



Ledere som løper:

En kvalitativ studie av selvoppfattelse blant daglige ledere i Den norske kirke.

Erika Espey-Sundt

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 25 716

15. mai 2023

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er ledelse i lokalmenigheten og hvordan ledere oppfatter egen ledelse i Den norske kirke. Formålet er å undersøke daglige lederes oppfattelse av egen ledelse på soknenivå, og drøfte denne selvforståelsen i lys av verdibasert ledelse. Studien er avgrenset til å gjelde daglige ledere ansatt i Kirkelig fellestråd i Oslo.

Problemstillingen lyder som følger: Hvordan oppfatter mellomledere i Den norske kirke sin utøvelse av ledelse, og i hvilken grad er det rom for å utøve verdibasert ledelse i en travel hverdag?

Forskningsprosjektet er en kvalitativ studie som baserer seg på semistrukturerte dybdeintervjuer med åtte daglige ledere i Den norske kirke. Dataene er analysert gjennom en fenomenologisk hermeneutisk metodikk. Empiri drøftes i lys av relevant teori og tidligere forskning. Selznicks teori om institusjonalisering, Askelands modell for institusjonelt lederskap i praksis, Aadland og Askelands teori knyttes til verdibasert og verdibevisst ledelse. Hopes teori om mellomledere er benyttet som hoveddrammeverk for oppgaven (Selznick, 1997; Askeland, 2016; Aadland & Askeland, 2017; Hope, 2015).

Sentrale funn fra undersøkelsen er at daglige lederes oppfatning av egen ledelse kan oppsummeres i fire punkter: Daglige ledere beskriver sin ledelse som en balansekunst, der det å være allsidig og vise frihet under ansvar overfor medarbeidere er viktig. Daglige ledere utviser omsorg for kolleger, frivillige og menigheten gjennom tilrettelegging og tilgjengelighet. Vellykket ledelse i menigheten krever modenhet, der daglige ledere er opptatt av ærlig kommunikasjon og å handle på riktig tidspunkt. Daglige ledere opplever mye spenning, både på lokalt og organisatorisk nivå, der samarbeid med nærmeste kolleger og organisatoriske rammer påvirker deres utøvelse av ledelse.

Daglig lederes hverdag preges av styring og ledelse og kan ses i lys av Barnard og Selznicks teorier om ledelse. Daglige ledere har fokus på både oppgaver og relasjoner, men på tross av omsorgen og støtten de viser for kolleger og frivillige trekkes de ofte i retning av rutinemessige oppgaver uten å føle at de rekker å utøve verdibasert ledelse. Dette forklarer informantene at forsterkes av organisatoriske faktorer. Mellomlederrollen og utfordringene som hører til, samsvarer med tidligere forskning. På lokalt nivå opplever daglige ledere som regel godt samarbeid preget av dialog, involvering og bevissthet. Dette støtter opp under organisasjonens verdier og deres identitet som verdibaserte ledere. Imidlertid kommer det frem at deres ledelse har et internt fokus, som er i tråd med dirigent- og integratrorrollene beskrevet i Askeland et. al (2021) modell for institusjonelle kirkeledere.

Nøkkelord: ledelse, verdibasert ledelse, verdibevisst ledelse, mellomledere, Den norske kirke

## Abstract

The theme for this thesis is how leaders perceive their own leadership in The Church of Norway. The study's goal is to illustrate general managers' self-reflection of their leadership on the parish level, and examine this self-understanding of value-based leadership. The study is limited to general managers employed by Kirkelig fellesråd in Oslo.

The research question is: How do general managers in The Church of Norway perceive how they exercise leadership and to what extent is there room to practice value-based leadership in the course of a busy workday?

This is a qualitative study with data collected through semi-structured interviews with eight general managers, analyzed through a phenomenological hermeneutical methodology. Empirical evidence is discussed in relation to relevant theory and previous research. Selznick's theory on institutionalization, Askeland's model for institutional leadership in practice, Aadland and Askeland's theory of value-based and value-conscious leadership and Hope's theory on middle-managers are utilized as the main theoretical framework (Selznick, 1997; Askeland, 2016; Aadland & Askeland, 2017; Hope, 2015).

Key findings are that general managers' perceptions of their own leadership can be summarized in four points: Leadership is described as an art of balance where being versatile and showing freedom under responsibility to employees is vital. General managers show care to colleagues, volunteers and congregational members through availability and facilitation. Successful leadership at the congregational level is associated with maturity where general managers are concerned with speaking honestly and acting at the right time. Finally, general managers perceive tension on the local and organizational level, where collaboration with their closest colleagues and organizational frameworks set guidelines for their leadership.

General managers' workdays are characterized by management and leadership including elements from Barnard and Selznick's theories on management. They focus both on tasks and relationships, but despite the care and support they show colleagues and volunteers, they are often pulled towards routine tasks without feeling they have time to be value-based leaders. This is reinforced by organizational factors that also challenge their ability to lead in a value-based way. Their experience as middle managers are consistent with previous research. At the local level, general managers generally report good cooperation characterized by dialogue, involvement and awareness. This supports the organization's values and their identity as value-based managers. However, their management has a mainly internal orientation, most in accordance with the director and integrator role based on Askeland et al. (2021) the institutional church leader model.

Key words: leadership, value-based leadership, value-conscious leadership, middle management, Church of Norway

## Forord

Det er fire år siden jeg satte meg på skolebenk på VID. Fire lærerrike, spennende, frustrerende (til tider) og gøy år. Jeg er heldig som fikk muligheten til å utvikle meg både faglig samtidig som jeg fikk sette det faglige i praksis på arbeidsplassen. Studier og jobb har ofte gått i hverandre og jeg har brukt mye tid på bearbeiding og refleksjon av situasjoner på jobb i lys av pensum og forelesninger på VID.

Nå er mine fire år som student på VID på vei mot slutten. Det er vemodig. Det gleder meg å se hvor mye jeg har vokst de siste fire årene, både som person og som leder, og det gjør meg glad. I tråd med det er det mange som skal takke nå at jeg avslutter denne oppgaven og min tid på VID.

Tusen takk til veileder Eleni Maria Stene for kloke tanker, utfordrende spørsmål og tydelig engasjement i temaet og oppgaven det siste året.

Takk til gruppeveiledere Paul Otto Brunstad, Arild Wæraas og mine medstudenter som har gitt grundige tilbakemelding på denne oppgaven, og som har vist både tålmodighet og nysgjerrighet rundt tema og Den norske kirke som case.

Takk til alle forelesere og fakultet på VID som har vært en del av studieløpet mitt de siste fire årene. Fra fysiske forelesninger til digitale nettleksjoner og tilbake til klasserommet igjen, har det vært en lærerik og spennende opplevelse å være student på VID.

Takk til kolleger og bekjente i Oslo bispedømme for gode samtaler langs veien, og for case og eksempler til refleksjon og til bruk i oppgaver og eksamener gjennom studieløpet.

Takk til Kirkelig fellesråd i Oslo, min arbeidsgiver, for støtte, tid til studier og for muligheten til å utvikle meg både på skolebenk og i jobbsammenheng. Takk til fagforening Delta som har også bidratt med stipend til kompetanseutvikling.

Sist og størst av alt vil jeg takke min familie. Det finnes ikke ord for å uttrykke min takknemlighet til dere for alt av støtte og ubetinget kjærlighet. Uten dere hadde jeg ikke klart meg gjennom dette studieløpet, eller livet generelt. Min uendelige takknemlighet går til dere.

Takk til deg som leser denne oppgaven. Jeg setter pris på den tiden du bruker på dette og håper at forskningen byr på noe interessant. God lesing!

Oslo 10.05.2023  
Erika Espey-Sundt

## Innholdsfortegnelse

1 Innledning .....	8
1.1 Bakgrunn og valg av tema.....	8
1.2 Formål og problemstilling .....	9
1.3 Kontekst - Den norske kirke .....	10
1.3.1 Den norske kirkes opphav .....	10
1.3.2 Den norske kirke i endring .....	11
1.3.3 Den norske kirke i dag .....	12
1.3.4 Daglig ledere i Oslo bispedømme .....	13
1.4 Oppgavens oppbygning .....	15
2 Teoretiske tilnærminger .....	16
2.1 Verdibasert ledelse .....	16
2.1.1 Verdier og ledelse .....	17
2.1.2 Styring vs. ledelse .....	19
2.1.3 Verdibevist ledelse .....	20
2.2 Den institusjonelle lederen.....	21
2.3 Mellomlederrollen .....	25
3 Tidligere forskning .....	28
3.1 Mellomledere i ideelle organisasjoner .....	28
3.1.1 Endringsprosesser .....	28
3.1.2 Strategiarbeid .....	29
3.2 Verdibasert ledelse blant mellomledere .....	29
3.3 Ledelse i Den norske kirke .....	30
3.3.1 Frivillige og frivillighetsledelse.....	31
3.3.2 Verdibasert ledelse i Den norske kirke .....	32
4 Metode og etiske refleksjoner.....	34
4.1 Kvalitativ forskning .....	34
4.2 Semistrukturerte dybdeintervjuer.....	36
4.3 Informanter.....	37
4.4 Datainnsamling - intervjuer .....	38
4.4.1 Intervjuguide.....	38
4.4.2 Gjennomføring av intervjuer .....	39
4.4.3 Transkripsjon av intervjuene .....	39
4.5 Fenomenologisk hermeneutisk tolkning .....	40

4.5.1 Naiv lesning .....	40
4.5.2 Strukturell analyse .....	41
4.5.3 Omfattende forståelse.....	42
4.6 Metoderefleksjon .....	42
4.6.1 Forforståelse .....	42
4.6.2 Forskning på egen organisasjon .....	43
4.6.3 Reliabilitet og validitet .....	44
4.6.4 Etske refleksjoner .....	45
5 Resultater.....	47
5.1 Balansekunst .....	49
5.1.1 Å vise frihet under ansvar .....	49
5.1.2 Å være allsidig.....	50
5.2 Omsorg.....	52
5.2.1 Å være tilgjengelig .....	53
5.2.2 Å tilrettelegge .....	54
5.3 Modenhet .....	56
5.3.1 Å handle .....	56
5.3.2 Å snakke ærlig.....	58
5.4 Spenning .....	59
5.4.1 Å samarbeide .....	59
5.4.2 Å forholde seg til rammene for egen ledelse .....	61
5.5 Oppsummering .....	64
6 Diskusjon og drøfting .....	65
6.1 Vaktplaner eller frie tøyler?.....	65
6.2 Hvordan samarbeide som en del av det trehodede troll? .....	68
6.3 Hvordan er det å være lederen i midten? .....	70
6.4 Hvorfor sette mennesker først? .....	72
6.5 Daglig leder eller daglig tjener? .....	74
6.6 Varer ærlighet lengst? .....	76
6.7 Er uenighet et sunnhetstegn?.....	77
7 Konklusjon.....	79
7.1 Hvordan karakteriserer daglige ledere egen ledelse? .....	79
7.2 Hvilke prioriteringer viser daglige ledere gjennom sine handlinger? .....	80
7.3 Hvilke utfordringer opplever daglige ledere i utøvelsen av ledelse? .....	82

7.4 Hvordan oppfatter mellomledere i Den norske kirke sin utøvelse av ledelse og i hvilken grad er det rom til å for å utøve verdibasert ledelse i en travel hverdag? .....	84
7.5 Videre forskning .....	86
Litteraturliste .....	88
Vedlegg .....	93
Vedlegg 1: Informasjon og samtykkeskjema .....	93
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	95
Vedlegg 3: Meldeskjema NSD - Norsk senter for forskningsdata.....	96
Vedlegg 4: Godkjenning NSD - Norsk senter for forskningsdata.....	99



# 1 Innledning

Religion og trosbaserte virksomheter er tema for diskusjon og debatt både i private hjem og i det offentlige rom. Den norske kirke (Dnk) er intet unntak. Uansett om man har knapt hørt om gudstjenester, bryllup, barnedåp og begravelse eller er en ivrig kirkegjenger, har man et forhold til Dnk. Bak de tradisjonsrike symboler, ritualer og seremonier ligger en komplisert organisasjonsstruktur som danner konteksten til denne oppgaven.

Det er flere spørsmål som utgjør grunnlaget for oppgaven. Hvordan utføres ledelse i trosbaserte organisasjoner som Dnk? Hvilke oppgaver prioriterer ledere? Hva fremmer deres utøvelse av ledelse? Hvilke ferdigheter gjør at de lykkes i sine roller? Den travle hverdagen er kjent for mange, ikke minst for mellomledere. Når spennet og antall oppgaver hopper seg opp, hva prioriteres? Hva skjer når et verdidilemma oppstår? Eller når man befinner seg i skvisen mellom den visjonære og inspirerende lederen man tilstreber og den kontoradministrator man er nødt til å være for å fullføre alle oppgavene?

Det finnes mye forskning innenfor feltet ledelse, men innenfor Dnk er det relativt begrenset forskning på verdibasert og verdibevist ledelse. Forskingen som finnes, fokuserer ofte på proster, sokneprester og kirkeverger, mens daglige ledere har en mindre synlig rolle. Som en nysgjerrig og motivert forsker, ønsker jeg å utforske rollen til daglige ledere i vår organisasjon og belyse deres perspektiver på verdibasert ledelse i kirken.

## 1.1 Bakgrunn og valg av tema

Jeg ble først kjent med Dnk da jeg begynte som menighetskonsulent i Kampen og Vålerenga menigheter i Oslo i 2018. Til tross for å ha vokst opp i en kirkevant familie med to foreldre som prester, opplevde jeg en helt annen tradisjon og kirkekultur enn da jeg vokste opp i USA. I løpet av de siste fem årene har jeg jobbet i flere menigheter i Kirkelig fellesråd i Oslo (KfiO) i ulike administrative stillinger, og jeg kan trygt si at organiseringen og strukturen i Dnk aldri slutter å overraske meg. Kombinasjonen av studiene mine og jobben i en trosbasert og ideell organisasjon har vært spennende. Begrep og teori fra pensum treffer midt i blinken på

situasjoner og utfordringer på jobben, samtidig som eksempler fra jobben min har gitt meg en bedre forståelse av ledelses- og organisasjonsteori i praksis. Mine erfaringer som fungerende daglig leder i en menighet de siste årene har vært en utmerket mulighet til å anvende denne kunnskapen i praksis.

Som ansatt i Dnk har jeg vært vitne til flere betydningsfulle hendelser som har skapt oppmerksomhet, både innad i kristne miljøer og i samfunnet generelt. Eksempler på relevante saker inkluderer mannlige prester som nekter å samarbeide med sine kvinnelige kolleger (Woll & Nyhus, 2020), avlyste gudstjenester og aktiviteter på grunn av pandemien (Krømke, 2021), prestestreik som følge av lønns- og kompensasjonsnivåer (Werner, 2020), samt alvorlige økonomiske utfordringer knyttet til høye strømpriser (Nettavisen, 2022). Dialog om enhetlig ledelse og organisering i kirken har også vært et sentralt tema. Likevel har det vært én sak som har gjort et spesielt inntrykk på meg, og det er situasjonen til daglige ledere i Oslo beskrevet av Nilsen (2021). Den høye arbeidsbelastningen, det store spekteret av oppgaver, hyppige utskiftninger og store rekrutteringsbehov gjør det til en svært interessant case å utforske. Som både en ledelsesstudent og kollega reflekterer jeg mye rundt dette temaet, og jeg ønsker å utnytte muligheten til å forske på daglige ledere og deres selvforståelse av egen ledelse.

## 1.2 Formål og problemstilling

Formålet er å undersøke daglige leders oppfattelse av egen ledelse på soknenivå, og se på denne selvforståelsen i lys av verdibasert ledelse.

Problemstillingen lyder som følger: Hvordan oppfatter mellomledere i Den norske kirke sin utøvelse av ledelse, og i hvilken grad er det rom for å utøve verdibasert ledelse i en travel hverdag? For å besvare problemstilling er følgende forskningsspørsmål formulert:

1. Hvordan karakteriserer daglige ledere egen ledelse?
2. Hvilke prioriteringer viser daglige ledere gjennom sine handlinger?
3. Hvilke utfordringer opplever daglige ledere i utøvelsen av ledelse?

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er formulert innenfor en kirkelig kontekst, i Den norske kirke, og vil bidra til økt kunnskap om rollen daglige ledere har i denne organisasjonen. Studien vil være avgrenset til daglige ledere i Kirkelig fellesråd i Oslo, men temaet er også relevant og sammenlignbart for andre organisasjoner. Mellomlederrollen til daglige ledere i kirken kan sammenlignes med lederroller i andre organisasjoner, for eksempel kulturinstitusjoner og sykehus, hvor ledelse for flere sterke profesjonsutøvere er en aktuell problemstilling.

### 1.3 Kontekst - Den norske kirke

I denne delen av oppgaven gis det et kort overblikk over organisering i Dnk som er viktig bakgrunnsinformasjon for videre lesing av oppgaven. Det legges vekt på den nåværende konteksten til kirken og det vil gis en oversikt over store temaer og utfordringer som preger dagens situasjon. Daglige lederes rolle og posisjon i kirken i Kirkelig fellesråd i Oslo vil også beskrives.

#### 1.3.1 Den norske kirkes opphav

Dnk har sin opprinnelse som trosbasert organisasjon i kristendommen, som begynte å spre seg til Norge på 800-tallet. Munke, vikinger og biskoper var blant misjonærene som kom fra de britiske øyene til Vestlandet, og fra Tyskland og Danmark til Østlandet for å spre det kristne budskapet. Kong Olav Haraldsson, også kjent som Olav den hellige, forsøkte på brutale måter å innføre kristendommen i Norge. Først etter hans død i slaget på Stiklestad lyktes dette, og kirken var etablert i Norge og i de andre nordiske landene innen utgangen av 1100-tallet.

Som en del av den lutherske reformasjonen, flere hundre år senere, ble Kirkegodset, som utgjorde cirka halvparten av all jord, overført til staten. Enkeltmennesker fikk rett til å tolke bibelen selv, uten prester som mellomledd, og det ble innført en ansvarsfordeling mellom styresmaktene i staten (kongen) og i kirken (biskopene og prestene). Eneveldet ble innført i Danmark-Norge i 1660 og kirkelig autoritet ble overført i sin helhet til staten. Biskoper, proster og prester ble nå utnevnt som embetsmenn av kongen. Grunnloven av 1814 fastslo at den

evangelisk-lutherske tro skulle være den offisielle religionen i kongeriket Norge. Mot slutten av 1800-tallet kom en bevegelse som ønsket strukturelle endringer i kirken. Bevegelsen ønsket økt medbestemmelse. Med støtte fra Stortinget ble de første menighetsmøtene med begrenset innflytelse innført i 1873 (Den norske kirke, 2022b).

I perioden mellom slutten av 1800-tallet og slutten av 1900-tallet var det mindre statlig involvering og regulering av Dnk, og det var en økende distansering mellom stat og kirke. Tidligere borgerplikter som var knyttet til deltakelse i kirkelivet, ble avskaffet. Herunder dåpsplikten i 1904, konfirmasjonsplikten i 1911 og nattverdsplikten i 1913. Opprettelsen av bispedømmerådet i 1933, kirkerådet i 1969 og kirkemøtet i 1984 viser til en økende delegasjon av myndighet og et tydeligere skille mellom kirke og stat. I 1969 ble en ny skolelov vedtatt som gjorde at skolen ikke lenger kunne regnes som en opplæringsinstitusjon for kirken. Utredninger som NOU 1975: 30 Stat og kirke, og St. meld. Nr. 40 konkluderte med behovet for en videre utvikling av kirkens selvstendighet (Regjeringen, 2019).

### 1.3.2 Den norske kirke i endring

Strukturelle endringer i kirken har fortsatt i takt med andre endringer i samfunnet. New Public Management (NPM) begynte å prege offentlig virksomheter fra 1990-tallet. Reformens grunntanker om effektivisering av offentlig forvaltning, måloppnåelse og konkurranseutsetting har også påvirket Dnk og Oslo bispedømme (Hegstad, 2018). Dette kommer til uttrykk på flere måter. Noen eksempler er omfattende arbeidsplaner og tidsregistreringssystemer, særlig blant prestene, i tillegg til utviklingen av beredskapsordninger knyttet til dødsbud blant prester og gravferd tjenesteordninger for kantorer.

Målet med tiltakene er å effektivisere bruken av profesjonsutøvere i kirken. For å spare penger har fulltids kirketjenerstillinger blitt erstattet med timelønnede kirketjenere og rengjøringsbyråer. Konsekvensen er at forefallende arbeid faller ofte mellom to stoler og må dekkes av resten av staben i lokalmenigheten. Innføring av telleuker i KfiO er et annet relevant eksempel. Med jevne mellomrom må ledelse i lokalmenighetene i Oslo rapportere om alle tiltak og antall deltakere per tiltak, noe som legger grunnlag for arbeidsgiverens forståelse av hvilke

kirker som har høyest grad av måloppnåelse. Slike tiltak spiller også inn på andre rapporter som Kirkebruksplan for Oslo (2018), noe som har avgjørende betydning for lokalmenighetene. I løpet av de siste tjue årene har flere menigheter i Oslo blitt slått sammen, og med redusert antall sokn har det også blitt en reduksjon i antall daglig leder stillinger.

I tillegg til forskjellige styringsprinsipper har det også vært vesentlige juridiske og strukturelle endringer i Dnk som preger dagens kontekst. Et forlik mellom staten og Dnk i april 2008 ble bakgrunn for grunnlovsendringer vedtatt i Stortinget 21. mai 2012, noe som ga Dnk økt indre selvstyre. Endringene i grunnloven gjorde det mulig for Dnk å etablere seg som eget nasjonalt rettssubjekt fra 1. januar 2017. På denne dato ble alle kirkens statsansatte gjort om til kirkelig ansatte, og virksomheter i kirken som tidligere var en del av statsforvaltning ble overført til rettssubjektet Dnk. Imidlertid er staten en del av finansieringsgrunnlaget til Dnk, blant annet gjennom prestatjeneste, nasjonale og regionale organer samt trosopplæring, som er støttet av både statlige og kommunale tilskuddsordninger (Den norske kirke, 2017).

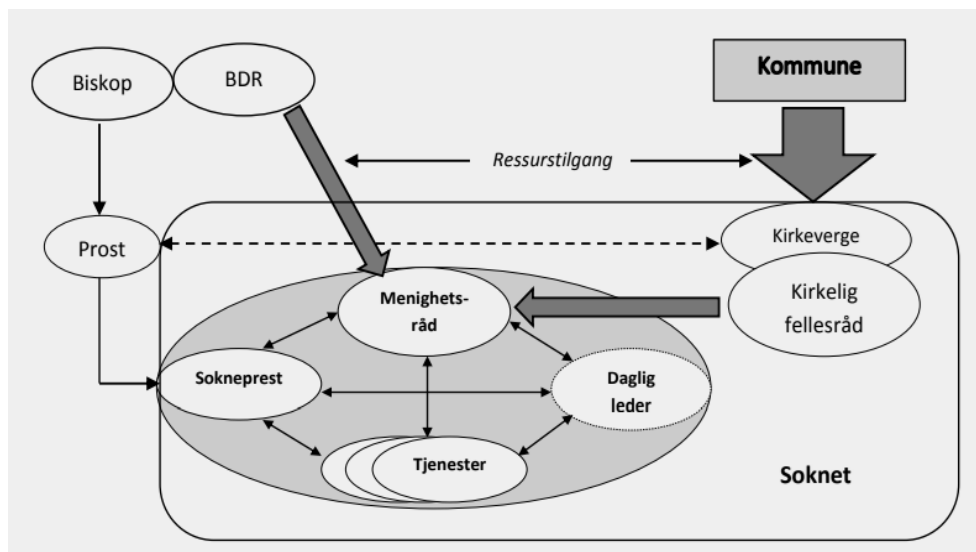
### 1.3.3 Den norske kirke i dag

Dnk som samfunnet kjenner til i dag, er en landsdekkende trosbasert organisasjon, eller institusjon ifølge Selznick (1997), med grunnlag i og gjennomsyret av kristne verdier. «*Mer himmel på jord*» er visjonen til Dnk, og verdiene «bekjennende», «åpen», «tjenende» og «misjonerende» karakteriserer organisasjonen (Den norske kirke, 2022c). Det er landets eldste organisasjon og det største trossamfunn i landet, til tross for synkende medlemstall de siste årene (SSB, 2022). Sirris og Askeland (2021) beskriver Dnk som en kompleks organisasjon med et mangfold av eksempler på ulike organisasjons- og ledelsesformer. En kort oppsummering av den mest nødvendige informasjonen i forhold til denne oppgaven presenteres her.

Dnk er en evangelisk-luthersk folkekirke styrt etter demokratiske prinsipper og delt i to arbeidslinjer. Selv om Dnk ikke lenger er statskirken omfatter den hele Norges befolkning og har en særskilt forankring i Grunnloven. Medlemskap til det større trossamfunnet baseres på dåp, men sakramentene, gudstjenester og øvrige aktiviteter er åpne for alle. Prinsippet om kirkedemokrati står sterkt, spesielt etter demokratireformen i 2008. Det forankres i kirkevalget

som finner sted hvert fjerde år, i tråd med kommunestyrevalget. Resultatene fra kirkevalget er synlig i alt fra sammensetting av menighetsrådet på det lokale nivået til deltakelse på Kirkemøte, det øverste demokratisk valgte organet i Dnk (Den norske kirke, 2022a).

Arbeidstakere i Dnk tilhører hovedsakelig bispedømmelinjen (prester, proster og biskoper) og fellesrådslinjen (alle andre kirkelige ansatte). Sammen skal arbeidstakere i begge arbeidslinjer skape virksomhet på lokalplan som er i tråd med verdier og vedtatte strategier. Ledere i begge arbeidslinjer skal sikre ansvarlig drift og bruk av ressurser i dette arbeidet. **Figur 1.1**, utviklet i forbindelse med en evaluering av den lokale kirkes ordning etter innføring av Kirkeloven i 1996, gir en visuell representasjon på organiseringen. Figuren viser flere nivåer i organiseringen enn det som diskuteres i oppgaven.



