøftingsdelen, hvor jeg er tydelig på at min tolkning av ledernes opplevelse er en mulig feilkilde.

## 4.8 Forskningsetiske vurderinger

Mitt forskningsprosjekt forholder seg til «Generelle forskningsetiske retningslinjer» (DNFK, 2014) og «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og

teologi» (NESH, 2016). Det betyr at jeg i alle deler av prosessen har prøvd å etterstrebe de prinsippene som ligger til grunn for god forskning (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). Det handler om på den ene siden å ivareta selve forskningen, og på den andre siden ivareta de involverte menneskene.

Med dybdeintervju som metode, ble det nødvendig å søke personvernombudet ved NSD om godkjenning for å sikre ivaretagelse av personvernet (Thagaard, 2018, s. 22). Her skisserte jeg i detalj hvordan jeg ville ivareta «informert samtykke», konfidensialitet, datalagring, og øvrige etiske problemstillinger. Skjema (Vedlegg 6) ble sendt inn 2.10.2020, og godkjenning (vedlegg 7) ble gitt 23.10.2020.

Jeg utarbeidet et informasjonsskriv (vedlegg 1) med god og nøytral informasjon, i den grad det var mulig (Thagaard, 2018, s. 23), til arbeidsgivere for tillatelse til å intervju, og intervjupersoner slik at de kunne gi sitt samtykke. Skrivet informerte om studiens hensikt, oppbevaring og bruk av dataene og personopplysninger, publisering av resultater, og om at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet (NESH, 2016, s. 13+15). Dette for å «respektere forskningsdeltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse» (NESH, 2016, s. 12).

Jeg mente det var redelig å gå veien om daglige lederes arbeidsgiver for å innhente tillatelse til å intervju med tanke på bruk av arbeidstakers arbeidstid. Jeg gjorde her et valg om å ikke gå veien om arbeidsgiver i selve forespørselen til daglig leder. Dette fikk jeg kritiske spørsmål om fra NSD, men jeg argumenterte med at i små og gjennomsiktige forhold hvor forholdsvis få menigheter har daglig leder, ønsket jeg ikke at arbeidsgiver skulle vite om hvilke daglige ledere som ble forespurt. På denne måten ble anonymitet og personvern best ivaretatt. Intervjuene kunne frambringe stoff som var ufordelaktig for andre parter, f.eks. arbeidsgiver. Det var derfor viktig at anonymitet ble ivaretatt.

Forespørsel om intervju var uten noen form for oppfordring eller bønn om å bli med, og henviste til vedlegget for mere informasjon om prosjektet, konfidensialitet osv.

Samtykke-erklæring ble lagt ved informasjonsskrivet som ble sendt ut ved forespørsel om intervju, og ble innhentet underskrevet av den enkelte ved gjennomføring av intervjuet. Samtykke skal være «fritt, informert og uttrykkelig» (NESH, 2016, s. 16). Det mener jeg ble

ivaretatt gjennom informasjonsskrivet, og i innledningen til hvert intervju. Intervjupersonene fikk gjentatt informasjon om frivillighet, og at de kunne trekke seg når som helst i prosessen. Samtykkeerklæringene ble oppbevart trygt i privat bolig uten tilgang for andre.

Intervjuene ble gjennomført med en digital recorder, og overført til minnepinne som ble oppbevart trygt i privat bolig, uten tilgang for andre, og behandlet på privat PC. For dette studiet var det nødvendig å bruke privat PC, og det ble gitt en erklæring om dette av studiestedet til bruk overfor NSD. Oppbevaring av lydfiler og transkripsjoner er klarert med NSD, og de blir slettet etter at prosjektet er ferdig (NESH, 2016, s. 18).

I funn-kapittelet valgte jeg å holde noen uttalelser utenfor, fordi de hadde for tydelige referanser til den konkrete menigheten. Jeg opplevde at dette var uproblematisk med tanke på å ivareta det meningsbærende innholdet. Et par ganger har jeg referert til et generalisert begrep i stedet for det konkrete begrepet som ble brukt i intervjuet, for å unngå å avsløre intervjupersonen.

Et annet gjennomgående trekk i funnkapittelet, er at jeg har formet språket slik at det ikke avslører kjønn på informanten. Dette har også å gjøre med anonymisering, da jeg var redd for at kjønn kunne være med å identifisere den enkelte (NESH, 2016, s. 16). For øvrig mener jeg at funn er presentert med sitater på en slik måte at dette ikke i seg selv er identifiserende.

Jeg har vært klar over at jeg som forsker og intervjuer har vært medskaper i prosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 71). Gjennom intervjuene har jeg vært bevisst på å holde en «lav profil» med tanke på å spille ut min egen forforståelse, og prøvd å ha en fenomenologisk tilnærming med vekt på det intervjupersonen forteller (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Jeg merket likevel noen ganger at min forforståelse ble mer sentral i samtalen. Dette er ikke til å unngå, og i tråd med en hermeneutisk og pragmatisk tilnærming, hvor mening skapes som fortolkning av virkeligheten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 74). Gjennom funnkapittelet mener jeg å ha vært tydelig på – i størst mulig grad – å skille ut informantens forståelse. Når jeg videre utvikler modellen for innplassering av «daglig lederskap» i kapittel 6, kommer min tolkning av intervjuene tydeligere fram. Dette har jeg vært eksplisitt åpen om i teksten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 244).



## 5 Funn fra intervjuene

I dette kapitlet presenterer jeg de funnene som kom fram gjennom analyse av de fem intervjuene. Dette gir et materiale som viser at daglige ledere i soknene forholder seg til tre retninger for hvordan de utøver lederskaps-dimensjonen knyttet til sin stilling: oppover mot menighetsråd, sideveis mot sokneprest, og nedover mot ansatte og frivillige. Dette er felles for alle de fem intervjuene. Hvordan lederskap vektlegges og utøves i disse retningene, er derimot veldig forskjellig mellom intervjupersonene. Dette preger funnkapitlet.

I funn-kapitlet omtales intervjupersonene som bokstaver i parentes, (A), og språkføringen er bevisst formet for å ikke avsløre lederens kjønn, av personvernmessige hensyn.

### 5.1 Lederskap i relasjon oppover – mot menighetsråd

Kapitlet vil dreie seg om at det er store forskjeller i hvordan daglig leder ønsker å påvirke og involvere seg i det ledelsesarbeid som skal forankres i det overordnede menighetsrådet, arbeid som for eksempel dreier seg om helhetlig ledelse, overordnet strategi, kritiske avgjørelser, fordeling av ressurser og utvikling av organisasjonskultur.

#### 5.1.1 Variasjon i vilje og mulighet til å påvirke menighetsrådet

Viljen til å «ta lederskap» ser ut til å være påvirket av personlige evner og anlegg, bakgrunn og utdanning, og kan variere fra et svakt til sterkt ønske om å bidra til lederskap i menigheten. Dette kan også knyttes til i hvilken grad lederen har egne drømmer og klare visjoner for hvor han ønsker å føre menigheten. Jeg vil nå presentere lederne ved å innplassere dem i en tenkt skala som uttrykk for svak eller sterk vilje til lederskap oppover.

I den «defensive» enden av skalaen finner vi leder (B). (B) gikk inn i kirkelig stilling uten egne vyer om å forandre og påvirke, men med ønske om å få erfaring i en administrasjonsrolle. En drøm om kontorjobb levde på tross av utdannelsen som var tatt, og kirken ble et trygt sted å utforske dette. Denne lederen omtaler seg selv som en «liten bonde i sjakkspillet», og lederen er tydelig på at både sokneprest, menighetsrådsformann og kirkeverge har mye mer

de skulle ha sagt enn (B). (B) trives med å være «det minst kjente ansiktet» i menigheten. I menighetsrådet avveier (B) sine ord for å ikke påvirke rådsmedlemmene. Dette kan (B) begrunne med ønsket om at alt ansvaret for avgjørelser skal ligge i menighetsrådet, og ikke skal kunne knyttes til daglig leders egen agenda. Daglig leder ønsker å alltid ha «ryggdekning» i saker det kan stilles spørsmål ved, samtidig som (B) ønsker å ha de administrative sakene i fokus, forvalte bygget, serve de frivillige og alle aktivitetene som fyller kirken. Lederen vedgår å ha en maktposisjon overfor menighetsrådet gjennom hvilke saker som tas opp, men selv setter (B) de administrative sakene på dagsorden i menighetsrådet.

Den neste på skalaen er leder (D), som også uttrykker lite behov for å påvirke, forandre og lede. (D) har gjennom kursing etter hvert blitt mer trigget av ledelses-aspektene ved stillingen, men synes fortsatt det er vanskelig å vite hvor daglig leder kan påvirke og hva slags type ledelse daglig leder kan bedrive. (D) liker kontorarbeid og administrasjon, og har også noe utdannelse i den retningen, men mest innenfor humaniora-fag. Med erfaring både fra organisasjonsliv og som frivillig knyttet til menighet, blant annet som menighetsrådsmedlem, har (D) både godt kjennskap til og engasjement for tradisjonelt menighetsarbeid. Lederen framstår med egne vyer for hva som ønskes oppnådd, men spiller dette i liten grad ut i møte med faglige ledere og menighetsråd. Denne lederen er likevel bevisst på mulighetene til å påvirke menighetsrådet gjennom saksforberedelse.

Daglig leder (C) er en leder med erfaring fra ledelse på alle nivåer i næringslivet, uten formell lederutdanning, og uttrykker stor trivsel med å være leder og være med å bidra til god samhandling. Lederen setter også ord på visjoner og målsettinger i menighetslivet som er viktig for denne personen. (C) har både lyst til å påvirke, og opplever å være i posisjon til å påvirke i retning av visjoner og mål lederen selv synes er viktig i menigheten. Lang erfaring og modenhet fra ledelse virker å gjøre denne lederen avslappet i forhold til den formelle strukturen og retten og plikten til å utøve lederskap. Smidighet kan være et betegnende ord i måten å utøve påvirkning oppover mot menighetsråd, men (C) innrømmer sin rolle som en maktposisjon på direkte spørsmål:

«Absolutt! Jeg tenker at jeg har mye mer makt over hva som skjer i menighetsrådet enn det en egentlig skulle tro i og med at jeg er der som referent og ikke har

stemmerett. Jeg har jo talerett, da. Men ikke stemmerett. Fordi at det er jo jeg som påvirker hva som skal opp, og så mye som jeg gjør. Så blir det det».

(C) uttrykker en trygghet for «at jeg kan holde på slik jeg gjør» og at maktutøvelse gjennom daglig leders påvirkning oppover kan forsvares. Slik plasserer leder (C) seg i en mellomposisjon når det gjelder ønske og vilje til å utøve lederskap oppover i retning menighetsrådet.

Leder (E) har utdanning både innen økonomi og HR, samt noe ledelse. Denne lederen hadde godt kjennskap til frivillig arbeid og ledelse som frivillig i kirken, men begynte å jobbe i kirken fordi det var nødvendig med et jobbskifte. (E) opplever et sterkt engasjement for menighetsarbeid, og uttrykker sterke visjoner knyttet til kirkens misjon. Dette er en leder med mye lyst og vilje til å ta lederskap, uten at dette var drivkraften ved oppstart i stillingen. Et sterkt menighetsråd som opptrer veldig formelt gjør at daglig leder ser saksforberedelse som sin mulighet til å få påvirket i retning oppover:

«Ja, min posisjon er jo at når for eksempel strategien skal legges, eller disse planene skal legges, så er det jo jeg som på en måte skriver, meg eller noen her i staben da, som skriver disse sakene, vi knar de jo her, at du liksom gjør et forarbeid, og der legger du jo mye inn i hvordan du tenker og hvilken retning du vil ha. Eh... ja... jeg vet jo at jeg egentlig har mye makt, altså... Jeg vet jo at egentlig kunne jeg nesten ha fått disse til å gå i en helt annen retning enn det menighetsrådet ville, sant?»

Likevel er lederen tydelig på at lojaliteten til det styrende organet er høy, og at leder lever greit med opplevelsen av å i begrenset grad kunne spille seg selv ut som leder.

Leder (A) er den eneste av intervjupersonene som bl.a.har en del teologi i fagkretsen sin. Drivkraft for å starte som daglig leder var dels kallet til å bidra til at evangeliet blir forkynt, og dels ønsket om å få brukt sin ledergave på en bedre måte. Denne personen har vært lenge i stillingen, og formidler en høy grad av tydelighet omkring seg selv som leder og som en del av lederskapet i menigheten. (A) uttrykker veldig sterkt å være i førersetet med tanke på å sette dagsorden og forvalte saker i menigheten. Denne lederen tillater seg å opptre på vegne av menighetsrådet, selv uten forutgående saksbehandling og vedtak, med begrunnelse i at dette er en tillitsrelasjon hvor menighetsrådet og daglig leder har blitt kjent med hverandres

vilje, og tolker rollen sin som at dette er noe ledere skal gjøre. Både i typiske høringsuttalelser og i strategiske menighets saker ønsker lederen å være tydelig på sin egen mening i møte med menighetsrådet. Dette betyr ikke at lederen gir inntrykk av å opptre som «eneherker» på noe vis, men at viljen til å ta lederskap er tydelig.

### **5.1.2 Variasjon i opplevelse av relasjonen til menighetsråd – hvem har makten?**

Alle intervjupersonene uttrykker nåtidens relasjon til menighetsrådet som et ryddig forhold til et organ som definitivt tas seriøst og spiller en sentral rolle. Likevel er det store variasjoner i relasjon.

Leder (A) beskriver sitt forhold til menighetsrådet i retning av en symbiose. Det legges stor vekt på fellesskapet som en åndelig ledelse som vil det beste for «det kristelige liv i soknet». Daglig leder skiller ikke særlig mellom «jeg» og «dem» i sin språkbruk, men uttrykker et stort «vi». Lederen er bevisst på å innta en ydmyk underordnet-rolle ifht. menighetsrådet – men er likevel den av de fem lederne som i særlig grad tar «lederskaps-rommet», også i forhold til menighetsrådet:

«Jeg vet ikke hva de (menighetsrådet) forventer, men jeg har i alle fall tatt det rommet som jeg..., og det tror jeg er en svakhet hos noen av oss daglige ledere at vi tar ikke nok av det rommet, vi tør ikke være tydelig nok ledere».

Daglig leder (B) opplever at menighetsrådet er «innforstått» med at det er staben som sitter tettest på arbeidet og at de dermed i høy grad respekterer stabens vurderinger. Dette medfører at menighetsrådet ikke oppleves som et tøft styre:

«De kjører ikke en knallhard agenda på spesielle ønsker og ting de plent vil ha gjennom, det er ikke så mye sånn...»

For denne lederen er informasjon overfor menighetsrådet det viktigste, da (B) opplever behov for støtte og fullmakter fra menighetsrådet for å utøve sin stilling. Denne lederen har i mye større grad en administrativ tilnærming til daglig leder-stillingen, og omtaler seg selv som «the middel-man», i en formidlingsrolle mellom styre og ansatte/frivillige. (B) er usikker

på om det er toveis-kommunikasjon med menighetsrådet i den forstand at (B) opplever seg lite involvert i menighetsrådet.

(B) har også erfaring med tidligere menighetsråd hvor det opplevdes som et «svadastyremøte» uten utøvelse av makt eller beslutningsmyndighet, og setter ord på at menighetsrådet kan være prisgitt både tilfeldig demokratisk sammensetning, og intern dynamikk, som gjør rådet mer eller mindre funksjonelt.

Daglig leder (C) uttrykker tydelig en forståelse for menighetsrådet som organet hvor alt skal forankres og fullmaktene til daglig leder gis, samtidig med opplevelsen av at lederskapsrollen til menighetsrådet er utfordrende fordi de ikke er tett nok på. Daglig leder-rollen står dermed for (C) i spennet mellom opplevelsen av å være menighetsrådets «stedfortreder» nedover, med å være «utfører» for det de bestemmer, og oppover ved å være saksforbereder. Her utøves makt gjennom idé-skaping og strategisk tenkning sammen med andre ansatte før det blir konkretisert som saker til menighetsrådet. Daglig leders relasjon til menighetsrådet dreier seg slik både om å «ansvarliggjøre» menighetsrådet, og innhente «ryggdekning» for arbeid utviklet i staben. (C) bruker begrepet «samhandling» om denne relasjonen til menighetsrådet, som framstår som en vekselvirkning i maktforholdet mellom menighetsråd og daglig leder.

Leder (D) er svært tydelig på at det er menighetsrådet som er «den øverste ledelsen» i menigheten og «setter kursen for menigheten videre». Det er i neste omgang at makten «delegeres» til daglig leder for å omsette vedtak til praksis. Dette bildet kompliseres av påvirkningsmulighetene som ligger i saksforberedelse, nærmere presentert i neste kapittel.

Den siste intervjupersonen uttrykker et svært ambivalent forhold til menighetsrådet. (E) opplever et menighetsråd med mye vilje og store ambisjoner, og som svært styrende. (E) uttrykker at relasjonen til menighetsrådet er preget av manglende frihet i lederstillingen, til dels opplevelse av mistillit gjennom innblanding i det som (E) forstår som daglig ledelse, og mangel på handlingsrom. Med utgangspunkt i spørsmålet om hvor (E) vil i ledergjerningen, svares det:

«Det er menighetsrådet som setter rammene for hvor jeg vil. Det er jo veldig forskjellig hvordan menighetsrådene er. Jeg ser jo at det er mange daglige ledere som

har mye større frihet til å vite hvor de vil hen, enn akkurat som jeg har det nå. Da er menighetsrådet veldig sånn...hva skal jeg si...styre! Veldig! Hmmm. Jeg fikk mer handlingsrom med det forrige menighetsrådet. Nå styrer de litt mer enn hva jeg synes er gøy».

Dette er en leder som liker lederskaps-oppgavene, og dermed ønsker seg en bedre maktbalanse i forhold til menighetsråd, med ønske om mer involvering, påvirkning og samhandling. Samtidig virker lederen å opptre svært lojalt og ryddig overfor de bestemmelsene som menighetsrådet gjør, og har en klar forståelse for at den formelle strukturen forsvarer menighetsrådets tydelige maktposisjon, med daglig leder som en som handler på vedtak og fullmakter fra menighetsråd.

Denne lederen uttrykker likevel at ansvarsfordelingen i stor grad forløper med felles forståelse, men at det for ofte også ikke gjør det, og slik oppleves som en liten følelsesmessig konflikt. Lederen setter ord på en grenseoppgang som er vanskelig å definere og mer overlatt til det intuitive:

«Den (grenseoppgangen) bare ligger der, hva jeg tenker at de skal gjøre og hva som er daglig ledelse. Altså...alle planene og alle vedtakene der, de setter jo noe for min daglige ledelse, de setter jo rammene for det. Og så er det alle de fullmaktene som jeg har. Så tenker jeg at jeg merker fort når jeg må ha styret i ryggen på noe jeg holder på med».

(E) beskriver en nødvendig sensitivitet for hvordan man opptrer i det rommet som (E) kaller «sonen» mellom lederskap og daglig ledelse. Denne sensitiviteten mener (E) selv å ha opparbeidet gjennom lang styreerfaring på høyt nivå, men opplever at dette menighetsrådet ikke innehar den samme sensitiviteten for når de trækker inn i daglig leders selvstendige område for vurderinger og ledelse. Slik oppleves en mistillit på den ene siden, og et innsnevret handlingsrom på den andre siden.