**Figur 1.1:** Aktører, lederroller og ressursgrunnlag (Nødland et al., 2014, s. 23)

### 1.3.4 Daglig ledere i Oslo bispedømme

Kirkeloven av 1996 gjorde soknet til den grunnleggende enhet i Dnk. Hvert sogn hører til et prosti som hører til et bispedømme, og er sammensatt av minst en sokneprest, et folkevalgt menighetsråd og en daglig leder. I områder hvor det er flere sogn i samme kommune, for eksempel som i Oslo og Bergen, skal det i tillegg være et kirkelig fellesråd med kirkeverge som øverste leder. De kirkelige fellesrådene ivaretar økonomiske og administrative oppgaver på

vegne av soknene. De har også ansvar for drift og vedlikehold av kirker, drift og forvaltning av gravplasser, tilsetting og arbeidsgiver for ansatte som lønnes av fellesrådene og kontorfasiliteter til kirkelige ansatte. Kirkevergen er øverst tilsatt i fellesrådet i disse byene og er «daglig leder» som Kirkeloven av 1996 refererer til (Kirkeloven, 1996; Den norske kirke, 2001). Daglig leder, eller mellomlederen, som det refereres til i problemstillingen, er øverste leder som jobber lokalt i soknet. De har et annet mandat og ansvarsområde enn Kirkevergen. Tittelen «menighetsforvalter» ble brukt frem til 2016, men tittelen ble endret til «daglig leder». Kirkeloven ble formelt opphevet 24. april 2020, men mye av organiseringen gjelder fortsatt uten at det er underlagt staten.

Daglige lederstillinger er fortsatt gjeldende i Oslo bispedømme, bestående av kirkene i Oslo, Asker og Bærum. Oslo bispedømme er delt i to arbeidslinjer. Prestene tilhører Oslo bispedømmerådslinjen (OBDR) og øvrige ansatte tilhører kirkelig fellesrådlinjene (Oslo, Asker og Bærum). Kirkevergen i Oslo er den øverste lederen i KfiO. Det er i overkant av 30 daglige ledere, fordelt på 36 menigheter, som jobber i samarbeid med OBDR-linjen for å bidra til Dnks virksomhet i hovedstaden.

Stillingsutlysninger for daglige lederstillinger i Oslo bispedømme i 2022 viser til omfattende ansvar og stort spenn med arbeidsoppgaver. Herunder kan blant annet HMS ansvar, personalledelse (av tverrfaglige kunnskapsmedarbeidere), økonomiforvaltning, saksbehandling og sekretæroppgaver knyttet til menighetsrådets virksomhet, koordinering av frivilliges bidrag og oppfølging av kirkebygg, kontorer og utleie nevnes. I tillegg kommer kommunikasjonsarbeid og hensiktsmessig og effektiv organisering av aktiviteter. De skal også sikre at ressursbruk er i samsvar med gjeldende prioriteringer og budsjetttrammer, og at et godt samarbeid både internt og eksternt utvikles og videreføres. Det kommuniseres tydelige forventninger i form av personlige egenskaper: daglige ledere skal blant annet være handlekraftige, endringsvillige, strukturerte, helhetstenkende og inspirerende (Kirkelig fellesråd i Oslo, 2022a; Kirkelig fellesråd i Oslo, 2022b). Utlysningstekster og stillingsbeskrivelser kan ved første øyekast virke motstridende. På den ene siden uttrykker KfiO ønske om en dyktig administrator med god kontroll i budsjettstyring. På den andre siden uttrykkes det ønske om en visjonær leder som

leder og motiverer medarbeidere i takt med verdiene til Dnk. Disse forventninger må ikke, og bør ikke, tenkes som motsetninger, men det kan være utfordrende å tilfredsstille alle forventningene samtidig.

Medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført blant alle kirkens ansatte i 2021 viser at medarbeidere har høye forventninger til daglige ledere (Den norske kirke, 2021).

Undersøkelsens resultater i Oslo peker på at ledere i Oslo bispedømme er gjennomsnittlig gode til å se og oppmuntre, men at ansatte rapporterer utfordringer knyttet til ansvarsområder, arbeidsomfang og press. Medarbeidere opplever et stressnivå som medfører ubehag og fører til at noen bekymrer seg for egen helse. De opplever utydelig rolle- og ansvarsfordeling på arbeidsplassen og melder behov for tydelig grense- og målsetting. Medarbeidere ser på dette som lederoppgaver. I tillegg uttrykker medarbeidere behov for hjelp til å prioritere oppgaver av deres ledere (Den norske kirke, 2021). Høye forventninger fra arbeidsgiveren og medarbeidere kan være en av mange faktorer som har bidratt til høy utskiftning blant daglige ledere i KfiO de siste årene.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i sju kapitler. Det innledende kapitlet introduserer bakgrunn for valg av tema, problemstilling, forskningsspørsmål og kontekst for rollen daglig leder i Dnk. Kapittel 2 gir oversikt over relevante teoretiske tilnærminger knyttet til mellomledere, verdibasert ledelse og ledelse i Dnk. I tredje kapittel gis det en gjennomgang av litteratur innenfor feltet. I fjerde kapittel gjøres det rede for metodevalg, den metodiske tilnærmingen gjennom prosjektet samt etiske refleksjoner knyttet til denne forskningen og oppgaven. Kapittel 5 gir en oppsummering av funn fra intervjuene med daglige ledere i Oslo bispedømme. I sjetten kapittel drøftes og analyseres funn i lys av relevant teori. I sjuende kapittel oppsummeres oppgaven og jeg trekker noen konklusjoner knyttet til problemstillingen, samt peker på muligheter for videre forskning. Litteraturliste og vedlegg knyttet til studien følger deretter.



## 2 Teoretiske tilnærminger

I dette kapitlet presenteres viktige teoretiske tilnærminger som benyttes som sentrale rammeverk for analyse og drøfting av funnene. Det legges vekt på teori knyttet til ledelse og verdier, noe som gir et utgangspunkt for ulike perspektiver å se virkeligheten på. For å ha et utgangspunkt for å diskutere problemstillingen, beskrives verdibasert ledelse og denne ledelsestilens opprinnelse. Videre diskuteres begrepene *management*, *ledelse* og *verdibevisst ledelse*. Askelands (2016) institusjonelle lederrolleteori og utviklingen av denne vil også presenteres. I tillegg presenteres teori tilknyttet mellomlederrollen.

### 2.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse er den teoretiske hjørnesteinen i denne studien. Det er en retning i ledelsesteori som retter fokus på ledelse og atferd forankret i etiske og moralske prinsipper. Tilnærmingen sto fram i ledelsesfaget som noe nytt i begynnelsen av 1980-tallet. Internasjonal litteratur skiller mellom to hovedforståelser: *value-based leadership* tar utgangspunkt i økonomiske teorier og verdiskaping, mens *values-based leadership* tar utgangspunkt i moralske verdier, holdninger og virksomhetens formål. Den skandinaviske anvendelsen bygger på den sistnevnte tradisjonen (Aadland & Askeland, 2017).

Det er imidlertid forskjellige definisjoner på verdibasert ledelse. Den bredeste forståelsen er at verdibasert ledelse handler om holdninger og verdier. Det vil si at all ledelse er i en viss forstand verdibasert ledelse, med spørsmål om hvilke verdier som ligger bak (Petersen, 1997, gjengitt i Aadland, 2004, s. 147). Aadland (2004) beskriver begrepet som å motivere og mobilisere beslutninger og organisatoriske handlinger basert på ønskede verdier, i tillegg til å avgrense det som uttrykker «ikke-ønskede» verdier. Busch (2012) beskriver det som et samspill som kan utøves på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå og som er forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder. Kirkhaug (2013) definerer det på følgende måte:

Vi kan definere verdibasert ledelse som et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål

gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst atferd fra lederskapets side. (Kirkhaug, 2013, s. 104)

Til tross for forskjellene, er definisjonene samstemte om at verdibasert ledelse er et multidimensjonalt ledelsesverktøy som anvender verdier på avgjørende områder innen organisasjoner. Selv om ledere er tilegnet makt og ansvar, sidestilles ansatte og ledere sosialt. Relasjoner både mellom ansatte og ledere, og ansatte og organisasjonen er avgjørende for organisasjonens virksomhet. Begge parter må ha felles overbevisninger om verdiene som ligger til grunn, og et gjensidig tillitsforhold må eksistere for at organisasjonen skal fungere. Fremfor sosial asymmetri kan ledelse og ledermakt forstås som sosial symmetri mellom ledere og ansatte (Kirkhaug, 2013).

I kategorien verdibasert ledelse finnes flere underkategorier med ulike faglige perspektiver relatert til teoretiske perspektiver med flere grunnleggende premisser. Eksempelvis autentisk ledelse, etisk ledelse, tjenende ledelse, transformasjonsledelse, institusjonell ledelse, kontekstuell ledelse og åndelig ledelse (Copland, 2014).

### 2.1.1 Verdier og ledelse

Bruk av begrepet *verdibasert ledelse* kan spores tilbake til slutten av 1970-tallet, men koblinger mellom verdier og ledelse kan ses lenger tilbake i tid. Begrepet *verdirasjonalitet* ble anvendt allerede i Max Weber sin tid, og er noe som skiftet fokus til en forankring i det moralske og det etiske (Aadland & Askeland, 2017). Flere andre klassikere i ledelsesfaget har spilt en betydelig rolle i å utvikle forståelsen av samspillet mellom ledelse og verdier. Blant disse er Chester Barnard og Philip Selznick viktige bidragsytere.

Barnard (1938) har preget allmenn forståelse av lederen og lederens oppgaver til å innebære et verdifokus i normativ forstand. Han er mest kjent for sin forståelse og uttalelser om begrepet *executive functions* som er delt i tre hovedfunksjoner. Første funksjonen er å sikre et kommunikasjonssystem som omfavner både organisasjonsstrukturen (organisasjonskartet) og

de mennesker som fyller diverse roller i organisasjonen. Den andre funksjonen er å sikre innsats fra organisasjonsmedlemmer. Organisasjoner er avhengig av de personene som jobber der for at organisasjonsutviklingen kan fortsette. Når nye medlemmer begynner er det avgjørende at relasjonen de har til organisasjonen er preget av samarbeidsvilje og en viss tilslutning til organisasjonens mål. Etter at medlemmer er etablert vil organisasjonen legge føringer for forventet atferd i form av oppgaver for å sikre måloppnåelse. Den siste funksjonen er å formulere og definere mål og hensikt til medlemmenes handlinger. Et kritisk aspekt er tildeling av ansvar eller delegering av autoritet (Barnard, 1938).

Barnards verdifokus illustreres i måten han omtaler organisasjoner og de aktørene som utgjør dem. Organisasjoner beskrives som formelle og uformelle, og ledere som rasjonelle aktører og moralske forbilder. Samarbeid og målorientering beskrives som viktig, i tillegg til frivillig tilslutning av medlemmer til organisasjonen. Det er ikke lederens oppgave å styre andre. De skal heller sikre systemer som bidrar til at andre medlemmer selv slutter seg til og deltar i organisasjonen. Ledere skal skape verdier samtidig som de fortolker ulike verdsett medlemmer har med seg inn i organisasjonen. Felles forståelse om mål, hensikt, orientering og en moralsk kode for handling og samhandling er viktige bidrag av Barnard (Aadland & Askeland, 2017).

Philip Selznick bygde på Barnards arbeid og var en pådriver for å adressere behovet for mer refleksjon og diskusjon om organisasjoner og ledelse. Hans sentrale bidrag er relatert til lederes rolle i verdidanning, i tillegg til institusjonell teori knyttet til organisasjoner. «Lederen for et foretak blir statsmann idet han går over fra administrativ ledelse av et foretak til institusjonelt lederskap» (Selznick, 1997, s. 18). Statsmann, eller institusjonell leder, forstås som en moralsk leder som er autentisk og dydig (Solinger et al., 2020). Begrepet institusjonell leder vil utdypes senere i dette kapitlet. Selznick skiller mellom organisasjoner og institusjoner. Organisasjoner forstås som et instrument eller utskiftbart redskap for å gjøre en oppgave. Institusjoner beskrives som en tilpasningsdyktig organisme eller produkt av sosiale behov (Aadland & Askeland, 2017). Veien fra organisasjon til institusjon forstås som en dynamisk prosess av aktører som samhandler og tilpasser handlinger med hensyn til omgivelsene rundt. Dette kalles for institusjonalisering.

Lederskapets grunnleggende funksjoner kan ifølge Selznick beskrives i fire punkter. For det første skal ledere formulere institusjonens oppdrag med å fastsette mål for å styre engasjement. Leder står også ansvarlig for å bygge institusjonens oppdrag i den sosiale strukturen slik at det *bor i veggene* og gjennomsyrrer holdninger og handlinger. Ledere skal vedlikeholde verdier og den organisatoriske identiteten for å opprettholde integriteten. Til slutt skal ledere avveie interessene til institusjonens forskjellige aktører og løse interne konflikter (Selznick, 1997). Ledere skal skape spesielle verdier i takt med omverden. De skal også sørge for at verdiene forstås av institusjonens aktører og at de legges til grunn for atferd og handling i institusjonen.

Barnard og Selznick deler et felles syn på organisasjoner og viktigheten av å se ledelse og verdier i sammenheng. Begge tenkere forstår organisasjoner som noe levende, mottakelig og tilpasningsdyktig. Dette kommer til uttrykk ved Barnards begrep *executive functions* (Barnard, 1938). Ved Selznick kommer dette til uttrykk når han refererer til institusjoner som produkt av sosiale preg, og at det eksisterer et levende sosialt miljø med behov for ivaretagelse. På denne måten anerkjenner Barnard og Selznick at kontekst er avgjørende. Begge tar avstand fra ideen om at en leder skal *styre* en gruppe med mennesker i den tradisjonelle forstand. De tar avstand fra beordring av ansattes atferd eller handlinger, og argumenterer heller for at en sentral lederoppgave er å prege organisasjoner med bestemte verdier (Askeland, 2013). På denne måten vil aktørene som utgjør organisasjonen være i stand til å handle og samhandle i tråd med disse verdiene. Ved å etablere skillet mellom leder og administrator legger Selznick derimot til et ekstra lag på denne forståelsen.

### 2.1.2 Styring vs. ledelse

Innenfor ledelsesfaget kan det ses på som vanlig å skille mellom administrasjon og ledelse som forskjellige typer roller. I noen sammenhenger refereres det til styring eller management fremfor administrasjon, men det er en relativ felles forståelse for de begrepene i ledelsessammenheng. De kjennetegnes ved rutinemessige avgjørelser med et fokus på produksjon og problemløsning på en effektiv måte. Administrasjon legger vekt på blant annet planlegging, delegering, kontroll, problemløsning, maktkonsentrasjon, rasjonalitet, lydighet og

balanse. Derimot er ledelse mer visjonær med fokus på mening bak atferd og handlinger samt utvikling av både mennesker og organisasjoner. Ledelse vektlegger visjon, misjon, inspirasjon, kommunikasjon, innovasjon, engasjement, maktspredning, intuisjon og empati (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Bennis og Nanus (1985) skiller mellom gruppene ved at managers gjør ting riktig, mens ledere gjør de riktige tingene.

Det er uenighet innenfor ledelsesfaget om hvorvidt samme person kan drive med ledelse og administrasjon. De som stiller spørsmålstegn ved dette har en overbevisning om at ledere og managers har forskjellige verdier og personligheter som gjør at deres atferd og handlinger er grunnleggende annerledes. Derimot er det ikke empirisk forskning som støtter at mennesker lett kan sorteres i disse to stereotypiene. Det er flere innenfor feltet som anerkjenner management og ledelse som distinkte roller, uten å legge premiss om at de som driver med disse rollene må være grunnleggende ulike personer (Yukl, 2013). Nyere forskning tar avstand fra et tydelig skille mellom begrepene og legger vekt på at gode ledere er avhengig av både administrasjon og ledelse. For å kunne lykkes i komplekse moderne organisasjoner må ledere kunne lede og administrere (Jacobsen & Thorsvik, 2013). «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. 7). Definisjonen peker umiddelbart på kjennetegn på både administrasjon og ledelse, noe som støttes av blant annet Mintzberg (1973), Bass (1990), Hickman (1990), Kotter(1988) og Rost (1991) (gjengitt i Yukl, 2013).

### 2.1.3 Verdibevist ledelse

Aadland og Askeland (2017) påstår at verdibevist ledelse må først og fremst omtales som en ledelsesfilosofi hvor kjernepunktet for ledelse og organisasjonslivet er bevisstgjøring av implisitte verdivalg. «Verdibevist ledelse er å styre, motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger forankret i organisasjonens artikulerte og ønskede verdier, samt å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-ønskede verdier» (Aadland, 2004, s. 157). Kjernen i definisjonen er et fokus på verdiene som skal styre

retning og livet til organisasjonen det gjelder, i tillegg til de menneskene som leder og arbeider i den organisasjonen. Imidlertid er det ulike forståelser av hvordan dette utøves i praksis.

Én forståelse av verdibevisst ledelse er gjennom *verdier-for-praksis* (Aadland & Askeland, 2017, s. 118). I denne tilnærmingen er det verdier som er utløserne av ønsket praksis. Verdier bestemmes, og blir prinsipper som skal være veiledende for atferd og handlinger. Lencioni (gjengitt i Aadland & Askeland, 2017, s. 118-121) fremmer dette synet og legger fokus på den instrumentelle funksjonen verdier har i organisasjoner. Ansvar for å sikre at medarbeidere forstår og slutter seg til og etterlever kjerneverdiene, fremfor konsensus blant ansatte, ligger hos ledelsen i enhver organisasjon. Eksempelvis er transformasjonsledelse en relasjonell tilnærming som handler om å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål. Det er også karakterisert ved følgende punkter: ledere har karisma, er rollemodeller for medarbeidere, motiverer via inspirasjon, stiller spørsmål, oppfordrer til nytenkning, tar hensyn til individers spesielle behov og viser omtanke (Copland, 2014).

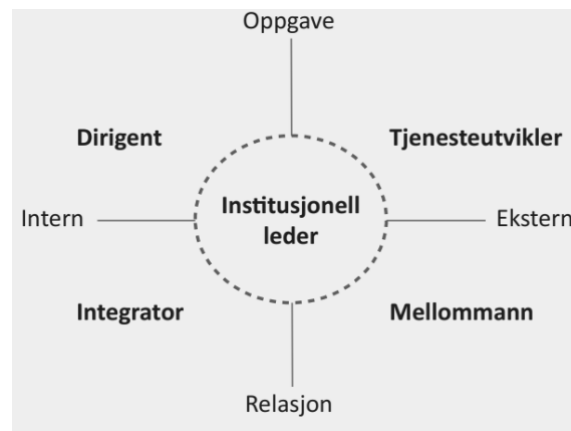
En annen forståelse er gjennom *verdier-i-praksis* (Aadland & Askeland, 2017, s. 122). I denne tilnærmingen dannes utgangspunktet av de faktiske handlingene og empirisk praksis. Verdier kan utledes gjennom hermeneutisk fortolkning. Refleksjon og tolkning av handlinger og deres betydning fører til en fastslåing av organisasjonens verdier. Ved å reflektere på bruk av ens tid, penger og energi kan man belyse hvilke verdier som ligger til grunn for ens handlinger. Ansvar for å utruste medarbeidere til å handle selvstendig i tråd med organisasjonens verdier ligger hos ledelsen (Petersen & Lassen, 1997 sitert i Aadland & Askeland, 2017, s. 122). *Values work* er et eksempel som belyser dette. Studien fra Beta Business School belyser hvordan fremvekst og fremføring av verdiarbeid ble til gjennom dialog, forhandlinger og pågående bevissthet og arbeid. I motsetning til verdier-for-praksis er dette arbeidet ikke toppstyrt, men heller avhengig av inkludering av alle relevante og berørte aktører og kollektiv forankring (Gehman et al., 2013).

## 2.2 Den institusjonelle lederen

Verdier og ledelse har en sentral plass i institusjonell teori. Selznick (1997) definerer institusjonalisering som prosessen der en organisasjon blir til en institusjon. Det handler om å

inkludere verdier som en kjerne i virksomheten, som ligger utenfor de rasjonelle, oppgaveorienterte og instrumentelle aspektene. Prosessen innebærer historien til organisasjonen, menneskene i organisasjonen, samt organisasjonens mål og utviklingen av disse. Lederen har en viktig oppgave som agent. De skal institusjonalisere verdier samt fremstille organisasjonen slik at organisasjonsmedlemmene er kjent med, identifisere seg med og er lojale mot organisasjonens mål (Eriksen, 1999, gjengitt i Aadland & Askeland, 2017, s. 65).

Harald Askeland bygger på Selznicks ideer ved å integrere den institusjonelle lederrollen med de andre klassiske lederrollene (Aadland & Askeland, 2017, s. 72).

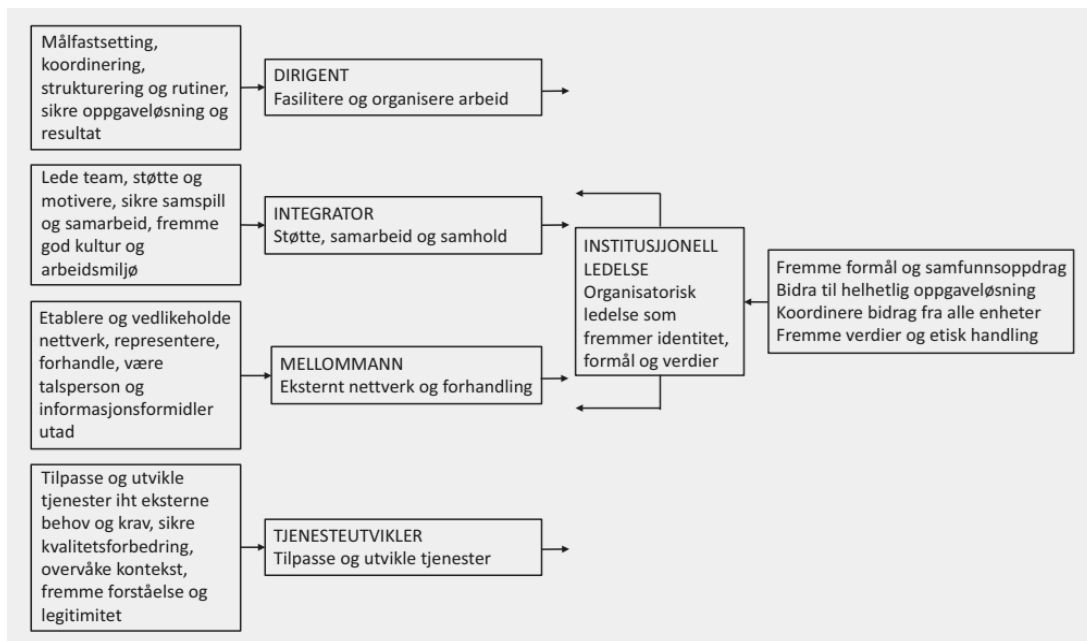


**Figur 2.1:** Integrert modell for ledelse og institusjonelt lederskap i praksis (Askeland, 2016, s. 166)

Modellen (**figur 2.1**) synliggjør det helhetlige ansvaret ledere har for identitet, verdier, formål og legitimitet, i tillegg til å dele det overordnet ansvaret i fire forskjellige lederroller. *Dirigenten* har en intern orientering og er oppgaveorientert. Rollen kombinerer klassiske ledelsesoppgaver som planlegging av prosesser, initiering av strukturer, samt ivaretagelse og utvikling av prosedyrer med hensikt om å bidra til effektiv måloppnåelse. *Tjenesteutvikleren* har en ekstern orientering og legger fokuserer på utføring av oppgaver i tillegg til strategisk utvikling og tilpasning av mål og tjenester. *Integratoren* har en intern og relasjonell orientering, og fokuserer på å binde organisasjonen og organisasjonens medlemmer til et fungerende sosialt system. *Mellommannen* har en ekstern orientering med oppmerksomhet på bygging, vedlikehold og videreutvikling av eksterne relasjoner. I motsetning til instrumentelle sider

jobber denne rollen heller med å etablere samarbeid og allianser, samt forsvare organisasjonen fra eksternt press (Aadland & Askeland, 2017; Sirris & Askeland, 2021).

Modellen tar også høyde for to sentrale dimensjoner. Den ene dimensjonen er orientering: Dirigenten og integratoren har en intern orientering mens tjenesteutvikleren og mellommannen har en ekstern orientering. Den andre dimensjonen er relatert til fokus; Dirigenten og tjenesteutvikleren har et oppgavefokus, mens integratoren og mellommannen retter fokus mot det relasjonelle (Sirris & Askeland, 2021). **Figur 2.2** gir en detaljert oversikt over lederrollene.



**Figur 2.2:** Integrasjon av lederrolleprofiler og institusjonell ledelse (Askeland, 2021, s.186)

Modellens fire roller er alle nødvendige for å lykkes som en institusjonell leder. Derimot vil de fire forskjellige rollene ikke ha samme sammensetning hos enhver leder eller i enhver situasjon. Ledertyper vil legge vekt på forskjellige roller, og diverse situasjoner vil kreve forskjellig atferd og samhandling av ledere. På denne måten er sammensetning av de fire lederrollene en kombinasjon av institusjonens kontekst, den bestemte situasjonen og den enkelte leders personlighet og lederstil.



Dnk er en institusjon i Selznicks forstand. Den har sterk forankring og mål om å fremme spesifikke verdier som ligger utenfor de rasjonelle, oppgaveorienterte og instrumentelle aspektene av kirken som en organisasjon. Derimot har ledere i begge arbeidslinjer et overordnet ansvar for at Dnks verdier realiseres og fremmes, og at menighetens virksomhet er meningsskapende. Den institusjonelle lederrollen i en kirkelig sammenheng har ansvar for følgende (se **figur 2.3**): «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 et al., 2021, s. 227).