Flere av lederne nevner smittevern-håndteringen gjennom korona-pandemien som et felt der daglig leder må stå fram og ta ansvar for avgjørelser som blir tatt eller ikke tatt. En leder påpeker at selv om menighetsrådet er det ansvarlige organet, må daglig leder tre fram og ta avgjørelser på vegne av rådet, - i denne situasjonen fordi forandringene skjedde fort, og

tidsaspektet krevde raske avgjørelser. Både denne og en annen leder er slik tydelig på at daglig leder har delegert myndighet til å ta avgjørelser hvor det er nødvendig.

### **5.1.3 Lederskapsmulighet ved agenda og saksforberedelse til menighetsråd**

Det er stor enighet om at agenda og saksforberedelse er en viktig og sentral arena for daglig leder til å utøve lederskap. Her setter de fleste ord på at de har makt over sakslisten, og dermed indirekte stor makt i menighetsrådet. Denne makten utøves i større eller mindre grad sammen med menighetsrådsformann, nestleder og prest – det såkalte arbeidsutvalget (AU), men daglig leder spiller en sentral rolle. På dette området er det noe variasjon i tilnærming, gjerne i samsvar med det jeg i de foregående kapitlene påpekte av forskjeller i vilje til å påvirke menighetsrådet. På den ene siden har vi leder (A) som har avskaffet AU og uttrykker at daglig leder i «veldig stor grad er i førersetet» med tanke på å sette dagsorden. På den andres siden har vi leder (E) hvor menighetsrådsformannen er opptatt av at det er hans ansvar å sette sakslisten, og at daglig leder bare melder saker til lederen. Mellom disse har vi daglige ledere som opererer mer gjennom samarbeid i AU.

Leder (C) forteller om ide-myldring med presten, og hvordan slike samtaler utvikler seg til å bli menighetsrådsaker:

«Men jeg tenker da at før en setter det ut i livet, så skal det jo gjerne via menighetsrådet for å få det forankret der, tenker jeg, fordi at... det spørs litt hvor mye ressurser og ting og tang det trenger».

Flere av lederne forteller om at saker, ideer og tiltak trenger en forankring i menighetsrådet. Dette begrunnes både i den personlige følelsen av å ønske «ryggdekning», og en mer formell begrunnelse i at det er menighetsrådet som *skal* være ansvarlige for arbeidet i menigheten:

«For det er både en ansvarliggjøring den veien, selvfølgelig, men det er også for å ha samhandling og ryggdekning, på en måte».

Det er naturlig å se for seg at forskjeller mellom en administrativ og en lederskapsmessig tilnærming til stillingen, påvirker hvilke saker de selv bringer fram til menighetsrådet. Leder (D), som også har erfaring som menighetsrådsleder, setter ord på dette:

«Når jeg satt som menighetsrådsleder selv, så merket jeg at mange av de sakene som et menighetsråd får til behandling, veldig sjelden, eller ikke ofte, er sånn typisk strategi, menighetsarbeid. Det er mer sånn administrative ting».

Dette er i tråd med det (B) sier at det nettopp er administrative saker (B) bringer fram. Leder (A), som er tydeligere i sin lederskapstilnærming, tar seg store friheter i å sortere bort saker for å «spare» menighetsrådet for administrative småting, og mener dette baserer seg på et tillitsforhold som er utviklet over lang tid.

Et annet aspekt i denne sammenhengen er påvirkningsmulighet gjennom selve saksforberedelsene. Alle lederne er tydelig på at dette er deres ansvar. I hvilken grad saksforberedelse bærer preg av vilje til påvirkning og lederskap ser ut til å variere, fra (B) som passer på å ikke påvirke, til (C) som sier:

«Jeg tror jeg er en ganske tydelig leder i den forstand at verken staben eller menighetsrådet er veldig ofte i tvil om hva jeg mener og hva jeg går for».

Forslag til vedtak kan fungere som et sterkt signal formulert av daglig leder. Leder (A) setter derimot ord på at saksforberedelse og forslag til vedtak bare er et verktøy for menighetsrådet:

«Og jeg er helt avslappet om de ikke følger mitt forslag til vedtak, jeg sier til menighetsrådet at mitt forslag til vedtak er et utgangspunkt til å tenke ut fra, og kommer de fram til noe som er bedre, er det kjempebra, sant? Og jeg er alene om å formulere disse tingene».

Flere av lederne setter ord på at deres oppgave er å bidra til lederskap ved å hjelpe og utruste menighetsrådet til å lede. Dette gjøres først og fremst ved å gi best mulig informasjon knyttet til saker.

#### **5.1.4 Variasjon i ledelse av strategiarbeid**

Jeg har i intervjuene vært interessert i hvem som leder prosessene med strategiarbeid og vesentlige avgjørelser i menigheten. I dette har jeg ikke etterspurt implementering av vedtatt strategi, men prosessene som leder fram mot strategiske avgjørelser.



To av lederne, leder (B) og leder (D) uttrykker en defensiv tilnærming til ledelse av strategiarbeid. I strategiprosesser i menigheten har disse lederne inntatt en rolle på linje med andre ansatte, eller bare fungert som sekretær. Leder (B) sier:

«Jeg skulle sitte helt stille i båten tenkte jeg når de begynte å snakke om strategi, skulle høre hva de ønsket. (...) Så der, som tause Birgitte, sa jeg ingenting, da skulle ikke jeg påvirke».

Likevel mener denne lederen at rollen som sekretær ga noen påvirkningsmuligheter i strategiprosessen.

Både leder (B) og (D) henviser til travelhet for sin defensive tilnærming. Samtidig samsvarer dette med tidligere refererte personlige preferanser som peker i retning av en administrativ tilnærming. Leder (B) er også tydelig på at dette handler om det personlige:

«Ja, det handler om meg som person, og ikke min rolle, for min rolle kunne hatt glede og nytte av at jeg tenkte langt fram i tid. Men jeg er veldig her og nå».

Også leder (D) setter ord på at hverdagen består av det «kortsiktige» perspektivet, og at det krever en timeout for å klare å løfte blikket mot det langsiktige eller det helhetlige.

Begge disse lederne mener også at ansvaret for strategiarbeid ligger på soknepresten – i tillegg til menighetsrådet. Denne rolleforståelsen og samspillet med prest kan begrunnes både i uformelle avklaringer, og være et utslag av at lederen trekker veksler på prestens gaver, egnethet og posisjon.

To av de andre lederne, leder (C) og (E), gir uttrykk for en mye mer offensiv tilnærming til ledelse av strategiarbeid. Leder (C) hevder at daglig leder er ansvarlig for strategiprosessene, og har vært gjennom en periode med strategiarbeid hvor daglig leder har ledet en arbeidsgruppe for utvikling av menigheten. Likevel er denne lederen bevisst på å involvere andre i strategiarbeidet, uten å fraskrive seg ansvaret. Leder (E), som liker ledelsesoppgaven det er å trekke menigheten i en retning, men som opplever at menighetsrådet ønsker å ha hele styringen, uttrykker seg slik:

«På strategi så har vel jeg vært mye den som har .... skal vi se....mye funnet prosess, hvordan vi skal gjøre dette....og ....ja....og da er det å finne en måte hvor du kan bakes inn, da».

Den femte lederen, (A), har få uttalelser knyttet til strategiledelse. På direkte spørsmål om arbeid med strategi og planer, knytter (A) dette til «papirarbeid som jeg ikke er så veldig flink på». Det trenger ikke å bety at denne lederen, som framstår med høyt ledelsesfokus, ikke arbeider med strategi. Leder (C) kaller noe av arbeidet med strategiutvikling for «prosaisk», i den forstand at det er noe som vokser fram gjennom hverdagslige gjøremål og samtaler. Dette kan også gjelde for leder (A), som ikke eksplisitt framstår som leder av strategiarbeid, men som likevel tydelig bringer strategiske saker til menighetsrådet.

### **5.1.5 Opplevelsen av Fellesråds-relasjonen**

Flere setter ord på at styrings-strukturen i kirken er rar og til dels utfordrende. Likevel er det i intervjumaterialet en slående stor enighet om at det oppleves uproblematisk å være underlagt både fellesråd og menighetsråd samtidig. En del av dette bildet er at forholdet mellom de to styrende organene oppleves som en tjenlig funksjonsdeling. Leder (C) oppfatter ikke dette som et lojalitetsspenn:

«Nei, jeg gjør ikke det. Og jeg oppfatter heller at det er fellesrådet som er vår stabs-, altså støttefunksjon, både på regnskap og HR og..., mer enn at jeg driver HR for dem. (...) Og si at det skulle bli så galt at det ble konflikt mellom fellesrådet og menigheten, så hadde nok lojaliteten min vært hos menigheten! Det tror jeg».

Også leder (B) reflekterer rundt arbeidsdelingen mellom de to organene, ved å billedliggjøre daglig leders posisjon som en som står i midten og snur seg mot menighetsrådet for å få høre hva oppdraget skal være, for deretter å snu seg mot kirkevergen «for å få jobben gjort».

### **5.1.6 Administrative kjerneoppgaver trumfer lederskapsoppgaver**

En begrensning med tanke på å ta tak i lederskapsoppgaver i retning oppover, er at kjerneoppgavene og travelheten knyttet til stillingen orienterer dem i en annen retning. Lederne beskriver kjerneoppgavene sine med hovedvekt på administrative funksjoner,

oppfølging av HMS og kirkebygg, økonomi-kontroll, koordinerende stabsfunksjoner overfor ansatte og frivillige, informasjonsarbeid, i tillegg til personalledelse og forberedelse og effektivering av menighetsrådssaker. Leder (D) mener daglig lederstillingen er ekstremt allsidig, og (C) mener «at det stadig vekk blir stappet mer og mer inn i daglig leder-rollen».

(A) sier mangfoldet av kjerneoppgaver handler om å tilrettelegge for at de andre ansatte skal kunne «produsere» som aktive «feltarbeidere», og at en indre dynamikk tilsier at administrasjon og byråkrati kan «leve sitt eget liv» hvor det blir mye lettere for leder å angripe de konkrete, praktiske og administrative oppgavene enn mer diffuse lederskapsoppgaver. Til sammen utgjør kjerneoppgavene en travel hverdag for de fleste, hvor alt det praktiske og konkrete knyttet til «her og nå» trumfer fokuset på lederskapsoppgaver.

## **5.2 Lederskap i relasjon sideveis – mot sokneprest**

Soknepresten har et særlig ledelsesansvar i menigheten. En lang kirkehistorie har gitt presten en særlig posisjon og autoritet, og et sete i menighetsrådet. Gjennom intervjuene har jeg vært på jakt etter hvordan daglig leder forstår og opplever sin lederskapsrolle ved siden av sokneprestens rolle. Analysen gir fire temaer knyttet til dette: Samledelse, rollesortering, samsnakking og åndelig lederskap.

### **5.2.1 Samledelse**

Det er ingen av lederne som trekker i tvil prinsippet om «samledelse» med soknepresten, og alle uttaler seg om at de begge er svært sentrale som «ledelse» i og av menigheten. (A) er den som i minst grad snakker om prestens rolle som menighetsleder – i tråd med at (A) selv framstår som en svært tydelig leder. (A) omtaler forholdet til presten som et fellesskap, og at i dette fellesskapet «ligger mye av samledelsen oss imellom». Videre sies det at «dette ville blitt veldig skjørt hvis vi fikk inn en sokneprest som stod for teologisk et helt annet ståsted». Samledelsen er slik fundert i de personlige relasjonene og kulturen som er utviklet, og gir et klart inntrykk av å gi daglig leder (A) stor tyngde i samledelsen.

Leder (C) erklærer om samledelsen med prest at «Vi er ledelsen av menigheten, tenker jeg». Og leder (D) sier:

«Jeg tenker jo at det er et samarbeid mellom daglig leder og soknepresten, dette med menigheten. Vi utgjør til sammen ledelsen. Den daglige ledelsen».

Leder (B) er ikke eksplisitt uttalt omkring samledelse med prest, men mer tydelig på at det er sortert og fordelt mellom dem. Her går skillelinjene tydelig mellom administrativt fokus og det å «vekke og nære det kristelige liv». Slik skyver (B) lederskaps-tyngdepunktet langt i retning av soknepresten. Leder (E) er av menighetsrådet plassert i en noe tilsvarende rollefordeling, og (E) sorterer samledelsen med prest særlig knyttet til autoritets-spørsmålet i menigheten. (E) har vilje til å ta lederskap, men trenger og bruker presten bevisst i et samspill for å oppnå noe:

«Men jeg er veldig sånn kynisk, dette må du ta, dette må du fronte, du har mye mer....kredd til å fronte den saken enn meg. For eksempel om hva vil det si å være en menighet – hvordan skal vi snakke om det, der han på en måte har talerstolen – jeg har ingen talerstol til å snakke om dette mer enn i sakspapirene. Men det beveger jo lite (latter) kjenner jeg. Eller snakke høyt for eksempel om givertjeneste, der har presten en talerstol, som ikke jeg har. Og det tenker jeg er helt greit. Men han skal bare vite at jeg bruker ham (latter), så det er ikke sånn at jeg prøver å lure ham til å gjøre det».

Leder (E) er likevel tydelig på at samledelsen skli godt, og at daglig leder har stor respekt for kunnskapen og teologisk kompetanse som presten bringer inn, og aldri betviler den autoriteten presten har når saker blir drøftet i et teologisk lys.

## **5.2.2 Sortering mellom rollene**

Bare leder (D) viser til en formalisering av samarbeid og rollefordeling mellom prest og daglig leder gjennom en slags samarbeidsavtale inngått på fellesrådsnivå, uten at denne er veldig detaljert. Leder (D) opplever at denne bidrar til et ryddig samarbeid, selv om den ikke går i detaljer knyttet til daglige utfordringer. Alle lederne virker å være fortrolige med en slags rollefordeling, som likevel kan være forskjellig mellom disse menighetene. Personalledelsen

og ansvaret for de ansatte og ressursbruk er det stor enighet om er daglig leders ansvar, som (E) sier:

«I staben har jeg jo det overordnede ansvaret. Og der har jeg en sokneprest nå som er veldig klar over det at det er jeg som har ansvar for staben, og presten kan ikke få folk til å hoppe. (...) Men i forhold til menigheten så tenker jeg at ....der har soknepresten en helt annen posisjon, som jeg ikke har tenkt å utfordre på noe som helst vis. Det må vi jo bare nytte».

Denne lederen skiller slik rollene mellom stabsledelse og menighetsledelse, og gir, som flere av de andre, presten en større rolle som menighetsleder, strateg og visjonsbærer.

Leder (A) gir presten i menighetsrådet en særlig rolle knyttet til det teologiske og gudstjenestelivet, men ser ut over det presten på lik linje med andre medlemmer der. Leder (C) er tydelig på å «holde seg unna» innblanding i gudstjenestelivet, bortsett fra å bistå med organisering av de frivillige. Om den helhetlige ledelsen av menigheten bruker denne lederen begrepet «hyrde» om soknepresten, uten å konkretisere dette, og «organisator» om seg selv, og sier at det dreier seg om å «knytte ting sammen». Leder (D) synes det er betryggende å involvere presten:

«Presten kjenner menighetsarbeidet, og er tilstede i menighetsarbeidet på en helt annen måte, enn det jeg er».

Det virker som at lederne i stor grad opplever rolleavklaringene som et resultat av uformelle prosesser og samtaler mellom prest og daglig leder. (A) sier at denne sorteringen nok skjer mest «uformelt på bakrommet», og (E) mener at sorteringen skjer gjennom «at vi har de der pratene». Leder (B) sier:

«Her er soknepresten tydelig på, eller jeg og soknepresten enige om, at det er presten som styrer alt dette med å «vekke og nære». (...) Her følte jeg at det var ferdig sortert. Både daglig leder og sokneprest som var her før meg hadde vært her lenge. Så de hadde nok en veldig klar rolleforståelse. Men jeg tror ikke det er selvskreivet. Jeg tror det handler om at begge blir vant med at sånn er det. Så styrer de sin skute. Daglig leder er administrator, presten er kirkelederen..., eller

visjonæren, jeg vet ikke. Og sånn føler jeg at det er litt nå også, og det passer meg og presten veldig fint. Jeg passer på huset, så tar presten seg av alt det andre. Veldig ryddig og greit».

Rolleavklaring virker slik å skje gjennom smidighet og uformelle samtaler, og knyttes både til den enkeltes preferanser og den kulturen som har utviklet seg i menigheten.

### **5.2.3 Samsnakking**

Flere av lederne setter ord på at samledelse skjer i form av sparring med hverandre knyttet til hverdagsavgjørelser. (D) sier:

«Hvis det er noen konkrete ting knyttet til fagstillingene, så synes jeg alltid det er godt å forhøre meg med soknepresten. For det jeg opplever at soknepresten er enda mer På menighetsarbeidet, hvis du skjønner. Mens jeg har nok den personalbiten, - jeg kan styre det på den måten, men jeg synes alltid det er godt å ha en dialog med soknepresten om det er klokt».

Leder (E) uttrykker seg slik:

«Jeg og sokneprest har bare liksom «nå må vi ha en drøs», så bare liksom kalibrerer vi hvor er vi hen, hvor vil vi hen. (...) at nå må vi legge en strategi for hvordan vi skal snakke for å få folk med på dette».

Dette er en viktig måte å utøve ledelse på, og må prioriteres, ifølge leder (C). Leder (C) setter også ord på et opplevd problem i at slik sparring ikke kan omfatte taushetsplikt-belagte personalsaker, hvor presten hører til en annen arbeidsgiverlinje. Det uttrykkes at det er vanskelig å samhandle som ledelse når presten må holdes utenfor informasjon på grunn av taushetsplikt.

### **5.2.4 Daglig leder – en åndelig lederstilling?**

Leder (A) er svært tydelig på at daglig leder-stillingen er en åndelig lederstilling. Alle lederne reflekterte omkring i hvilken grad de opplevde seg selv som «lederskap» i menigheten, men knyttet da dette til klassiske lederskapsdimensjoner. Ingen andre enn (A) holdt fram den

åndelige dimensjonen, ut over at de selv delte troen og menighetens visjon og arbeidet for formålet «å vekke og nære det kristelige liv i soknet». Det betyr ikke at de andre lederne ikke så på daglig ledelse i menigheten som en åndelig lederstilling, men at dette ikke framkom eksplisitt. For leder (A) var dette derimot svært tydelig.

Lederen knytter dette til selve jobb-beskrivelsen om å være daglig leder for menighetsrådets virksomhet, som er å «vekke og nære det kristelige liv». Alle administrative og organisatoriske gjøremål er verktøy for den åndelige dimensjonen, og kan lettere nedtones hvis det er noe annet som heller kan bidra til det «kristelige liv i soknet». Slik knyttes dette til stillingskategorien, og ikke bare til denne lederen personlig:

«Vi kan ikke være leder i en menighet uten at vi ser på det som en åndelig lederstilling, et åndelig fellesskap vi skal lede, og det må vi være bevisste på».

Hva som ligger i begrepet «åndelig lederstilling» definerer lederen på en distinkt måte ved å fortelle om sin personlige «kamp» for selv å være ledet av Gud som viktigere enn å lede på en «riktig» måte – og at dette er noe de andre i staben merker.

### **5.3 Lederskap i relasjon nedover – mot ansatte (og frivillige)**

Ledelse settes oftest i sammenheng med å lede underordnede. I menighetssammenheng kompliseres dette av «frivilligheten». Intervjuene ga noe materiale på dette, og viste ikke minst at daglig leder gjerne har omfattende oppgaver knyttet til å lede og koordinere frivillige. Dette er likevel et felt som er omfattet av en særegen dynamikk, og jeg velger å holde funn knyttet til kodegruppen «frivillighetsledelse» utenfor i denne presentasjonen. Jeg beholder likevel «frivillige» i overskriften, fordi noe av det som presenteres er relevant for ledelse av hele menigheten. Videre i kapitlet presenteres funn knyttet til relasjonell ledelse, påminnelser om strategi, relasjon til faglige ledere og helhetsfokus.

### 5.3.1 Daglig lederskap gjennom relasjonell ledelse og samtaler

De fleste intervjupersonene er tydelige på at de har en relasjonell lederstil. Her brukes begreper som «å være limet» som knytter staben sammen (C), et «arbeidsfellesskap som drar ting sammen» (A), «enighet om hvordan ting skal gjøres» (B), «å være gjengleder» (E). Leder (B) vegrer seg mot å bestemme over andre, men vil heller «være med i prosessene fram mot en beslutning», og knytter denne lederstilen til trivsel.

Leder (E) erfarer at lederskap utøves gjennom støtte og fellesskap:

«Sånn som jeg tenker som leder da, er jo at du får de med deg så mye du engasjerer deg i dem. Du må liksom få de med i et fellesskap, som de føler seg trygge i. (...) Jeg tenker at det relasjonelle er viktig for å få med de ansatte. (...) Så det å finne prosess hvor en kan få flest mulig i tale, da, det er viktig for meg, som en sånn ledelsesfilosofi. (...) Så tenker jeg at det er å være denne teamlederen, være den som på en måte...der de kjenner at de ikke er utrygge på at noen tar støytten hvis det går galt, og at de vet at de får skryt når ting går godt».

Relasjonell ledelse utøves gjennom hverdagslige samtaler. Slik som samledelse med prest utøves gjennom uformelle samtaler, utøves lederskap nedover mot ansatte også gjennom dialog i hverdagen. Leder (A) forteller om de åpne dørene mellom kontorene hvor de kan sitte å snakke gjennom dørene. Leder (E) holder fram hvor viktig det er å gå i gangene å «drøse» med de ansatte, spørre hvordan de har det og om det er noe de trenger innspill på. Leder (B) forteller at «dødtid» gjerne brukes til å sette seg ned på kontoret til noen og bare høre hvordan det går. Flere av dem snakker om å være en de ansatte kan sparre med.

### 5.3.2 Daglig lederskap gjennom påminnelser om strategi

De planer og vedtak som fattes i menighetsrådet, ser daglig leder ansvar for å sette ut i livet gjennom de øvrige ansatte. Leder (B) sier at Jobb-beskrivelsen er å utføre det som menighetsrådet har bestemt. For leder (E) handler dette om «å holde øynene på den strategien som er lagt». Daglig lederskap på denne måten skjer ifølge leder (D) ved dagsorden og påminnelser i stabsmøtene:



«Jeg, gjennom å lede stabsmøtene, er den som minner oss om: - ok, her er handlingsplanen for menighetsrådet, dette er satsningsområdene, vi må minne oss selv om at det er dette vi skal».

Dette kaller leder (C) «å holde staben fast i ørene» på at dette er noe de skal forholde seg til. Hvordan dette skjer i praksis setter leder (D) ord på som en utfordring uten klar oppskrift: de ansattes store forskjellighet krever individuell tilpasning og oppfølging.

På denne måten virker det som implementering av strategi skjer med «runde kanter», få harde krav, og gjerne overlatt til den enkelte faglige leder – på bakgrunn av daglige leders «påminnelser».

### **5.3.3 Daglig lederskap overstyrer ikke andres faglige ledelse**

Menighetsstabene er forholdsvis små, gjerne med et flertall av de ansatte som sektorledere: diakon, kateket, prest, kantor. Det settes ord på at det er en ryddig arbeidsfordeling med faglige ledere for sektorene.

Det som preger alle intervjupersonenes uttalelser om forholdet til de faglige lederne, er at de gjennomgående ikke blander seg inn i den faglige ledelsen. Lederne er klar over at de ikke innehar kompetanse eller mandat til å gripe inn i de faglige ledernes vurderinger, og uttrykker en respekt for de andres faglighet. Leder (A) sier for eksempel:

«En tung fagutdannelse gir en sterk identitet om hvem en er og hva som er rollen til en selv. Og når det da kommer ledelse inn i stillingsbeskrivelsene til disse, så kan det gi mye makt, som en del daglige ledere sliter med å håndtere. For de tar seg friheter, de skal jo lede dette! Og det tror jeg litt vi styrer unna hos oss ved at jeg prøver å være nøye på å ikke gripe inn i deres faglige ledelse».

De andre lederne er tilsvarende tydelig, og (C) mener det ville være «kjempeteit» om daglig leder skulle detaljstyre hva dyktige faglige ledere skulle gjøre. De sier de er tilbakeholdne med hva de mener noe om i møte med de andre fagansatte, og er redd for å demotivere ved å blande seg for mye inn i de faglige ledernes avgjørelser.

Den måten de daglige lederne mener å utøve lederskap overfor de fag-ansatte, er knyttet til tre områder. For det første er de opptatt av å få informasjon og innsikt i de andres arbeidsområder slik at de kan være til støtte for dem. Det skjer gjennom «sparring-funksjonen» i det daglige. Men det uttrykkes også som en beredskap, at daglig leder har et ansvar for «å løse opp i det som dukker opp som ikke er bra», (C), og at de da må være godt informert og kjenne de ansattes arbeidsområder. Leder (E) sier det slik:

«Jeg skal vite alt som skjer. Og hvis de vil ha min mening så må de komme med det, altså, men bare til orientering, så skal jeg bare vite det. For ellers kan jeg ikke gi gode svar i neste omgang. Men jeg tror ikke de føler det som en kontrollgreie, jeg tror jeg på en måte får sagt at det er ut av omsorg, eller bare for å gjøre dem gode, at jeg vil vite».

For det andre er de opptatt av at de andre fagpersonene må få være i utvikling og få faglig påfyll. Det er en gjennomgående respekt for viktigheten av de andres jobb. Leder (E) mener å ta initiativ til kurs og fornyelse.

For det tredje utøves ledelse overfor de andre faglige ansatte ved å skjerme dem for byråkratiske ting, slik at de kan frigjøres til mest mulig «produktivitet». Leder (A) uttrykker dette tydelig ved å si at daglig leder skal være en «buffer» overfor de ansatte mot byråkrati.

Til sist gjør lederne seg tanker om at det finnes et «mellomrom» mellom fag-sektorene, at det ikke er vanntette skott mellom de ansatte, og at dette krever overordnet lederskap. Leder (E) synliggjør hvordan daglig leder kan jobbe med dette mellomrommet overfor de andre faglige ansatte i denne uttalelsen:

«Jeg har ikke den samme fagligheten verken på diakoni eller på musikk, sant. Men alle som sitter rundt bordet på stabsmøte kan si noe om dette. Sant? Og hvis du legger det til bønn, så har du på en måte en annen samtale enn om du sitter og tviholder på ditt fag, på en måte. Så hvis alle kan si noe smart om det du holder på med, så er det ikke bare ditt, da er det alle sitt på et vis. Da får du på en måte til disse gode samtalene, har min teori vært da».

Leder (D) setter som en «diagnose» at ansatte i Den norske kirke liker å jobbe selvstendig – og at det kan være et tveegget sverd. Selvstendigheten kan gå på bekostning av helheten.

### **5.3.4 Daglig lederskap gjennom helhetsfokus**

Mange av daglig leders primære arbeidsoppgaver kan plassere daglig leder som en sidestilt administrativ sektor i forhold til de andre ansatte. Spørsmålet her blir: Hvem i det daglige har ansvaret for fokus på helheten, et lederskap som ikke bare koordinerer det praktiske, men som ser verdier, mål og visjon i en integrerende sammenheng? I hvilken grad intervjupersonene framstår med dette helhetsfokus, varierer.

Leder (A) er svært tydelig på at den overordnede visjonen, det helhetlige fokuset på hva som er menighetens misjon, preger måten å være daglig leder på. Det virker for denne lederen å dreie seg om alt fra samtalene i kirkekaffen, til organiseringen av ressurser, hva det blir snakket om i møter, osv:

«Altså: når vaktmesterne går de ukentlige rundene for å sjekke brannvernkontrollene og sånt, så er det fordi folk skal få møte Gud her i denne kirken, alt skal inn der, alt skal inn i denne sammenhengen! Og det tror jeg gjør at de som står i de mer praktiske stillingene opplever seg mer sett og verdsatt, enn hvis den som er daglig leder sitter og prøver å fordele ansvar for å rydde stoler og alle de praktiske tingene her».

Denne lederen er svært tydelig på å ha en verdibevissthet som er avgjørende for prioriteringer og tenkning som daglig leder, med mål om å få verdier og handlinger til å henge sammen. Dette eksemplifiseres med fortellinger om hvordan ansatte møter menighetsfolk på butikken, og om hvordan daglig leder opptreer overfor ansatte som har private utfordringer på hjemmebane. Også leder (E) framstår med en funksjon i å løfte fokuset på grunnleggende mål og visjon, når lederen sier at menigheten trenger daglig leder som et samlingspunkt for å «vise hva menighet er for noe», ut over det å arrangere forskjellige arrangement.

De andre lederne mener også at daglig leder blir et sentrum som holder tråder sammen, slik (D) og (B) uttrykker det, eller «limet» i staben, slik (C) ordlegger seg. Det er likevel

variasjoner mellom lederne hvordan de i dette helhetsfokus først og fremst vektlegger relasjonene, det organisatoriske, eller det visjonære.

Det flere av lederne er felles om, er at helhetlig lederskap overfor ansatte og frivillige utøves gjennom møteledelse. Leder (A) understreker viktigheten av at daglig leder fasiliteter møter for å oppnå et felles fokus som ikke bare ligger til hver enkelts faglige sektor. Det skjer i stabsmøter og arbeidsmøter, men for denne lederen også i bønnemøter. Leder (E) uttrykker en bevissthet på at helhetlig ledelse utøves av daglig leder gjennom å få de forskjellige ansatte til å snakke sammen. Dette skjer i møter. Daglig leders rolle er da å være møteleder og sette samtale-prosessene i sving. Også her framstår intervjupersonene som forskjellige i hvilken grad de bare vil være ordstyrer, eller om de inntar en lederskapsrolle med å sette dagsorden og lede samtalene.

Bare leder (C) uttaler seg eksplisitt om at lederskap gjennom helhetsfokus overfor de ansatte er et samspill med presten, selv om det også i dette tilfellet er daglig leder som er i lederposisjonen overfor de ansatte.

Et siste moment som framkommer fra et par av lederne, er savnet av tydeligere helhetlig lederskap fra overordnede instanser. Det settes ord på at det «ovenfra» blir et for stort administrativt fokus, at det som kommer fra høyere instanser ofte er høringer og rapportering og «feil-fokuserte» søknader om støtte.

## 6 Drøfting

Først ser jeg nærmere på fenomenet «daglig lederskap» slik det fra funnene vokste fram som et fenomen plassert i mellomrommet mellom aktører. «Daglig lederskap» brukes her som et begrep som fokuserer spesifikke lederskapsoppgaver som ivaretar soknets formål, oppdrag, målsettinger og strategier i hverdagen, til forskjell fra administrative oppgaver, i tråd med den forståelse som ble redegjort for i kapittel 2.1. Tre forskjellige innfallsvinkler drøftes deretter som mulige årsaksforklaringer for den store variasjonen. Det er knyttet til mandatet, rollene og organisasjonskonteksten. Teori om handlingsrom trekkes også inn i

drøftingen. Mot slutten trekker jeg tråder sammen i retning av et helhetlig «konsept», når jeg ser funnene i sammenheng og utvikler en modell for opplevelsen av «daglig lederskap» i soknet.

## **6.1 Mellom funn og drøfting: visuell tolkning av «daglig lederskap» hos intervjupersonene**

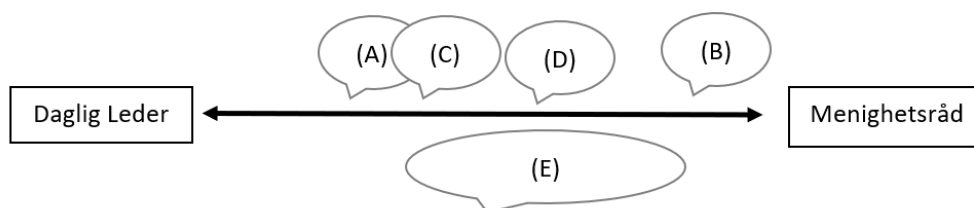
Som vi så i kapittel 2.4.2 og 3.1, så har kirken rigget sitt lokale lederskap med stor vekt på samledelse og samstyring (Nødland et al., 2014, s. 16). Det betyr at «daglig lederskap» ikke er ensbetydende med rollen «daglig leder», men at «daglig lederskap» framstår i et mellomrom mellom menighetsråd, daglig leder, sokneprest og faglige ledere/ansatte.

### **6.1.1 Lederskap i relasjon til menighetsråd - maktbalanse**

Funnene fra kapittel 5.1 viser store forskjeller mellom lederne i hvilken grad de opplever seg som lederskap i menigheten i relasjon til menighetsrådet og de overordnede lederskapsoppgavene som ligger til styringsorganet. På bakgrunn av disse funnene, kan vi stille spørsmålet: hvem sitter med det faktiske lederskapet i menigheten? Vi kan dermed snakke om en maktbalanse eller maktfordeling mellom daglig leder og menighetsrådet. Fenomenet «daglig lederskap» kan slik innplasseres i mellomrommet mellom daglig leder og menighetsråd.

En slik innplassering vil på ingen måte være objektiv, men være preget av min tolkning av intervju-uttalelsene, og påvirket av deres egne idealer, preferanser, språkbruk, tankegang, osv, - og intervjusituasjonen. Prinsippet om at det finnes en slik maktbalanse-skala er ut fra funnene likevel åpenbart.

Dermed kan jeg tillate meg å forsøksvis tegne inn «daglig lederskap» knyttet til slik de fem lederne uttrykker sin opplevelse av maktbalansen i relasjon til menighetsrådet, vist i figur 6.1:

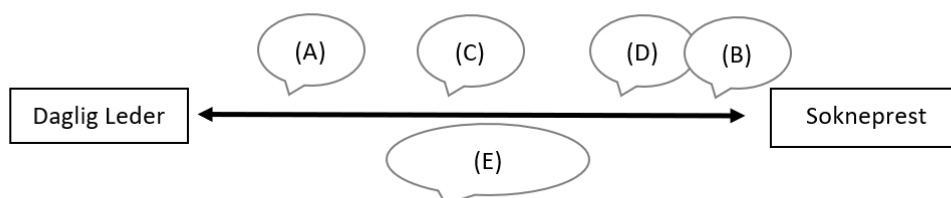


Figur 6.1: «maktbalanse-skala» for «daglig lederskap», uttrykt med bokstav for leder, mellom daglig leder og menighetsråd

Det er åpenbart at en slik visualisering er en forenkling av en kompleks virkelighet. Tyngdepunktet for «daglig lederskap» vil aldri være et punkt, men vil variere ut fra situasjonen. Visualisering kunne også vært gjort gjennom «amøbefigurer» med flere tyngdepunkt. Leder (E)'s mer komplekse forhold til menighetsrådet er her uttrykt med et mer utflytende punkt.

### 6.1.2 Lederskap i relasjon til sokneprest – samledelse

Samledelse med prest blir i funnene i kapittel 5.2 tatt som en selvfølge og blir i svært liten grad problematisert av disse fem lederne. Det er likevel få klare uttalelser som gir et entydig innhold til denne samledelsen. Dynamikken og strukturen kan framstå som vanskelig å få oversikt over, og virker å være avhengig av fleksibilitet, felles forståelse og referanserammer, og de personlige faktorene i samarbeidet. Tilsvarende som i avsnittet over, viser funnene stor variasjon mellom lederne i hvor de plasserer lederskapstyngdepunktet mellom seg selv og soknepresten. Figur 6.2 viser min tolkning og innplassering av «daglig lederskap» i denne samledelsen, med tilsvarende forbehold om subjektivitet og mangel på kompleksitet:



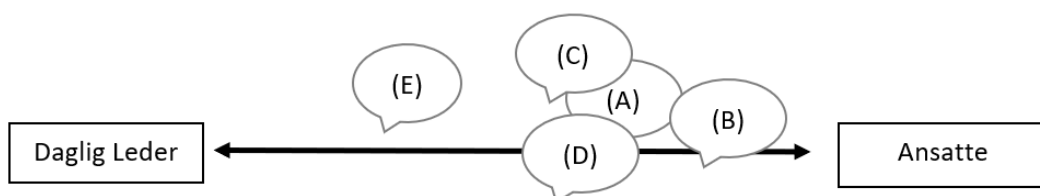
Figur 6.2: Tyngdepunkt for lederskapsdimensjonen i samledelse mellom daglig leder og sokneprest

Samledelse med sokneprest er ikke en lederskapsarena i seg selv, men utøves enten i retning «oppper» mot menighetsråd i forhold til overordnet strategi og helhetlig menighetsledelse, eller i retning «nedover» mot de ansatte og det operative. Funnene viser at dette er to felt for samledelse som kan arte seg forskjellig for den samme relasjonen mellom daglig leder og prest. For eksempel kan prest være svært dominerende i den helhetlige ledelsen og i møte med menighetsrådet, mens i det operative og i relasjonen til de ansatte er det daglig leder som dominerer «daglig lederskap». En innplassering av lederskapsdimensjonen på en skala som i figur 6.2 vil derfor være et uttrykk for et «gjennomsnitt», og mer et redskap for refleksjon enn for en faktisk virkelighet.

### 6.1.3 Lederskap i relasjon til ansatte – ledelse eller selvstyr?

Lederskap i retning «nedover» mot ansatte har et tydeligere mandat, ved at daglig leder er de fellerådsansattes overordnede. Lederskapsutøvelsen utyeliggjøres likevel gjennom at kirken er en profesjonsarena hvor faglige ansatte har eget lederansvar. I hvilken grad blir de ansatte ledet, eller i hvilken grad går de på «selvstyr»? Er de ansatte sin egen leder? Fungerer daglig leder som lederskap eller bare en budbringer fra menighetsrådet? Dette forskningsprosjektet etterspør bare daglig leders synsvinkel på dette. Funnene viser at i retning «nedover» mot ansatte spiller soknepresten generelt en svakere rolle i «daglig lederskap» sammenlignet med daglig leder.

Det oppleves utfordrende å anslå en definert innplassering av tyngdepunktet for «daglig lederskap» i balansen mellom daglig leder og de ansatte. Intervjumaterialet er begrenset og mine fortolkninger usikre. Et forsøk kan likevel se slik ut, som i figur 6.3:



Figur 6.3: Tyngdepunkt for «daglig lederskap» mellom daglig leder og ansatte

Generelt opplever jeg at lederskapsdimensjonen er noe mindre framtrødende i daglig leders relasjon til de ansatte, enn i retning oppover mot menighetsråd.