<b>Institusjonell (kirke)leder</b>			
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.			
<b>Intern - oppgave</b>	<b>Intern - relasjon</b>	<b>Ekstern - oppgave</b>	<b>Ekstern - relasjon</b>
Dirigent	Integrator	Tjenesteutvikler	Mellommann
- Fasilitering av arbeidsprosesser - Ressursfordeling - Organisering av tjenester og rammer for menighetens og ulike medarbeideres tjeneste	- Støtte, inspirere og veilede medarbeidere - Utruste individer og team til jobbutførelse	Strategisk utvikling eller tilpasning av tjenester og tiltak relatert til forståelse av forholdet mellom oppdrag og kontekst	- Samarbeid mellom ulike enheter - Bygge relasjoner til lokalsamfunnet - Regulere og forhandle relasjoner til andre organisasjoner

**Figur 2.3:** Sammenfatning av rolleprofilene i kirkelig lederskap (Askeland et al., 2021, s. 227)

Stillingsbeskrivelsene til daglige ledere i KfiO eksemplifiserer alle fire lederrollene i modellen. HMS-arbeid, oppfølging av bygg, og økonomistyring peker mot utførelsen av dirigentrollen. Personalansvar og oppgaver knyttet til arbeidsmiljø, fellesskap og trivsel av ansatte kan assosieres med integratrorollen. Arbeid og saksbehandling for menighetsrådet kan relateres til mellommannsrollen. Koordinering av bidrag fra frivillige, samarbeidspartnere og den større menigheten viser til tjenesteutvikleren. Flere punkter fra stillingsbeskrivelsen kobles naturlig til én av rollene i modellen, mens andre oppgaver gjør at en leder må realisere flere roller samtidig. I tillegg vil daglige ledere måtte justere sammensetningen av rollene basert på hvilke oppgaver de jobber med til enhver tid med tanke på prioriteringer og kontekst.

Ideen om verdidilemmaet presentert i introduksjonen er også relevant her. Daglige ledere må hele tiden holde overordnet blikk på helheten i menighetens virksomhet. Oppgaver og ansvarsområder som hører til deres stilling, eksisterer og utfolder seg samtidig. På denne måten må de forholde seg konstant til endringer i menighetslivet. I visse tilfeller vil oppgaver konkurrere for oppmerksomhet, og vil kreve at lederen inntar forskjellige roller representert i Askelands modell.

Den travle hverdagen er kjent for mange, ikke minst for mellomledere, og når det store spennet med oppgaver hopper seg opp, hva er det som prioriteres? Hva skjer når det oppstår et verdidilemma og man befinner seg i skvisen mellom den inspirerende og visjonære lederen man tilstreber, og den kontoradministrator man er nødt til å være for at oppgavene skal fullføres? Disse spørsmålene utgjør grunnlaget for oppgaven.

## 2.3 Mellomlederrollen

Problemstillingen setter søkelyset på mellomlederrollen, noe som gjør det relevant å se på rollen fra et teoretisk ståsted.

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessen som et hele. (Hope, 2015, s. 22)

Definisjoner på begrepet mellomleder varierer med utgangspunkt i plassering av denne rollen i forhold til andre i enhver organisasjon. Definisjonen over benyttes fordi den kan relateres til en kirkelig kontekst. Daglige ledere i KfiO befinner seg ett nivå over staben i den lokale menigheten. Samtidig befinner de seg under toppsjef (kirkeverge) og avdelingsledere i administrasjonen i KfiO (sjef for HR, økonomi, lønn, samt bygg og eiendom). Daglige ledere leder menighetens virksomhet på lokalplan. De er også mellomledd mellom KfiO og menigheten, og skal formidle og sette de strategiske satsingene til KfiO i livet i menigheten.

Mellomlederrollen defineres ofte ut fra tre dimensjoner: den hierarkiske, den funksjonelle og den oppgavebaserte (Hope, 2015). Huy (2021) vektlegger den hierarkiske plasseringen. Hans organisatoriske plassering samsvarer med Hopes definisjon: mellomledere er to nivåer under toppsjef og et nivå over medarbeidere. Nøyaktig plassering varierer, men det er enighet om at mellomledere befinner seg verken helt nederst eller helt øverst i organisasjonskartet. Som navnet beskriver, befinner de seg et sted mellom disse nivåene. Når det gjelder funksjon er det mange som vektlegger mellomleders mulighet og oppdrag om å binde sammen virksomhetens strategier, og den faktiske produksjon som utføres på daglig basis. Likert (1961) refererer til mellomledere som *linking pins* (gjengitt i Hope, 2015, s. 18). Andre refererer til dem som meglere, forhandlere eller fortolkere. Dette er noe som gjør at mellomledere ofte betraktes som svært viktig i endringsprosesser. Den oppgavebaserte forståelsen av mellomledere er at de har ansvar for å sikre utførelsen av arbeid innenfor et begrenset omfang. På denne måten deler de ansvar for virksomhetens endelige resultat, i likhet med andre sideordnet, uten at de kan holdes ansvarlig for virksomhetens helhet (Hope, 2015).

Mellomledere står overfor et stort spenn med oppgaver, noe som kan påføre press og ubehag. De skal omsette beslutninger og retning til strategiske valg, og omsette disse i daglige arbeid. Samtidig skal de fange opp ideer fra førstelinjemedarbeidere og oversette dette til noe som passer i den strategiske dialogen i organisasjonen. De skal altså oversette både vertikalt og horisontalt. Den vertikale dialogen illustreres i omtalelser av mellomlederne som fortolkere og oversettere. Like viktig er den horisontale kommunikasjonen de har med sideordnede. Som ledere skal de sikre ivaretagelsen av oppgaver innen en viss del av organisasjonen. For at det skal være mulig er de avhengig av god kommunikasjon med andre i like stillinger slik at mindre grupperinger kan føre til måloppnåelse i den større organisasjonen. Nyere forskning peker på mellomledere som viktige aktører, særlig i strategi- og endringsprosesser på grunn av den spesielle oversikten og kontakten de har til kildene som utfører mye av organisasjoners arbeid (Hope, 2015). Dette kommer ikke uten konsekvenser for de som står i rollen. Mange refererer til en oppmerksomhets- og tidsklemme som mellomledere konstant manøvrerer. Huy (2001) påstår at mellomledere ofte er overbelastet og stresset på lik linje med de førstelinjemedarbeidere som rapporterer til dem. Andre retter fokus mot det økonomiske

presset mellomledere står i, og en stadig forventning om å gjøre og produsere mer med mindre ressurser og tid (Terjesen & Salomon, 2015, s. 27).

## 3 Tidligere forskning

Lederes oppfattelse av egen ledelse i Dnk er et snevert forskningsfelt, men forskning på verdibasert ledelse er et større felt som kan gi flere treff på relevant forskning i forbindelse med denne oppgaven. Oversikt over forskning knyttet til mellomledere i ideelle organisasjoner presenteres først. Deretter snevres det inn til forskning knyttet til verdibasert ledelse blant mellomledere. Til slutt presenteres forskning knyttet til organisering og ledelse i Dnk, med særlig vekt på forskning av administrative lederroller, inkludert daglig lederrollen.

Tidligere forskning ble funnet gjennom søk primært via Google Scholar og VID:Open. Følgende søkeord ble benyttet i forskjellige konstellasjoner: «*mellomledere*»/«*middle-manager(s)*», «*ideelle organisasjoner*»/«*non-profit organizations*», «*verdibasert ledelse*»/«*value-based leadership*», «*daglige ledere*»/«*general managers*» og «*Den norske kirke*»/«*The Church of Norway*». Litteraturlisten til artiklene generert gjennom søket ble også benyttet for å finne annen relevant forskning innenfor temaet for denne oppgaven.

### 3.1 Mellomledere i ideelle organisasjoner

Som presentert i kapittel to handler teori om mellomlederrollen ofte om deres rolle i endringsprosesser og som viktige ressurser i strategiarbeid i organisasjoner. Forskning på begge temaer presenteres her.

#### 3.1.1 Endringsprosesser

Conway & Munks (2011) forsket på rollene mellomledere har i endringsprosesser i det irske helsevesenet. Studien innebar en kvalitativ undersøkelse, intervjuer med mellomledere, avdelingsledere, toppledere og HR. Funnene illustrerer at ambivalens blant mellomledere kan bidra til demontering av strukturer og systemer som er nødvendig for vellykkede endringsprosesser. Hovedkonklusjonen er at mellomledere kan ha en avgjørende rolle i endringsprosesser i organisasjoner.

Jacobsen (2019) forsket på mellomledere med vekt på tre antakelser om mellomledere som går igjen i mye av litteraturen: Mellomledere som informasjonsformidlere mellom toppledelse og

førstelinjemedarbeidere, den stressende og utfordrende rollen mellomledere har som er annerledes enn ledere på andre nivåer i organisasjoner, og utøvelsen av en type ledelse blant mellomledere som er grunnleggende forskjellige fra ledelse utført av toppledelse. Empirisk materiale fra Lederundersøkelsen 3.0, gjennomført av AFF i 2011, ble benyttet som grunnlag for sammenligning av disse tre forhold blant mellomledere og andre lederstillinger. Funn fra undersøkelsen viser at mellomlederrollen er viktigere enn andre ledere i formidlingen av informasjon. Videre opplever mellomledere mer rollekonflikt og tidspress enn andre ledere, og mellomledere anser i mindre grad enn andre ledere anser seg selv som transformasjonsledere.

### 3.1.2 Strategiarbeid

Carney (2004) forsket på mellomleders involvering i strategiarbeid i ideelle organisasjoner ved å foreta en kvalitativ studie blant ledende sykepleiere på et akutt sykehus i Irland. Funnene viser at organisasjonsstrukturen er en avgjørende faktor som påvirker den strategiske rollen mellomledere (ledende sykepleiere) får i sykehusets virksomhet. Nøkkelfaktorer i den strategiske lederrollen er inkluderingsnivå i strategiarbeid, tilgang til informasjon om strategi, opplevd ekskludering fra strategiske avgjørelser, og uformelle og formelle kommunikasjonskanaler innad i organisasjonen. Inkludering av mellomledere i strategiarbeid bidro til kaskadeeffekt med økt og bedre kommunikasjonsflyt nedover i organisasjonen. Ekskludering av mellomledere hadde negativ effekt, og førte til blant annet dårlig kommunikasjon og følelser av å være kontrollert og isolert. Studien konkluderte med at ledende sykepleiere har et enormt potensialet til å påvirke strategiarbeid og utøvelsen av helsetjenester gjennom involvering.

### 3.2 Verdibasert ledelse blant mellomledere

Yang et al. (2010) forsket på relasjonen mellom mellomleders transformasjonsledelse og arbeid til førstelinjemedarbeidere. Studien er en kvantitativ undersøkelse med ulike spørreskjemaer til førstelinjemedarbeidere, avdelingsledere og mellomledere i tre organisasjoner i Kina. Funnene støtter hypotesen om at mellomlederes utøvelse av transformasjonsledelse kan påvirke førstelinjemedarbeideres tilhørighet. I tillegg kan mellomlederes ledelse påvirke

avdelingsledere til å etterligne denne ledelsen overfor førstelinjemedarbeidere. Studien konkluderer med at utvikling av transformasjonsledelse på mellomledernivå kan være en fruktbar strategi for organisasjonen i sin helhet.

Nilsson et al. (2018) forsket på erfaringer fra de to første år med implementering av *verdibaserte helsetjenester* (VBHC) på et svensk universitetssykehus ved å foreta en kvalitativ undersøkelse av ulike team. Elementer fra organisatorisk læring, transformasjonsledelse, læringsmiljø og arbeidsmiljø utgjør et teoretisk rammeverk for studien. Funnene illustrerer at deltakere var kritiske til det raske tempoet ved implementeringen av systemet, og hadde ikke nok tid til å forberede seg. Implementeringen spilte en viktig rolle i deltakernes evne til å se på situasjoner gjennom pasientenes perspektiv. Ledelsens støtte til deltakere i gjennomføring av denne prosessen var avgjørende for implementeringen. Hovedkonklusjonen er at læring i relasjonen til VBHC bør ses som en kontinuerlig læringsprosess.

### 3.3 Ledelse i Den norske kirke

Store verk og omfattende litteratur om ledere, ledelse og organisering i Dnk er blant fokusområdene til noen håndfulle forskere og ledere i Norge i dag. Av denne gruppen vil tre personer trekkes frem her. Frank Grimstad, emeritus ved fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag på VID og grunnlegger og tidligere administrerende direktør for Kirkens arbeidsgiverorganisasjonen (KA), har visst tydelig engasjement i Dnk som organisasjon og for de forskjellige rollene i organisasjonen. I tillegg til kirkeordning og kirkelig organisering har Grimstad også skrevet mye om kirkedemokrati. Dette er illustrert i hans bidrag til offentlige og kirkelige utredningsarbeid, samt flere kapitler i store verk som *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (2021) (Hougsnæs, 2019). Boken er redigert og hovedsakelig skrevet av Harald Askeland og Stephen Sirris, samt andre viktige aktører knyttet til forskning på Dnk og ledere i organisasjonen. Askeland er kjent for bidrag knyttet til ledelse både i diakonale institusjoner og trosbaserte organisasjoner, i tillegg til verdiarbeid og institusjonelt arbeid (Askeland, 2016; Sirris & Askeland, 2021). Hans integrerte modell for ledelse og institusjonelt lederskap i praksis beskrives i kapittel to og utgjør en viktig teoretisk ramme for

mange masteroppgaver knyttet til verdibasert ledelse. Stephen Sirris utgjør den tredje aktøren nevnt her for sitt bidrag til forskning om Dnk. I tillegg til forskning om frivillige og frivillighetsledelse, forsker Sirris på strategiarbeid i religiøse organisasjoner, verdiarbeid i diakonale organisasjoner innenfor helsesektor, samt profesjon og ledelse i Dnk (Askeland et al., 2019; Sirris, 2018; Sirris & Askeland, 2021, Sirris 2022;).

### 3.3.1 Frivillige og frivillighetsledelse

Verdibasert ledelse og ledelse av frivillige i Dnk, er tema for flere artikler og masteroppgaver blant fakultet og studenter på VID vitenskapelige høyskole. Steensnæs (2014) forsket på motivasjon til frivillig innsats i Dnk ved å foreta en kvalitativ undersøkelse av åtte frivillige fordelt på to menigheter i Oslo. Aadlands teori knyttet til verdibasert ledelse og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori ble benyttet som teoretiske rammeverk. Studien konkluderer med at fellesskap og tilhørighet, et engasjement for det å drive kirke, samt ulike aspekter knyttet til identitet, er de tre mest fremtredende motivene bak frivillig innsats.

Sirris (2015) utviklet en praksisorientert og verdibasert modell for frivillighetsledelse basert på institusjonell teori (Selznick, 1997) og ledelsesstudier av Mintzberg fra 1994 og 2009. Modellen viser til fire dimensjoner av lederes arbeid: å jobbe med identitetsutvikling, å styre, å lede og å gjøre. Alle elementene er viktige for å lykkes med frivillighetsledelse, og de avgjørende faktorene for vektlegging av de fire dimensjonene er kontekst, de frivillige, samt lederens personlighet og ledelsesstil. Skarbø (2022) forsket på verdier i Dnk og formidlingen av disse til frivillige, ved å foreta en kvalitativ undersøkelse av fem ungdomsledere som er aktive frivillige i konfirmantarbeid. Aadland og Askelands begrep verdibevisst ledelse, transformasjonsledelse og Sirris' modell for frivillighetsledelse ble benyttet som teoretisk grunnlag. Studien har tre hovedfunn. Det er betydelig samsvar mellom informantenes personlige verdier og kirkens uttalte verdier. Hovedmotivasjonen for de frivillige er eget utbytte, noe som kjennetegner «den nye frivilligheten». Til slutt læres ønskede verdier og praksis gjennom eksempel eller ved å observere andre som eksemplifiserer dette.



### 3.3.2 Verdibasert ledelse i Den norske kirke

Verdibasert ledelse i Dnk er tema for flere masteroppgaver blant studenter på VID. Haug (2016) forsket på transformasjonsledelse og innovasjon i Dnk ved å foreta en kvantitativ undersøkelse av proster, kirkeverger og daglige ledere for bymenigheter i hele landet. Studien trekker på teori om transformasjonsledelse av Bernard Bass og Adizes' lederrolleteori som teoretisk fundament. Svar fra spørreskjemaet indikerer høy grad av transformasjonsledelse blant lokale kirkeledere, høyere grad enn blant norske ledere for øvrig. I tillegg viser funnene en sammenheng mellom utøvelse av transformasjonsledelse og innovasjon i kirken. Ljønes (2019) forsket på forståelser av ledelse og autoritet ved å foreta en kvalitativ undersøkelse av åtte kirkeledere med representanter fra begge arbeidslinjer. Autentisk ledelse, maktbegrep og utøvelse, samt Webers autoritetskategorier gir et teoretisk rammeverk for studien. Studien konkluderer at det er en felles forventning hos ledere i begge arbeidslinjer om at ledere i lokalmenigheten må fremstå som autentiske ledere, men at det er ulike forståelser av autoritet blant ledere i forskjellige arbeidslinjer. Alle intervjusubjektene vektla viktigheten av legal og karismatisk autoritet for prester og kirkeverger, men synet på Webers legale autoritet og tradisjonell autoritet var ulikt blant ledere i fellesrådet og ledere i bispedømme. Ledere i bispedømmelinjen mente at legal autoritet blant kirkeverger har blitt for stor og at prester bør få utvidet legal autoritet. Ledere i fellesrådslinjen mente at den tradisjonelle autoriteten som prester har hatt som tidligere embetsmenn, ikke bør forbli like styrende.

Det er også flere masteroppgaver blant studenter på VID som retter seg spesifikt mot administrativ ledelse i Dnk. Fiske (2017) forsket på utvikling av kirkevergerollen de siste tjue årene. Studien er en kvalitativ undersøkelse av fem kirkeverger i ulike deler av landet som har jobbet som kirkeverge i tilnærmet tjue år. Askelands integrerte ledelsesmodell, Adizes' PAEI modell, Mintzbergs modell over ledelsesroller, samt begrepene legitimitet og autoritet benyttes som et teoretisk rammeverk for studien. Funnene viser at kirkeverger er opptatt av å være pådrivere til utvikling og fornyelse av menighetslivet. I tillegg oppfatter de å ha et helhetlig ansvar i å bygge menigheter i Dnk som en del av rollen. Hovedkonklusjonen er at lederrollen

som kirkeverge er blitt en institusjonell lederstilling i Dnk, og at det eksisterer et godt etablert forhold mellom kirkeverge som arbeidsgiver, og arbeidstakere i fellesrådene.

Stene (2019) forsket på motivasjonen til daglige ledere ved å foreta en kvalitativ undersøkelse av daglige ledere fra Kirkelig fellesråd i Oslo. Harald Askelands modell for institusjonell ledelse, Deci og Ryans selvbestemmelsesteori og teori relatert til kallstyper benyttes som teoretisk fundament. Studien konkluderer at ledere har forskjellige rolleforståelser og ulike former for motivasjon, og deler lederrollen i tre grupper: toppsjefene, allround ledere og den daglige tjener. Variasjon av arbeidsoppgaver og religiøst kall oppleves som motiverende faktorer, og lav lønn i forhold til ansvarsomfang oppleves som demotiverende.

Halås (2021) forsket på daglig lederes selvrefleksjon over deres funksjon i lokalmenigheten ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse blant daglige ledere i Dnk. Det teoretiske rammeverket for studien inkluderer lederskap, Adizes' PAEI modell, den institusjonelle lederrollen beskrevet av Selznick og Askeland, og Strands modell for lederroller og organisasjonsform. Funn illustrerer at daglige ledere oppfatter seg selv som ledere, men at lederroller, særlig administratorrollen og integratorrollen, utøves og vektlegges i svært forskjellige grad. Daglige ledere opplever uklarhet omkring mandat, og den uklarheten kombinert med organisasjonsform og faktorer i den lokale konteksten gir forskjellige muligheter for handlingsrom for lederskap. Funn fra intervjuene resulterer i et nytt begrep - «daglig lederskap» og en modell for opplevelse av begrepet er presentert. Denne studien identifiseres som den mest relevante i forbindelse med dette prosjektet - dette er forskning på samme rolle i samme organisasjon, nemlig daglige lederes selvoppfattelse av egen rolle i Dnk. Likevel benytter jeg andre teoretiske rammeverk, med særlig vekt på daglige ledere som mellomledere, noe som gjør at perspektivene og vinkling på studien vil kunne tilby noe annet enn Halås' studie.

## 4 Metode og etiske refleksjoner

Studien er en kvalitativ casestudie blant daglige ledere i Kirkelig fellesråd i Oslo i Dnk. Studien er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata NSD, se **Vedlegg 4 «Godkjenning NSD»**. I dette kapitlet presenteres den vitenskapelige metoden for gjennomføring av studien og begrunnelsen for dette valget. I tillegg presenteres den vitenskapsteoretiske forankringen for forskningsprosjektet. Etiske refleksjoner drøftes, spesielt med tanke på at det er forsket på egen organisasjon.

### 4.1 Kvalitativ forskning

Problemstillingen for prosjektet lyder som følger: Hvordan oppfatter mellomledere i Den norske kirke sin utøvelse av ledelse, og i hvilken grad er det rom for å utøve verdibasert ledelse i en travel hverdag? Undersøkelsens problemstilling angir de spørsmålene undersøkelsen forventes å gi svar på, og på denne måten styrer problemstillingen valg av metode (Johannessen et al., 2016). Problemstilling ønsker å undersøke informanters egen oppfattelse av og refleksjon rundt egen ledelsesstil i en trosbasert organisasjon. Målet er å oppnå dybdekunnskap av et fenomen som er lite forsket på, noe som gjør at kvalitativ metode egner seg, i motsetning til kvantitativ metode.

Forskningsprosjektet er basert på en kvalitativ intervjustudie med en sosialkonstruktivistisk virkelighetsforståelse og abduktiv tilnærming. Ingen møter verden forutsetningsløst. Vår bakgrunn - både personlig og faglig - er en del av prosessen ved å etablere kunnskap (Johannessen et al., 2016). Sosialkonstruktivisme handler om at mennesker konstruerer normer seg imellom for hva som er «sant», «usant», «rett» eller «galt». Normene eksisterer innenfor kulturelle og sosiale rammer, og «virkeligheten» eksisterer siden vi tilslutter oss denne felles meningen (Thomassen, 2006). Det kan være viktig å være bevisst på at denne virkelighetsforståelsen er utgangspunktet for oppgaven, siden dette har betydning for formulering, gjennomføring og analysering av forskningsprosjektet. Den abduktive tilnærmingen forbindes med filosofen Charles Peirce og refererer til en type resonnering som handler om å slutte seg til den beste forklaringen. Selv om kvalitativ forskning i form av

intervjuer ofte karakteriseres ved en induktiv tilnærming er dette utfordrende, gitt min forforståelse av daglig lederrollen og organisasjonslivet i KfiO. Abduksjon er en mer dynamisk tilnærming som gir plass for at min forforståelse kan bli utfordret i møte med informanter, og i analyseprosessen slik at jeg kan tilegne meg en dypere forståelse av deres virkelighet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Prosjektet har en fenomenologisk hermeneutisk vitenskapsteoretisk forankring. Fenomenologi er både en filosofi og metodisk tilnærming som fokuserer på fenomener og menneskers forståelse av dem. Mennesker studeres utfra deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfatning, med mål om å få bedre forståelse og innsikt i andres livsverden. Gjennom tolkning av menneskers utsagn vil en kunne gi en presis beskrivelse av aktørers egne opplevelser, erfaringer og perspektiver. Budskapet er at mennesker konstruerer virkeligheten, og ikke omvendt (Johannessen et al., 2016).

Hermeneutikk refererer til fortolkning av tekster og har som mål å oppnå allmenn forståelse av en tekst. Fokuset ligger på fortolkning av mening, og tolkerens forforståelse om tekstens tema er vesentlig i denne tolkningsprosessen. Hermeneutikken utfordrer ens forståelse av en nåværende situasjon eller fenomen til å inkludere konteksten som eksisterer rundt det, som er preget av både historie og tradisjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Kombinert vil tilnærmingene åpne for et bredere syn på daglig lederes selvforståelse. Refleksjoner over egen ledelse beskrives i intervjuer som transkriberes. Deretter er den transkriberte teksten utgangspunkt for analyse av fenomenet. Ricoeurs fenomenologisk hermeneutisk metodikk bestående av tre metodologiske trinn utgjør utgangspunkt for analyse av funnene og beskrives senere i dette kapitlet (Lindseth & Norberg, 2004).

Valg av metode og tilnærming er i tråd med forskning, og samsvarer med studier presentert i kapittel tre av oppgaven. Tidligere forskning om temaene mellomledere i ideelle organisasjoner, verdibasert ledelse blant mellomledere og verdibasert ledelse i Dnk, baserer seg ofte på kvalitativ metode i form av intervjuer, fokusgrupper og observasjon. Selv om kvantitativ forskning også har sin funksjon, er hensikten med prosjektet å få frem dybden i

daglig lederes selvrefleksjon og erfaringer. Dermed er kvalitativ metode godt egnet som valg av metode.

## 4.2 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Innenfor kvalitativ forskning er det en rekke innsamlingsmetoder. Av disse ble en-til-en semistrukturerte dybdeintervjuer valgt som metode for dette prosjektet. Kvale og Brinkmann (2015) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med et formål og en struktur som egner seg når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. For å belyse daglig lederes oppfatning av egen ledelse er det naturlig og helt avgjørende å snakke direkte med daglige ledere, slik at de får anledning til å reflektere rundt egen ledelse.

Valg av en-til-en semistrukturerte dybdeintervjuer i stedet for andre kvalitative forskningsmetoder som observasjon, tekstanalyse og gruppeintervjuer er basert på flere faktorer. Daglige ledere i KfiO består av en liten gruppe med relativt godt kjennskap til hverandre etablert gjennom felles møter, samlinger og samarbeid på tvers av kirkene. Familiaritet kan gjøre at informanter senker skuldrene og føler seg fri til å dele, men det kan også gjøre at man vegrer seg for å dele i frykt for hvordan andre vil tolke eller dømme ens meninger. Spørsmålene kan dreie seg om relativt personlige temaer, blant annet oppfattelse av egen ledelse, verdier, personlige ferdigheter og prioriteringer. Informanter skal reflektere på hvem de er, hvordan de leder og på hvilke utfordringer og dilemmaer som oppstår underveis. Temaene kan være utfordrende å snakke om foran andre i samme organisasjon som man også omgås i andre sammenhenger. Derfor mener jeg den valgte metoden gir best mulig forutsetning for ærlige samtaler i denne studien. En semistrukturert form på intervjuene gjorde at spørsmålene kunne stilles i en rekkefølge som kjentes naturlig i hvert intervju. Det ga en fleksibilitet som tillot oppfølging av viktige spor som ikke kunne følges opp dersom en mer strukturert intervjuvariant ble tatt i bruk.

Den valgte metoden innebærer fordeler og ulemper. Intervjuer gir mulighet til å innhente utfyllende beskrivelser om fenomener og erfaringer direkte fra informanter som ikke begrenses av forhåndsformulerte svaralternativer. Intervjuguiden består av åpne spørsmål som gjør at

informanter kan svare med egne ord, uten påvirkning fra forskeren. Valg av semistrukturerte intervjuer gjør at spørsmålene kan stilles i forskjellige rekkefølger i tillegg til at det kan være variasjon i oppfølgingsspørsmål for å få enda mer dybde på informasjonen innenfor visse temaer. Samtidig kan dette utgjøre en viss fare for at intervjuene avspores, noe som forskeren må være bevisst på. En annen svakhet med metoden er at det kan bli vanskelig å systematisere svar når spørsmålene stilles i ulik rekkefølge, og når alle svarene er ulike (Johannessen et al., 2016). Imidlertid opplevdes ikke dette som et uoverkommelig hinder under bearbeiding av funn i dette prosjektet.

Valg av enkeltintervjuer betyr å velge bort andre metoder. Innenfor kvalitativ metode ble observasjon, gruppeintervjuer og fokusgrupper valgt bort. Gjennom intervjuene har jeg fått tak i informanternes tanker om egen ledelse og de erfaringene og opplevelsene som de har selv valgt å dele. Jeg får neppe tak i praksis; jeg får ikke førstehånds erfaring på hvordan daglige ledere samhandler med medarbeidere i virkeligheten eller hvordan denne ledelsen ser ut i det daglige livet til menighetsstaben. Imidlertid oppleves uttalelser fra intervjuene som autentiske og genuine, noe som gjør at jeg har tillit til at dette er representativt for ledelsen til daglige ledere. I tillegg har jeg valgt bort kvantitative innsamlingsmetoder som surveyundersøkelser og eksperimenter. Slike metoder er mindre egnet til studien, særlig i lys av problemstillingen som søker utfyllende informasjon om daglig lederes oppfattelse av et fenomen.

### 4.3 Informanter

Før potensielle informanter ble kontaktet sendte jeg en mail med oppsummerende informasjon om prosjektet til øverste ledere i Oslo-kirke, biskopen i Oslo bispedømme og kirkevergen i KfiO.

Utvelgelse av informanter begynte først som åpen invitasjon til alle daglige ledere i KfiO. En mail med informasjon om prosjektet, i tillegg til info- og samtykkeskjema ble sendt til hver daglig leder individuelt. Eneste unntak var to tidligere kolleger hvorav den ene var min nærmeste leder. På grunn av relasjonen til disse lederne, vurderte jeg det som riktig å ekskludere dem som informanter. Prosjektets invitasjoner ble sendt via jobbmailen min, men det kom tydelig fram at prosjektet ikke er en del av mitt arbeid som ansatt i KfiO. Samtidig la jeg

ikke skjul på min rolle og kjennskap til organisasjonen. Oversikt over alle menighetenes nettsider er offentlig og tilgjengelig på nettsiden til KfiO (Kirkelig fellesråd i Oslo, 2022c). 31 invitasjoner ble sendt til mulige informanter. Invitasjonene ble sendt til alle samtidig basert på min forventning om at flere ikke ville ha kapasitet eller interesse i å delta, eventuelt at flere ikke ville svare på henvendelsen.

Etter positiv respons fra mange daglige ledere var det behov for strategisk utvelgelse av informanter. Flere av respondentene er daglige ledere i samme samarbeidsområdet som meg, nemlig Domprosti. Domprosti er en av fem prostier med ansatte i KfiO (Den norske kirke, 2022d). På grunn av nærhet og kjennskap til hverandre, ekskluderte jeg daglige ledere i Domprostiet som mulige informanter. Daglige ledere med mindre enn tre måneders erfaring i KfiO og vikarer i daglig lederrollen ble også ekskludert som informanter. Informantene som ble valgt til slutt representerer et bredt og balansert utvalg med tanke på faktorer som kjønn, alder, antall år som ansatt i KfiO. Informantene representerer alle prostiene, bortsett fra Domprostiet.

## 4.4 Datainnsamling - intervjuer

Jeg gjør rede for og drøfter både oppbyggingen av forskningsintervjuet og de forskjellige stegene i intervjuprosessen. Se intervjuguiden under vedlegg.

### 4.4.1 Intervjuguide

Semistrukturerte intervjuer ble benyttet og derfor er intervjuguiden en avgjørende del av datainnsamlingen. Hensikten med intervjuguiden var å ha oversikt over emner og temaer som skal dekkes i løpet av intervjuet, i tillegg til forslag til oppfølgingsspørsmål som vil støtte forskeren i intervjuprosessen. Intervjuguidens utforming er dannet med grunnlag i prosjektets problemstilling og forskningsspørsmål. Den tar utgangspunkt i litteraturen, og i Askelands integrerte modell for ledelse og institusjonelt lederskap i praksis (2021). Innledningsspørsmål ble stilt for å etablere en god tone og for at informantene kunne dele om seg selv før de mer krevende spørsmålene ble stilt. Etter noen overgangsspørsmål gikk jeg raskt over til nøkkelspørsmål om verdier, prioriteringer, utfordringer og utøvelse av ledelse.

Kvale og Brinkmann (2015) påstår av intervjuerens spørsmål bør være enkle og korte, noe som var en bevisst avgjørelse i utforming av intervjuguiden. I forbindelse med noen spørsmål ble det gitt kort informasjon innledningsvis for å gi informanten litt bakgrunnsinformasjon og en påminnelse om noen bestemte temaer. Spørsmålene var formulert til å være åpne, og spørreord ble benyttet. Ved å ha innebygde oppfølgingsspørsmål tok intervjuguiden hensyn til tilfeller der informanten trengte litt oppmuntring for å utdype svarene sine.

Intervjuguiden ble ikke delt med informanter i forkant av selve intervjuene. Det var et bevisst valg, for å hindre at informantene bearbeidet eller tilpasset responsen ved å sette seg selv i annet lys, eller til å imøtekomme forskerens forventninger. Samtidig betyr det at informantene ikke kunne forberede seg til selve intervjuet, og at noen tanker og eksempler relatert til temaene ikke kommer frem som en del av forskningen.

#### 4.4.2 Gjennomføring av intervjuer

I tidsperioden 30. november - 20. desember 2022 ble det gjennomført åtte intervjuer. I tillegg ble det gjennomført et prøveintervju, noe som førte til små justeringer i ordlyd og rekkefølge på spørsmålene. Skriftlig informasjon om prosjektet og samtykkeskjemaet ble presentert i begynnelsen av hvert intervju. Intervjuene varierte fra 38 - 67 minutter. Intervjuene ble tatt opp både på bånd og i Nettskjema-diktafon mobilappen. Begge metodene ble brukt for å sikre opptak dersom en av metodene sviktet under gjennomføring av intervjuene. De fleste intervjuene ble gjennomført på kontorene, i kontorlokalene eller i kirkene til de daglige ledere som deltok. I tiden mellom ankomst til stedet og begynnelsen av intervjuet benyttet jeg tiden til å etablere en vennlig, men profesjonell og nøytral tone med informantene. Under intervjuene forsøkte jeg å begrense unødvendig snakking for å unngå å lede informanter til spesifikke temaer eller påvirke svarene deres.

#### 4.4.3 Transkripsjon av intervjuene

Før analyse av datamaterialet måtte intervjuene transkriberes. Prosessen for å transformere lydopptak til skriftlig tekst muliggjør videre analyse, samtidig som det innebærer en første runde med fortolkning. «Et intervju er et direkte sosialt samspill der det temporale



utfoldelsestempo, stemmeleie og kroppsspråk fremtrer umiddelbart for deltakerne i samtalen, men ikke for den som leser utskriften utenfor denne konteksten» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). I intervjusettingen har forskeren mulighet til å observere med flere sanser, blant annet hørsel og syn, som sammen gir et helhetsinntrykk. Det finnes ikke tilsvarende til en skriftlig tekst. Derfor ble noen subjektive notater om sterke reaksjoner eller atferd til informantene notert i intervjuene med tidsstempel, slik at det kunne noteres som kommentar ved transkripsjonen.

Navnet til informantene, menighetene eller prosti forekommer ikke i den transkriberte teksten. Grunnet kort tidsrom mellom intervjuene kombinert med jobb ble intervjuene transkribert først etter at alle intervjuene ble gjennomført. En mulig konsekvens av dette er at inntrykk fra enkelte intervjuer ble glemt eller endret. Lydopptakene ble spilt i korte sekvenser som ble notert. Svar ble spilt flere ganger for å dobbeltsjekke den transkriberte teksten.

## 4.5 Fenomenologisk hermeneutisk tolkning

Ricoeurs fenomenologisk hermeneutisk tolkningsteori var til inspirasjon for metode for analyse benyttet i forskningsprosjektet. Metoden består av tre metodiske trinn: naiv lesning, strukturell analyse og omfattende forståelse. Dette beskrives nærmere i de følgende underkapitlene.

Metodens styrke er at den åpner for dialektiske bevegelser mellom forståelse og forklaring. En kritisk betraktning ved denne analysemetoden er at den innebærer ingen forventninger om å finne en grunnleggende sannhet som gjelder for alle (Lindseth & Norberg, 2004). Tvert imot er målet å belyse en av mange sannheter om hva det vil si å være daglig leder i Dnk i Oslo i dag.

### 4.5.1 Naiv lesning

Den første tolkningen fra hvert intervju skjedde trolig i transkripsjonsprosessen. Etter transkripsjonen ble alle 84 sider av den transkriberte teksten lest. Intervjuene ble lest gjennom en gang hver for seg i samme rekkefølge som intervjuene ble foretatt for å få et helhetsinntrykk av hvert intervju. Det ble satt av god tid til første gjennomlesning slik at jeg var mottakelig for mening og budskapet i informantens svar. Hensikten er å endre fra en åpen til en fenomenologisk tankegang preget av informantens levde erfaringer gjennom den naive

lesningen (Lindseth & Nordberg, 2004). Problemstillingen og forskningsspørsmålene var til stede i bakhodet, men gjennom første lesningen forsøkte jeg å se nærmere på de responsene og eksemplene som kom fram i intervjuene og skape mening av dette. Visse påstander ble markert grunnet at de fremsto som betydningsfulle. Umiddelbart etter lesing av hvert intervju skrev jeg ned de stikkord og notater som oppsummerte mitt inntrykk av intervjuet. Dette ble gjort tre ganger per intervju for å sikre at førsteinntrykket stemte. Etter andre gangs lesning begynte noen områder å skille seg ut som felles elementer og mønstre. Disse ble notert på eget ark og tatt med videre i neste steg i analysen.

#### 4.5.2 Strukturell analyse

Neste steg i Ricoeurs tolkningsteori er strukturell analyse. En tabell med følgende kolonner ble opprettet som basis for dette arbeidet: «Meningsbærende enheter», «Kondensering», «Undertema» og «Tema». Sitater og uttalelser fra intervjuene ble delt inn i *meningsbærende enheter*. Disse varierte i lengde fra noen ord til mange setninger. *Meningsbærende enheter* ble lest gjennom og reflektert rundt, på bakgrunn av *naiv lesning*. *Meningsbærende enheter* uten innhold relatert til forskningsspørsmålene ble satt til side, mens majoriteten av materialet ble oppsummert i hverdagslig språk og notert under *kondensering*. Disse ble sortert for å finne uttalelser om lignende temaer og mønstre. I neste omgang ble *kondenseringene* ytterligere analysert i *undertemaer*. Følgende *undertemaer* kom frem under analysen: frihet under ansvar, allsidig rolle, tilrettelegging, tilgjengelighet og tilstedeværelse, handling, ærlig kommunikasjon, samarbeidsrelasjoner og rammer for rollen. Disse ble omskrevet for å gi inntrykk av disse som levde erfaringer: å vise frihet under ansvar, være allsidig, tilrettelegge, være tilgjengelig, handle, snakke ærlig, samarbeide og forholde seg til rammene for egen ledelse. *Undertemaene* ble igjen sammenlignet med den *naive forståelsen* av teksten samt sortert på forskjellige måter i et forsøk om å gruppere noen av de sammen. Etter refleksjon ble disse gruppert i følgende *temaer* som grupper på to:

- Å balansere et spenn med forventninger og oppgaver knyttet til kirkens drift.
- Å passe på, bistå og vise oppmerksomhet til frivillige og medarbeidere.
- Å kommunisere åpent og ærlig, samt handle der det trengs for å opprettholde god drift.
- Å manøvrere i forhold og situasjoner preget av intens interesse, forventninger og uro.

Disse representerer komprimerte beskrivelser av de identifiserte *meningsbærende enhetene*. Som illustrert av de ovennevnte *temaene* er de beskrevet som levende erfaringer slik metoden er. Jeg har valgt å oppsummere *temaene* i et ord som jeg mener fanger essensen i de levde erfaringene daglige ledere har delt under i intervjuene og bruker derfor balansekunst, omsorg, modenhet og spenning som hovedkategorier i presentasjonen av funn. Et utdrag av den strukturelle analysen presenteres i **figur 5.1** i kapittel fem. Det er noen overlappende elementer mellom kategoriene balansekunst og spenning. De presenteres som forskjellige temaer med underkategorier for å fremheve variasjonen i funnene.

### 4.5.3 Omfattende forståelse

I siste trinnet ble hovedtemaene, temaene og undertemaene oppsummert. Disse ble reflektert rundt i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene i prosjektet. Hvert intervju ble lest på nytt med et åpent syn, og med den *naive lesning* og temaene i bakhodet. I dette steget i analyseprosessen begynte jeg aktivt å relatere funn til teori, og gjøre noen første tanker rundt kobling av dette til intervjumaterialet.

Selv om Ricoeurs tolkningsteori fremstår som lineær, var analyseprosessen preget av mye frem og tilbake. Intervjumaterialet ble lest gjennom flere ganger i sin helhet for å sørge for et helhetlig bilde. Prosessen med analyse av funn innebar mange refleksjoner og tanker, spesielt rundt gruppering av *temaer*. Dette var krevende, men det var også utrolig spennende å se funnene ta form.

## 4.6 Metoderefleksjon

Prosjektets metodevalg har fordeler og ulemper. Noen utfordringer og problemstillinger knyttet til prosjektet drøftes her.

### 4.6.1 Forforståelse

«Forskerens forforståelse - eller forståelseshorisont - vil kunne påvirke *hva* forskeren observerer, og *hvordan* disse observasjonene vektlegges og tolkes» (Johannessen, 2016, s. 35).

Min forforståelse er preget av egen erfaring som administrativt ansatt i Dnk. Jeg har kjent på opplevelsen av å stå i en posisjon hvor jeg blir dratt i forskjellige retninger som oppleves som uforenlig med hverandre. I tidlige faser i prosjektet tenkte jeg at andre daglige ledere i Dnk også kjenner på dette. Fremfor å føle at de leder i tråd med verdibasert ledelse, tror jeg de vil beskrive seg selv som brannslukkere eller ledere som knapt har tid til å håndtere akutte problemstillinger. Jeg anerkjenner at min forforståelse og kjennskap til Dnk har farget min tolkning av materialet både bevisst og ubevisst.

Antakelsene mine, egne erfaringer av «daglig leder»-rollen og utførelsen av ledelse i denne rollen ble utfordret gjennom forskningsprosessen. Litteratur og teori knyttet til forskjellige temaer relevant til prosjektet viser til et bredt spektrum av materiale. Intervjuene med daglige ledere bekreftet noen av mine egne opplevelser av rollen som en kompleks rolle med mange oppgaver og forventninger som drar en i forskjellige retninger hele tiden. Samtidig tok intervjuene andre retninger og belyste andre perspektiver enn forventet.

#### 4.6.2 Forskning på egen organisasjon

Prosjektet er et produkt av forskning på egen organisasjon. Jeg begynte som ansatt i KfiO i 2018 og et drøyt år senere begynte jeg som masterstudent på VID. Mesteparten av tiden jeg har vært ansatt i KfiO har jeg også vært ledelsesstudent. De fire siste årene har jeg det kritiske blikket fra klasserommet med meg i arbeidshverdagen i kirken. Uten å underspille konsekvensene av å forske på egen organisasjon, påstår jeg at jeg har bevisst tatt metodiske valg som forsøker å støtte opp om troverdigheten i dette forskningsprosjektet. Dette beskrives i dette kapitlet.

Forskning i egen organisasjon på en rolle jeg vikarierer i har noen klare fordeler. Jeg kjenner til organisasjonens struktur, verdier og ansatte, hvilket gjør at jeg har en god forståelse av de strukturelle elementene i organisasjonen. Denne kunnskapen benyttet jeg i utformingen av problemstillingen og forskningsdesignet. I tillegg kjenner jeg til den indre kulturen og de uformelle strukturene, både i KfiO og ned på soknenivå. Styrkene er blant annet at det var lett å få tilgang til og ble tatt godt imot av informanter, samtidig som jeg kunne lettere forstå problemstillingene og eksemplene som informantene delte.

Det er også utfordringer og ulemper ved å forske i egen organisasjon. Forforståelsen man har om organisasjonen og ansatte kan gjøre at man har et klart bilde på nært hold, men opplever problemer med å trekke ut mønstre på avstand. Man kan også havne i en situasjon der vesentlig informasjon ikke kommer frem i datainnsamlingen grunnet forskerens blindsoner. For å motvirke dette var jeg bevisst på å ikke tolke informantenes svar for mye og heller stille gode oppfølgings spørsmål for å forstå det informanten forsøkte å formidle. Det gjelder å få frem deres perspektiver istedenfor å anta hva de mener. En annen utfordring er å skape distanse fra informanter og organisasjonen. Ved å ekskludere de daglige ledere jeg samarbeider oftest med, er dette ivaretatt. Reisetid til og fra intervjustedet ble brukt til å koble fra jobbidentiteten og sette meg selv i forskermodus. For å være bevisst på mine forventninger, noterte jeg disse i forkant av intervjuene, i tillegg til umiddelbare reaksjoner og tanker i etterkant av intervjuene. Dette ble en slags debrief.

#### 4.6.3 Reliabilitet og validitet

*Reliabilitet* eller pålitelighet refererer til nøyaktigheten av undersøkelsens data. Det innebærer å analysere hvilke data som brukes ved å blant annet se nærmere på måten data samles inn på og hvordan det bearbeides (Johannessen et al., 2016, s. 36). Datas reliabilitet kan testes på forskjellige måter. En måte er *test-retest-reliabilitet* eller det å gjenta den samme undersøkelsen på samme gruppe på forskjellige tidspunkter. Dette er kritisk i kvantitative undersøkelser. Derimot mener andre at dette er lite hensiktsmessig for kvalitative undersøkelser og at de må vurderes på en annen måte (Guba & Lincoln, 1985, gjengitt i Johannessen et al., 2016, s. 229). Forskningsprosjektet baserer seg på semistrukturerte kvalitative intervjuer. Det gir fleksibilitet i gjennomføringen av intervjuer, men vil neppe kunne repeteres på nøyaktig samme måte uansett hvem som skulle forsøke å repetere prosessen for å teste reliabilitet. Valg av metode her er uforenlig med test-retest-reliabilitet. Valg av metode er allerede begrunnet, så da er det viktig å diskutere andre måter å styrke og vurdere reliabiliteten. For å styrke påliteligheten i denne kvalitative studien gir jeg en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten i dette kapittelet. Oppgaven gir også detaljert informasjon om de begrepene, teorier og modeller som intervjumaterialet analyseres i lys av.

*Validitet* eller gyldighet innebærer å analysere hvor godt prosjektets data stemmer overens med det forskningen hadde som formål å undersøke. Det skilles mellom to forskjellige former, indre og ytre validitet. Indre validitet refererer til hvilken grad resultatene er gyldige for utvalget og fenomenet som man forsker på, mens ytre validitet handler om hvorvidt resultater fra forskningsprosjektet kan overføres til andre situasjoner (Johannessen et al., 2016, s. 66). Den indre validiteten er relativt god. Informanter får alle de samme spørsmålene, dog i forskjellig rekkefølge. Problemstillingen favner så bredt at spørsmålene i intervjuguiden gjør at materialet fra intervjuene i stor grad knyttes til fenomenet som det forskes på. Den ytre validiteten er relativt lav. Det er ingen forventninger om at resultatene fra dette forskningsprosjektet skal gjelde for alle mellomledere i organisasjoner verden rundt, men det er tenkelig at resultatene kan si noe om tendenser omkring utøvelse av ledelse i andre lignende kirkelige organisasjoner.

#### 4.6.4 Etske refleksjoner

Forskningsetikk bygges på følgende normer: sannhetssøken, redelighet og ærlighet (NESH, 2021). Forskningsprosjektet er sannhetssøkende og baserer seg på et genuint ønske om å belyse hvordan daglige ledere i Oslo-kirken opplever og navigerer lederrollen. Redelighet viser til at prosjektet gjennomføres på en etisk forsvarlig måte. Prosjektet er innmeldt og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (se **Vedlegg 3** og **Vedlegg 4**). Gyldig samtykke ble innhentet fra alle informanter. Informantene ble opplyst om prosjektet ved invitasjon om å delta. Før selve intervjuet fikk de informasjon om hvordan de kunne trekke samtykke dersom det var aktuelt. Det er ingen etiske dilemmaer knyttet til mulige informanter. Informantene er myndige uten hindringer i å samtykke eller delta, og i all hovedsak dreier studien seg om innhenting av alminnelige personopplysninger. De særlige personopplysningene som innhentes gjelder medlemskap til et tros- og livssynssamfunn, noe som er åpenbart blant informantene siden medlemskap er et krav til stillingen. Konfidensialitet ble opprettholdt under hele prosjektet. Navn og opplysninger om informanter ble holdt adskilt fra intervjumaterialet, og forekommer ikke i det transkriberte materialet eller oppgaven. Rutiner for forsvarlig håndtering, sikker oppbevaring og tilintetgjøring av intervjuopptak, transkriberte tekster og notater ble ivaretatt. Ærlighet refererer blant annet til åpenhet og innhenting, behandling og analysing av data,

hvilket er opplyst om i dette kapitlet. I tillegg handler det om sitering av kilder knyttet til tidligere forskning, teori og modeller. Det er ivaretatt gjennom kildehenvisningene i oppgaven.

Prosjektet baserer seg på kvalitative data om daglig lederes egne perspektiver og erfaringer rundt ledelse i kirken. Intervjumaterialet er basert på daglige lederes subjektive fortolkninger, informasjon og opplysninger informantene selv valgte å dele. All intervjumaterialet er derfor preget av daglig lederes bevisste og ubevisste ideer om hvordan de vil fremstå som ledere. Dette har vesentlig betydning for prosjektet og var i bevisstheten min under hele prosessen. Imidlertid er det viktig å nevne at opplevelsene av uttalelser og svar under intervjuene var at informantene svarte på åpne, ærlige og genuine måter.

## 5 Resultater

I dette kapittel presenteres funn fra semistrukturerte intervjuer med åtte daglige ledere ansatt i KfiO. Problemstillingen er: «Hvordan oppfatter mellomledere i Den norske kirke sin utøvelse av ledelse, og i hvilken grad er det rom for å utøve verdibasert ledelse i en travel hverdag?».

Følgende forskningsspørsmål er knyttet til problemstillingen:

1. Hvordan karakteriserer daglige ledere egen ledelse?
2. Hvilke prioriteringer viser daglige ledere gjennom sine handlinger?
3. Hvilke utfordringer opplever daglige ledere i utøvelsen av ledelse?

Etter transkripsjon ble Ricoeurs fenomenologisk hermeneutisk tolkningsteori og dens tre metodiske trinn benyttet for analyse av datamaterialet (Lindseth & Norberg, 2004). Prosessen for analyse av datamaterialet og veien til hovedfunn er presentert i kapittel fire. Et utdrag av den strukturelle analyse presenteres i **figur 5.1**.

Figuren er delt i fire kolonner. Den første kolonnen, *meningsbærende enheter*, er sitater og uttalelser fra intervjuer med informanter. Flere sitater vil forekomme i dette kapitlet. Den andre kolonnen, *kondensering*, er en oppsummering av vesentlig informasjon i hverdagslig språk. Tredje kolonne, *undertema*, er underkategorier som gir en oppsummert betegnelse på de opprinnelige *meningsbærende enhetene*. Siste kolonne, *tema*, er et resultat av å gruppere *undertemaene* under én fellesbetegnelse. Følgende hovedfunn presenteres på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene: balansekunst, omsorg, modenhet og spenning. Hvert tema har to tilhørende *undertemaer* som også presenteres: å vise frihet under ansvar, å være allsidig, å tilrettelegge, å være tilgjengelig, å handle, å snakke ærlig, å samarbeide, samt å forholde seg til rammene for egen ledelse. *Temaer* og *undertemaer* beskrives ved informanters uttalelser og oppsummert datamaterialet. Sitater fra intervjuene er betegnet i anførselstegn i teksten, og fremstår uten fiktive navn eller annen markering, siden alle informantene har samme rolle i organisasjonen. Det er ikke vesentlig for oppgaven at sitater knyttes til enkelte informanter. Til slutt oppsummeres funnene presentert her.