Når jeg nå har synliggjort de store variasjonene i hvordan de intervjuede lederne forholder seg til lederskapsdimensjonen, vil jeg i de kommende tre kapitlene drøfte mulige årsaker til denne variasjonen.

## **6.2 «Daglig lederskap» utøves med flertydig og romslig mandat.**

Flere av informantene uttrykker usikkerhet på hva slags ledelse som skal bedrives ut fra mandatet. Leder (A) og (E) forstår mandatet langt i retning av helhetlig ansvar (selv om (E) ikke får rom til å utøve det). Leder (B) går langt i å slå fast at mandatet for sin stilling i høy grad er administrative funksjoner.

Det springende punkt virker å være denne forankringen i kirkeordningen: «daglig leder av virksomheten» (Barne- og familiedepartementet, 2021, §11). Definisjonen av hva det er å være «daglig leder» virker uklar. IRIS-rapporten holder fram at «daglig leder» gjerne forstås annerledes enn i aksjeloven, hvor daglig leder har utvidede fullmakter som overordnet leder (Nødland et al., 2014, s. 74). Jeg har likevel ikke klarhet i hva dette konkret innebærer av innsnevring, mer enn at prest også har en pastoral lederfunksjon – som også må sies å være lite definert (Sirris, 2013, s. 16). Hvis daglig leder ikke har et overordnet helhetlig ansvar under menighetsrådet ser det altså ut til å være begrunnet i samledelses-prinsippet (Nødland et al., 2014, s. 16).

Går vi til lovgrunnlaget fra 1996 kan det se ut som kirkelovens formulering er begrunnet i behovet for en mellomleder ved store forhold, altså under kirkevergen. Kirkevergen er daglig leder for fellesrådets virksomhet, som har en byråkratisk funksjon – men utøver også mange steder daglig ledelse på vegne av menighetsråd (Hauken, 2007). Det er derfor i utgangspunktet tvetydig om soknets daglig leder-funksjon er forankret i en administrativ og byråkratisk funksjon under fellesrådet, eller i en mer helhetlig menighetsbyggende funksjon



under menighetsrådet (Askeland & Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, 2003, s. 118). Det er tydelig at de fem informantene oppfatter dette svært forskjellig.

Det er mulig å spørre seg om denne uklarheten i utgangspunktet var tilsiktet, og om den i neste omgang er tjenlig. Jeg har ikke undersøkt prosessene bak kirkeloven. Vi så at IRIS-rapporten refererer til, i sin konklusjon om ledelse i lokalsoknet, at det «antagelig» ikke var i tråd med kirkelovens intensjon å forskyve tyngdepunktet for ledelse i retning av byråkrati og administrasjon (Nødland et al., 2014, s. 82). Om et uklart og fleksibelt mandat for daglig lederstillingen ikke var tilsiktet i kirkeloven, kan det likevel spørres om valgfriheten som ligger i kirkeloven ved at menighetsrådet **kan** bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder for virksomheten, skaper en svak forankring og et utydelig mandat i seg selv. Når så mange menigheter ikke har egen daglig leder, kan det være med å svekke legitimiteten og autoriteten for stillingen.

Kan det tvetydige mandatet faktisk være tjenlig for kirken? For det første virker det som lederne får tatt i bruk sine gaver og utnytter sine evner. De utformer lederrollen i tråd med den de er. God trivsel medfører god stabilitet, noe informantene også er et eksempel på. I en utfordrende rekrutteringssituasjon for kirken kan en slik fleksibilitet være et gode. For det andre kan menighetskonteksten være forskjellig, og kreve forskjellige typer ledere. For det tredje går det an å se kirkens vektlegging av det allmenne prestedømme på en slik måte at det blir tjenlig å unngå hierarki i organiseringen.

På den andre siden snakker både intervjupersonene og øvrig forskning høyt om behovet for en tydeligere ledelsesstruktur (Nødland et al., 2014, s. 109; Steinsland, 2016). Alle informantene setter ord på det komplekse og vanskelige i strukturen. Etter betenkningstid kommer det fra flere at det er flere aktører sammen, helst sokneprest og daglig leder, men også menighetsråd ved formann, som er den overordnede ledelsen. Det uttrykkes usikkerhet knyttet til hvilke ledelsesområder de kan innta og hvem som egentlig har det overordnede og helhetlige ledelsesansvaret. Dette samsvarer med det IRIS-rapporten fant at overordnet helhetlig ledelse ikke var knyttet til en enkelt person i menigheten. Der det var daglig leder var det bedre koordinering, men graden av myndighet og ledelsesfunksjoner varierte, gjerne knyttet til både erfaring, kompetanse og relasjoner. Samledelse med prest var svært avhengig av å lykkes med relasjonen og dialogen (Nødland et al., 2014, s. 16). Selv om alle

lederne uttrykker å lykkes med relasjonen til sogneprest, ser det ikke ut som det bidrar til å oppleve mandatet for ledelse og lederskap noe klarere. Kan kirken si seg fornøyd med at overordnet ledelse varierer så mye mellom menigheter som vi så IRIS-rapporten påvise (Nødland et al., 2014, s. 71-73) , og er så relasjonsavhengig og overlatt til nærmest tilfeldigheter om noen griper fatt i det? Mye tyder på at helhetsfokus og overordnet ledelse faller mellom stoler i kirkens ledelsesstruktur, slik vi har sett både Nødland et.al og Sirris påpeke (Nødland et al., 2014, s. 78; Sirris, 2018, s. 45). Et spennende spørsmål i så måte er hvem som ville blitt stilt til ansvar hvis noe gikk galt og forårsaket en krisesituasjon. Hvem pekes det på når media ringer? Hvem med ansvar for «daglig lederskap» trer fram?

Fra forankringen i kirkeloven kan det virke rimelig klart hva som ligger i formuleringen «menighetsrådets virksomhet», hvor «vekke og nære det kristelige liv» står svært sentralt (Barne- og familiedepartementet, 2021, §12). Hva det er som gjør at leder (B) likevel kan skyve alt som har med «det kristelige liv i soknet» over på prest, gir mine funn ikke gode svar på, bortsett fra at årsaken kan ligge i et fleksibelt samspill med presten.

Leder (A)'s symbiotiske forhold til menighetsråd står i sterk kontrast til leder (E)'s kamprelasjon til sitt menighetsråd, til tross for forholdsvis lik tilnærming til lederskapsforståelse. Hvem av dem tolker mandatet sitt «riktig»? Et mulig svar kan ligge i det Brunstad kalte «skjønn», hvor en ofte i lederskap blir avhengig av en form for klokskap som tar over der reglene slutter (Brunstad, 2009, s. 39). Og som i all estetikk kan «skjønn-het» oppleves forskjellig. Utøvelse av lederskap kan ikke settes på formel og klargjøres i detalj gjennom en stillingsbeskrivelse. Ansvarsområdene mellom aktører vil slik alltid være noe udefinert – så lenge vi snakker om lederskap. Det er dette leder (E) kaller «sonen» hvor det må brukes intuisjon, referert i kapittel 5.1.2.

Ledelse og lederskap blir slik et område som gir handlingsrom, slik vi redegjorde for Strands tilnærming til dette begrepet i teori-kapitlet. Der det er rom for skjønn, er det handlingsrom. Handlingsrommet påvirkes av den enkeltes oppfatning av mandatet (Strand, 2007, s. 122). Rommets størrelse varierer derfor ut fra subjektive fortolkninger.

Gjennom de fleste intervjuene ble et likelydende eksempel trukket fram på når det var nødvendig for daglig leder å ta ledelse – uten å innhente fullmakter fra menighetsråd: gjennom smittevern-innskjerper under koronapandemien måtte daglig leder ta ansvar

angående gjennomføring eller avlysning av arrangement. De fleste så på dette som noe de ville drøftet med menighetsråd i fredstid. Men fordi det krevdes hurtig handling og en ansvarlig leder-avgjørelse i møte med mulige konsekvenser, trådte alle ledere fram uten å gå veien om menighetsråd. Slik ble det komplekse ansvarsforholdet mellom daglig leder og menighetsråd satt på prøve, og utøvelse av «skjønn» og «daglig lederskap» gjennomført på en måte som tjente organisasjonen. Det interessante med dette samstemte eksemplet, er at det i situasjonen ikke var tvil om hvem som måtte stå fram som ansvarlig leder. Og at det heller ikke var tvil om at det lå i mandatet for «daglig lederskap» å ta avgjørelser som ikke var forankret i menighetsrådet. I «kritiske situasjoner», slik vi så Selznick knytte lederskapsbegrepet til, står lederskapet fram. I Selznick's forstand er «kritiske situasjoner» ikke knyttet bare til mangel på tid, men generelt til der noe viktig står på spill. I så måte kan mandatet knyttet til «menighetsrådets virksomhet» gi rom for tydelig lederskapsutøvelse i mange hverdags-situasjoner.

Oppsummert i lys av teori om «handlingsrom» fra kapittel 2.3, ser vi slik at verken krav eller begrensninger er særlig definert i selve mandatet for daglig leders utøvelse av lederskap. For eksempel **skal** daglig leder saksforberede og bidra til forslag til vedtak i menighetsrådet. Men i hvilken grad dette skjer i samspill med andre, og i hvilken grad lederen utøver påvirkning i denne prosessen, er helt åpent. Videre er begrensningene avhengig av hvordan mandatet for lederskap tolkes av de andre aktørene, som sogneprest og menighetsråd. Dette ser ut til å være lite formalisert for flere av aktørene. Dermed blir «indifferensområdet», der ingen påberoper seg myndighet (Strand, 2007, s. 122), stort for noens del, for eksempel leder (A), men mindre for andres del, eksempelvis leder (B) og (E). Begrensninger og krav for lederskap er derfor, slik vi nå har drøftet mandatet, ikke først og fremst uttrykt eksplisitt, men gis ut fra egen tolkning og samspill med andre.

### **6.3 «Daglig lederskap» utøves gjennom forskjellige roller.**

Rolleteorien gir mulighet til å drøfte intervjupersonenes opplevelser av seg selv som utøvere av «daglig lederskap». Også andre aktører spiller lederskapsroller som er redegjort for i kapittel 2.2 som utfyller bildet i hver enkelt menighet, uten at jeg har disse i fokus her.

Relasjonell lederstil holdes høyt av alle lederne. Stilen vektlegger trivsel og den enkeltes behov for at de skal kunne fungere best mulig i sin jobb, slik (B) er tydelig på, eller det å være integrator på en slik måte at det skapes samhandling og et større hele, slik (E), (C) og (A) vektlegger. Å gjøre organisasjonen robust som et kollektiv er å gjøre summen av delene til noe mer enn å bare legge dem ved siden av hverandre. Integrasjon i denne forstand innebærer å ha fokus på helheten og organisasjonen mer enn den enkelte (Adizes, 1980, s. 53). Denne integrasjonsfunksjonen synes jeg står sterkere hos (A), (C) og (E) enn hos (B) særlig.

Integratorrollen kommer gjennom intervjuene tydeligst til syne nedover mot de ansatte (og frivillige). Men også oppover mot menighetsråd ser vi at integratorrollen utøves, ved at flere sier at de har en funksjon i å «hjelp» menighetsrådet til å fungere best mulig, til å forstå og bli kjent med menigheten, og til å skape samspillet mellom staben og rådet. Jeg har brukt ordet «symbiose» mellom leder (A) og menighetsrådet, og dette begrepet dekker nettopp at integrasjonsprosessen er brakt veldig langt. Som redegjørelsen i kapittel 2.2.1 viste, er integratorfunksjonen i stor grad knyttet til lederskaps-dimensjonen, og gjennom funnene ser vi at intervjupersonene spiller ut denne rollen. Likevel er det forskjellig vektlegging og stil. Strand sier at integrasjonsprosessen utspiller seg på forskjellige områder eller nivåer (Strand, 2007, s. 485), noe mine funn viser.

Daglig leder har egne områder, gjerne innenfor det administrative, hvor lederen «produserer», og det uttrykkes at dette er svært mangfoldig og omfattende. Produsentrollen er likevel mest knyttet til «menighetsarbeidet», som ivaretas av fagpersonene. Funnene viser at lederne i hovedsak «holder seg unna» innblanding i de faglige ledernes arbeid, i selve «produksjonen» av menighetsaktivitet, noe vi i forskningskapitlet også så ble bekreftet av Nødland et.al. Måten ledelse er organisert i kirken, hvor faglige ledere har et svært selvstendig ansvar, viser seg å føre til opplevelse av ensomhet og manglende støtte i arbeidet (Morvik, 2016, s. 66; Steinsland, 2016, s. 172). På den andre siden viste Øvstebø's undersøkelse at de faglige lederne i kirken også forventer og ønsker stor grad av selvstendighet, som typiske profesjonsarbeidere (Øvstebø, 2018, s. 78). For daglig leder å holde seg unna «produksjonen» i menigheten, er derfor en utfordrende balansegang. Leder (E)'s utøvelse av produsentrollen gjennom engasjement, er slik en måte å manøvrere på.

Hovedinntrykket er likevel at produsentrollen i mindre grad spilles ut blant de daglige lederne.

Et spørsmål er om saksforberedelse til menighetsråd er en byråkratisk øvelse, eller om en gjennom forarbeid og forslag til vedtak legger premisser for viktige avgjørelser. Å knytte sakspapirer utelukkende til byråkratifunksjonen er å forenkle hva lederskap er. Askelands refleksjon omkring «ledelse som et integrert sett av oppgaver og funksjoner» gjør det svært problematisk å skille ut administrasjon fra ledelse (Askeland, 2016, s. 17). En menighetsrådssekretær vil slik alltid være noe mer enn en sekretær, noe også intervjupersoner setter ord på. IRIS-rapporten dokumenterer et slikt skille som noe som har vokst fram i kirken, men holder fram at ledelse i lokalmenigheten må holde sammen den «karismatiske ledelse» og den «byråkratiske ledelse» (Nødland et al., 2014). Dette er i tråd med daglig leder (A) som ser på sin rolle som «åndelig lederstilling», og samsvarer med kirkestabenes forventninger til overordnet ledelse slik Øvstebø kom fram til (Øvstebø, 2018). På den andre siden viser funn i annen forskning, særlig med prest og kirkeverge i fokus, at dette skillet faktisk eksisterer i praksis, og at det til dels fungerer godt med utfyllende roller (Hauken, 2007, s. 63-73; Tørnby, 2014, s. 39). Det kan ut fra mine funn forklares med at relasjonell ledelse holdes høyt av de fleste lederne, noe som samsvarer med integratorfunksjonen i lederrolle-teorien.

Kan en rendyrket administrativ funksjon ivareta hensikten med daglig leder-stillingen? Uklarhet i mandat og kontekstuelle forskjeller lokalt gjør at en vanskelig kan konkludere kategorisk i dette spørsmålet. Adizes tilnærming om at en leder ikke kan mestre alle roller taler for et positivt svar på spørsmålet (Adizes, 1980, s. 11). Et perspektiv på ledelse som indirekte påvirkning og forankret i organisasjonen mer enn hos enkelt-ledere bidrar til en tilsvarende forståelse (Strand, 2007, s. 127). Et teologisk perspektiv med utgangspunkt i nådegavetenkning og menighetsforståelse som Kristi kropp, som en organisme mer enn organisasjon, kan bygge opp om samme forståelse.

På den andre siden: uklarhet omkring helhetlig og overordnet lederskap i det daglige tyder på at noen av rollene lett faller mellom stoler. Intervjupersonene (D) og (B) lener seg veldig mot sokneprest særlig med tanke på ivaretagelse av entrepenørrollen og den institusjonelle lederrollen. «Pastoralt lederskap» knyttet til prestens rolle er et noe uklart begrep som ikke

entydig kan knyttes til en eller flere av PAEI-lederrollene. At prest skal «bidra til åndelig og strategisk ledelse» peker i retning av nettopp entrepenørrollen og den institusjonelle lederrollen. Likevel virker «pastoral ledelse» å være uklart plassert i forhold til lederskapsrollene i menigheten, også for prester (Morvik, 2016, s. 60+66). Spørsmålet blir på mange måter stående ubesvart: Hvem har ansvaret for at nødvendige roller og funksjoner blir ivaretatt?

Ledelse og lederskap forstått som å gå foran inn i det ukjente «grenselandet» (Brunstad, 2009, s. 33), gir en klar kopling til entrepenørrollen, som dreier seg om tilpasning og endring i forhold til omgivelsene og innebærer initiativ, kreativitet, risiko, innovasjon og strategiarbeid (Adizes, 1980, s. 41; Strand, 2007, s. 504). Mine funn viser stor variasjon i forhold til denne rollen. Forskning viser at entrepenørrollen står noe svakt i Den norske kirke, og hovedsakelig utøves av prestene (Hauken, 2007, s. 63-73; A. H. Krogh, 2010, s. 48+58; Askeland, 2016, s. 12). Dette kan fortelle noe om en konservativ organisasjon. Gjør kirken bare det den alltid har gjort? Det koster gjerne for mye å utvikle og implementere strategier som gjør kirken både mer progressiv og utadvendt, og som da nødvendigvis må involvere «sterke» konservative aktører?

Ingen oppgaver, funksjoner og dimensjoner opptrer som «nøytrale» og frikoplet fra et verdsett og overordnede visjoner og målsettinger. Disse siste begrepene er nettopp nært koplet til den institusjonelle lederskapsdimensjonen. Å anta at den byråkratiske rollen kan operere likeverdig ved siden av en slik lederrolle går helt på tvers av hva som ligger i den institusjonelle lederrollen, - nettopp at den sørger for et overordnet og helhetlig perspektiv. Som et sentrum som andre roller bygges ut fra, må den institusjonelle rollen i en forstand være overordnet administratoren, og ikke sideordnet. Så kan en se for seg et dynamisk og vekslende «rollespill» hvor dette flyter uproblematisk – i teorien. Virkeligheten virker å være noe mer avhengig av tydelige strukturer, når så mange sukker oppgitt over kompleksiteten og utydeligheten i den lokale menighetsledelsen, og savner den overordnede og helhetlige lederrollen. Samledelse med prest må derfor bety noe mer enn sorterte oppgaver og roller i form av skille mellom administrasjon og ledelse. Slik daglig leder har f.eks. personalansvar, stabsmøteledelse og koordinering av virksomheten, kan ikke dette opereres uten «lederskap». Derfor må samledelse bety noe reelt også for «daglig lederskap» på disse områdene. Det er imidlertid vanskelig å få tak på hva dette spesifikt skal være. I sin artikkel

mente Steinsland at strukturfokuset i det todelte lederskapet ikke strekker til, og pekte på behovet for å supplere med «shared leadership» hvor en sammen tar ansvaret for at funksjonene i varetas (Steinsland, 2016, s. 174).

Funnene forteller om leder (E)'s opplevelse av at det er daglig leder som har det «overordnede ansvaret» i staben, men overfor menigheten har soknepresten «en helt annen posisjon» som daglig leder ikke ønsker å utfordre. Dette skillet mellom å lede stab og å lede menighet kan i forhold til både samledelse og «daglig lederskap» problematiseres. Er dette skillet mulig hvis man skal arbeide helhetlig? Funnene viser også for leder (D) at prest fungerer i «daglig lederskap» nedover mot ansatte gjennom faglige drøftinger rundt menighetsarbeid. Kanskje fungerer samledelsen slik etter hensikten i denne menigheten, som «shared leadership» (Steinsland, 2016, s. 173)?