**Figur 5.1: Tabell som viser strukturell analyse av datamaterialet og hovedfunn**

Meningsbærende enheter	Kondensering	Undertema	Tema
<p>Jeg tror ikke på at folk har godt av å bli detaljstyrt. Jeg tror ikke på det. Jeg tror ikke folk får verken bruke kreativiteten sin, de blir vingeklippet. Og det har jeg ikke noe tro på.</p> <p>Og så er det å la folk få prøve seg. Og det er lov å feile, du må gjerne lære av det så du ikke gjør det samme om og om igjen.</p>	<p>Avviser styring av medarbeidere siden det hemmer kreativitet</p> <p>Mener at folk må få lov å feile så lenge de lærer av det</p>	Å vise frihet under ansvar	<b>Balanskunst</b>
<p>Det er ikke alltid at jeg føler på en måte at det som er, et lederansvar å bestille dopapir, men, ja, det er en del av stillingen.</p> <p>Jesus, han vasket føttene til folk, ehh...og det bruker jeg også til å tenke på at det er et fint bilde på at vi alle skal kunne gjøre alt.</p>	<p>Uoverensstemmelse mellom oppgaver og egne forventninger til rollen</p> <p>Ingen er "for god" til å gjøre enhver oppgave</p>	Å være allsidig	
<p>Jeg har alltid tid til mine, når de trenger meg. Men utenom det så har jeg ikke tid. Da har jeg så masse annet å gjøre. Men når de, når de kommer og vil snakke med meg så sier jeg alltid ja.</p> <p>Hvis, hvis som nå da, diakonen ringte, så kunne jeg ha latt være å svare, men jeg vet at hun ringer fordi hun har et eller annet å spørre om. Ved å velge det å være tilgjengelig så kunne jeg løse denne situasjonen for henne.</p>	<p>Åpen dør og tilgjengelig for medarbeidere uansett andre gjøremål</p> <p>Handling viser prioritering av medarbeidere</p>	Å være tilgjengelig	<b>Omsorg</b>
<p>Det jeg håper jeg kan bidra med i rollen som daglig leder er at jeg, fra mitt ståsted, kan gjøre noe så både virksomheten, altså at det skal bli bedre, fungere bedre eller optimalt, i det hele tatt bidra til at det skal være bra da, fungere som det det er tenkt. Hvis jeg kan få til noe fra min side i den rollen så da lykkes jeg.</p> <p>Det å gjøre andre gode er liksom det jeg prøver på da. Prøver å legge grunnen for at de kan blomstre i sine, sine stillinger.</p>	<p>Suksesskriterier måles ut ifra evnen til å gi medarbeidere verktøyene de trenger</p> <p>Legger grunnarbeid slik at medarbeidere kan lykkes</p>	Å tilrettelegge	å passe på, bistå og vise oppmerksomhet til frivillige og medarbeidere
<p>I det jeg kom inn her så foregikk det en konfliktsak med en ansatt og en honorert person med sterkt standing i menigheten. Og det tok jeg tak i som en av de tydelige tingene jeg tok tak i.</p> <p>På grunn av de greiene så gikk det som det måtte med økonomien, den gikk altså i bakken, så vi måtte ta opp lån. Men nå har vi fått orden på givertjeneste og vi har fått orden på utlievirksomhet, og så inntektsstrømmen, altså det, det er helt annerledes enn det det var da.</p>	<p>Selvrefleksjon over å gå inn i en konfliktsak som nyansatt.</p> <p>Viser til løsninger daglig leder bisto med for å endre retning på en negativ situasjon.</p>	Å handle	<b>Modenhet</b>
<p>Jeg lever for at uenighet er et sunnhetsstegn, at når man diskuterer saker og får flere vinkler inn på det, så mener jeg at man kommer til bedre resultater og bedre løsninger.</p> <p>Alle gjør feil. Det å kunne innrømme at man gjør feil eller at man har drite seg ut på et eller annet, altså, eller at man må gjøre ting om igjen, det, det tror jeg også er en del av ledelse.</p>	<p>Tro på at dialog og innspill fra flere fører til beste løsninger</p> <p>Åpenhet om egne feil er viktig som leder</p>	Å snakke ærlig	å kommunisere på ærlig måte og handle der det trengs for å opprettholde god drift
<p>Altså når det kommer til samarbeid med prester så har jeg alltid, alltid fått det til. Så, ehm...og det, det tror jeg er fordi at...ehm, jeg involverer og deler. Og hvis man først inviterer inn selv så er det lettere for andre å komme og gjøre det andre veien.</p> <p>Man jobber jo med mennesker, så da ligger det alltid latente problemer. Det handler om å få staben til å samarbeide godt.</p>	<p>Nøkkelen til godt samarbeid er deling og involvering</p> <p>Det relasjonelle ved jobben kan føre til konflikt, desto viktigere er samarbeid</p>	Å samarbeide	<b>Spenning</b>
<p>Og så sitter vi der, vi har ansvaret, men ikke de midlene eller ressursene eller muligheten til å løse oppdraget som ansvaret egentlig da betinger, eller hva skal jeg si, ansvaret krever.</p> <p>Akkurat som om at i kirken så får man lov til å oppføre seg sånn. Altså, det er ikke vanlig på noen arbeidsplass at sånn her ting får lov til å skje uten at det får konsekvenser.</p>	<p>Frustrasjon over å føle seg maktesløs</p> <p>Irritasjon over mangel på handling fra sentralt hold</p>	Å forholde seg til rammene for egen ledelse	å manøvrere i forhold og situasjoner preget av intens interesse, uro og forventninger

## 5.1 Balansekunst

### **Å balansere et spenn med forventninger og oppgaver knyttet til kirkens drift.**

Det første hovedfunnet er at rollen som daglig leder i Dnk oppleves og karakteriseres som en balansekunst. Ifølge informanter innebærer rollen et stort spenn med oppgaver og ansvar. Det gjelder alt fra praktiske oppgaver som vaktlister, bestilling av varer og godkjenning av timer til mer komplekse oppgaver som strategisk planlegging og ivaretagelse av arbeidsmiljøet for medarbeidere. Forskjellige interessegrupper - medarbeidere i egen arbeidslinje, prester i den andre arbeidslinjen samt frivillige - har forskjellige forventninger til daglige ledere og da gjelder det å balansere til tider motstridende hensyn på best mulig måte. Noen mente rollen kunne til tider kjennes uoverkommelig ut, spesielt i perioder hvor alt skjer samtidig. Derimot gjelder det å vite når «godt» er «godt nok», noe flere opplever etter å ha dannet seg erfaring i rollen.

Balanse ble også et tydelig tema rundt prioritering av oppgaver. Nesten alle de daglige lederne refererte til organisatoriske rutiner og frister satt av KfiO som legger føringer for deres ledelse, men hovedtyngden i refleksjoner handlet om forhold i den lokale menigheten. Den lokale konteksten oppleves som styrende for daglig lederes prioriteringer. Det innebærer både planlagte arrangementer, samt hendelser og situasjoner som oppstår fortløpende og krever umiddelbar handling. Flere forskjellige systemer benyttes av de enkelte for å holde oversikt, blant annet lister over «need to do» og «nice to do», fysiske kalendere hvor oppgaver er oppført og flyttet ved behov, samt digitale påminnelser på mobil. Oppgavene og prioritering av disse oppleves gjennomgående som en øvelse i balansekunst.

### 5.1.1 Å vise frihet under ansvar

Et aspekt ved balansekunst som kom tydelig fram er informantenes positive holdning til frihet under ansvar for medarbeidere i staben. En beskriver det som gjensidig respekt og tillit:

*«Og min erfaring er det at en medarbeider som får et ansvar i form av oppgaver, og kjenner at den har frihet og kan ta beslutninger, leverer mer enn en som blir fortalt hva han skal gjøre. Og det er uten unntak.»*

De daglige lederne er oppmerksomme på deres plass i staben som administrative ansatte i en stilling uten profesjonskrav. To av informantene har profesjonsutdanning, mens de andre informantene har variert utdanningsbakgrunn og ulik formell kompetanse. Uansett står alle i lignende posisjon med både personalansvar og ledelse for profesjonsutøvere med kompetanse de selv ikke besitter. Dette gjelder for flere organisasjoner, men er særlig relevant i kirken hvor det ofte er kun én av hver profesjon i staben. Informantene beskriver en bevissthet for dette og legger vekt på kompetanse som en viktig faktor knyttet til frihet under ansvar:

*«Det å finne balansen...jeg er deres leder, men jeg har egentlig ikke noe særlig kompetanse i forhold til det de da er så gode på. Da er det en sånn balansekunst å si hva som er forventningene uten å liksom, uten at de føler at jeg da går inn på noe som er deres område.»*

*«De, de har jo mest kunnskap, de som har disse stillingene om, om sitt felt og da, må det litt sånn...frihet under ansvar da, tenker jeg. De får jo frihet og de har ansvar...så man kan ikke detaljstyre disse, fordi det er jo de som har kunnskapen på sitt felt og ikke jeg.»*

Informantene beskriver deres ønske om at folk skal bruke kreativiteten sin og blomstre i sine stillinger, samtidig som de anerkjenner utfordringene ved frihet under ansvar:

*«Det er jo veldig vanskelig, særlig for kantorer, fordi de er så...de gjør akkurat som de vil. Ehh...det er sånne musikalske...jeg vet ikke om det er noe eget med kunstnere som har sine egne tanker og ideer. Ehh...de er ikke så lett å lede i det hele tatt.»*

De beskriver at konkrete oppgaver og fordeling av arbeidstid er en diskusjon, som de til en viss grad ønsker å komme til enighet med medarbeideren om. Men dette må balanseres siden de som ledere til syvende og sist har ansvar for å passe på at oppgaver og tjenester er dekket av medarbeidere. I tillegg må hver faggruppe ivaretas, noe som kompliserer den balansegangen.

### 5.1.2 Å være allsidig

De daglige lederne karakteriserer rollen som mangesidig med oppgaver fra A til Å.

Informantene beskriver den allsidige rollen som positiv i den forstand at man kan være involvert i mange forskjellige aktiviteter. De fleste uttrykker det som fint at ingen dager er like, og at variasjon på oppgaver gjør rollen spennende. Mange oppgaver oppfattes som felles for

alle og relativt like. Imidlertid er det lokale variasjoner i oppbygning eller virksomhet som gjør at visse oppgaver tar større plass eller krever mindre av ledere. Eksempelvis bruker daglige ledere i menigheter med flere kirker og lokaler mer tid på kommunikasjon med potensielle samarbeidspartnere eller leietakere om arrangementer. Daglige ledere i større menigheter er en del av staber med flere ressurser til operative oppgaver, slik at de kan benytte mer tid til personalet eller større prosjekter. På denne måten kan daglige ledere gi stillingen en personlig vri og gjøre rollen om til sin egen:

*«Jeg tror det er viktig uansett i hvilken menighet man er i, at det at det gis rom i stillingen til å være seg selv. Å utøve ledelse som, altså...som seg selv da, og ikke liksom å måtte presses i en boks...for da tror jeg vi får gode ledere.»*

I tillegg beskriver informantene rollen som allsidig med tanke på opplevelsen av å steppe inn for andre. Dette skjer primært ved sykdom og annet fravær, og tar hensyn til brukere (menigheten). På denne måten kan aktiviteter opprettholdes og tilbud til menigheten være stabil:

*«Altså vi dekker stadig opp for hverandre her, ikke sant? Sånn at vi, istedenfor å sitte og føre bilag og betale regninger og gjøre de tingene som jeg egentlig burde ha gjort så finner jeg ofte at jeg står i en posisjon hvor jeg dekker opp på en eller annen kafe, eller står og serverer pølser eller altså, for å bare få det til å gå rundt da.»*

De daglige lederne beskriver det som et anliggende å steppe inn eller gjøre noe der det trengs for at driften skal gå rundt. Eksempelvis kan de spille piano på barnehagevandringene når kantor melder frafall, eller demontere telt etter et trosopplæringstiltak siden trosopplæreren har lav stillingsprosent og ikke kan delta på hele samlingen. De er generelt ikke opptatt av å sammenligne egne oppgaver og tidsbruk mot stillingsinstruks. Videre legger de vekt på denne fleksibiliteten som viktig for å lykkes i rollen:

*«Jeg er litt sånn overbevist om at hvis du skal være veldig nøye på hva er min jobb og hva er ikke min jobb så kan du nesten ikke jobbe i menighet for her vil det alltid skje et eller annet som gjør at du må steppe inn i en annen rolle i en annen.»*

Utfordringene som knyttes til allsidigheten i rollen er ulik. De fleste informanter opplever antall oppgaver som det mest utfordrende, mens andre fokuserer på spennet. De sistnevnte legger vekt på mangel på detaljert kunnskap om alle oppgaver, og setter spørsmålsteget ved sannsynligheten for at en person i rollen faktisk kan alt om alle oppgaver. Følelsen av å bli dratt i flere retninger som er konkurrerende, er for eksempel ikke ukjent for informantene. I tillegg er det flere som nevner at ikke alle oppgaver oppleves som typiske «lederoppgaver».

Utfordringene oppleves også som sammensatte blant flere:

*«Man føler seg mer som en glorifisert sekretær enn en leder egentlig, for du gjør jo det meste selv. Det blir mye eiendomsforvaltning og vaktmesteroppgaver. Som jeg nevnte i stad det vi egentlig vil her er å drive menighet, men så er det på en måte strømstyring, plutselig er toalettet tett, og vi er snart tom for tørkepapir, så er det en ny kirkebenk sprekk, så er det en lyspære som har gått, så har det ikke blitt skikkelig måket, nå har noen parkert feil...»*

## 5.2 Omsorg

### **Å passe på, bistå og vise oppmerksomhet til frivillige og medarbeidere.**

Det andre hovedfunnet er at omsorg spiller en betydelig rolle i informantenes oppfattelse av egen rolle og ledelse. De daglige lederne beskriver det å invitere folk inn, å se og verdsette det de bidrar med, enten de er medarbeidere eller frivillige, som en prioritet. Imidlertid kan dette ta mange forskjellige former. Det kan være alt fra den faste kaffekoppen på starten av dagen, oppmerksomhet på merkedager og høytider, bursdagstradisjoner for å styrke arbeidsmiljøet, «hvordan-har-du-det-runden» på stabsmøter, samt akutte telefonsamtaler utenfor arbeidstid for å løse en sak. Det rapporteres at mye tid går til å snakke med folk: samtalene handler om å bli kjent, finne ut hvordan den enkelte har det, i tillegg til hva som rører seg både i kirkesammenheng og i privatliv.

Omsorg overfor medarbeidere i mindre stillinger ble nevnt av flere informanter som utfordrende. Ansatte med mindre stillingsprosent har ikke samme anledning til å delta på møter og stabsfellesskapet generelt, men de er likevel mennesker med like stort behov for å bli

sett og ledet. Én daglig leder kjenner spesielt på dette som et fravær av ledelse overfor de ansatte det gjelder. Vedkommende beskriver det som et stort minus og et tap både for staben, for den enkelte og for utøvelsen av ledelse.

### 5.2.1 Å være tilgjengelig

Informantene prioriterer høyt det å være tilgjengelig, spesielt for staben og frivillige, men også for menigheten generelt. Én beskriver det slik: «det er alltid personalet først og de frivillige først, og så kommer det andre etterpå». Tilgjengelighet beskrives av en som noe som gir muligheter for ledelse:

*«Jeg praktiserer åpen dør...med, med unntak når det er samtaler under fire øyne og sånn, selvfølgelig. Da lukker jeg døra. Ellers så er det åpen dør her. Alltid.»*

«Åpen dør» ble nevnt spesifikt av nesten alle informantene som en av flere måter de er tilgjengelige for deres ansatte og frivillige. De beskriver intensjonen som et stående tilbud for folk å komme til dem for å snakke, drøfte problemer og løsninger eller for å få et råd. Én daglig leder betegner det som aktiv ledelse i de små tingene i hverdagen. I øyeblikkene hvor behovet oppstår gjelder det å avbryte det man jobber med, sette det til siden og legge alt fokus på den ansatte eller frivillige. Målet er at terskelen for å ta kontakt skal være lav. Tidsklemme og travle dager beskrives derimot som en utfordring for daglig lederes mulighet til å ta imot den enkelte på den måten de ønsker.

De daglige lederens beskrivelse av tilgjengelighet omfatter både fysisk tilstedeværelse og digital tilstedeværelse utover oppsatt arbeidstid. Én oppfatter seg selv som den første som kommer på kontoret og den siste som går, mens en annen er den i staben som er oftest til stede med desidert flest timer. Opplevelsen av å jobbe mange timer og å være til stede nevnes av flere informanter. I tillegg beskriver flere å være tilgjengelig døgnet rundt ved at hovednummeret til kirken går direkte til deres private mobil. I en menighet med utleielokaler kjenner den daglige lederen på ansvaret for leietakere «24/7», og er klar over at dette kan føre til kontakt utover kontortid. Flere informanter omtaler denne tilgjengeligheten som belastende, mens én ikke

opplever det som problematisk og fremhever heller samarbeid om dette med andre i staben ved ferieavvikling.

Et annet fremtredende moment ved tilgjengelighet er en beskrivelse av prioriteringer og tid:

*«Hvis du klarer å være effektiv på sånne ting nå...og ikke bruke så mye tid på det, det frigjør tid til å være tilgjengelig på dagtid for frivillige og stab og MR, som jeg tror er veldig viktig. At, på en måte i det en frivillig kommer innom så har du tid og kan møte de.»*

Flere informanter beskriver en tydelig prioritering av administrativt arbeid på «rolige dager», kveldstid og i helgene med formål om å frigjøre kontortiden deres. På denne måten kan de gjøre seg tilgjengelige for det som måtte dukke opp av hendelser og behov for bistand. Effektivitet i å føre regnskap eller lage vaktlister ses derfor av flere som et mål å strebe etter.

### 5.2.2 Å tilrettelegge

Det er bred enighet blant de daglige lederne om at rollen innebærer en verdifull tilretteleggingsfunksjon for staben:

*«Å kunne se mennesker og gjøre dem noe, det er det aller, aller, aller viktigste.»*

De beskriver sine oppgaver som grunnsteinene for at kolleger i begge arbeidslinjer skal kunne utføre egne oppgaver. For eksempel, ved å sørge for bemanning av kontor og kirketjenere til kirkelige handlinger har presteskapet tilstrekkelige rammer for å holde en gudstjeneste, vielse eller begravelse. Innsats fra daglig leder knyttet til oppbygging og vedlikehold av givertjeneste bidrar til at innsamlede midler er tilgjengelige for å dekke kjøkkenoppgraderinger, som igjen gjør at trosopplæreren kan fortsette med matservering på konfirmantsamlinger og babysang. Bestilling av flygel- og orgelstemming gjør at kantorene har instrumenter som kan benyttes til øving, kirkelige handlinger og annet musikalsk arbeid. På denne måte kan tilretteleggingsfunksjonen føre til at andre i staben utvikler seg og lykkes i sine stillinger:

*«Det å gjøre andre gode er liksom det jeg prøver på da. Jeg prøver å legge grunnen for at de kan blomstre i sine stillinger. Det er ikke min jobb å stå på barrikaden og vise meg*

*fram liksom egentlig. Det, det er de andre stillingene som er utadvendt på en måte, som skal gjøres. Og det er jeg egentlig fornøyd med.»*

Tilrettelegging for frivillige omtales i nesten like stor grad som staben blant informantene. Flere nevner at det går mye tid til tilrettelegging for frivillige, men begrunner det slik at uten frivillige stopper driften opp. De beskriver viktigheten av at frivillige også blir sett og verdsatt, og at de på lik linje med stab må få lov til å bidra kreativt inn mot givende oppgaver. Et eksempel som gis er når en daglig leder rigger til bord og stoler til julemesse slik at frivillige kan komme til en ferdig oppsatt menighetssal og heller bruke tid på andre oppgaver de foretrekker. Flere informanter fremhever spesielt viktigheten av å ta imot alle frivillige og at det skal være rom for alle med sine ulikheter i kulturell bakgrunn, funksjonsnivå og tilknytning til kirken:

*«Og det tenker jeg er litt av oppdraget til Den norske kirke, å også si, du kan ikke, du orker ikke sitte og høre på noe konsert fordi du blir redd og overveldet av synsinntrykk, men du kan komme til oss og bake boller til kirkekaffen. Og du kan gjøre oppgaven din alene hvis det er det du trenger og så kan du heller komme til meg og ta en kaffe etterpå fordi du ikke kan samarbeide med noen. Og i livet ditt er det nesten ingen, men i kirken så får du jo en sammenheng for du baker boller til oss og vi blir jo så happy, og så har du et sted å gå.»*

Det er variasjon blant informanter om hvordan de oppfatter omfanget av tilretteleggingsfunksjonen. Noen omtaler seg selv som leder som bidrar med tilrettelegging eller som har en støttefunksjon i visse settinger. En annen refererer til seg selv som koordinator siden mye energi går til tilrettelegging og informasjonsflyt. To av de daglige lederne beskriver at opplevelsen av å tilrettelegge er så omfattende at de ikke identifiserer seg med ledertittelen i det hele tatt. Så mye av tiden deres går til oppgaver knyttet til tilrettelegging at de rekker sjeldent å sette seg ordentlig inn i større, helhetlige oppgaver som strategisk planlegging eller refleksjon. Imidlertid er det felles for de fleste informantene at suksesskriterier eller vurdering av egen utøvelse av ledelse knyttes til deres evne til å tilrettelegge:

*«Det jeg håper jeg kan bidra med i den rollen som daglig leder er at jeg, fra mitt ståsted, kan gjøre noe så både virksomheten, altså at det skal bli bedre, fungere bedre eller optimalt, kall det hva du vil, i det hele tatt bidra til at det skal være bra da, fungere som det det er tenkt. Hvis jeg kan få til noe fra min side der i den rollen så da lykkes jeg.»*



## 5.3 Modenhet

### **Å kommunisere åpent og ærlig samt handle raskt der det trengs for å opprettholde god drift.**

Det tredje hovedfunnet er at modenhet spiller en vesentlig rolle i informantenes evne til å lykkes i rollen sin. De beskriver opplevelsen av å trekke på egen utdanning, tidligere arbeid samt andre relevante erfaringer som bistår dem i deres daglige arbeid. Som tidligere nevnt har ikke stillingen profesjonskrav og daglige ledere representerer et bredt spekter av formell kompetanse i forhold til utdanningsnivå og fagfelt. Informantene ligger på et spekter fra generell studiekompetanse til mastergrad og videreutdanninger, inkludert profesjonsutdanning knyttet til profesjoner utenfor kirkens virksomhet. Gruppen består av personer med bakgrunn i matematikk og naturvitenskap, sosialfag og pedagogikk. De har forskjellige jobberfaring innenfor kommunal- og statlig virksomhet, ideell sektor samt privat næringsliv. Noen har tidligere ledererfaring, mens majoriteten opplever lederrollen for første gang i kirken. Flere har ververfaring i egne menigheter utenfor jobb, foreninger, ideelle organisasjoner og kulturinstitusjoner som de mener bidrar positivt til deres evne til å stå i rollen.

De daglige lederenes beskrivelser av hendelser og situasjoner illustrerer høy grad av refleksjon og bevissthet. Dette viser de ved å stille spørsmål til egne og andres handlinger som belyser at de er i stand til å sette seg inn i andres perspektiv. Modenheten i den forstand refererer ikke til deres tilstand som ferdig skolerte ledere, men heller til at de som mennesker ser helheten på en annen måte enn andre i profesjonsstillinger i staben. Flere beskriver også forståelsen av å stadig være i utvikling:

*«Man er aldri ferdig utlært som leder. Det er ikke sånn at, nå har jeg liksom tatt et lederkurs så nå kan jeg ledelse. Sånn er det ikke.»*

### 5.3.1 Å handle

Informantene beskriver viktigheten av å gå inn og ta tak i ting. Dette forstår de som å handle der det trengs for å opprettholde arbeidsmiljøet og god drift:

*«Å lede det er på en måte å ta valg, hele tiden. Du tar ekstremt mange valg i løpet av en dag, og for meg så er det å utøve ledelse det er hvilke valg jeg tar i løpet av dagen.»*

De daglige lederne deler opplevelsen av at utfordrende saker knyttet til blant annet personell og økonomi dukker opp med jevne mellomrom. Det kan være medarbeidere som viser uønsket atferd, en som ikke fullfører avtalte oppgaver, eller konflikt mellom flere medarbeidere. Av de informantene som nevnte slike hendelser er det enstemmig enighet om at de som ledere er nødt til å ta tak i situasjonen så fort som mulig. De beskriver at utfordrende situasjoner med ansatte kan fort føre til forstyrrelser for miljøet i staben og med drift generelt. For å motvirke dette er det derfor helt avgjørende å handle raskt. Eksempelvis forteller flere om opplevelsen av å komme inn som nye daglige ledere i KfiO i menigheter som har nylig opplevd dype konflikter. De understreker at utfallet fra slike forstyrrelser kan ta lang tid å reparere, noe som også taler for det å ta tak og handle umiddelbart for å unngå videre konflikt.

Videre beskriver flere informanter utfordringer knyttet til økonomi. Flere av de daglige lederne forteller om behov for inventar, utstyr eller tjenester uten at eksisterende budsjett i menigheten eller i fellesrådet dekker disse behovene. For å forbedre situasjonen beskriver informantene behov for at de tar tak og skaffer midlene som trengs. Flere deler konkret om sine erfaringer med å jobbe systematisk og strategisk med å bygge opp menighetens givertjeneste nettopp for å motvirke slike situasjoner. Informantene vurderer egen ledelse og troverdighet mot deres evne til å handle:

*«Jeg prøver å få ting gjort. Det som kan være veldig slitsom med en leder er jo at du melder inn ting på gang på gang og så skjer det aldri noen ting, og det skjønner jeg jo selv og for da slutter man jo bare.»*

Informanten sitert her er tydelig på sitt eget mål om å handle. I tillegg har vedkommende en bevissthet på det som skjer dersom lederen ikke tar situasjoner på alvor eller handler. Flere beskriver at de ikke alltid må være den som bestemmer eller handler i utfordrende situasjoner. Visse situasjoner krever at de selv beslutter og handler, og da må de ta det ansvaret på alvor. I

andre situasjoner understrekes viktigheten av å invitere andre til å komme med innspill og egne erfaringer, som kan bidra til en felles samtale og videre handlingsplan.

### 5.3.2 Å snakke ærlig

De daglige lederne snakker frem ærlighet som en betydelig del av deres arbeid. Dette illustreres med hvordan de beskriver opplevelsen av å holde i mange oppgaver samtidig:

*«Er det noe vi ikke rekker, så er det jo bedre å bare si det med en gang istedenfor at alt skal komme sånn, ehh...“ugh, det var så vidt at vi klarte det, men det gikk”, og så alle var kjempeslitne etterpå. Altså, det er lov å si nei noen ganger.»*

Flere informanter beskriver det slik at det er bedre for alle - ledere i begge arbeidslinjer, medarbeidere, frivillige og menigheten for øvrig - at kommunikasjon er tydelig og ærlig. Én informant forteller om en hendelse med en ansatt i en menighetsfinansiert stilling, som velger å jobbe på dager og tidspunkter som ikke oppfyller menighetens behov. En ærlig samtale mellom lederen og den ansatte med formidling av tydelige forventninger og alternativer, bidro til at den ansatte kunne justere arbeidstiden slik at menighetens behov ble dekket. Den samme informanten deler også erfaringen fra å veilede noen ut av en stilling etter en ærlig prat og tilbakemelding om vedkommendes engasjement. Selv om lederen mistet den ansatte, åpnet det seg en mulighet for å få en ny medarbeider med kapasitet til å bedre møte behovene til stillingen.