«Å prege organisasjonen med verdier», som er den institusjonelle tilnærmingen, må innebære verdier knyttet til helheten. Forskjellige fagområder vil ha sine forskjellige verdier og mål som bærende. Spiller daglig leder en rolle for en overordnet helhetlig ledelse? Det store spriket i mine funn gir et klart ja-og-nei-svar på det spørsmålet. Slik det framkommer i intervjuene, kan det virke som alle de fem lederne vektlegger integratrollen og administratrollen sterkt, mens leder (A) og (E) også utøver den institusjonelle rollen gjennom et grunnleggende verdifokus omkring hva det er å være menighet, mer i tråd med «topplederen» i Stenes studie (Stene, 2019). Jeg har allerede pekt på det teologiske fokus på «det allmenne prestedømme» som en faktor. En nødvendige begrepsmessig spesifisering av forskjellige ledelsesaspekter, slik IRIS-rapporten gjør gjennom begrepene «byråkratisk ledelse» og «karismatisk ledelse», trenger ikke nødvendigvis være et uttrykk for en dualisme mellom «åndelighet» og «verdslighet». Funnene mine omkring leder (B), indikerer likevel en slik praksis, mens leder (A), som har teologisk kompetanse tenker svært integrert omkring ledelsesdimensjonen.

Grunnmønsteret som IRIS-rapporten fant som et «idealmønster», ved at sokneprest, daglig leder og menighetsrådsleder til sammen skal ivareta helheten av ledelsesoppgavene kan se fint ut på papiret, men kan lett bli ansvarspulverisering i praksis, noe Steinsland også påpekte i sin artikkel (Steinsland, 2016, s. 172). Kirkefaglige ansatte i Morviks studie uttrykker også ønske om en tydeligere helhetlig kirkefaglig ledelse over seg, og peker på

sokneprestene, som på sin side mener at de ikke har mandat for dette og var redd for å gå inn på andres områder (Morvik, 2016, s. 60). Det kan dermed se ut som at deler av den institusjonelle lederrollen får mindre rom innenfor den strukturen kirken opererer med. Sirris begrunnet mangelen på en overordnet, helhetlig og koordinerende ledelse i lokalmenigheten med de to arbeidsgiverlinjene hvor prest og daglig leder tilhører hver sin side (Sirris, 2018). Begrunnelsen innebærer nettopp denne oppdelingen i en «byråkratisk» og en «karismatisk» sfære hvor verken prest eller daglig leder ser på sitt ansvar som helhetlig. Leder (A) ser ut til å tilta seg dette helhetlige ansvaret begrunnet i selve kirkelovens mandat om å være daglig leder for menighetsrådets virksomhet, men da likevel sammen med sokneprest og menighetsråd. Denne dobbelheten mellom forskjellig ansvar samtidig med felles ansvar kan lett føre til passivitet med tanke på å angripe de områdene som kan oppfattes som å «tråkke i andres bed». Steinsland påpeker i tilknytning til todelt ledelse faren for at lederne dras i forskjellige retninger mer enn mot hverandre for ivaretagelse av helheten (Steinsland, 2016, s. 171).

Askeland holder fram at den institusjonelle lederrollen må supplere de andre rollene for å ivareta det helhetlige, overordnede, verdimesige og identitetsbyggende. Jeg oppfatter ikke Askeland dit at han mener denne rollen må ligge til en «toppleder» i organisasjonen. Min drøfting viser likevel at det er gode grunner for å formalisere en slik rolle, både med tanke på legitimitet og autoritet, og fordi rollen er nødvendig som funksjon. Samtidig viser både rolleteorien og funnene i min studie at lederfunksjoner er så mange og komplekse at de må fordeles på flere personer. Struktur vil derfor ikke være svaret på alle utfordringer i lokalkirken.

Drøftingen viser mangfoldet og kompleksiteten knyttet til lederrollene som trengs i menigheten. Verken daglig leder eller prest kan spille alle rollene alene. Heller ikke sammen. I kombinasjon med et utydelig mandat, gir dette stort handlingsrom til å forme stillingen. Administrasjon er et krav til daglig leder-stillingen, og intervjupersonene vitner om at mye tidsbruk går til administrative primæroppgaver. Smultringhullet fra figuren i kapittel 2.3 er dermed omfangsrikt og begrenser lederens handlingsrom til å spille ut andre roller. Samtidig framstår de fleste med stor vektlegging av integratorrollen – en del av disse lederskapsoppgavene vil også oppleves som «krav» til stillingen. Entreprenør- og produsentrollen får mindre plass. Dette kan være fordi det ligger som en «begrensning»,



ifølge handlingsrom-teorien, gjennom manglende forventninger i konteksten, eller fordi rollene hovedsakelig er okkupert av prest og faglige ledere. I hvilken grad den enkelte selv skyver grensene for både krav og begrensninger for de ulike lederrollene, slik Strand viste (Strand, 2007, s. 398), påvirker handlingsrommet og medvirker til den store variasjonen i opplevelsen av «daglig lederskap».

## **6.4 «Daglig lederskap» påvirkes av den organisasjonelle kontekst**

I dette kapitlet drøfter jeg først det overordnede aspektet knyttet til å være organisasjonen Den norske kirke, for deretter å se på konteksten i lokalmenigheten.

### **6.4.1 Organisasjonsform som premiss for «daglig lederskap»**

Det er flere faktorer som kvalifiserer til å kalle kirken en «gruppeorganisasjon» med dens kjennetegn. Kirken kan tendere til et høyt internt fokus på dem som allerede er «innenfor», til tross for misjonsbefaling og visjonsdokument (Kirkemøtet, 2018). Soknene er selvstendige grunneheter og menighetsråd legger planer med stor grad av variasjon, og har i dette lav grad av formalisering i sitt arbeid. Samtidig er det ingen tvil om at kirken også har en ekstern orientering og kan kalles en ekspertorganisasjon særlig knyttet til gudstjenestearbeidet, som er preget av et formelt regime. Likens gir kirkens misjonale fokus klare trekk fra entrepenørorganisasjon. Kan denne organisasjonsteorien, som redegjort i kapittel 2.2.2, bidra til å forklare de daglige ledernes variasjon i tilnærming til «daglig lederskap»?

Gruppeorganisasjonens kjennetegn er gjenkjennbar i funnene av daglige lederes utøvelse av lederskap (Strand, 2007, s. 28). Vekten på myk HR, relasjonell ledelse, å fasilitere møter, bruke stabskollektivet som ressurser overfor hverandre, vegring mot å bestemme over de andre, osv, er for det første klare uttrykk for en slik kollektiv gruppe-orientering. Konsensus virker mye mer framtrædende enn hierarkiske beslutninger.

For det andre gjenkjennes den svake formelle statusdifferensieringen. Hierarkiet er lite framtrædende, og de daglige lederne har selv vanskelig for å sette ord på hvem som er den

overordnede ledelsen i menigheten. Samledelses-prinsippet bidrar klart til dette. Funnene viser, med unntak av (E)'s tilfelle, at også maktforholdet mellom menighetsrådet og stab kan virke uoversiktlig. Implementering av strategi skjer gjennom påminnelser i kollektivet mer enn gjennom å stille til ansvar. Også daglig leders vektlegging av å serve de faglige sektorlederne gjennom å støtte og beskytte, mer enn å lede, bygger opp under den flate ledelsesstrukturen, som er framtrædende i en gruppeorganisasjon.

Det er på denne måten godt samsvar mellom organisasjonstrekk for kirken som gruppeorganisasjon og de daglige ledernes opplevelse av lederskapsdimensjonen. Dette gjelder alle de fem lederne, om enn i noe forskjellig grad. Forklaringer på at kirken slik framstår som en gruppeorganisasjon kan være knyttet til den grunnleggende identiteten til kirken som en organisme (Bibelen, 2011, 1.Kor.12), vektlegging av det allmenne prestedømme, og fokuset på fellesskap.

På den andre siden kan kirken av og til framstå som ekspertorganisasjon, særlig knyttet til gudstjenester og kirkelige handlinger. Ikke bare prestene, men også faglige ledere som kateket, kantor og diakon, har krav til lange formelle utdanninger og skal eller kan vigsles av biskop. Men særlig er dette knyttet til prestenes oppgave og rolle. I denne sammenhengen kan vi spørre om den geistlige ekspertorganisasjonen i kirken framstår som en «stat i staten» på en slik måte at det ikke bare er forskjellige aspekter ved organisasjonens liv men at de to «organisasjonsformene» framstår noe løsrevet fra hverandre? Samledelses-prinsippet praktisert som et skille mellom «byråkratisk» og «karismatisk» ledelse, kan være med å forsterke denne opplevelsen, og det vi har påpekt omkring uklar helhetlig og overordnet ledelse bygger opp under at daglig leder og prest i stor grad leder hver sin «avdeling» av menigheten.

Motsatt kan man spørre om ikke gudstjenesten som «navet» i menighetens liv, og prestens sentrale rolle som teolog og pastoral leder, i for stor grad har smuldret gjennom utvikling mot flere ledere, større vekt på menighetens «hverdagsliv» og utbygging av byråkratiet. Det er dette IRIS-rapporten påpeker når de konkluderer med at samstyringen er i ubalanse, at det byråkratiske aspektet har blitt for tungt i kirken i forhold til det åndelige eller karismatiske ledelses-aspektet (Nødland et al., 2014, s. 82). Slik jeg forstår IRIS-rapporten handler dette først og fremst om at kirkens organisering har plassert menighetsrådets

ressurstilgang og profesjonalisering forankret til fellestrådsområdet, som i mine funn bekreftes som en byråkratisk funksjon, og at menighetsrådsområdet og den preste-ledede ekspertorganisasjonen ikke lenger har den samme myndighet og styringsmulighet.

Som vi så i kapittel 3.1 sier IRIS-rapporten at de faglige lederne i soknet opptrer med stor selvstendighet, og at det er i menigheter med egen daglig leder at koordinering mellom fagfeltene ser ut til å fungere (Nødland et al., 2014, s.75). Dette samsvarer med det prestene uttrykker av ønske om «profesjonell frihet» i Sirris sin artikkel (Sirris, 2018), og generell kunnskap om profesjonsutøvelse (Døving et al., 2016). Dette taler for at den uklare helhetlige ledelsen ikke bare kan begrunnes i ledelsesstruktur, men i organisasjonsform – at kirken har noe slektskap med «ekspert-organisasjonen» hvor fagpersoner vet best og leder seg selv og sine avdelinger ut fra faglige kriterier. Steinslands forskning viser at ulempen med fagansattes selvstendighet i kirken er at de blir overlatt til selvledelse og opplever lite støtte ovenfra (Steinsland, 2016, s. 172).

Byråkratiets kjennetegn, som vi så i redegjørelsen av teorien, med nivådeling, spesialisering, regelstyring og formell autoritet er vanskelig å finne igjen i møtet med leder (B) (Strand, 2007, s. 28). Den administrative tilnærmingen hos (B) går mer i retning av koordinering og tjenende holdning, i tråd med «den daglige tjener» slik Stene fant i sin forskning (Stene, 2019), enn i form av styring og kontroll. Lederrollen, slik Adizes framstiller det, spilles her i like stor grad ut som integrator enn som administrator (Adizes, 1980, s. 53–56). IRIS-rapporten holder da også fram samstyringsprinsippet som en «ikke-hierarkisk prosess» hvor samordning og koordinering er mer framtrødende enn styring og kontroll gjennom hierarki (Nødland et al., 2014, s. 16). På denne måten underbygger rapporten inntrykket av kirken som en gruppeorganisasjon, og det er lite i mine funn fra intervjuene som trekker kirken i retning av et byråkrati.

Ubalansen kan heller tilskrives at når den reelle makten ligger i fellestrådsfunksjonen som byråkratisk støttefunksjon, skapes et lavere fokus på lederskap slik kirken framstår som gruppeorganisasjon. Forskning viser at hvilke saker som settes på agendaen i menighetsråd gjerne har en slagside mot «produsent»- og «administrator»-funksjonene, og at menighetsrådsmedlemmer kan frustreres over manglende reell makt (Askeland, 2016; A. H. Krogh, 2010, s. 48). Menighetsrådets daglige leder har et ansettelsesforhold hos kirkevergen,

og er organisasjonsmessig plassert ut fra denne byråkratiske funksjonen. Møter mellom daglige ledere ledes av «byråkraten» kirkevergen, og får gjerne en slagside mot administrative og produksjonsmessige funksjoner. I hvilken grad dette «forbildet» og denne forankringen videreføres i daglig leders relasjon til menighetsråd mtp hvilke saker som bringes fram, er verdt å forske videre på.

Et argument mot dette, finner vi i leder (C)'s klare identitet og lojalitet knyttet til menighetsrådet framfor fellesrådet. At flere av lederne finner fellesrådets funksjon som en støttefunksjon for menighetsrådets virksomhet, burde være med å veie opp for denne ubalansen i retning av byråkratisk ledelse, slik IRIS-rapporten uttrykte det.

#### **6.4.2 Kontekst som avgjørende for «daglig lederskap»**

Organisasjonsform er en overbyggende kontekstuell ramme for utøvelse av ledelse i soknet. Snevrer vi videre inn, vil daglig leder operere i en lokal ramme med konkrete kontekstuelle faktorer. Ledelse påvirkes av og er helt avhengig av den kontekst den virker i (Strand, 2007, s. 25).

Det mest iøyenfallende, er de daglige ledernes personlige preferanser som en del av konteksten. Det kan spørres om det gis ekstra rom for individualitet i den kirkelige sammenhengen. Jeg har tidligere drøftet det romslige mandatet. En begrensings-faktor som kan gi rom for individuell utforming, slik handlingsromteorien omtaler «begrensning» (Strand, 2007, s. 398), kan være manglende og varierende kompetansekrav knyttet til daglig leder-stillingen. En annen slik faktor kan være bakenforliggende kirkekulturell eller teologisk forståelse omkring nådegaver og forskjellighet i tråd med 1.korinterne 12. I kombinasjon med utydighet eller distanse mellom det tilsettende organ og soknet som arbeidssted og «oppdragsgiver», kan det gi seg utslag i stort handlingsrom. På den andre siden skal stillingsbeskrivelser foreligge for alle stillinger, i tråd med arbeidsmiljøloven. I kirken kan det være kultur for at stillingsbeskrivelse utformes i samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og gjerne etter at ting «har gått seg til». Den enkelte leder kan da påvirke kravene som stilles, og handlingsrommet øker. Slik skapes store variasjoner mellom soknene.

En annen avgjørende kontekst-faktor for «daglig lederskap» er relasjoner til øvrige ledere. Både relasjonen til kirkeverge og sterke faglige ledere i retning «nedover» kan påvirke

utformingen av daglig leder-stillingen. Men særlig er samspillet mellom prest og daglig leder avgjørende. Flere av intervjupersonene holder fram det avgjørende i at denne relasjonen er god, og IRIS-rapporten sier det samme (Nødland et al., 2014, s. 16). Dette kan på den ene siden være en kjemi-sak, hvor klima og samhandlingsevne er avgjørende. På den andre siden må dette også være sterkt påvirket av rolleforståelsen og rolleutøvelsen, hvor personlige evner og gaver blir avgjørende. Funnene viser ledere med god relasjonskompetanse. En god relasjon og godt samarbeid trenger ikke å bety at alle ledelsesfunksjoner blir ivaretatt. Den store individualiteten gjør kirken slik sårbar for om vesentlige lederskapsfunksjoner i det hele tatt blir ivaretatt.

En tredje kontekstuell faktor er menighetens preg og behov. Soknet er grunnenheten i kirken, og til tross for nasjonal tradisjon og kultur, så vil menighetene framstå med hver sin identitet. Dette kan til dels være regionalt avhengig, hvor forskjellige landsdeler har hver sin kirkekultur. Dels kan kulturen mellom nabosokn også variere pga. demografi, historikk, enkeltpersoners innflytelse, størrelse og sammensetning av ansatte. Den norske kirke består av menigheter som forholder seg forskjellig til dimensjonen som handler om folkekirkepreg eller kjernemenighetsfokus. Dette er kulturelle trekk som kan sette seg over tid, og være med å prege forventninger til daglig leder. Denne spennvidden kommer også til uttrykk i mitt materiale.

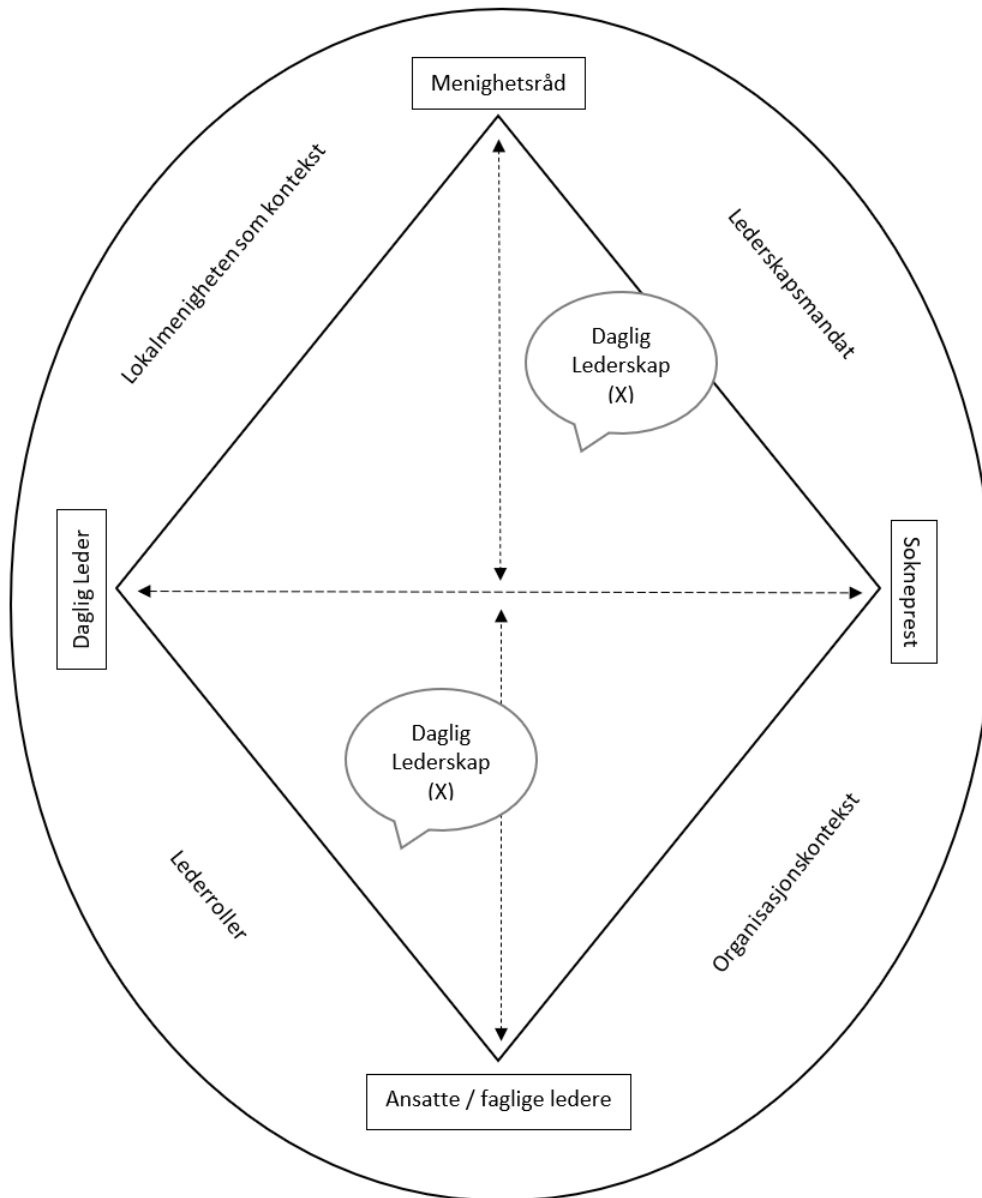
Både organisasjonsform og lokal kontekst, slik det blir oppfattet eller «senset» av den enkelte leder, vil påvirke handlingsrommet og dermed skape de lokale variasjonene. Strand påpeker at handlingsrom avhenger av organisasjonsform (Strand, 2007, s. 120). Kirken som ekspertorganisasjon knyttet til gudstjenesteliv har prest og kantor som ekspertene, og daglig leder virker i funnene å være begrenset fra all lederskap på dette området.

Handlingsområdet er slik innskrenket i veldig stor grad. Som gruppeorganisasjon er lederen, ifølge Strand, mer avhengig av aksept i gruppen for å ha handlingsrom. De intervjuede lederne virker å være gitt legitimitet i forskjellig grad. Teologi (A) og lang ledererfaring (C) kan være faktorer som gir aksept og dermed større handlingsrom. Deltagelse i menighetslivet er en annen faktor, slik særlig (A) er en eksponent for, mens leder (B), som overlater mye lederskap til presten, også uttrykker at daglig leder er det «mest ukjente ansiktet» for menigheten. Slik ser vi at organisasjonskontekst og lokal kontekst spiller inn og påvirker handlingsrommet til den enkelte leder, og slik forklarer variasjonen mellom dem.

## **6.5 «Daglig lederskap» er i spill mellom aktører – en modell for opplevelse av «daglig lederskap».**

Jeg har nå gjennom funnkapitlet, deretter i visualiseringen i første drøftingsavsnitt, og nå i drøftingen av årsaker til den store variasjonen i «daglig lederskap» hos informantene, vist at «lederskap» i lokalkirken er minst like komplekst og variert som ledelsesteori skisserer. Lederskap er vanskelig å sette på formel. Det har også vokst fram en erkjennelse av at fenomenet «daglig lederskap» er i spill i et mellomrom mellom sentrale aktører i organisasjonen. Figur 6.1, figur 6.2 og figur 6.3 framstiller dette visuelt og stilisert, slik jeg tolker funnene. Det vesentlige her er at «daglig lederskap» ikke bare er knyttet til daglig leder, men utøves i relasjon mellom aktører, og at «daglig lederskap» dermed må plasseres i et mellomrom. Variasjonene av plassering av «daglig lederskap» i dette mellomrommet er drøftet i lys av begrepet «mandat» og kirkelig lederstruktur, i lys av lederrolleteori og organisasjonsform, og i lys av teori om handlingsrom.

Når jeg nå ser dette i sammenheng, tegner det seg et bilde av en helhetlig modell for hvordan lederne opplever «daglig lederskap» i soknet. Modellen har framkommet dels induktivt gjennom analysen av funn, og dels deduktivt gjennom drøfting opp mot nevnte teori. Utgangspunktet er syntesen av figur 6.1, 6.2, og 6.3. Slik jeg skisserer modellen har den ingen normative ambisjoner. Den er en modell som reflekterer den enkelte leders opplevelse av tyngdepunkt i sine lederskapsfunksjoner. «Daglig lederskap» brukes her enkelt sagt som et begrep som fokuserer spesifikke lederskapsoppgaver, til forskjell fra administrative oppgaver. Modellen kan se slik ut, figur 6.4, og utdypes lengre ned:



Figur 6.4: modell for opplevelse av «daglig lederskap»

Modellen kan forklares slik: De sentrale aktørene for «daglig lederskap» i soknet er menighetsrådet, daglig leder, sokneprest, og de faglige lederne/ansatte.

Lederskapsutøvelsen er innplassert i en større kontekst, sirkelen. Kontekst utgjøres her for eksempel av forskjellige forhold ved menighetens særpreg, den større kirke-konteksten og organisasjonskulturen, mer eller mindre tydeliggjort lederskapsmandat, hvordan lederroller oppleves fordelt, og personer og relasjoner. Andre forhold kunne vært nevnt og trukket inn.

Tyngdepunktet for «daglig lederskap» ligger langs to akser: Horisontal akse synliggjør samledelsen med prest – hvem av daglig leder og prest har «tyngden» av lederskapsoppgavene og «makten» i samledelsen? Vertikalt går en akse oppover mot menighetsråd, og nedover mot ansatte. Den horisontale aksene, samledelsen med prest, deler menighetsfeltet i to deler som har hvert sitt tyngdepunkt for «daglig lederskap»: Øvre del: hvor plasseres «makt-balansen» i daglig leders / sokneprests utøvelse av lederskap oppover mot menighetsrådet? Og nedre del: Hvor inngripende er «daglig lederskap» overfor de ansatte? – i hvilken grad opplever de lederskap ovenfra eller mest av seg selv?

Modellen har lagt inn en fiktiv leder (X) plassert som et eksempel på hvor tyngdepunktet for lederskapsutøvelsen ligger. I retning oppover er samledelsen noe dominert av prest, og tyngdepunktet ligger litt nærmere aksene for daglig leder/sokneprest i maktbalanse mot menighetsrådet. Nedover er samledelsen mot sokneprest kraftig dominert av daglig leder, mens de faglige lederne/ansatte gis mye lederskapsansvar.

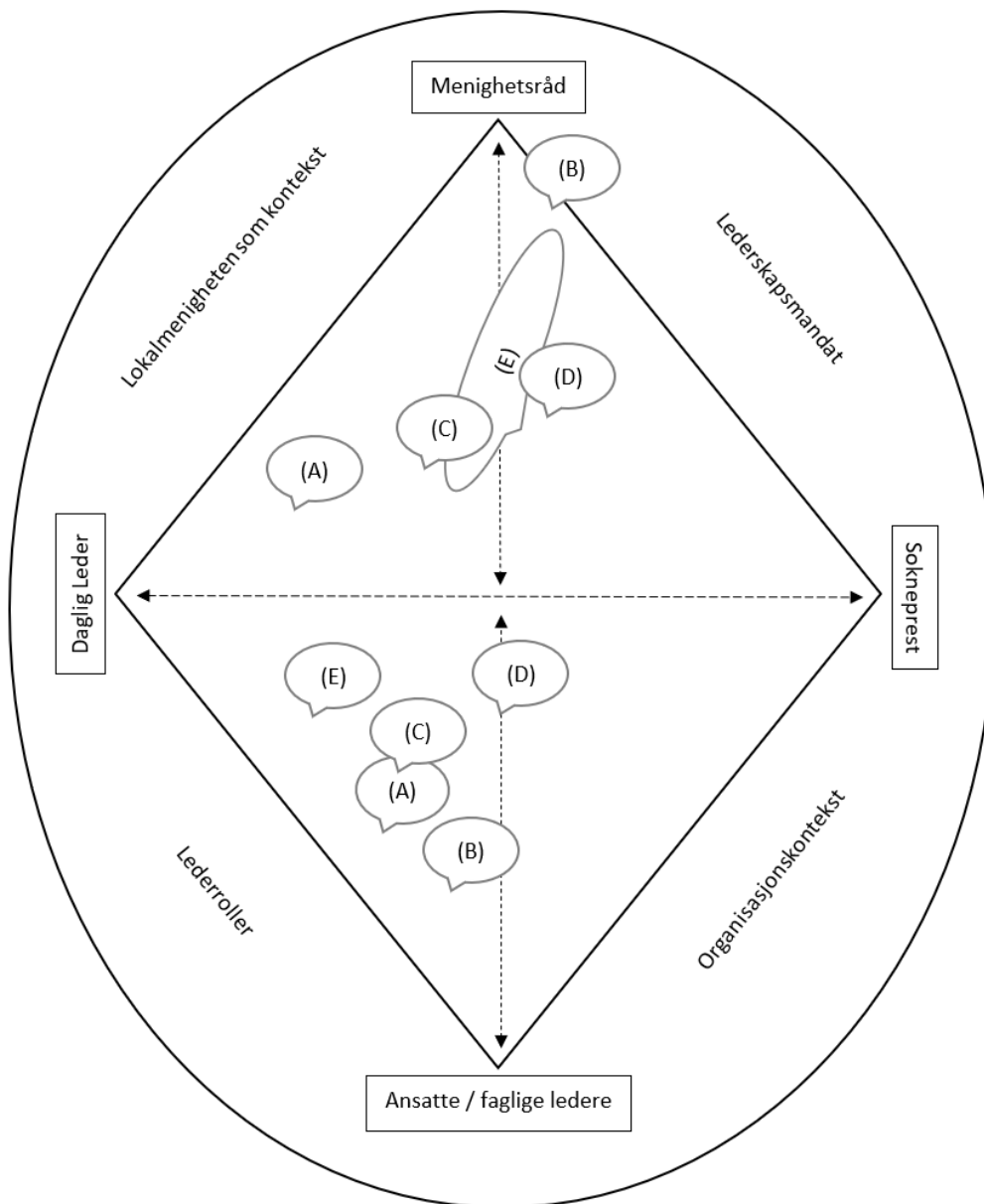
Et «tyngdepunkt» for lederskapsutøvelsen, kan i praksis aldri forenkles til et punkt. Med bakgrunn i at lederskap består av mange forskjellige dimensjoner, funksjoner og situasjoner, kunne en innplassering i modellen like gjerne vært tegnet som utflytende «amøbe-figurer», f.eks. med flere «tyngdepunkt». Det går også an å se for seg innplassering av enkeltfunksjoner og enkeltsituasjoner, noe som da vil forenkle punkt-plasseringen. På denne måten kan modellen brukes som et «leketøy» for refleksjon over lederskapsutøvelse, også av andre enn daglig leder.

Selve modellen er utformet slik at det ikke er veldig lett å angi eksakte «verdier» for innplassering av «daglig lederskap» – noe som også er et poeng; dette blir en modell for opplevelse av fenomenet, ikke for objektive sannheter.

Gjennom funn-kapittelet har vi blitt kjent med intervjupersonenes forskjellighet i sin utøvelse av «daglig lederskap». Et forsøk på å plassere de fem ledernes «daglige lederskap» inn i modellen, kan bli seende ut som i figur 6.5 under. Det kan ikke understrekes tydelig nok at dette er min innplassering ut fra begrenset informasjon gjennom intervjuene. Lederne selv ville kanskje plassert lederskaps-tyngdepunktet annerledes. Vi tolker hver våre virkeligheter. Det er mange aspekter ved «daglig lederskap» som ikke er utforsket gjennom



intervjuene i dette forskningsprosjektet, og som gjør at plassering av tyngdepunkt for den enkelte leder kunne ha havnet et annet sted.



Figur 6.5: Innplassering av «daglig lederskap» for intervjupersonene A-E i modellen

Dermed tegner det seg et bilde som viser et svært mangfoldig og komplekst uttrykk for hvordan «daglig lederskap» i soknene oppleves fra daglig leders side.

Denne modellen har daglig leders opplevelse som utgangspunkt. Prestens, menighetsrådsformannens eller eventuelt andres opplevelse av daglig leders lederskapsfunksjon kan derfor være avvikende. Slik blir modellen først og fremst et refleksjonsverktøy for den enkeltes egen-opplevelse, eventuelt i drøfting opp mot normative eller teoretiske aspekter ved ledelse i lokalmenigheten, og i samspill-prosesser mellom aktørene i lokalmenigheten.

## 6.6 Oppsummerende drøfting

Hvordan kirken har rigget sin organisering av ledelse i lokalsoknet, kan virke noe uoversiktlig og vanskelig å forstå. Funnene i denne oppgaven viser at dette ikke beror på manglende forklaringsevne, men heller at situasjonen i lokalsoknet faktisk bærer i seg tydelige elementer av kompleksitet og utydelighet. Utydeligheten kan være knyttet til mandat og fordeling av ansvar for forskjellige lederroller og ledelsesaspekter. Kompleksiteten kan være knyttet til dobbelhet og spenning mellom generell ledelsesteori og det «karismatiske» aspektet ved at kirken også er en åndelig størrelse. Slik viser funn og drøfting at det ikke finnes opplagte løsninger for en bedre strukturell rigging av ledelse i lokalsoknet. Den store variasjonen i de daglige ledernes tilnærming til lederskapsdimensjonen, og kompleksiteten i drøftingen, viser at det er mange aspekter som er viktige for lederskap i kirken. Lederskap består av innvevde sammenhenger som ikke så lett kan sorteres. Kirken er både organisasjon og organisme. Den er både aktører og strukturer. Menighet er både dypt åndelig og dypt menneskelig. Kirken er et allment prestedømme som også trenger sine ledere. Og så videre. Bildet av «daglig lederskap» som modellen viser, gir ingen normative løsninger for bedre og mer lederskap i lokalsoknet, men kan være et redskap for videre refleksjon rundt både utydelighet, mangler og kompleksitet.

Likevel virker det opplagt at struktur, ledelseslinjer og ansvar, lederroller og forankring av lederskap må få en større tydelighet i soknet. Dette jobbes det for tiden med i pågående prosesser nasjonalt. Lederskap dreier seg om «grenseaktivitet» hvor nettopp mangel på bruksanvisninger er en sentral del av fenomenet. Selznick spiller nettopp på begrepet «grense» når han sier:

«Men når organisasjonen ikke er så begrenset, når det står den fritt å reagere på ulike måter, finnes det rom for en karakterdannelse som inntreffer for å gi struktur til nettopp dette området av frihet» (Selznick, 1997, s. 41).

Slik uttrykkes det en dobbelhet mellom struktur og identitet. Struktur i Selznicks forstand dreier seg mer om en konsistent måte å være på enn av et ytre styringssystem. Funn og drøfting antyder at kirken kanskje ikke helt har landet en konsistent karakter, når «daglig lederskap» kan variere så mye som det gjør. På den andre siden kan sitatet fra Selznick nettopp bygge opp under at hvert enkelt sokn utvikler sin egen karakter. Om dette er villet fra kirkens side, har drøftingen satt spørsmålsteget ved.

Handlingsrom-teorien med fleksible grenser for «krav» og «begrensninger» bidrar til å forklare mangfoldet i soknene. Der kirken mest ligner en gruppeorganisasjon eller entreprenørorganisasjon, der gis det stort handlingsrom for lederskap – hvis lederen aksepteres, og hvis lederen selv vil lede og utnytte handlingsrommet (Strand, 2007, s. 120). Funn i denne oppgaven viser at handlingsrommet for lederskap kan være stort i en organisasjon som kirken, men også at vilje og evne til å flytte grensene for «krav» og «begrensninger» varierer individuelt.

Forholdet mellom aktør og struktur kan her være en selvforsterkende mekanisme. Jeg har argumentert for at strukturen oppleves løs når det gjelder lederskapsdimensjonen i soknet. Dermed blir noe av karakterdannelsen overlatt til daglig leder og hvilken diskurs daglig leder opplever seg som en del av. Tolkning av mandat, rolle, organisasjonsform og lokal kontekst, samt personlige preferanser, virker å være avgjørende for størrelsen på handlingsrommet for lederskap. I hvilken grad en strammere struktur gjør karakterdannelsen for Den norske kirke mer konsistent, eller om det begrenser muligheten for en karakterutvikling i soknet som grunnhet i kirken, blir stående igjen som et åpent spørsmål.

Spørsmålet innebærer også i hvilken grad kirken som helhet og soknet lokalt trenger denne individuelle friheten i formingen av lokalt lederskap. I så fall kan mangel på klarhet være viktig for at kirken skal kunne fungere best mulig lokalt.

Hva «daglig lederskap» innholdsmessig dreier seg om, kan etter denne forskningen fortsatt være noe uklart. Det ligger i begrepet «lederskap» sin natur. Funnkapitlet gir likevel gode,

men ikke uttømmende, beskrivelser av hva «daglig lederskap» er – sett fra daglig leders side. Det er likevel nærliggende at en så variert plassering av «daglig lederskap» i soknet som modellen viser, også gir stor variasjon til innholdet i begrepet. Stort handlingsrom innebærer nettopp individuell frihet til å fylle rommet med eget innhold. Modellen fokuserer «daglig lederskap» i «mellomrommet». I dette ligger, som drøftingen av mandatet viste, at det er lite avklart hvem av aktørene som skal gjøre hva. Der myndighet ikke er fastlagt skapes stort handlingsrom (Strand, 2007, s. 122). Rom-modellen for opplevelse av «daglig lederskap» kan slik også fungere som refleksjonsverktøy for drøfting av handlingsrom lokalt. Som vi så i teoridelen, viste Strand til forskning som påviste at handlingsrommet kan variere sterkt mellom identiske stillinger (Strand, 2007, s. 398). Funn i denne oppgaven bekrefter dette for «daglig leder» i Den norske kirke.

«Daglig lederskap» innplassert i modellen sier noe om leders opplevelse av et slags styrkeforhold i utøvelsen av lederskap. Modellen sier mindre om selve styrken i lederskapet. Intervjuene gir uttrykk for hvordan daglig leder selv utøver «sterkt» eller «svakt» lederskap. Når «daglig lederskap» nettopp ligger i mellomrommet mellom aktører, betyr det at styrken i lederskapet er avhengig av i hvilken grad de andre aktørene fyller «sin del» av lederskapet. Dermed kan ikke denne oppgaven si noe om hvor mye lederskap som utøves totalt, eller hvor sterkt lederskapet er i de aktuelle menighetene. For å finne ut av det, må en samtidig undersøke de andre aktørene – ikke bare gjennom deres eget perspektiv, men også i et ovenfra-blikk hvor samspeillet observeres. Modellen som her er utviklet kan være et redskap i et slikt videre arbeid, uten at den evner å uttrykke den totale styrken i det lokale lederskapet.

## 7 Avslutning

Det kanskje mest sentrale funn som kommer fram av dette arbeidet, er spennvidde, sammenheng, kompleksitet og uklarhet rundt lederskap i lokalmenigheten. Dette gjør det tjenlig i konklusjonskapitlet å se forskningsspørsmålene fra kapittel 1.1 samlet. Totalt sett mener jeg at konklusjonene dekker de spørsmålene som ble stilt i kapittel 1.1, og som dreier

seg om opplevelse av seg selv som lederskap, lederskapsmandatet og ansvaret for lederskap i soknet, og hvordan kontekst og relasjoner påvirker handlingsrommet for å ivareta lederskapsoppgaver i soknet. Hovedproblemstillingen oppsummeres og konkluderes til slutt. Konklusjonene trekkes på bakgrunn av teori, funn og drøfting. Til slutt gis et utblikk mot videre forskning og betydning for praksis.

## 7.1 Oppsummerende konklusjoner

De fem daglige lederne ser alle på seg selv som ledere. Også den ene personen som har en utpreget administrativ tilnærming til stillingen, uttrykker en lederidentitet. Særlig spiller denne lederen ut integratrorollen, i tillegg til det administrative.

Når det kommer til lederskapsdimensjonen, bekrefter alle at lederskap spilles ut i tre forskjellige retninger: oppover mot menighetsråd, sideveis mot sokneprest, og nedover mot ansatte (og frivillige). I hvilken grad de forstår og opplever seg selv som lederskap i disse retningene varierer derimot veldig. Styrken i opplevelsen av egen lederskapsutøvelse har slik en stor spennvidde.