Viktigheten av ærlig kommunikasjon i situasjoner som utfordrer eller som er preget av uenighet beskrives også:

*«Jeg lever for at uenighet er et sunnhetstegn, at når man diskuterer saker og får flere vinkler inn på det, så mener jeg at man kommer til bedre resultater og bedre løsninger.»*

Flere mener at det er en ukultur for uenigheter både i lokale menigheter og i kirken sentralt. De beskriver vektlegging av enighet som eneste «riktig» måte å finne løsninger eller ta avgjørelser på. Ingen av informantene oppmuntrer til uenighet for uenighetens skyld, men mener heller at

innspill fra forskjellige aktører med andre erfaringer kan gjøre fellesskapet «rikere», selv om man er uenig. Etter åpen og ærlig kommunikasjon gjelder det at avgjørelser blir tatt og handlinger utført av de som har mandatet og ansvaret. Daglige ledere beskriver at mangel på denne type kommunikasjon fører til irritasjoner, misforståelser og unødvendig merarbeid for alle involverte. Ifølge dem er dette noe «ingen tjener på».

## 5.4 Spenning

### **Å manøvrere i forhold og situasjoner preget av intens interesse, meninger og uro.**

Det siste hovedfunnet er at informantene opplever en viss spenning knyttet til relasjoner og dynamikk med andre i organisasjonen. Dette beskriver de at kan potensielt oppstå i møte med medarbeidere både i egne arbeidslinjer og i den andre arbeidslinjen, andre høyere i KfiO samt med frivillige eller menigheten. Det er noe som alltid er til stede, og er derfor noe som må manøvreres daglig. De beskriver et overordnede mål om å bygge menighet og fremme kirkens tilstedeværelse i det lokale samfunnet. Men dette er umulig å gjøre uten å forholde seg til de andre menneskene som eier de samme målene og som forholder seg til de samme rammene. Her nevnes spesielt arbeidsgiver, som legger rammer og føringer for deres ledelse. Det rapporteres at folk trives i den lokale staben: de opplever fellesskap med kolleger og føler at de jobber på lag med andre. Samtidig oppfatter de uforutsigbare rammer og opplever at arbeidsgiverens støtte ikke er tilstrekkelig. Et mer nyansert bilde tegnes i følgende kapittel.

### 5.4.1 Å samarbeide

Informantene karakteriserer egen ledelse som et tett samarbeid i form av «det trehodede troll» bestående av daglig leder, sokneprest og menighetsrådsleder. Ledere i begge arbeidslinjer i den lokale menigheten, sammen med leder for det folkevalgte organet, har myndighet til å vedta strategier, organisere arbeidet og dyrke det kristelige livet i menigheten. De daglige lederne har ulike erfaringer med samarbeid, men generelt beskriver de et positivt samarbeid i de lokale stabene. De viser til et trivelig arbeidsmiljø med teamfølelse og relativt flat struktur. Kolleger karakteriseres som omsorgsfulle, sympatiske og dyktige profesjonsutøvere som legger «hjerte

og sjel» i det de driver med. Imidlertid nevnes også uklare linjer knyttet spesielt til bestemmelsesrett, noe som forsterkes av utfordringer med at alle profesjonsstillinger i staben har et mandat som ledere innen eget fagfelt.

Samarbeid med sokneprest betegnes av flere daglige ledere som medledelse. I kraft av rollen deler lederne i hver arbeidslinje ansvar for å lede staben og virksomheten. Informantene rapporterer stort sett godt samarbeid på lokalt nivå, men de er bevisste på at dette er veldig personavhengig:

*«Det fungerer, det er litt solskinnshistorier her altså (ler litt). Det er det ikke overalt, men det er det faktisk her.»*

Godt samarbeid karakteriseres ved beslutninger tatt i samråd med soknepresten, arbeidsfordeling som spiller hverandre gode, samt praktisk avlastning ved sykdom og ferieavvikling. Flere informanter nevner deling og involvering av deres motpart som nøkkelfaktorer som fremmer dette samarbeidet. På samme måte som informantene har litt spillerom i stillingen som daglig leder har forskjellige sokneprester også mulighet til å sette ekstra fokus på visse områder. Én informant jubler for eksempel over en felles interesse for orden og struktur med sin medleder, noe vedkommende mener har en undervurdert betydning for staben som helhet. Andre melder om gnisninger med sokneprester, særlig i tilfeller ved personalendring, men rolleavklaringene via samtaler og dialog beskrives som forbedrende redskap. En annen utfordring ved dette forholdet er at daglige ledere kan føle seg forbigått av blant annet frivillige, samarbeidspartnere og leietakere:

*«Jeg kjenner meg ofte igjen i at jeg sier, "spør meg hvis det er noe", men så ringer de allikevel til (navn til soknepresten) fordi de kjenner henne så godt.»*

Informantene beskriver et mye mer variert forhold til menighetsrådet. De fleste forteller om utfordringer særlig når de var nye i stillingen. De forklarer at de slet med å forstå saksgangen og med å finne sin rolle i rådet. Tid, erfaring og dialog, spesielt med menighetsrådslederen, fremheves som redskap for å navigere dette. Etter en overgangs- eller avklaringsperiode mener

en del informanter at de har funnet en god tone med leder og rådet for øvrig. Noen er tydelige på at de aldri har følt at de har vært i en skvis her, til tross for utfordringer i visse perioder. Andre beskriver det motsatte og kjenner nærmest konstant på krysspress, enten med menighetsrådet som helhet eller med enkelte medlemmer. De daglige lederne beskriver stort sett å ha en mer aktiv rolle i menighetsrådet enn hva de har initielt forventet fra stillingsutlysning som sekretær. For eksempel beskriver én opplevelsen av å være så bevisst på sin egen mulighet til å påvirke menighetsrådet at det fører til usikkerhet og litt ubehag. Vedkommende mener for eksempel at 90 prosent av sakene foreslås og forberedes selv. Dette er på tross av at vedkommende etterlyser rolleavklaring fra KfiO og har god dialog med menighetsrådslederen. Den største utfordringen for flere av de daglige lederne er opplevelsen av å måtte forholde seg til et styre som skiftes ved kirkevalg hvert fjerde år:

*«Det gjentar seg jo hvert fjerde år. Da sitter man med helt nye styrere på en måte, helt nytt styre, og da må man jo begynne på nytt. På, for, hvis man da bytter ut hele rådet så må man begynne på nytt. Uansett så er den nye sammenstillingen av rådsmedlemmene ny, de må få gå seg til.»*

Dette har innvirkning på hvordan man kan være leder med tanke på hva slags spillerom man får og ikke og hvordan økonomien skal styre, noe informanten sitert ovenfor beskriver som en «stor belastning» over tid.

#### 5.4.2 Å forholde seg til rammene for egen ledelse

Informantene er tydelige på at det er mange faktorer utenfor deres personlighet, erfaring og evner som legger rammer for deres ledelse i lokalmenigheten. Faktorene som ble nevnt av alle informantene er relasjon til KfiO, og hvordan arbeidsgiveren legger føringer for ledelse. Daglige ledere beskriver rammeverket oppover i KfiO-systemet og menneskene som driver det som veldig kompetent og hyggelige. Noen beskriver ekstra gode forhold spesifikt til én eller flere av avdelingene i KfiO som regnskap, lønn og HR. Samtidig er informantene veldig åpne på at det eksisterer strukturelle og relasjonelle hindringer innad i KfiO som de mener har en negativ påvirkning på egen ledelse.

I spenningsforholdet med KfiO fremhever informantene hindringer som går utover staben og menigheten. De forteller om opplevelsen av å ha et stort ansvar uten midlene eller ressursene for å løse oppdraget som ansvaret krever. De beskriver mange situasjoner som illustrerer det avhengige forholdet de har med menigheten og arbeidsgiveren. Menighetene er for eksempel avhengig av bistand fra driftsavdeling til å reparere en kran som kun spytter ut kaldt vann slik at hygieniske forhold kan ivaretas. De er avhengige av at personalavdelingen foretar intervjuer og skriver innstilling for å fylle ledige stillinger. De er avhengige av at regnskapsavdelingen tar imot elektroniske fakturaer og legger disse i et system der daglig leder kan behandle og kontere disse. De er også avhengige av at lønnsavdelingen innhenter timeregistreringer og utbetaler riktig lønn. Når de daglige lederne kommer raskt i kontakt med riktig person eller avdeling i KfiO slik at de får øyeblikkelig bistand, er det ingen problemer. Dessverre er ikke alltid dette tilfellet. Daglige ledere beskriver at det ofte er en «tilfeldighet» i tilgjengelighet, responstid og bistand med arbeidsgiver, noe de mener er overraskende i en organisasjon på størrelse med KfiO:

*«Det er en stor slitasje at man også er så avhengig av arbeidsgivers tilrettelegging og funksjon. Hvis funksjonene i fellesrådet varierer veldig, hvis de på noen felt kanskje ligger brakk, så har det også stor betydning for hva man egentlig får til i hverdagen og på hvordan man kan være leder».*

Det kommer også mange bestillinger i den andre retning, fra avdelingene i KfiO til de daglige lederne. Eksempelvis kommer det bestillinger fra driftsavdelingen om å være kontaktperson for alle håndverkere under et oppussingsprosjekt, fra lønnsavdelingen om å ta i bruk nytt registreringssystem for arbeidstid, fra personalavdelingen om å sende riktige skjemaer med personopplysninger slik at kontrakter kan ordnes, samt frister om innsending av bilag fra regnskapsavdeling for å bokføre utgifter på riktig årsregnskap. Informantene beskriver det slik at det kommer mange bestillinger fra KfiO og at de ikke opplever noen grenser for hvem som kan bestille noe av dem. De forteller om bestillinger som varierer i stor grad og at det er vanskelig å prioritere og håndtere alle bestillingene. Jo flere bestillinger informantene mottar fra ulike aktører i KfiO, jo mindre tid opplever de at de har til akutte situasjoner som oppstår i menighetens virksomhet.

Informantene beskriver også spenningsmomenter med KfiO som de mener går utover dem som arbeidstakere, og utover deres mulighet til å lede den lokale staben på en god måte. Nesten alle informanter nevnte at de ikke mottok tilstrekkelig opplæring ved inngangen av stillingen:

*«Jeg fikk den standard opplæringen som de aller fleste daglige ledere får - her er en nøkkel, vær så god, her er passord til datamaskinen, her er en fredslilje, den kommer du til å trenge, ha det bra.»*

Flere beskriver mangel på oppfølging og tydelig ledelse fra arbeidsgiver. De snakker om følelsen av å stå i arbeid alene, uten en leder som har kjennskap til menighetens virksomhet. De opplever manglende oppfølging, for få tilbakemeldinger om forventninger, samt en manglende prioritert liste over oppgaver. De beskriver utydelig ledelse fra sentralt hold, noe som fører til at de er overlatt til egne tanker og vurderinger uten veiledning fra arbeidsgiver.

Beslutningsprosesser med mange ledd nevnes også av flere som en hindring i å utøve ledelse.

På tross av spenning mellom daglige ledere og KfiO er det viktig å presisere informantenes lojalitet til arbeidsgiveren:

*«Jeg er veldig opptatt av at jeg skal gjøre det, jeg skal gjøre som fellesrådet sier jeg skal gjøre.»*

De daglige lederne beskriver seg selv som lydhe, pliktoppfyllende og «tro mot konseptet» i konteksten av bestillinger og ønsker fra sentralt hold. Dette innebærer likevel spenning og friksjon, siden forventninger fra KfiO og fra den lokale staben må stadig balanseres. Flere informanter nevner eksplisitt å oppleve mellomleder-skvisen. Informantene anerkjenner sine roller som klassiske mellomledere og på denne måten identifiserer seg selv som leddet mellom den lokale menigheten og den større organisasjonen KfiO. På tross av denne skvisen gjør de mye for å ikke la det gå utover staben og menigheten de skal lede. De beskriver for eksempel hvordan de håndterer kritikken fra lokalt hold som kommer av manglende oppfølging av bygg, samt behandlingstid knyttet til rekruttering av nye medarbeidere. De gjør alt de kan for å ikke gjøre staben oppmerksom på forsinkelser og mangler de selv opplever med KfiO, og på denne måten opplever de at de viser lojalitet til arbeidsgiveren.



## 5.5 Oppsummering

På bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene ble funn fra intervjuene presentert som balansekunst, omsorg, modenhet og spenning. Hvert overordnet tema ble belyst med to undertemaer: å vise frihet under ansvar, å være allsidig, å tilrettelegge, å være tilgjengelig, å handle, å snakke ærlig, å samarbeide, samt å forholde seg til rammene for egen ledelse. Funnene presentert her støttes av både sitater fra intervjuet og oppsummerte uttalelser.

## 6 Diskusjon og drøfting

I dette kapittel vil studiens resultater diskuteres og drøftes i lys av relevant teori og tidligere forskning knyttet til verdibasert ledelse og mellomlederrollen. Forståelse av rollen og opplevelse av både samarbeid og medledelse ses i lys Barnard (1938), Selznick (1997) og Yukls (2013) beskrivelser av ledelse. Videre vil Aadland (2004) og Aadland og Askelands (2014) perspektiver på verdibasert ledelse sees i sammenheng med funn. I tillegg vil den institusjonelle ledermodellen, etablert av Askeland (2016), og videreutviklet av Askeland et al. (2021) til den institusjonelle kirkelederen, være vesentlig i drøfting av funn gjennom hele kapitlet. Tidligere forskning av blant annet Carney (2004), Jacobsen (2019) og Yang et al. (2010) vil ses i lys av daglig lederes posisjon som mellomledere.

### 6.1 Vaktplaner eller frie tøyler?

Informantene opplever et stort spenn med oppgaver, ansvarsområder og forventninger som ledere i lokalmenigheten. Ordene «allsidig», «mangfoldig», «innholdsrik», «varierte» og «vekslende» nevnes som overordnede beskrivelser, og gir gjenklang hos alle informantene. Funnene illustrerer at informantene trekkes ofte i retning av løpende og rutinemessige oppgaver, noe som gjør at det er lite tid og energi til å være den inspirerende og visjonære lederen. Beskrivelser av en typisk arbeidshverdag viser til at tiden og energien går primært til oppgaver som regnskapsarbeid, vaktplaner og håndtering av akutte situasjoner. Her beskriver de at de har et gjennomgående fokus på effektiv produksjon og problemløsning, lik tradisjonelle forståelser av styring eller managers (Bennis & Nanus, 1985, gjengitt i Yukl, 2013, s. 6; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Slike oppgaver kan neppe klassifiseres som «executive functions» i tråd med Barnards (1938) forståelse av begrepet. Mens noen beskriver følelsen av å være koordinator eller en drifter, er det en informant som oppsummerer sin opplevelse ved betegnelsen «glorifisert sekretær». Begrepet gir inntrykk av at den ansatte er mer hands-on og operativ enn den typiske forestillingen om en leder som sitter på kontoret og delegerer oppgaver. En mulig forklaring på utbredelsen av dette er at daglige ledere er ofte den eneste administrativt ansatte i den lokale staben, og at det derfor finnes få muligheter for å delegere

arbeid. Denne forklaring belyser også informantenes opplevelse av å stå alene i arbeidet, samt det å utføre mange arbeidsoppgaver som resten av staben ofte ikke legger merke til.

Informantene tar sterk avstand fra forestillinger om styring når det gjelder deres forhold til medarbeidere i de andre profesjonsstillingene i staben som de har personalansvar for. Dette illustreres hovedsakelig gjennom informantenes bevissthet og promotering av frihet under ansvar. I stedet for å detaljstyre kantoren eller diakonen er målet å påvirke dem på en måte som gjør at de handler i tråd med menighetens og kirkens grunnleggende verdier, samtidig som medarbeidere får autonomi til å bestemme hvordan oppgaver løses. Ovenfor deres medarbeidere i profesjonsstillinger er det enighet blant informantene om at styring og kontroll fører ofte til at medarbeidere mister tillit til sin leder. Lederen står også i fare for å miste sin troverdighet. Det er mulig at dette er spesielt relevant i en kirkelig kontekst gitt at daglige ledere og deres medarbeidere ofte har ulike fagbakgrunn med tanke på kunnskap og erfaring. Her er det samsvar med verdibasert ledelse og transformasjonsledelse ifølge Aadland (2004), med grunnlag i å motivere og mobilisere beslutninger blant medarbeidere. Tilnærmingen til frihet under ansvar har også samsvar med en av to viktige «executive functions», ifølge Barnard (1938), nemlig å sikre innsats fra organisasjonsmedlemmer. Med autonomi og frihet i hvordan en kantor velger musikalske innslag til en gudstjeneste kommer også forventning om forberedelse av den musikken og ansvar for å prestere under selve gudstjenesten der de skal medvirke. Noen eksempler peker imidlertid på at utøvelsen av frihet under ansvar ikke er like entydig i praksis, men disse eksemplene er i mindretall og er noe informantene trakk frem selv som eksempler de har lært av.

Funn fra studien illustrerer at daglige ledere i menigheten utøver styring og ledelse samtidig. Dette er i tråd med teori som avviser påstander om at styring og ledelse er gjensidig utelukkende. Funnene samsvarer mest med Yukls (2013) argument om at de to identitetene kan eksistere i samme person. Ifølge Yukl, støtter Mintzberg (1973), Bass (1990), Hickman (1990), Kotter (1988) og Rost (1991) denne tilnærmingen (gjengitt i Yukl, 2013). Men selv om rollen innebærer begge identiteter, betyr ikke det at daglige ledere nødvendigvis er opptatt av å

fremstå som ledere. Informantene anerkjenner rollen som overordnet ansvarlig, i samråd med soknepresten. Samtidig uttrykker de ydmykhet og bevissthet i situasjoner der kontroll og makt utøves. Et relevant eksempel er innhenting av medarbeidernes innspill om ønskede arrangement og tiltak før fastslåing av semesterprogrammet, gitt menighetens tilgjengelige ressurser. En forklaring for dette kan være at i fravær av en profesjonsidentitet knyttet til rollen, overkompenserer daglige ledere for deres varierte kunnskap og erfaringer i håp om å ikke oppleves som lite troverdig.

Modellen til Askeland et al., (2021) beskriver den institusjonelle kirkelederen som bestående av fire roller: dirigent, integrator, tjenesteutvikler og mellommann. De fire forskjellige rollene er alle viktige og nødvendige for å lykkes som en institusjonell leder. Derimot vil de fire forskjellige rollene ikke ha samme sammensetning hos enhver leder i enhver situasjon. Forskjellige ledertyper vil legge vekt på forskjellige roller, og ulike situasjoner vil kreve ulike atferd og samhandling av ledere. På denne måten er sammensetning av de fire lederrollene en kombinasjon av konteksten til institusjonen og den bestemte situasjonen, i tillegg til den enkelte leder og deres personlighet og lederstil.

Rolleutførelsen slik daglige ledere beskriver det i denne studien legger vekt både på oppgaver og relasjoner, med hovedfokus på en intern orientering (soknenivå). I lys av den institusjonelle kirkeledermodellen illustrerer funnene knyttet til rolleutførelse at daglige ledere hovedsakelig fremtrer som dirigenter og integratorer. De fasiliterer arbeidsprosesser, har et blikk for ressursfordeling, samt organiserer tjenester og rammer for medarbeideres tjeneste. Med grunnlag i daglige leders forhold til og ledelse av medarbeidere i profesjonsstillinger, inntar daglig ledere integratorrollen. Ved å hegne om frihet under ansvar er daglige ledere med på å utruste individer og team til utførelse av arbeidsoppgaver. På denne måten støtter de også sine medarbeidere. Enkelte eksempler dukket opp i nesten alle intervjuer som samsvarer nærmere med rollene mellommann og i enkelte tilfeller tjenesteutvikler, men disse eksemplene var i mindretall. Dette illustrerer daglige leders prioritering av medarbeidere og menighetens eksisterende virksomhet overfor utvikling av tjenester og eksterne relasjoner. En mulig

forklaring på at rolleutførelsen oftest har en intern orientering blant daglige ledere er mangel på tid og/eller ressurser til å vende blikket utover. På tross av forskjeller i kontekst peker også forskning fra Nilsson et al. (2018) på mangel på tid som hemmende for ledere.

## 6.2 Hvordan samarbeide som en del av det trehodede troll?

Den institusjonelle lederrollen i en kirkelig sammenheng har ansvar for følgende: «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 et al., 2021, s. 227). Daglig leder i en menighet er en av flere ledere på lokalt nivå som har dette mandatet. De andre inkluderer sokneprest og menighetsrådsleder, hvorav de tre utgjør «det trehodede troll». En visuell representasjon av dette er synlig i **figur 1.1** til Nødland et al., (2013, s. 23), i introduksjonskapittelet i oppgaven.

Informantene beskriver positive forhold til sokneprestene på lokalt nivå. Noen vil hevde at dette er litt overraskende gitt at diskusjoner innad i kirkelige miljøer og i kristelige mediekkanaler som eksempelvis Vårt Land ofte fremhever en diskurs som gir inntrykk av det motsatte. Riktignok refererer ofte media til uenigheter eller konflikt på arbeidsgivernivå, ikke stabsnivå. I tillegg er relasjon og rolleavklaring mellom daglig leder og sokneprest tema i flere masteroppgaver. Involvering, deling og dialog trekkes frem av informanter som nøkkelen til gode forhold med sin medleder. I tillegg påpeker noen at dette kan ha flere positive effekter på samarbeid i staben for øvrig. Ved å først inviterer inn vil det være lettere for den andre å gjøre det samme.

Funn fra studien, som eksemplet ovenfor, kan tolkes dithen at daglige ledere har viktige verdier i spill, nemlig åpenhet, inkludering og tillit. Det peker mot utøvelsen av verdier i praksis. Slike praksiser må stadig utøves med høy bevissthet for at verdiene skal opprettholdes. Dette samsvarer med forskningen til Gehman et al. (2013). På samme måte som de ulike gruppene på Beta Business School jobbet aktivt for å bygge og støtte opp under honor code, beskriver informantene value practices som deling og involvering. Det ble trukket frem eksempler hvor

de daglige lederne som ble intervjuet ikke støtter opp under verdiene inkludering og tillit i møte soknepresten, men disse er ofte situasjoner de reflekterer over og er bevisst på som forbedringspotensial.

Når det gjelder menighetsrådsleder, og menighetsråd generelt, er det mye mer variasjon blant funnene i hvordan informantene opplever disse aktørene. De er bevisst på og opptatt av sin rolle som sekretær i rådet. Dette er naturlig når mye tid brukes både til forberedelse, behandling og iverksettelse av saker, i tillegg til kommunikasjon med menighetsrådslederen. Samtidig peker dette på et verdidilemma som oppstår blant flere av informantene. De er ansatt blant annet for å jobbe med og følge opp menighetsrådet, samt være et bindeledd mellom rådet og den øvrige staben. De har i utgangspunkt en støttefunksjon i rådet med talerett, men ikke stemmerett, i motsetning til soknepresten. Disse faktorene er ikke i direkte motsetning til hverandre, men det er mulig å se at de kan føre til uklarhet eller friksjon. Eksempelvis er informanten som foreslår og forbereder 90 prosent av saker til rådet er åpen på sin tvil rundt rollefordelingen. Vedkommende er opptatt av å ikke misbruke rollen sin ved å utøve makt informanten ikke har mandat til. Samtidig sitter vedkommende tett på staben med kunnskap og erfaring om det som rører seg i menigheten, og vil derfor engasjere seg i menighetsrådets virksomhet. Eksempelet er i den ytterste enden av skalaen, men når flere informanter nevner lignende problemstillinger kan det regnes som et gjentakende mønster felles blant de daglige lederne.

Funn fra studien peker videre på at forholdet til soknepresten oppleves mer tydelig og mindre komplisert enn til menighetsrådslederen. En mulig forklaring på dette kan være at det er lettere å forholde seg til en medleder som også er ansatt i full stilling, for å nå de samme organisatoriske mål, og som har forpliktet seg både til et visst ansvarsområde og tidsbruk til menigheten. Dette er til forskjell til menighetsrådsleder som er engasjert på frivillig basis, og som regel er ansatt og/eller engasjert i andre organisasjoner og aktiviteter. I møte med informanter opplevdes dette ikke som en avvisende holdning til kirkedemokrati eller til den viktige funksjonen menighetsrådet skal spille i folkekirken. Det er heller praktiske og

organisatoriske årsaker til at samarbeid med ansatte er mindre utfordrende enn med frivillige.

Relatert til den institusjonelle kirkeledermodellen (Askeland et al., 2021) er arbeidet med menighetsrådet litt vanskelig å plassere. På den ene siden kan man argumentere for at fokus på oppgaver og relasjoner med menighetsrådet har en ekstern orientering relatert til tjenesteutvikler- og mellommannsrollen. Da legger man vekt på menighetsrådsmedlemmer som aktører i lokalsamfunnet, som også representerer de organisasjoner og institusjoner de ellers er engasjert i som ansatte eller frivillige. Samtaler og arbeidet med rådet ses på som tilpasning og utvikling av tjenester tilknyttet menighetens og kirkens oppdrag. Et eksempel på dette, som ble trukket frem i to av intervjuene, var involvering i arbeid med strategidokumenter og handlingsplaner i rådet. På den andre siden kan man argumentere for at daglige ledere opptre som dirigent og integrator også i tilknytning til menighetsrådet. Stillingsutlysninger definerer daglige leders rolle i menighetsrådet som sekretær (Kirkelig fellesråd i Oslo, 2022b). På bakgrunn av dette er flere av informantene bevisst på at de skal forvalte og effektivere menighetsrådets meninger. I den forståelsen er det menighetsrådet og menighetsrådslederen som skal rette blikket utad, mens daglig leder skal organisere og fasilitere deres beslutninger samt utruste og veilede medarbeidere i samme retning.

### 6.3 Hvordan er det å være lederen i midten?

Informantenes hverdag preges i stor grad av deres posisjon i KfiO-systemet. De har en mellomlederrolle i tråd med følgende definisjonen:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele. (Hope, 2015, s. 22)

Daglige ledere er ledere på lokalt nivå, og deres hierarkiske posisjon i organisasjonen er ett nivå over medarbeidere i menigheten, og to nivåer under kirkevergen. Når det gjelder funksjon,

beskriver de daglige lederne seg særlig som et bindeledd både mellom KfiO og de øvrige ansatte, og mellom menighetsrådet og de øvrige ansatte. Føringer kommer fra arbeidsgiver og fra de folkevalgte, og det er de daglige ledere som står for selve gjennomføring. På denne måten blir informantene plassert i en posisjon hvor de hovedsakelig skal utføre, fasilitere, organisere og støtte de andre medarbeiderne i menigheten. Dette har igjen en intern orientering med tanke på den institusjonelle kirkeledermodellen.

Funn fra studien viser at daglige ledere opplever mellomlederrollen som en øvelse i å balansere ønsker og forventninger. Som mellomledere står de for kommunikasjon både oppover og nedover i systemet; de formidler informasjon mellom KfiO, menighetsrådet og staben. Dette samsvarer med andre mellomlederes erfaring med å syntetisere informasjon fra medarbeidere oppover i systemet, samt oversette informasjon fra ledelsen nedover i organisasjonen. I tillegg er det også samsvar med andre mellomlederes erfaring av å stå i rollekonflikt og oppleve press fra konkurrerende ønsker (Jacobsen, 2019). I mellomlederrollen ligger det en viss makt. Flere av de daglige lederne anerkjenner tematikken når de beskriver hvordan de formidler tanker og ønsker fra lokalt nivå oppover i systemet, og når de formidler avgjørelser tatt på sentralt nivå til staben. Dette illustreres blant annet ved eksempler på håndtering av kritikk fra stab eller menighetsrådet om manglende oppfølging av bygg, eller behandlingstid knyttet til rekruttering. I slike situasjoner viser daglig ledere lojalitet til arbeidsgiver, samtidig som de prøver å beskytte medarbeidere fra støy og konflikt i andre deler av organisasjonen. Jacobsen (2019) beskriver at mellomlederes opplevelse av å stadig skifte roller kan skape lojalitetskonflikter. Det er gjenklang mellom denne forskningen og Informantenes opplevelser av ledelse som mellomledere. Dette er noe som påfører stress på daglige ledere i menigheter og igjen preger deres mulighet til å lede på lokalt nivå.

Informantene er ikke tilfreds med opplæring og oppfølging de opplever fra ledere i KfiO. De beskriver forskjellige erfaringer, men nesten alle tok opp manglende opplæring som det fremste eksemplet. Opplevelsen av å komme inn som ny i organisasjonen og overlatt mer eller mindre til seg selv, beskrives som skuffende og overraskende for flere. Informanten som fikk



nøkler, passord til datamaskin og fredslilje som opplæring er et tydelig eksempel på dette. Andre trekker frem samtaler med ledelse i KfiO om strategiske prioriteringer og mangelfull beskjed om hvordan KfiO ønsker at daglige ledere rangerer oppgaver. På den ene siden kan det tolkes som at daglige lederes behov for bistand og tilrettelegging ved ansettelse og videre i arbeidsforhold ikke blir møtt av arbeidsgiveren. Fra Kirkehaugs (2013) perspektiv vil det si at daglige ledere og ledere i KfiO ikke har felles overbevisninger om verdiene som ligger til grunn, eller mangler et gjensidig tillitsforhold. I så fall kan arbeidsgiver ta steg i retning av tettere oppfølging, særlig av nyansatte, slik at daglige ledere har et godt grunnlag for å være ledere i menigheter. På den andre siden kan dette tolkes som om sentrale ledere i KfiO viser lignende frihet under ansvar til daglige ledere, som de daglige lederne viser til sine medarbeidere. I så fall fremtrer ledelse i KfiO som integrator i møte med enkelte daglige ledere, og som mellommenn i møte med de forskjellige menighetene samtidig. I dette tilfellet kan det da være viktig å jobbe med å kommunisere dette i alle ledd i organisasjonen slik at det blir en felles forståelse for dette blant organisasjonsmedlemmer.

Informantene beskriver opplevelsen av å ikke oppleve å ha en leder, på tross av at en nærmeste overordnet er oppført på stillingsinstruksen deres. Noen nevner også opplevelsen av å ikke bli inkludert eller hørt i store organisatoriske avgjørelser som har betydning for deres ledelse lokalt. Dette kan ses i lys av forskningen til Carney (2004). Studien påpeker at inkludering av mellomledere i strategiarbeid bidro til kaskadeeffekt med økt og bedre kommunikasjonsflyt nedover i organisasjonen. Ekskludering av mellomledere derimot hadde negative effekter, blant annet dårlig kommunikasjon og følelser av å være kontrollert og isolert. Mangel på inkludering i organisatoriske og strategiske dialoger og avgjørelsesprosesser kan være en mulig forklaring på høy utskiftning blant daglige ledere i KfiO.

## 6.4 Hvorfor sette mennesker først?

Informantenes uttrykk av omsorg viser til en tydelig prioritering av kolleger, frivillige og menighetsmedlemmer i utførelsen av rollen. Ifølge Selznick (1997) har ledere ansvar for at institusjonens oppdrag er så godt forankret hos medarbeidere at det gjennomsyres og legger til

grunn for deres holdninger og handlinger. Ledere skal også vedlikeholde verdier og den organisatoriske identiteten slik at integriteten opprettholdes. I en kirkelig kontekst skal daglige ledere i KfiO skal arbeide for at «*Mer himmel på jord*», og at verdiene assosiert med det (eksempelvis åpen, inkluderende og tjenende) forstås av kirkelige medarbeidere i den lokale menigheten. I tillegg skal de samme verdiene legges til grunn for atferd og handling blant medarbeidere i deres menigheter. En måte disse verdiene uttrykker seg på blant daglige ledere er beskrivelsen av hvordan prioritering av mennesker i rollen deres settes høyt, spesielt medarbeidere og frivillige i menigheten.

I Dnks strategi for 2022-2029 skal ansatte blant annet skape inkluderende og mangfoldige arbeidsplasser og frivillighetsarenaer. I tillegg skal de gi tilhørighet og skape gode møteplasser og fellesskap (Den norske kirke, 2022c). Når informantene ble spurt direkte om deres forhold til «*Mer himmel på jord*» og verdiene i Dnks strategi assosiert med dette, var det stor variasjon i deres daglige forhold til selve ordene. Noen uttrykte at de ofte tenker på verdiene bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende. Andre er ærlige på at disse verdiene ikke er noe de tenker aktivt på, men at frasen «*mer himmel på jord*» er noe de har med seg i tankene i møte med stab og lokalmiljøet. Imidlertid illustrerer alle informantene et nært forhold til åpen og tjenende i relasjon til medarbeidere, frivillige og menigheten for øvrig. En beskriver det slik at det å kunne se mennesker og gjøre dem noe godt er noe av det viktigste ved rollen. Flere informanter ga uttrykk for dette, men med forskjellige ord. Til tross for tidsklemme, utallige oppgaver og stor variasjon i arbeidet er de tydelige på at de alltid har tid til å slå av en prat og bistå dem som måtte ha behov for det. En beskriver seg selv som psykolog i enkelte møter med stab og menighetsmedlemmer. Selv om de anerkjenner viktigheten av de andre oppgavene som hører til deres stilling, beskriver informantene at de stadig tar valget om å prioritere møter med mennesker. Dette er noe som ofte fører til at tradisjonelle kontoroppgaver må skyves på til andre dager, til kveldstid eller til helgene, men det er noe de mener er såpass viktig at det er verdt det. Ved å verdsette menneskene rundt seg på den måten illustrerer informantene utøvelse av verdibasert ledelse.

Informantenes bevisste holdning til og prioritering av menneskene rundt dem, fremfor kun å fokusere på administrative oppgaver, er noe som kan også motivere og inspirerer andre i staben. Dette støttes av Yang et al. (2010) som hevder at mellomlederens utøvelse av transformasjonsledelse kan påvirke medarbeideres handlinger og deres tilhørighet til organisasjonen. Ved å alltid ta seg tid til å snakke med en kollega som banker på døra, en frivillig som tar opp en diskusjon under gjennomføring av et tiltak, eller en i menigheten som slår av en prat under kirkekaffe, er informantene med på å leve ut verdiene til kirken i praksis. I rollen som daglige ledere går fokuset oftest til medarbeidere i den lokale staben og frivillige som bidrar i den lokale menigheten. Medarbeidere og frivillige er derimot ofte i kontakt med menigheten, i tillegg til andre samarbeidspartnere eller aktører i lokalsamfunnet. Ved å leve ut verdiene åpen og tjenende så tydelig kan deres praksis oppfordre både medarbeidere og frivillige til å la deres holdninger og handlinger styres av de samme verdiene. På denne måten er daglige lederes prioritering av mennesker med på å bygge opp under Dnks verdigrunnlag. I tillegg belyser dette daglige lederes identitet som verdibaserte ledere og transformasjonsledere i praksis, særlig i møte med staben på soknenivå.

## 6.5 Daglig leder eller daglig tjener?

Flere daglige ledere sliter med å identifisere seg selv som ledere i staben på tross av deres tittel. Opplevelsen av tilrettelegging som en del av deres rolle er såpass omfattende, og noe de ser på som en viktig funksjon i staben, at flere identifiseres som den daglige tjener. Dette støtter tidligere funn blant samme type ledere i en kirkelig kontekst (Stene, 2019; Halås, 2021). Stene (2019) beskriver den daglige tjener som en av tre lederroller i en typologi av daglige ledere i Dnk. Den daglige tjener betegnes som en som ikke nødvendigvis vil være leder, men som heller motiveres av å hjelpe andre, et indre fokus og integratørrollen. De har et relasjonelt fokus som i stor grad har intern orientering. De blir glade av å se at andre har det de trenger for å lykkes i sine roller (Stene, 2019). Dette støttes også av Barnard (1938) og hans syn på at tilrettelegging er en av to *executive functions* og en vesentlig del av ledelse. Relatert til den institusjonelle kirkeledermodellen ser man kongruens mellom den daglige tjener- og integratørrollen, og til

dels dirigentrollen. Her handler det om å organisere, koordinere og fasilitere slik at medarbeidere kan utføre sine forskjellige roller.

Informantene bruker også enorme ressurser knyttet til tilrettelegging for frivillige og menigheten. Tilrettelegging for disse gruppene er en høy prioritet for de daglige lederne, men er ikke like lett å plassere i møte med den institusjonelle kirkeledermodellen. Frivillige og menigheten representerer kjernegrupper i institusjonen Dnk, og basert på deltakelse på gudstjenester og øvrige arrangementer kan de være i kirken nesten like ofte som ansatte. I tillegg kan en rolle som blant annet medlem i menighetsrådet, eller i gudstjenesteutvalget, gi en slags tilhørighet på et høyere nivå enn den forbigående gjest som kommer på en gudstjeneste. På denne måten kan det argumenteres for at daglige ledere flyter mellom integrator- og mellommannsrollen i møte med disse gruppene. På den ene side kan daglig ledes evne og vilje til å tilrettelegge spesielt for stab og frivillige være nøkkelen til et godt samarbeid og vellykket menighetsarbeid på lokalplan. På den andre siden kan det argumenteres at daglige ledere bruker så mye tid på tilrettelegging for ansatte og frivillige at de ikke rekker å rette blikket utover til andre aktører eller organisasjoner. I så fall er tilretteleggingen på et lokalt plan et hinder for at daglige ledere kan ha en større ekstern orientering og innta tjenesteutvikler- eller mellommannsrollen i større grad.

Situasjoner som ble trukket frem av informantene beskriver hvordan de i praksis tilrettelegger for medarbeidere og frivillige, og illustrerer samtidig at det er gode verdier i spill. Et relevant eksempel er beskrevet i kapittel 5, nemlig om en frivillig som kan bidra til menighetens arbeid ved å bake boller uten at de må delta i kakedugnad eller jobbe med andre, fordi vedkommende er sensitiv for synsinntrykk. Samtidig kan de bli en del av et fellesskap og kjenne på tilhørighet ved at de kan ta en kopp kaffe med daglig leder på egne premisser, og høre hvordan deres bidrag til kirkekaffen ble tatt godt imot. Den daglige lederen støtter opp under kirkens verdier om å være åpen og inkluderende, motvirke utenforskap og gi tilhørighet og skape fellesskap slik de er beskrevet i strategidokumentet til Dnk (Den norske, 2022c). Det viser også til verdibasert ledelse i praksis.

I tillegg til tilrettelegging ble mange andre temaer knyttet til omsorg tatt opp av informantene under intervjuene. Ved eksempler knyttet til blant annet ivaretagelse av ansatte, personalsaker samt rekrutteringsprosesser eller avslutning av arbeidsforhold stilte informantene seg selv mange spørsmål rundt hvorvidt de følte at de lyktes med akkurat dette. En informant var spesielt åpen om dette. Selv om vedkommende ofte snakker høyt om åpen dør-tilnærmingen med staben, anerkjenner vedkommende at staben skjønner at de ikke alltid treffer den reflekterte daglige lederen. Heller treffer de en som «drifter». Refleksjoner og forsøk på resonnering som dette gir inntrykk av en stor grad av bevissthet blant informantene om nettopp dette temaet. De gir også uttrykk for at de bryr seg veldig mye om deres ansatte og hvordan medarbeiderne har det i jobbene sine.

## 6.6 Varer ærlighet lengst?

Funn fra studien illustrerer at informantene holder verdien ærlighet høyt oppe i møte med medarbeidere, spesielt i forhold til forventninger og resultater. Eksempelvis i kommunikasjon med medarbeidere er de daglige lederne åpen, ærlig og tydelig i språket. Flere sitater fra intervjuene belyser dette. I tillegg er informantene også opptatt av at medarbeiderne sine skal gjøre det samme. Dette kan tolkes dithen at man må være ærlig om hva man har mulighet til å gjøre og ikke gjøre, gitt konteksten man befinner seg i. Når man har forpliktet seg til noe, er det viktig å gjennomføre. Stabens innsats er instrumenter i det å drive menighetens virksomhet. For å lykkes i å bygge menighet må medarbeidere kunne realisere de aktivitetene og tiltakene menigheten står for. Ved slike direkte uttalelser om verdien eksemplifiserer informantene verdier-for-praksis i samsvar med Aadland og Askelands (2017) forståelse av verdibevisst ledelse. De tar et bevisst valg om at verdien ærlighet er viktig både for seg selv som ledere i menigheten og for deres medarbeidere som er mye i kontakt med menigheten. De daglige lederne skal sikre at medarbeidere forstår og slutter seg til verdien ærlighet for at menigheten skal oppleve et godt tilbud.

Informantene illustrerer også ærlighet som verdi gjennom handlinger. Et tydelig eksempel fremkommer av en daglig leder som tar en medarbeider til side for å gi medarbeideren noen

viktige, men potensielt ubehagelige tilbakemeldinger om atferd og arbeidskvalitet. Lederen mottok klager fra medarbeidere og samarbeidspartner om medarbeideren, i tillegg til å selv oppleve et atferdsmønster som ikke var akseptabel for medarbeiderens interaksjoner med menigheten. Den daglige lederen følte at ærlighet overfor medarbeideren var den riktige måten å adressere situasjonen. I refleksjon rundt hendelsen kom den daglige lederen frem til at ærligheten var viktig i å utruste medarbeideren til å møte menigheten på en bedre måte. Her ble ærlighet forbundet med blant annet respekt, tillit og integritet. Handlinger som dette eksemplifiserer verdier-i-praksis, i likhet med forståelse av verdibevist ledelse beskrevet av Aadland og Askeland (2017). Som ledere har informantene ansvar for å utruste medarbeidere til å handle i tråd med organisasjonens verdier. Når en medarbeidere ikke gjør dette, så den daglige lederen det som sin oppgave å snakke på en ærlig måte med vedkommende om dette. På denne måten utøves det verdibasert ledelse.

Ved å illustrere ærlighet gjennom ord og handlinger er de daglige lederne med på å motivere og mobilisere beslutninger og handlinger hos medarbeidere. Relatert til den institusjonelle kirkeledermodellen er daglige leders uttrykk av ærlighet i samsvar med dirigenten og integratrollen. Det er oppgaveorientert i den forstand at ærlighet benyttes i situasjoner for å bedre fasilitere arbeidsprosesser, samt drive ressursfordeling og organisering av tjenester i menigheten. Det kan også beskrives som relasjonsorientert siden ærlig kommunikasjon og bevisste handlinger benyttes for å støtte og utruste medarbeidere, i tillegg til å sikre samspill.

## 6.7 Er uenighet et sunnhetstegn?

Funn fra studien viser at daglige ledere i Dnk opplever en manglende kultur for uenigheter både i lokale menigheter og i kirken sentralt. De beskriver vektlegging av enighet som eneste «riktig» måte å ta avgjørelser eller finne løsninger på. De opplever en kultur i organisasjonen som verdsetter enstemmighet og konsensus. Dette fungerer bra så lenge alle er enige, men hvordan skal det håndteres når en medarbeider eller frivillige kommer med innspill eller meninger som utfordrer dette? Eller når en daglig leder selv er uenig med medarbeidere og frivillige? Selznick (1997) påstår at ledere skal avveie og balansere interessene til forskjellige aktører som utgjør

institusjonen og løse interne konflikter. Ærlig kommunikasjon og handling er viktige faktorer her.

På den ene siden kan daglige ledere involvere og engasjere sine medarbeidere, slik at de skal kunne komme med innspill når det gjelder menighetens virksomhet og ting som vil påvirke deres hverdag. Involvering av medarbeidere vil forhåpentligvis også ha positive synergier ved at medarbeidere opplever anerkjennelse og støtte som gjør dem enda mer motivert til å utføre arbeidsoppgaver. På den andre siden er det daglig leder, i samråd med soknepresten, som har rollen og mandatet til å ivareta helheten i menighetens drift og som av den grunn tar avgjørelser og fatter beslutninger. Disse punktene er ikke gjensidige utelukkende, men muligheten for utfordringer er åpenbart. Slik en leder beskriver det er det å få innspill fra medarbeidere noe som gjør at lederen har et samlet grunnlag for å jobbe med saker, håndtere situasjoner og ta beslutninger. Det handler om å la folks meninger komme til uttrykk, noe som gjør at de anerkjennes og blir tatt på alvor. Imidlertid er det ikke gitt at alt av tilbakemeldinger og innspill er avgjørende for lederens beslutning eller handling. Men innspill gjør at daglige ledere har bedre kjennskap til helheten og kan prøve å finne løsninger som ivaretar ulike behov.

Til tross for gode intensjoner er det ikke alltid at daglige ledere er like flinke til å involvere og engasjere medarbeidere til å komme med innspill. Tidspress, en komplisert organisasjonsstruktur med forskjellige arbeidslinjer og høy deltagelse fra frivillige er mulige forklaringer. Ved å ha et bevisst forhold til uenigheter, illustrerer informantene både relasjons- og oppgaveorientering, hovedsakelig med en intern orientering. I tråd med den institusjonelle kirkeledermodellen kommer dirigent og integrator sidene ved daglige ledere frem. De ønsker å lede, sikre samspill og legge til rette for et godt arbeidsmiljø for sine medarbeidere ved å få inn flere perspektiver og handle på grunnlag av dette. I visse tilfeller vil innspill og involvering også omhandle menigheten, samarbeidspartnere og andre aktører i lokalsamfunnet. I disse situasjoner vil tjenesteutviklerrollen ta større plass hos lederen.

## 7 Konklusjon

Studiens hensikt har vært å undersøke daglige lederes oppfattelse av sin egen ledelse på soknenivå og vurdere deres selvforståelse i lys av verdibasert ledelse. Studiens funn og drøfting danner grunnlaget for presentasjonen av konklusjonen, som inkluderer svar på forskningsspørsmålene og oppsummerende tanker om problemstillingen. Til slutt vil det bli gitt forslag til fremtidig forskning på dette feltet.

### 7.1 Hvordan karakteriserer daglige ledere egen ledelse?

Funnene illustrerer at daglige lederes opplever egen ledelse som en balansekunst. De manøvrerer et stort spenn med mange forskjellige oppgaver samtidig. Dette krever at de er allsidige, tilpasningsdyktige og ikke redde for å hoppe i diverse roller når behovet oppstår. Dagene er hektiske, og består av alt fra vaktlister og regnskapsarbeid, til ivaretagelse av arbeidsmiljø og strategisk planlegging. Noen oppgaver er felles og like blant alle, mens lokale variasjoner kan kreve annen kompetanse eller tidsbruk i ulike menigheter. Variasjonen er positiv i den forstand at ingen dager er like, og informantene i undersøkelsen forteller at de kan i noen tilfeller rette mer fokus og tid på områder de er spesielt interessert i. På den andre siden er variasjonen så stor at daglig ledere opplever å løpe fra sted til sted for å tette hullene, uten tid til å reflektere eller tenke langsiktig. Det fører til opplevelsen av å måtte fullføre oppgaver uten tilstrekkelig opplæring, ekspertise eller erfaring.

Balansekunst er også relevant for daglige lederes utøvelse av ledelse overfor medarbeidere i profesjonsstillinger. I møte med medarbeidere som kantorer, diakoner og trosopplærere er det frihet under ansvar som gjelder. Informantene er bevisst på rollen som leder, og funksjonen de har i staben. Samtidig uttrykker de at de har selvinnsikten til å forstå deres manglende ekspertise innenfor de forskjellige fagfeltene til medarbeiderne sine. Informantene velger bevisst å ikke detaljstyre kunnskapsmedarbeiderne, og lar dem heller være autonome i utførelsen av arbeidsoppgaver. På denne måten kan medarbeidere være kreative og blomstre i sine stillinger. Det har positive effekter på kvaliteten til medarbeidernes arbeid, i tillegg til



betydning for menighetens virksomhet generelt. Derimot kan det oppstå situasjoner der ønskene til de forskjellige faggruppene konkurrerer. I slike tilfeller må daglig ledere balansere frihet med ansvar med tydeligere ledelse for å sikre tjenesters kvalitet og ivaretagelse av arbeidsmiljøet.

Ledelsen til de daglige lederne er preget av spenninger knyttet til forskjellige interessegrupper med meninger og forventninger som ikke alltid er mulig å tilfredsstille samtidig. I tillegg til personalansvar for sine medarbeidere er de mellomledet mellom medarbeidere og KfiO. De må balansere ønskene og behovene til egne medarbeidere, samtidig som de må ta hensyn til medarbeidere i den andre arbeidslinjen for å ivareta helheten. Dette innebærer medledelse med soknepresten og menighetsrådslederen, som en del av det trehodede troll. Varierende forhold til disse aktørene og til menighetsrådet har mye å si for hvordan daglig ledere opplever sin mulighet til å lede. I tillegg kommer det stadig bestillinger fra avdelinger i KfiO som må håndteres fortløpende. Mange grupperinger i organisasjonen med forskjellige meninger og forventninger fører til mye spenning, samtidig som det legger rammer og begrensninger på daglige lederes mulighet til å utøve ledelse. Funnene viser at mye tid brukes på utførelsen av oppgaver og tilrettelegging for andre. Det gjør at daglig ledere har mindre tid og energi til å innta en tydeligere lederrolle i staben og enkelte kan føle seg som en «glorifisert sekretær» heller enn én av tre ledere i det tre hodede troll.

## 7.2 Hvilke prioriteringer viser daglige ledere gjennom sine handlinger?

Funnene illustrerer at daglige ledere har fokus både på oppgaver og menneskene rundt dem, men at tidspress og forventninger fra forskjellige interessegrupper kan gjøre at disse kan komme i konflikt med hverandre.

Daglige ledere setter mennesker høyt på dagsordenen. De prioriterer medarbeidere og kolleger både i egen og i den andre arbeidslinjen på daglig basis. Det er synlig i deres tilgjengelighet og holdning til åpen dør som tilnærming. Informantene er til stede og bruker mye tid og energi for å fikse og ordne slik at deres kolleger har alt de trenger for å utføre egne oppgaver og for å

ivareta dem som arbeidstakere. Eksempelvis en akutt samtale, hjelp med problemstillinger og markeringer av høytider. Det samme gjelder for frivillige. Daglige ledere i kirken strekker seg langt for å tilrettelegge for frivillige og anerkjenne deres innsats for menighetens virksomhet. I tillegg forteller informantene at de prioriterer «brukere», eller menigheten, ved å tre stadig inn i plassen til medarbeidere slik at aktiviteter og tilbud ikke må avlyses. Daglige ledere jobber altså for gode møteplasser der menigheten kan møtes og kjenne på tilhørighet både til andre og til kirkens virksomhet.

I møte med oppgaver nevner informantene HMS- og økonomiarbeid som viktige prioriteringer. Prioritering av HMS-arbeid er knyttet til ivaretagelse av ansatte, frivillige og menigheten, og er noe hele staben engasjerer seg i. Informantene beskriver nødvendigheten av å ha en hands-on-tilnærming til oppgaver knyttet til HMS, og flere kjenner seg igjen mer som «drifere» enn ledere. Økonomiarbeid derimot er noe informantene uttrykker at de gjør, men som de opplever at ofte er usynlig for andre i staben. Det prioriteres som en ren nødvendighet for at driften skal fortsette. I tillegg peker de daglige lederne på arbeid med givertjeneste som et middel for å sikre utviklingen av menighetens virksomhet.

Konflikt rundt prioriteringer er ofte knyttet til ulike ønsker og forventninger og til tidspress. Forskjellige arbeidslinjer, frivillige og et spenn med brukere gjør at menighetens befolkning består av forskjellige interesser og meninger. I møte med disse gruppene må daglige ledere gjøre sitt beste for å balansere alle interessene slik at flest mulig ivaretas. De viser til gode rutiner og systemer, men det er ingen tvil om at bestillinger fra KfiO, kolleger og frivillige gjør hverdagene deres uforutsigbare. Fremfor å kunne basere seg på langsiktige planer må de ofte håndtere akutte situasjoner som oppstår. Dette kan gå på bekostning av daglige ledere som skyver på egne kontoroppgaver til kvelder og helger slik at mest mulig kontortid går til menighetens befolkning og ivaretagelse av dem. En strategi daglige ledere benytter for å håndtere alle oppgaver samtidig er å lære når godt er godt nok. På denne måten kan de ta fatt i det som haster mest til enhver tid.