I retning oppover mot menighetsråd innrømmer alle store påvirkningsmuligheter. Vilje til å påvirke varierer derimot veldig, fra den ene som absolutt ikke vil komme med egne meninger, til den som mener det er en plikt å «ta lederskapsrommet». Men selv med stor vilje til å ta lederskap, opplever en tredje leder at menighetsrådet selv begrenser dette handlingsrommet gjennom å opptre veldig styrende. De andre opplever et mer samhandlende eller «symbiotisk» klima overfor menighetsrådet.

I retning sideveis mot sokneprest, uttrykker alle lederne en nødvendig samledelse og en god relasjon til sokneprest, og en klar opplevelse av at de to i fellesskap utgjør en slags overordnet ledelse under menighetsrådet i det daglige. Likevel virker rollene lite tydeliggjort. Også her virker maktbalansen svært varierende. Hovedsakelig synes det som samledelsen utøves med fleksibilitet basert på uformelle samtaler. Det virker også tydelig at sokneprest av de fleste gis mere ansvar og tyngde i retning oppover, for eksempel omkring strategiledelse. I retning nedover mot ansatte har derimot daglig leder mye større makt, og soknepresten blir mer utydelig.

I retning nedover mot ansatte utøves lederskapsdimensjonen også med varierende grad av tydelighet. Lederne er en tydelig overordnet i arbeidsgiver-relasjonen. Lederskapsutøvelse for menighetsrådets virksomhetsområde er derimot generelt mer utydelig, men med et par av lederne som tydeligere i integratorrollen og den institusjonelle lederrollen. Lederne virker å gi de ansatte/faglige lederne stor grad av både frihet og selvstendig lederskapsansvar. Det er lite «innblanding» i faglig ledelse. Noe koordinering og integrasjon besørages av daglig leder.

En faktor som bidrar til å forklare den store variasjonen, er opplevelsen av et utydelig eller til dels fraværende mandat for lederskapsutøvelse. Flere uttrykker usikkerhet på hva slags ledelse de kan utøve. Stillingens forankring i kirkeordningens §11 om ledelse av menighetsrådets virksomhet virker å være det eneste som uttrykkes som mandat for lederskap. Dette kompliseres av stillingens organisasjonsmessig plassering under det byråkratisk orienterte fellesrådet, og av betegnelsen «daglig leder» slik den brukes i næringslivet.

I denne sammenhengen må det også konkluderes at lederskap som tema og fenomen både teoretisk og praktisk framstår som vanskelig definerbart og i stor grad overlatt til «skjønn» i kritiske situasjoner (Brunstad, 2009, s. 40; Selznick, 1997). Et «mandat for lederskap» vil slik vanskelig defineres i konkrete oppgaver. Videre kan derfor «lederskap» som fenomen heller ikke bare tillegges enkeltpersoner eller roller, men gjenfinnes i et mellomrom mellom aktører knyttet til konkrete kontekster. Innføringen av begrepet «daglig lederskap» innplassert i modellen utviklet gjennom denne oppgaven, viser nettopp dette.

Ledelsesstrukturen forutsetter samledelse med sokneprest som en tydelig forventning, men uten at denne samledelsen noe sted er definert og innholdsbestemt. Sortering av roller virker å være bestemt dels historisk og dels relasjonelt. Samarbeidet mellom daglig leder og sokneprest ser også ut til å spenne fra en klar sortering mellom ledelsesområder til mer samledelse. Kompliserende i denne samledelsen er at de to aktørene tilhører hver sin arbeidsgiverlinje og i stor grad kan knyttes til hver sin «virksomhet» gjennom organisasjonsform – prest til ekspertorganisasjonen, og daglig leder til gruppeorganisasjonen, som i større grad forutsetter aksept fra gruppen for å lede.

Ledelsesstruktur i kirken innebærer også et mer eller mindre sterkt menighetsråd, og en profesjonskultur hvor faglige ledere i stor grad opererer selvstendig. Lederskap i dette mellomrommet må da utøves med fleksibilitet og relasjonell kompetanse, noe intervjupersonene viser å vektlegge.

Utydelige lederroller og lederfunksjoner, eller ubevisst forhold til disse, kan være en annen forklarende årsak til stor variasjon. Administratorrollen og integratorrollen virker å stå sterkt hos de intervjuede lederne. Entreprenørrollen og den institusjonelle lederrollen er tydelig tilstede hos to av lederne, men virker i varierende grad mer usynlig hos de andre. Særlig synes det som uklart av hvem og hvordan en overordnet og helhetlig ledelse ivaretas i det daglige, slik en institusjonell lederrolle har som funksjon.

En siste konkluderende faktor for den store variasjonen, kan tilskrives personlig bakgrunn, evner og anlegg, og vilje til å «ta lederskapsrommet». «Personen i jobben» er avgjørende. Her kan utydighet i hva slags stilling «daglig leder» egentlig er, og uklare kompetansekrav, forårsake stor variasjon.

Dermed har oppgaven besvart de tre forskningsspørsmålene, og jeg kan oppsummere og konkludere i hovedspørsmålet: **Hva er daglige ledere i Den norske kirkes sokn sin forståelse og opplevelse av sin lederskapsrolle og mulighet til å ivareta lederskapsoppgaver i soknet på vegne av menighetsråd?** Funn, teori og drøfting har medført utvikling av en visuell modell for opplevelsen av «daglig lederskap». «Daglig lederskap» på vegne av menighetsrådet, til forskjell fra administrasjon, styring og koordinering, forstås og oppleves som et noe udefinert fenomen som befinner seg i mellomrommet mellom menighetsråd, sokneprest, daglig leder og de ansatte faglige lederne. Opplevelsen av seg selv knyttet til «daglig lederskap» varierer veldig, både i maktforhold, slik innplassering i modellen viser, og i styrke – noe modellen ikke viser. Muligheten til å ivareta lederskapsoppgaver innenfor menighetsrådets virksomhetsområde er, ved siden av de personlige preferansene, avhengig av konteksten. Konteksten består av relasjoner til menighetsråd, sokneprest og de ansatte, og er videre avhengig av hvordan mandat, lederroller, kirken som organisasjon og lokal kontekst tolkes av den enkelte. Slik framstår handlingsrommet med stor spennvidde mellom de intervjuede lederne, og viser lederskap i lokalkirken som et komplekst, utydelig og til dels uavklart fenomen.

## 7.2 Denne studiens betydning og muligheter for videre forskning

Funnet av «daglig lederskap» som et fenomen i mellomrommet mellom aktører medfører at dette forskningsprosjektet, med bare daglig leders synsvinkel, bare i begrenset grad kan si noe om styrken og kvaliteten i det totale lederskapet i soknet.

Dette gir interessante muligheter for videre forskning. Å sammenstille de andre aktørenes opplevelse av «daglig lederskap» vil være med å utfylle bildet. Case-studier med metodetriangulering vil være relevant. Videre vil et mer spisset fokus på sammenheng mellom lederskapsutøvelse lokalt og «resultater» for soknet være interessant. Forskning på det uavklarte mandatet for lederskap og etterlysningen av helhetlig og overordnet ledelse i retning av institusjonell lederrolle, vil være nyttig for kunnskap om ledelse av lokalmenigheten.

Den visualiserte modellen for opplevd plassering av «daglig lederskap» mellom aktører i en kontekst, som er utviklet i denne oppgaven, kan bli et nyttig og praktisk bidrag til videre forskning. Modellen kan også bli et refleksjonsverktøy til bruk lokalt og i læringssammenheng, både for enkeltaktører og for lokale menighetsstaber som vil skape en felles forståelsesramme for hvordan den «kompliserte» ledelsesstrukturen i Den norske kirke arter seg.

Videre står nå kirken midt i en organiserings-prosess, hvor arbeidsgiverlinjer skal slås sammen, strukturen forandres, og – forhåpentligvis – også lederskap i lokalmenigheten blir satt i søkelyset. I en slik prosess kan resultatene, drøftingen og modell-utviklingen i denne masteroppgavene komme til nytte. Det får være mitt bidrag til videreutvikling av lederskapsutøvelse i Den norske kirkes lokalmenigheter.



# Litteraturliste

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. A/S Hjemmet fagpresseforlaget.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Bd. 44). Universitetsforl.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller*. Tapir. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2010071608012](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2010071608012)
- Askeland, H. (2016). Ledelse og ledes roller i Den norske kirke. Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyverårsperspektiv. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 33(2), 5–19.
- Askeland, H., & Grimstad, F. (1996). *Kirkelig ledelse—En ressursbok om ledelse i Den norske kirke*. KA.
- Askeland, H. & Kirkens arbeidsgiverorganisasjon. (2003). *Ledelse i kirken: Artikkelsamling*. Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Barne og familiedepartementet. (1996). *Lov om Den norske kirke* (LOV-1996-06-07-31). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31?q=kirkeloven>
- Barne- og familiedepartementet. (2021). *Kirkeordning for Den norske kirke*. <https://lovdata.no/forskrift/2019-03-30-2307>
- Bibelen. (2011). *Bibelen*.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap: Mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal akademisk.
- DNFK, D. nasjonale forskningsetiske komiteene. (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Døving, E., Elstad, B., & Storvik, A. E. (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforl.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *J Adv Nurs*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Haug, H. (2016). *Transformasjonsledelse og innovasjon i Den norske kirke*. [Masteroppgave, VID Vitenskapelige Høgskole]. VID Vitenskapelige Høgskole. <https://hdl.handle.net/11250/2675655>
- Hauken, Ø. (2007). *Todelt ledelse i den lokale kirke. Hvordan fungerer i dag det todelte lederskapet mellom sokneprest og kirkeverge i tre utkantsmenigheter i Den norske kirke?* [Masteroppgave, Diakonhjemmets høgskole]. VID Vitenskapelige Høgskole. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/discover>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- KA. (2013, februar 1). *Nærmere om stillingsbeskrivelser*. Nærmere om stillingsbeskrivelser. <https://www.ka.no/sak/article/1157001>
- Kirkemøtet. (2004a, november 20). *Tjenesteordning for diakon*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-11-20-1895?q=tjenesteordning%20diakon>
- Kirkemøtet. (2004b, november 20). *Tjenesteordning for kantorer*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-11-20-1896?q=tjenesteordning%20kantor>

- Kirkemøtet. (2004c, november 20). *Tjenesteordning for kateketer*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-11-20-1894?q=tjenesteordning%20kateket>
- Kirkemøtet. (2016, april 11). *Tjenesteordning for menighetsprester*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-04-11-1814?q=tjenesteordning%20sokneprest>
- Kirkemøtet. (2018). *Visjonsdokument for Den norske kyrkja*. <https://kirken.no/visjon>
- Kirkerrådet og KA. (2019). *Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd 2019-2023*. Kirkerådet og KA. [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/for-medarbeidere/handboker---veiledninger/mr\\_fr\\_handbok\\_2019\\_2023.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/for-medarbeidere/handboker---veiledninger/mr_fr_handbok_2019_2023.pdf)
- Kirkerådet. (2019). *Protokoll fra Kirkerådets møte 13.-14.juni 2019*. <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2019/juni/fremdrift%20for%20arbeid%20med%20kirkeordningen.pdf>
- Krogh, A. H. (2010). *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke: Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke* [Masteroppgave, Diakonhjemmets høgskole]. VID Vitenskapelige Høgskole. <http://hdl.handle.net/11250/98421>
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk: Om å forstå og fortolke* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal akademisk.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Prentice Hall Financial Times.
- Morvik, A. S. (2016). *Hvordan vil menighetsstaben bli ledet? En kvalitativ undersøkelse av kirkefaglige medarbeideres erfaring med og ønske om ledelse i den lokale menighetsstaben* [Masteroppgave, Det teologiske Menighetsfakultet]. Det teologiske Menighetsfakultet. <http://hdl.handle.net/11250/2384565>
- Mothoagae, I., & Prior, L. (2014). A new leadership for a new ecclesiology. *Acta theologica*, 30(1), 84. <https://doi.org/10.4314/actat.v30i1.105810>
- NESH, D. nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Nødland, S. I., Lindøe, P. H., Holmen, A. K. T., & Blomberg, A. (2014). *Samstyring i ubalanse- Evaluering av den lokale kirkens ordning*.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller* [Masteroppgave, VID Vitenskapelige Høgskole]. VID Vitenskapelige Høgskole. <http://hdl.handle.net/11250/98523>
- Sirris, S. (2018). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? *Teologisk tidsskrift*, 1, 25–45. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2018-01-03>
- Steinsland, H. (2016). From «who is in charge?» To «How are we in charge?» I U. Schmidt & H. Askeland (Red.), *Church reform and leadership of change* (Bd. 12, s. 158–176). Pickwick.
- Stene, E. M. (2019). *Fra dåp til dopapir—En motivasjonsstudie blant daglige ledere i Den norske kirke* [Masteroppgave, VID Vitenskapelige Høgskole]. VID Vitenskapelige Høgskole. <http://hdl.handle.net/11250/2618990>

- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7–13. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/257243>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforl.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis: Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tørnby, L. (2014). *Visjon og virkelighet. En studie av organisasjonskultur og ledelse i en bymenighet i Den norske kirke* [Masteroppgave, Diakonhjemmets høgskole]. VID Vitenskapelige Høgskole. <http://hdl.handle.net/11250/217822>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Pearson.
- Zahavi, D. (2014). Fænomenologi. I F. Collin & S. Kjøppe (Red.), *Humanistisk videnskapsteori* (3. udg., s. s.189-222). Lindhardt og Ringhof.
- Øvstebø, T. J. (2018). *Forventningar til lokal leiing i Den norske kyrkja. Ei kvantitativ undersøking om forventningar til næraste overordna frå prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i Dnk* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høgskole. Diakonhjemmet Oslo]. <http://hdl.handle.net/11250/2583194>
- Aadland, E., & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm akademisk.

## Vedlegg

## Vil du delta i forskningsprosjektet

**«Hva er daglige ledere i Den norske kirkes sokn sin forståelse og opplevelse av lederskapsrollen og mulighet til å ivareta ledelsesoppgaver i soknet på vegne av menighetsråd?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse daglig lederfunksjonen i Den norske kirkes sokn og få kunnskap om hvordan daglige ledere i kirken opplever og forholder seg til rollen som institusjonell og helhetlig leder, og gjennom det bidra til klargjøring og refleksjon rundt denne rollen i kirkelig ledelse. I en større sammenheng kan kunnskap om ledelse i kirken bidra i den pågående organiserings-prosessen DNK står i etter skille mellom kirke og stat, en prosess som er planlagt avsluttet i 2023.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Den lokale kirke har en kompleks og til dels uoversiktlig ledelsesstruktur, for ikke å si ledelseskultur. De formelle føringer er tydelig på å plassere menighetsrådet som øverste styringsorgan i soknet. Menighetsrådet kan lede gjennom en daglig leder. Men over, ved siden av og under en daglig leder finnes både et menighetsråd v/formann, et fellesråd v/kirkeverge, en sokneprest, og fagprofesjoner med lederansvar. Noen av lederfunksjonene kan sorteres klart mellom de forskjellige lederne gjennom tydelighet i struktur og godt samarbeid. Dette gjelder særlig organisatoriske og administrative funksjoner. Det kan likevel se ut som om at et ledelsesfelt framstår som både lite artikulert i de formelle planer og retningslinjer, og lite avklart med tanke på hvem som har ansvaret: den institusjonelle lederrollen, med et ansvar for helhetstenkning, strategi og verdivalg i den lokale

organisasjonen. Dette leder inn i en konkret problemstilling knyttet til denne ledelsesfunksjonen knyttet til daglige ledere i det lokale soknet:

Hva er daglige lederes forståelse og opplevelse av sin lederskapsrolle og mulighet til å ivareta ledelsesoppgaver i soknet på vegne av menighetsråd, med særlig vekt på institusjonell ledelsesdimensjon og helhetlig ledelse?

Konkrete forskningsspørsmål det blir jobbet med i prosjektet er:

1. Hvordan forstås og oppleves mandat, stillingsbeskrivelse, legitimitet og ansvar i rollen som daglig leder på vegne av menighetsrådet («daglig leder for virksomheten»), med særlig henblikk på helhetlig og institusjonell ledelse?
2. Hvordan påvirkes mulighetsrommet for institusjonell og helhetlig ledelse av (de relasjonelle) faktorer knyttet til profesjoner og faglig ledelse i stabs-sammensetningen, og sokneprestens rolle som menighetsrådsdeltager og med «pastoralt lederansvar» gjennom forvaltning av ord og sakrament?
3. Hvordan opplever daglig leder sin lederrolle som underordnet kirkevergen og samtidig underordnet for menighetsrådets virksomhet?
4. I hvilke (kritiske) situasjoner opplever daglig leder at behovet for overordnet helhetlig ledelse lokalt i soknet oppstår, og hva er da daglig leders muligheter eller manglende slike?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dette er et studentprosjekt og masteroppgave på studiet «Verdibasert ledelse» på VID vitenskapelige høyskole i Oslo.

VID vitenskapelige høyskole i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Veileder for prosjektet er Paul Otto Brunstad.

Den som gjennomfører prosjektet og intervjuene, er student Jan Steinar Halås.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du som får spørsmål om å delta i intervju er trukket tilfeldig ut av meg som student, etter følgende kriterier / prosess:

Arbeidsgivere / kirkeverger i Stavanger bispedømme får først spørsmål om tillatelse til å gjøre intervjuer med arbeidstakere som oppfyller følgende kriterier: Har vært ansatt som daglig leder minst 2 år, og har minst 70% stilling som daglig leder i soknet. Arbeidsgiver blir bedt om å melde de daglige ledere som IKKE oppfyller disse kriteriene. Det blir gjort henvendelse til flere arbeidsgivere enn nødvendig for å finne nok intervju-kandidater. På bakgrunn av tilbakemeldinger, gjør student direkte henvendelse til et tilfeldig utvalg av kandidater, ut fra kontaktopplysninger på [kirken.no/fellessrådets](http://kirken.no/fellessrådets) hjemmesider. På denne måten kan ikke arbeidsgiver eller andre vite hvem som blir forespurt og intervjuet.

# Hva innebærer det for deg å delta?

I forskningsprosjektet vil 5-6 daglige ledere bli intervjuet. Varighet på intervju vil være oppimot 60-70 minutter.

Svarene trenger ikke å forberedes på forhånd. Spørsmålene som stilles muntlig i intervjuet er konkretiseringer ut fra ovenfor nevnte forskningsspørsmål, og vil dreie seg om dine tanker, erfaringer og opplevelser vedrørende ledelses-aspektene ved daglig leder-stillingen.

Intervjuet blir tatt opp på digital opptaker, deretter transkribert til tekst, for så å analyseres av studenten.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er bare jeg som student, og veileder Paul Otto Brunstad ved VID vitenskapelige høyskole, som får tilgang til dataene som blir samlet inn som råmateriale.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data / intervju. I det transkriberte intervjuet vil alle kjennetegn og uttalelser som kan identifisere personer bli pseudonymisert og/eller omskrevet. I videre presentasjon av datamateriale i masteroppgave og evt.artikkel vil dermed alle personopplysninger være aidentifisert. Det som kan komme fram i presentasjoner er geografisk avgrensing til Stavanger bispedømme, og (aidentifiserte) sitater fra intervjuene.

Lydfilene fra intervju vil bli lagret kryptert på minnepinne, nedlåst og adskilt fra øvrige data.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 13.juni 2021. Lydfiler fra intervju blir da slettet, og samtykke-skjema blir makulert sammen med øvrige opplysninger om intervju-kandidater.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

VID vitenskapelige høyskole ved [Paul.Otto.Brunstad@vid.no](mailto:Paul.Otto.Brunstad@vid.no)

Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, [personvernombud@vid.no](mailto:personvernombud@vid.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Paul Otto Brunstad  
(Forsker/veileder)

Jan Steinar Halås  
(student)

# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet

**«Hva er daglige ledere i Den norske kirkes sokn sin forståelse og opplevelse av lederskapsrollen og mulighet til å ivareta ledelsesoppgaver i soknet på vegne av menighetsråd?»,**

og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 2 Intervjuguide

### Intervjuguide for semistrukturert intervju av daglige ledere

Forslag til innledning av intervjuet:

- Hvem er jeg og hvorfor er jeg her (repetisjon fra info-skriv). Studie i VBL.
- Du er anonymt tilstede i oppgaven – jeg analyserer materialet jeg får fra alle, henter kanskje med sitater fra akkurat deg i oppgaven, som du vil kunne kjenne igjen, men anonymisert slik at andre ikke skal kjenne deg igjen.
- Jeg trenger underskrift på informert samtykke her og nå. Du har rett til å trekke tilbake samtykket på hvilket som helst tidspunkt før oppgaven leveres.
- Jeg forsker på ledelse i lokalmenigheten, og da med DL i fokus. «DL for menighetsrådets virksomhet» (kirke-loven).
- Min Problemstilling:

**Hva er daglige ledere i Den norske kirkes sokn sin forståelse og opplevelse av sin lederskapsrolle og mulighet til å ivareta ledelsesoppgaver i soknet på vegne av menighetsrådet?**

- Jeg er ikke så opptatt av alle administrative gjøremål, men bruker begrepene lederskap og ledelse litt til forskjell fra styring og administrasjon. Her finnes det ikke entydige definisjoner på hva som ligger i disse begrepene – det viktigste for meg er å få tak i hva du tenker om ledelse i menigheten og din rolle.
- Problemstillingen har jeg brutt ned i fire forskningsspørsmål, som du har sett i info-skrivet. Og spørsmålene jeg stiller deg er igjen avledet av disse. Det er altså fire temaer. Disse er:
  - Din opplevelse av lederrollen
  - Ledelse av de andre (faglige lederne) i staben
  - Det å være underordnet to forskjellige instanser.
  - Når erfarer du behov for lederskap?
- Jeg er interessert i at du skal prate mest mulig, men selvfølgelig må du bare spørre hvis spørsmål er uklare. Kanskje blir det en avslappet dialog ut av det...
- Jeg bruker en recorder, bare meg som har tilgang på det. Blir slettet etter prosjektet.

Forskningsspørsmålene = tall (ett spm. i retning av selvopplevelse, ett i retning av å være underordnet to forskjellige instanser, ett i retning av øvrig stab/profesjoner, og ett i retning av situasjoner)

Intervjuspørsmålene = blokkbokstav

Hjelpespørsmål = punkt

1. Hva er daglige lederes opplevelse av seg selv som lederskap?
  - A. Si litt om din vei inn i - og grunnen til at du er i - denne daglig leder-stillingen!
    - Hva **ønsker du å oppnå**?
    - **Hva motiverer deg**?
    - Er det noe i menighetens **grunnleggende identitet og formål** som trigger deg?
    - Hvordan tenker du at du kan **bidra** til å lede menigheten i en retning?
  - B. På hvilken måte opplever du deg som **lederskap, en menighetsleder eller en leder for MR's virksomhet**?
    - Ønsker du å **påvirke**? Hva da?
    - Hvordan er du med å gi prioritet til enkelte saker framfor andre saker, sette **dagsorden** i menigheten?
    - Hvem i menigheten har øye for **helheten**?
    - Har du erfaringer av at det er noe som **hindrer** deg i å se på deg selv som leder?
    - Hva opplever du er dine **hovedsakelige ledelsesoppgaver**? (se bort fra rendyrkede administrative oppgaver)
2. Hvordan forstås og opplevs mandat, stillingsbeskrivelse, legitimitet og ansvar i dobbeltrollen som daglig leder på vegne av menighetsrådet («daglig leder for virksomheten») og samtidig underordnet kirkevergen, med særlig henblikk på lederskap?
  - A. Hvordan opplever du din ledelsesrolle som underordnet **kirkevergen og samtidig underordnet MR som daglig leder for menighetsrådets virksomhet**?
    - Hva sier / **forventer kirkevergen**/arbeidsgiver – eksplisitt eller implisitt (i møter, med.arb.samtaler, instruks, fokus) – om DL som lederskap i menigheten?
    - Hva sier / **forventer MR og formann** – eksplisitt eller implisitt – om DL som lederskap i menigheten?
    - Er denne **dobbelheten** uproblematiske eller en lojalitetskonflikt? Når?
  - B. Hva er det som gir deg **mandat** til eller hindrer deg i å opptre som en leder? (**Legitimitet**)
    - Hva eller hvem definerer disse oppgavene? (**mandat**)
    - Husker du noe om hva **stillingsbeskrivelse**, instruks eller andre føringer sier om hva som er ledelsesoppgaver (ikke administrasjon)?
    - Hva tenker du om ryddighet i **struktur og formaliteter** og praksis med tanke på at lederskap blir ivaretatt i menigheten?
    - Hvilke faktorer i **organisasjonskulturen** hjelper eller motarbeider deg mtp å framstå som en leder.

3. Hvordan påvirkes mulighetsrommet for å ivareta ledelsesoppgaver av (**de relasjonelle**) faktorer knyttet til profesjoner og faglig ledelse i stabs-sammensetningen, og sokneprestens rolle som menighetsrådsdeltager og med «pastoralt lederansvar» gjennom forvaltning av ord og sakrament?
  - A. Hvordan forstår du **sokneprestens rolle** som leder i menigheten, og hvordan oppleves samspillet med sokneprest om lederskap i menigheten?
    - Hvem sitter i førersetet, tar **initiativ** i forkant, eller bringer kritiske situasjoner fram? Prest? DL? MR-formann?
    - I hvilke **situasjoner** / saker blir samspillet utfordrende eller uklart?
  - B. Hvordan forstår du din ledelsesrolle overfor de **andre ansatte med faglig lederansvar** for sine sektorer (prest, diakon, kateket/menighetspedagog, kantor)?
    - Hvordan ser du på forholdet mellom **helhetlig ledelse** og ledelse av sektorene?
    - Hvordan påvirkes din tilnærming til helhetlig ledelse av de **andres kompetanse**?
    - Hvordan påvirkes din tilnærming til helhetlig ledelse av din **egen kompetanse**?
    - I hvilke **situasjoner** / saker blir samspillet med de øvrige faglige lederne utfordrende eller uklart mtp helhetlig ledelse?
4. **I hvilke (kritiske) situasjoner** opplever daglig leder at behovet for lederskap lokalt i soknet oppstår, og hva er da daglig leders muligheter eller manglende slike for å utøve lederskap?
  - A. Fortell om **situasjoner** hvor du har tenkt at «her er det behov for ledelse», («her burde noen gripe inn») og hvilke muligheter eller begrensninger tenker du om din egen lederrolle i situasjonen?
    - Når viktige verdier står på spill
    - I forbindelse med målsettinger og strategi
    - Tillit og samhandling
    - Organisering og koordinering
    - Ressursfordeling
  - B. Kan du tenke høyt omkring din **ledelsesrolle i spennet** mellom kortsiktig hverdagslighet/travelhet på den ene siden, og langsiktige drømmer om forandring på den andre siden?
    - Hvem opplever du har hovedansvaret for å «løfte opp» og «hente ned» (**drømmer, visjoner, målsettinger**) i dette spennet?
  - C. Er noe mer du føler er **usagt** eller tanker du ikke har fått tenkt ferdig om din lederskapsrolle? Spørsmål som har oppstått? Konklusjoner? Hvordan var det å bli intervjuet?

## Vedlegg 3 Intervjuer omfang

Intervjuperson	Antall år i stilling som daglig leder	Lengde på lydfil/intervju	Antall sider transkribert
Kandidat A	12	83 minutter	16 sider
Kandidat B	4	63 minutter	14 sider
Kandidat C	4	60 minutter	12 sider
Kandidat D	7	66 minutter	13 sider
Kandidat E	9	72 minutter	16 sider
		<b>Totalt: 5 timer 44 minutter</b>	<b>Totalt: 71 sider</b>

## Vedlegg 4 eksempel på koding

JS: soknepresten har jo da kanskje en særlig rolle?		
E: ja...hva skal jeg si (hviskende)...Eh...for ...eh...det må være et godt samarbeid skal det bli...skal det svinge godt, i stab, og andre plasser...sånn at ...	Krever godt samarbeid med prest	E41
jeg og sokneprest, i alle fall to av de, har bare liksom «nå må vi ha en drøs», så bare liksom bare kalibrerer vi hvor er vi hen, hvor vil vi hen.	Kalibrere gjennom drøs	E42
Men jeg er veldig sånn kynisk, dette må du ta, dette må du fronte, du har mye mer....kredd til å fronte den saken enn meg.	Pusher prest foran	E43
JS: ok, hva snakker vi om da, hvilke saker snakker vi om da?		
E: ja, hva snakker vi da om, skal vi se....eh...det handler jo litt om det der relasjonelle. Hva vil det si å være en menighet. Hvordan skal vi snakke om det, sant, hva....(sukk) ja....der han på en måte har talerstolen – jeg har ingen talerstol til å snakke om dette mer enn i sakspapirene. Men det beveger jo lite (latter) kjenner jeg.	Prest har kredd og talerstol til å fronte	E44
JS: Hører jeg da at det er på en måte du som pusher soknepresten på talerstolen for å bruke posisjonen til det som DU vil (latter)?		
E: ja. Ja, men vi sitter jo med de samme frustrasjonene da, for han sitter jo i menighetsrådet, og vi har jo...og det gjorde vi tidligere også at nå må vi legge en strategi for hvordan vi skal snakke for å få folk med på dette. Men jeg har ikke noe godt eksempel da....(tenkende).	Overveier sammen med prest hvordan få gjennomslag	E45
JS: Men da aner vi hva...det går på....altså...går det på det som har med menighetslivet, den teologiske understrekningen...for du sa: han har mere kred, sa du		
E: hmmm.		
JS: Altså, det går på autoritet i form av posisjonen, på en måte, eller teologi eller?		
E: hmmm. Ja, for de fleste frivillige kommer jo til meg i form av administrator, sant, kan du fikse det, kan du sette det inn i Medarbeideren, tu tu tu tu (simulert opprømsing), sant. De ser ikke at jeg har på en måte... det som vi har snakket om er at jeg legger fram saker for menighetsrådet, for eksempel, og kan si ting i det, og på en måte kan bevege ting. Og at jeg kan få staben til å hoppe. Det har de vel kanskje erfart noen etter hvert. Er du med? Men det å gi liksom ....snakke høyt for eksempel om givertjeneste, der har presten en talerstol, som ikke jeg har. Og det tenker jeg er helt greit. Men han skal bare vite at jeg bruker ham (latter), så det er ikke sånn at jeg prøver å lure ham til å gjøre det. Men: her må du si noe, her har jeg ingen ...her...her...jeg kan si noe, men jeg tror det har mye større effekt hvis du sier det. Sånn at han kan være....han er ikke....hva er det de sier for noe: nyttig idiot...det...ja...altså...misforstå meg rett, han vet hva han er med på, men han brukes til noe annet enn det som han ....ja. Han brukes da.	Frivillige ser på meg som adm, ikke som «beveger»	E46
	Jeg bruker prest, som har talerstol.	E47

## Vedlegg 5      Kodegruppering

Antall koder i de fem intervjuene: 75, 76, 77, 79 og 89 koder.

Første steg: gruppering	Andre steg: undergrupper	Tredje steg: hovedgruppering
Egne vyer for menigheten	Personlige preferanser	Ledelse oppover i relasjon til menighetsråd
Personlige preferanser		
MR-relasjon		
FR-relasjon		
Påvirkningskraft		
Lederskapsoppgaver:	Ledelse av strategiarbeid	Ledelse nedover i relasjon til ansatte og faglige ledere (og frivillige)
	Følge opp visjon, strategi og vedtak	
	HR og teamledelse	
	Ledelse som veiledning og respons	
	Ledelse av situasjoner	
	Ledelse av frivillige	
Å lede faglige ledere		
Samarbeid med sokneprest		Ledelse sideveis i relasjon til sokneprest
Å være daglig leder	åndelig lederstilling	Bakenforliggende informasjon
	kjerneoppgaver	
	Å være daglig leder	
Hverdagslige utfordringer		

# Vedlegg 6 Meldeskjema NSD

13.4.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



## Meldeskjema 273315

### Sist oppdatert

20.10.2020

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

---

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydoptak av personer

### Type opplysninger

---

### Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

- Religion

### Prosjektinformasjon

---

#### Prosjekttittel

Hva er daglige ledere i Den norske kirkes sokn sin forståelse og opplevelse av rollen som institusjonell og helhetlig leder?

#### Prosjektbeskrivelse

Formålet med min studie blir å belyse daglig leder-funksjonen i Den norske kirkes sokn og få kunnskap om hvordan daglige ledere i kirken opplever og forholder seg til rollen som institusjonell og helhetlig leder, og gjennom det bidra til klargjøring og refleksjon rundt denne rollen i kirkelig ledelse.

Min problemstilling blir da slik: Hva er daglige lederes forståelse og opplevelse av sin rolle og mulighet til å utøve helhetlig lederskap i soknet på vegne av menighetsrådet, med særlig vekt på institusjonell ledelse/dimensjon?

#### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Utenom at det er daglige ledere som oppfyller utvalgskriteriene, blir ikke personopplysninger etterspurt og nedtegnet. Det som er interessant for denne oppgaven er deres forståelse og opplevelse. I den grad intervju kandidater selv avslører personopplysninger gjennom intervju, vil dette bli anonymisert og / eller omskrevet i transkripsjon.

#### Ekstern finansiering

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Jan Steinar Halås, jaste-h@online.no, tlf: 93091549

**Behandlingsansvar**

---

**Behandlingsansvarlig institusjon**

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Paul Otto Brunstad, paul.otto.brunstad@vid.no, tlf: 45697575

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

**Utvalg 1**

---

**Beskriv utvalget**

Daglige ledere i Den norske kirkes lokale sokn i Stavanger bispedømme.

Ansatt i minst 70% stilling som daglig leder.

Har vært ansatt i denne rollen i minimum 2 år.

**Rekruttering eller trekking av utvalget**

Første trinn: Henvendelse til noen arbeidsgivere (kirkeverger) i bispedømmet for å få lov å gjøre intervjuer av daglige ledere. Disse bes om en generell tillatelse, og om navn på daglige ledere som faller utenfor utvalgsriteriene (minimum 70% stilling, ansatt minst 2 år). Antall arbeidsgivere som får henvendelsen vil være høyere enn den dekningsgraden av daglige ledere jeg trenger. Kirkevergene/arbeidsgiver blir ikke spurt om ansattes mailadresser - disse ligger lett tilgjengelig som kontaktopplysninger på alle menighetenes hjemmesider. Kirkelandsskapet er oversiktlig gjennom Kirkelig Fellestråds (arbeidsgivers) hjemmesider, hvor link videre til hver menighets hjemmeside og kontaktopplysninger ligger tilgjengelig. Eksempel Ræge menighet her: <https://rege.menighet.no/kontakt>. Jeg vurderer det som mer anonymt at forespørsel om deltagelse kommer direkte fra meg enn via arbeidsgiver, siden det er så gjennomskiktig med få daglige ledere innenfor enkelte fellestråd.

Trinn to: Jeg gjør en direkte henvendelse via mail til et tilfeldig utvalg på 5-6 daglige ledere spredt på flere arbeidsgiverområder, som spørres direkte om de vil stille til intervju. Ved negativt svar suppleres listen som får henvendelse. Ved forespørsel vedlegges informasjon om prosjektet, samt informasjon om personvern og rettigheter (informasjonsskriv).

Det anses som uproblematisk å få nok informanter.

**Alder**

22 - 70

**Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?**

Nei



**Personopplysninger for utvalg 1**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Religion

**Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?****Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

**Grunnlag for å behandle særlige kategorier av personopplysninger**

Uttrykkelig samtykke (art. 9 nr. 2 bokstav a)

**Redegjør for valget av behandlingsgrunnlag****Informasjon for utvalg 1****Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

**Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

**Tredjepersoner**

---

**Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

**Dokumentasjon**

---

**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Manuelt (papir)

**Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Samtykke kan trekkes tilbake muntlig eller skriftlig (mail). Original underskrift på samtykke blir da sendt i retur pr.post.

**Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?**

Innsyn i eget intervjumateriale gis på forespørsel, enten om vedkommende ønsker å høre lydfilen som blir tatt opp, eller se transkripsjon av intervju (det siste blir anbefalt).

**Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

**Tillatelser**

---

**Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?****Behandling**

---

**Hvor behandles opplysningene?**

- Private enheter

**Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

- Student (studentprosjekt)

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

**Sikkerhet**

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning

**Varighet**

---

**Prosjektperiode**

01.11.2020 - 13.06.2021

**Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?**

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

# Vedlegg 7 Godkjenning NSD

24.4.2021

NSD - Min side

 NORSK SENTER FOR PERSONOPPLYSNINGSDATA

Norsk

Jan Steinar Halås

## Hva er daglige ledere i Den norske kirkes sokn sin forståelse og opplevelse av rollen som institusjonell og helhetlig leder?

### Referanse

273315

### Status

Vurdert

Åpne Meldeskjema

Vurdering

Skriv melding her. Vær oppmerksom på at meldingen du skriver blir synlig for din institusjon i Meldingsarkivet og alle som får delt tilgang til prosjektet ditt.

Send melding

### Sluttvurdering (planlagt)

13.06.2021 02:00

### Melding

23.10.2020 10:58

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 273315 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 23.10.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet behandler særlige kategorier av personopplysninger om religion og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 13.6.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen er dermed den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

<https://minside.nsd.no/meldeskjema/5f666111-a956-48ac-952d-25c1249937fa/meldinger>

1/3

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Håkon J. Tranvåg

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

#### Melding

20.10.2020 19:52

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 273315 er innsendt og mottatt.

#### Melding

20.10.2020 15:07

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 273315 må kompletteres for at NSD kan fortsette vurderingen.

Når du har gjort oppdateringene i skjemaet, må du gå til siden "send inn" og trykke "bekreft innsending".

Dersom du har ytterligere kommentarer eller spørsmål kan du skrive en melding i dialogfeltet over og trykke "send melding".

Følgende kommentar er gitt av NSDs personvernrådgiver:

Hei,

Vi har nå gjort en første gjennomgang av meldeskjema. Før vi kan gå videre med vurderingen, har vi noen korte kommentarer og spørsmål:

1. Angående rekrutteringen: har arbeidsgivere lov til å utlevere epostadresser til deg for å rekruttere deltakere? Vi anbefaler at arbeidsgiver videreformidler informasjon om prosjektet ditt til aktuelle kandidater, som selv tar kontakt med deg, eventuelt samtykker til at arbeidsgiver kan sende deg adressen deres. Er dette en aktuell fremgangsmåte?