### 7.3 Hvilke utfordringer opplever daglige ledere i utøvelsen av ledelse?

Funnene illustrerer at utfordringer knyttet til utøvelse av ledelse på soknenivå er ofte knyttet til hverdagslige problemstillinger. Noen opplever antall oppgaver på listen over dagens gjøremål som den mest utfordrende, mens andre fremhever spennet i ansvarsområdene. Ingen har erfaring og kompetanse på absolutt alle feltene rollen omfavner, men alle tilstreber å hoppe inn i nye oppgaver og tilegne seg kunnskap slik at fremtidige møter med lignende oppgaver er lettere å håndtere. Tilværelsen kan være ensom i den forstand at daglige ledere har få eller ingen andre administrative ressurser som de kan delegere oppgaver til. Heller står de ofte alene med ansvar for smått og stort, og må ta imot det som måtte oppstå underveis. Tidsklemme og travle dager trekkes også frem som en utfordring for ledelse på lokalplan. Selv om de daglige lederne er opptatt av å være tilgjengelig og vise omsorg overfor medarbeidere og frivillige, er de bevisste på at de ikke alltid rekker å ta imot den enkelte på den måten de ønsker. Sist, men ikke minst er økonomi en stadig utfordring i menighetslivet. Behov for inventar, utstyr og tjenester ofte ligger på et nivå som ikke samsvarer med de midlene som er tilgjengelig for lederne. I slike tilfeller handler det om å finne alternative løsninger eller å arbeide med å skaffe flere midler.

Informantenes rolle med personalansvar innebærer flere utfordringer. Menighetsstabene består av blant annet prester, diakoner, kateketer, trosopplærere, kantorer, dirigenter, kirketjenere, menighetssekretærer og kirkegårdsarbeidere. I stor grad er dette høyt utdannede profesjonsutøvere. Daglige ledere har personalansvar for stort sett alle unntatt prestene. De leder en tverrfaglig gruppe kunnskapsmedarbeidere med fagkompetanse de selv ikke besitter. Det er nemlig ingen krav om profesjonsutdanning eller studieretning knyttet til en daglig lederrolle. De fleste daglige ledere i KfiO har høyere utdanning, men kun noen få besitter samme faglige kompetanse som en av de medarbeidere de har ansvar for å lede. Fagfeltene har egne mandater og flere i staben er ledere innenfor eget fagfelt. På tross av at daglige ledere har ansvar for helheten i menigheten sitter de ofte igjen med følelsen av å koordinere istedenfor å lede. En annen utfordring knyttet til medarbeidere er håndtering av uønsket atferd og andre

vanskelige situasjoner. Her handler det om å snakke ærlig med medarbeidere og handle raskt slik at det er minst mulig forstyrrelser i arbeidsmiljøet, og i menighetens virksomhet.

Mellomlederidentiteten til de daglige lederne bærer med seg egne utfordringer. Informantene kjenner seg igjen som «linking pins» i Likerts forståelse av begrepet (Likert, 1961, gjengitt i Hope, 2015, s. 18). De koordinerer og står for horisontal kommunikasjon mellom de forskjellige faggruppene i staben. Dette gjelder også for kommunikasjon mellom staben og de folkevalgte som sitter i menighetsrådet. Samtidig har de ansvar for å kommunisere og oversette vertikalt som bindeledd mellom den lokale menigheten og KfiO. Her kan de oppleve rollekonflikt særlig knyttet til lojalitet og ivaretagelse av ønsker og interesser mellom den lokale staben og kirken sentralt. Informantene beskriver at de står i den klassiske mellomlederskvisen i samsvar med tidligere forskning (Huy, 2001; Jacobsen, 2019). De er preget av en tids- og oppmerksomhetsklemme som de stadig må manøvrere. Her handler det om å finne tid til å være en tilstedeværende og verdibasert leder på tross av mengden og omfang av oppgavene som hører til rollen.

Organisatoriske utfordringer preger også informantenes mulighet til å lede. Store avgjørelser knyttet til strategi, retning og veien videre for alle kirker i Oslo besluttet ofte på fellesrådsnivå uten at informantene føler seg involvert. I noen tilfeller fører det til opplevelsen av å jobbe alene eller isolert. Dette er forsterket av opplevelser med manglende opplæring og ledelse fra sentralt hold. Til tross for dyktige medarbeidere i de ulike avdelingene i KfiO, har flere daglige ledere negative erfaringer med å få negativt, eller ikke svar i det hele tatt, når de har bedt om bistand eller veiledning. Her er det samsvar med tidligere forskning om mellomledere som konkluderer med at inkludering av mellomledere i strategiarbeid bidro til kaskadeeffekt med økt og bedre kommunikasjonsflyt nedover i organisasjonen, mens ekskludering av samme gruppen kan ha negative konsekvenser (Carney, 2004). En annen organisatorisk utfordring er alle «bestillingene» som kommer fra de forskjellige avdelingene i KfiO. Dette krever at daglige ledere jobber ad hoc for å utføre alle oppgaver innenfor diverse tidsfrister, og gjør hverdagen til daglige ledere mer uforutsigbare.

## 7.4 Hvordan oppfatter mellomledere i Den norske kirke sin utøvelse av ledelse og i hvilken grad er det rom til å for å utøve verdibasert ledelse i en travel hverdag?

Informantene oppfatter daglig drift i Oslo-kirken som «noe ledelse og mye daglig». De beskriver dager med lange lister over et stort spenn med oppgaver som gjør at de kan sitte igjen med en følelse av å ikke være leder i det hele tatt. I tillegg til oppgavene skal de forholde seg til ulike grupper med meninger og forventninger som de forsøker å ivareta og balansere. Utfordringene kan være mange, men gjennom analyse av uttalelser og eksempler fra menighetslivet kommer verdibasert ledelse tydelig frem. I den travle hverdagen utøver de daglige lederne verdibasert ledelse spesielt i møte med medarbeidere, kolleger, frivillige og menigheten for øvrig. Dette uttrykker seg i form av frihet under ansvar, involvering og dialog, tilrettelegging og omsorg. Her er det samsvar med Askeland et al. (2021) institusjonelle kirkeledermodellen, særlig med dirigent- og integratorrollen. Faktorer som tid og konkurrerende ønsker og meninger er derimot noe som hindrer daglige ledere i å være den verdibaserte lederen de ønsker å være.

I møte med medarbeidere i profesjonsstillinger i menigheten har daglige ledere et tydelig forhold til frihet under ansvar. De tar bevisst avstand fra detaljstyring av de kunnskapsmedarbeidere de har personalansvar for, og gir dem heller autonomi til å løse oppgaver på den måten de selv mener er best. Men dette betyr ikke at medarbeidere står alene i rollen uten ledelse. Informantene forteller at de veileder og støtter sine medarbeidere og har et blikk på helheten. De motiverer og mobiliserer medarbeidere til å handle i tråd med kirkens verdier, og viser dem tillit. Samtidig illustrerer de ydmykhet og bevissthet i situasjoner der de utøver kontroll og makt. På denne måten er daglig lederes tilnærming til frihet under ansvar i samsvar med Aadlands (2004) forståelse av verdibasert ledelse og transformasjonsledelse.

Informantene forteller at de stadig inviterer inn medarbeidere, medledere, og frivillige. Rollen innebærer at man må forholde seg og ta hensyn til ulike grupper samtidig. Dette er ikke uten komplikasjoner, men involvering, deling og dialog trekkes frem som nøkkelen til et godt samarbeid og god ledelse. Her gjelder det å få frem forskjellige meninger, erfaringer og

perspektiver slik at de avgjørelsene som tas er velfunderte og at de tar hensyn til menighetens forskjellige aktører. Ved å invitere andre inn setter de daglige lederne et godt eksempel for andre. Håpet er at det også vil være lettere for andre i staben og organisasjonen å gjøre det samme. Gjennom slike handlinger illustrerer informanter verdier i praksis. På samme måte som forskningen til Gehman et al. (2013) peker på value practices, jobber daglige ledere aktivt for å bygge og støtte opp under verdiene åpenhet og inkludering.

Mye tid og energi brukes på tilrettelegging i rollen som daglig leder. De fasiliterer arbeidsprosesser, organiserer tjenester og rammer for medarbeidere og har et blikk på ressursfordeling. I tillegg strekker de seg langt for å ta imot frivillige og deres bidrag på en måte som gjør at frivillige føler seg ivaretatt og anerkjent. Som en daglig leder beskrev, handler ledelse om å ta valg. Gang på gang velger de daglige lederne å være tilgjengelig og tilrettelegge for andre rundt seg. De velger også dette selv om det kan til tider gå på bekostning av egne oppgaver. Rollen som tilrettelegger er så omfattende for noen at de identifiserer seg med den daglige tjener-rollen, noe som støtter tidligere funn av ledere i en lignende kontekst (Stene, 2019; Halås, 2021). For andre daglige ledere er rollen som tilrettelegger og rollen som leder forenelig med hverandre. Analysert i lys av den institusjonelle kirkeledermodellen er det samsvar med integrator- og dirigentrollen. I møte med tilrettelegging for frivillige illustrerer også de daglige lederne hvordan de støtter opp under kirkens verdier om å motvirke utenforskap og skape fellesskap.

Informantene setter mennesker først, og de viser til en tydelig prioritering av kolleger, frivillige og menighetsmedlemmer i utførelsen av rollen. Det kan relateres til altruistiske verdier som åpenhet, inkludering og respekt. Ved å være tilgjengelig og ha en åpen dør er de med å bidra til en velfungerende lokalmenighet og godt arbeidsmiljø, i tillegg til å være gode medmennesker. Omsorgsuttrykket til de daglige lederne illustreres i situasjoner som rekrutteringsprosesser, personalsaker, avslutning av arbeidsforhold og i de minste hverdagslige relasjoner. Yang et al. (2010) konkluderer med at mellomlederes utøvelse av transformasjonsledelse kan påvirke medarbeideres handlinger og deres tilhørighet til organisasjonen. Informantene uttrykker at de

alltid tar seg tid til å snakke med og bistå kolleger og frivillige. Ved å prioritere mennesker på denne måten arbeider de daglige lederne for «*Mer himmel på jord*» på soknenivå. De motiverer og inspirerer også deres medarbeidere til å handle i tråd med dette.

Tids- og oppmerksomhetsklemme er kjente problemstillinger for mellomledere (Huy, 2001; Jacobsen, 2019). Eksemplene ovenfor illustrerer at daglige ledere er med på å leve ut verdiene til kirken i praksis. I tillegg viser de til daglige leders utøvelse av verdibasert ledelse i den travle hverdagen. Men i likhet med hva mellomledere i andre organisasjoner opplever, er tid en hindring også i en kirkelig kontekst. Informantene har et fokus både på oppgaver og på relasjoner, men dette har i de fleste tilfeller intern orientering. Det er få funn som underbygger daglige ledere som tjenesteutviklere eller mellommenn med en mer ekstern orientering.

## 7.5 Videre forskning

Denne studien er et lite bidrag til kunnskap om daglige ledere i Dnk. Rollebeskrivelser, teori og funn fra studien illustrerer at daglige ledere har en viktig rolle både på soknenivå og i den større organisasjonen. De utgjør en viktig funksjon som medarbeidere, kolleger og mellomledere. I en tid hvor organisering og ledelse diskuteres i kristelige miljøer, er det behov for enda flere studier som kan bidra i denne diskursen.

Til tross for travle og hektiske hverdager preget av spenning beskriver informantene mye trivsel, glede og stolthet over å jobbe i kirken. Studien peker på daglige lederes opplevelser knyttet til opplæring, ledelse fra sentralt hold, og mangel på inkludering i organisatoriske avgjørelser som mulige forklaringer på høy utskiftning i rollen i KfiO. Deres interaksjoner og relasjon til organisasjonen gjør meg nysgjerrig på disse temaene. Skal disse ledere fortsette å løpe? Hva betyr disse funnene for organisering av kirken? Studien er et bidrag i å forstå daglig leder rollen i Dnk som kan være relevant i dialogen om fordeling av lederskap og makt i de kirkelige arbeidsgiverlinjene fremover. Høy utskiftning og rekruttering er en dyr affære med tanke på økonomiske og menneskelige ressurser. En retning fremover kan være å forske mer på topplederstillinger i fellesrådslinjen som for eksempel kirkeverger, assisterende kirkeverger og

personalsjefer - for å belyse deres perspektiver på ledelse overfor daglige ledere. På denne måten kan man undersøke om det er overenstemmelse eller ikke mellom deres intensjoner og det daglige ledere opplever. En annen retning med lignende tema kan være forskning på daglige ledere som har vært i rollen i flere år for å belyse faktorer som gjør at de blir i stillingen. Forskning på dette kan bidra til bedre kunnskap om hvilke faktorer KfiO kan rette fokus mot for å ivareta daglige ledere og sikre kontinuitet i organisasjonen.



# Litteraturliste

- Askeland, H. (2013). *Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiver*. (Diakonhjemmet Høgskole rapport 11/2013). Hentet fra <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/98639/haraldom3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Askeland, H. (2016). *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*. [Doktoravhandling]. Det teologiske Menighetsfakultet. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2501771>
- Askeland, H. (2021). Lederskapets kirkelighet. En integrert modell for verdibevisst kirkelig ledelse. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 179–199). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch10>
- Askeland, H., Espedal, G. & Sirris, S. (2019). Values as vessels of Religion?: The role of values in everyday work at faith-based organizations. *Diaconia*, 10(1), 27-49. <https://doi.org/10.13109/diac.2019.10.1.27>
- Askeland, H., Fiske, M. & Mjånes, Å. S. (2021). Kirkevergens lederrolle. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 223–241). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch10>
- Barnard, C. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Busch, Tor (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.
- Carney, M. (2004). Middle manager involvement in strategy development in not-for-profit organizations: The director of nursing perspective - how organizational structure impacts on the role. *Journal of Nursing Management*, 12(1), 13-21. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00388.x>
- Conway, E. & Monks, K. (2011). Change from below: The role of the middle manager in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1111/j.1748-8583.2010.00135.x>
- Copland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105-135.

- Den norske kirke. (2001). *Reformer i Den norske kirkes ordning 1984-98* (delrapport). Kirke/stat-utvalg. [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/2002-2012/kirke\\_stat\\_utvalg\\_98\\_02\\_delrapport\\_reformer.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/2002-2012/kirke_stat_utvalg_98_02_delrapport_reformer.pdf)
- Den norske kirke. (2017, 8. november). *Endringer i forhold mellom kirke og stat*. <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/bakgrunn/var-historie/endringer-i-forholdet-mellom-kirke-og-stat/>
- Den norske kirke. (2021, 01.november). *Kirken har engasjerte og motiverte medarbeidere*. Medarbeiderundersøkelse 2021. <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/for-medarbeidere/nyheter/nyhetsartikler/resultater-fra-medarbeiderundersokelsen/>
- Den norske kirke. (2022a, 24. september). *Historie om kirkevalget*. <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkevalget/om-kirkevalget-i-den-norske-kirke/historie-om-kirkevalget/>
- Den norske kirke. (2022b, 24. september). *Vår historie*. <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/bakgrunn/var-historie/>
- Den norske kirke. (2022c, 01. oktober). *Den norske kirkes strategi for 2022-2029*. <https://ressursbanken.kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/planer-visjonsdokument-og-strategier/strategi%202022-2029/strategi%20for%20den%20norske%20kirke%202022-2029%20bokm%C3%A5l.pdf>
- Den norske kirke. (2022d, 19. november). *Prostier, proster og saksbehandlere*. <https://kirken.no/nb-NO/bispedommer/Oslo/om-bispedømmet/menigheter%20og%20prosti/>
- Fiske, M. (2017). *Det er en kirkelig leder jeg er. Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?*. [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høyskole. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2452812>
- Gehman, J., Treviño, L. K. & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practice. *The Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0628>
- Halås, J. S. (2021). *Min talerstol er sakspapirene. En studie av daglige lederes opplevelse av «daglig lederskap» i lokalmenigheten i Den norske kirke*. [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høyskole. VID Open. <https://hdl.handle.net/11250/2767808>
- Haug, H. (2016). *Transformasjonsledelse og innovasjon i Den norske kirke*. [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høyskole. VID Open. <https://hdl.handle.net/11250/2675655>
- Hegstad, H. (2018). Mål og målstyring. *Luthersk Kirketidende*, 12(6). <https://www.mf.no/lk/mal-og-malstyring>

- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal Akademisk.
- Hougsnæs, M. H. (2019, 24. oktober). *KA-grunnlegger Frank Grimstad fyller 70 år*. KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter. <https://www.ka.no/sak/article/1528067>
- Huy, Quy Nguyen. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79. [https://www.researchgate.net/publication/11796187\\_In\\_praise\\_of\\_middle\\_managers](https://www.researchgate.net/publication/11796187_In_praise_of_middle_managers)
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse? *Magma*, 19(2), 46-54. <https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (Ed.). (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. utg. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 5. utg. Abstrakt forlag.
- Kirkebruksplan for Oslo. (2018). *Instilling fra styringsgruppen*. Kirkelig fellestråd i Oslo & Oslo bispedømme. <https://kirken.no/globalassets/fellesrad/oslo/dokumenter-kfio/2018/sakspapirer/sak-f-30-kirkebruksplanen-styringsgruppens-innstilling-.pdf>
- Kirkelig fellestråd i Oslo. (2022a, 6. april). Daglig leder i menighet. VL jobb. <https://www.vljobb.no/jobb/8617-daglig-leder-i-menighet>
- Kirkelig fellestråd i Oslo. (2022b, 19. september). Daglig leder. Webcruiter. [https://7539.webcruiter.no/Main/Recruit/Public/4563900423?language=nb&link\\_source\\_id=200](https://7539.webcruiter.no/Main/Recruit/Public/4563900423?language=nb&link_source_id=200)
- Kirkelig fellestråd i Oslo. (2022c, 3. november). *Velkommen til kirkene i Oslo*. <https://kirken.no/nb-NO/fellesrad/kirkeneioslo/Oversikt%20menigheter%20i%20Oslo/>
- Kirkeloven. (1996). *Lov om Den norske kirke* (LOV-1996-06-07-31). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1996-06-07-31>
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget.
- Krømke, K. (2021, 12. desember). Nok en julaften med koronarestriksjoner i kirken: - det er ikke plass til alle. *NRK*. <https://www.nrk.no/vestfoldogtelemark/nok-en-julegudstjeneste-med-koronarestriksjoner-1.15764402>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*, 3. utg. Gyldendal Akademisk.

- Lindseth, A. & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian journal of caring science*, 18(2)145-153. DOI: 10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x
- Ljønes, M. (2019). «Det er ikke nok å bare tro på Jesus!» En kvalitativ studie av ledelse og autoritet hos lokale kirkeledere. [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høyskole. VID Open. <https://hdl.handle.net/11250/2732181>
- NESH. (2021, 16. desember). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Nettavisen. (2022, 21. september). Det skal bli kaldere i Oslos kirker. <https://www.nettavisen.no/nyheter/innenriks/det-skal-bli-kaldere-i-oslos-kirker/s/12-95-3424316342>
- Nilsen, R. E. (2021, 1. oktober). Roper varsku om situasjon for daglige ledere i Oslo-kirken. *Vårt land*. <https://www.vl.no/religion/2021/10/01/roper-varsku-om-situasjonen-for-daglige-ledere-i-oslo-kirken/>
- Nilsson, K., Bååthe, F., Erichsen Andersson, A. and Sandoff, M. (2018), The need to succeed – learning experiences resulting from the implementation of value-based healthcare. *Leadership in Health Services*, 31(1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2016-0039>
- Nødland, S. I., Lindøe, P. H., Holmen, A. K. T., & Blomberg, A. (2014). *Samstyring i ubalanse: Evaluering av den lokale kirkens ordning*. (IRIS rapport 54/2014). <http://hdl.handle.net/11250/2631354>
- Regjeringen. (2019, 29. januar). *Forholdet mellom stat og kirke - en utvikling over 1000 år*. Barne- og familiedepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/tema/tro-og-livssyn/den-norske-kirke/innsiktsartikler/fra-statskirke-til-stat-og-kirke/fra-tidslinjen-historikk-om-forholdet-stat-og-kirke/id2426318/>
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2015). Hvordan lede frivillige i kirken. En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelige frivillighetsledelse. *Scandinavian journal for leadership & theology*, 2(15), 1-21. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v2i.7>
- Sirris, S. (2018). Marionetter eller dirigenter?: Strategiarbeid, utvikling og ledelse i og av religiøse organisasjoner. *Scandinavian journal for leadership & theology*, 5(18), 1-26. <http://hdl.handle.net/11250/2578794>

- Skarbø, T. S. (2022). *Verdifulle konfirmantledere: Verdibevissthet hos frivillige i Den norske kirke*. [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høgskole. VID Open. <https://hdl.handle.net/11250/3012191>
- Solinger, O. N., Jansen, P. G. W. & Cornelissen, J. P. (2020). The emergence of moral leadership. *The academy of management review*, 45(3), 504-527. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0263>
- SSB. (2022, 15. juni). *Den norske kirke*. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/religion-og-livssyn/statistikk/den-norske-kirke>
- Steensnæs, M. B. (2014). *Frihet, fellesskap og mestring: En kvalitativ studie av hva som motiverer til frivillig arbeid i to norske statskirkemenigheter, og hvilke konsekvenser dette har for ledelse*. [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høgskole. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/298740>
- Stene, E. M. (2019). *Fra dåp til dopapir: En motivasjonsstudie blant daglige ledere i Den norske kirke*. [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høgskole. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2618990>
- Terjesen, H. C. A. & Salomon, R. H. (2015). *Langsiktig ledelse: Om bærekraftig aldring i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis: Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal Akademisk.
- Werner, K. (2020, 21. desember). Rettferdig prestestreik. *Dagsavisen*. <https://www.dagsavisen.no/debatt/kommentar/2020/12/21/rettferdig-prestestreik/>
- Woll, V. & Nyhus, H. (2020, 16. oktober). Bispemøtet: Kan ikke nekte å samarbeide med kvinnelige prester. *NRK*. [https://www.nrk.no/trondelag/bispemotet\\_-kan-ikke-nekte-a-samarbeide-med-kvinnelige-prester-1.15202903](https://www.nrk.no/trondelag/bispemotet_-kan-ikke-nekte-a-samarbeide-med-kvinnelige-prester-1.15202903)
- Yang, J. & Zhang, Z-X & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading and moderating effects. *Journal of Management studies*, 47(4), 64-678. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*, 8. utg. Pearson.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. & Askeland, H. (Eds.). (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Informasjon og samtykkeskjema

### *Verdibasert ledelse blant daglige ledere i Oslo bispedømme*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få kunnskap om daglig leders oppfattelse av egen ledelse i Den norske kirke. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Målet med dette prosjektet er å få kunnskap om hvordan daglige ledere i Oslo bispedømme oppfatter egen ledelse og belyse hvorvidt det forstås som verdibasert ledelse.

Opplysninger som innhentes som en del av dette prosjektet inngår i min masteroppgave i verdibasert ledelse på VID vitenskapelige høyskole.

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

Prosjektet inngår i studentens masterprogram i verdibasert ledelse på VID. Studenten får veiledning av Eleni Maria Stene, høyskolelektor i fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag ved VID.

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

Prosjektet setter fokus på daglig ledere i menigheter i Oslo bispedømme og deres selvforståelse av egen ledelse. Alle daglige ledere og fungerende daglige ledere i Kirkelig fellesråd i Oslo (KfiO) får derfor invitasjon om å delta i forskningen. Daglige ledere som har tidligere vært min nærmeste overordnet utelukket fra deltakelse i dette prosjektet. Jeg ønsker å intervju 6-8 daglige ledere. Dersom jeg ikke får nok intervjudeltaker etter åpen invitasjon, vil jeg kontakte en daglig leder og benytte snøballmetoden. Navn og kontaktopplysninger til alle daglige ledere i KfiO er tilgjengelig for meg som KfiO ansatt, men også for den generelle befolkningen via menighetens nettside.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Forskningen består av en-til-en kvalitative dybdeintervjuer med en varighet på ca 1 til 1,5 timer. Det er ingen for- eller etterarbeid knyttet til din deltakelse på intervju. Samtalen vil bli tatt opp på bånd og transkribert av undertegnede etterpå. Ingen andre opplysninger om deg vil bli innhentet.

#### **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**

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

- Studenten, Erika Espey-Sundt, vil ha tilgang til all data. Veileder Eleni Maria Stene, ansatt ved VID, vil ha tilgang til transkribert data ved behov.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Datamaterialet lagres på egen pc som kun studenten har tilgang til. Ved behov vil veilederen kunne få utskrift av transkribert materialet som makuleres av studenten etter bruk.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes vår 2023. Etter prosjektslutt vil alle personopplysninger, opptak og datamaterialet slettes.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra VID vitenskapelige høgskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Undertegnede, Erika Espey-Sundt, [ee253@kirken.no](mailto:ee253@kirken.no).
- Veileder og høgskolelektor ved VID, Eleni Maria Stene, [eleni.stene@vid.no](mailto:eleni.stene@vid.no).
- Personvernombud ved VID, Nancy Yue Liu, [nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no).

**Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, ta kontakt med:**

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Erika Espey-Sundt

Prosjektansvarlig, masterstudent ved VID vitenskapelige høgskole

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Verdibasert ledelse blant daglige ledere i Oslo bispedømme*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i dybdeintervju. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, vår 2023.

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Innledning


- Kort gjennomgang av informasjonsskriv samt formål og hensikt med studien
- Problemstilling: Hvordan oppfatter mellomledere i Den norske kirke sin utøvelse av ledelse, og i hvilken grad er det plass til å være en verdibasert leder i en travel hverdag?
- Anonymisering av materialet. Navn til daglig leder, menighet eller prosti vil ikke forekomme i oppgaven.

1. Kan du fortelle meg litt om din bakgrunn?  
Hvilken utdanningsbakgrunn har du?  
Hvilke andre lederjobber har du hatt før du begynte i Den norske kirke (Dnk)?  
Når begynte du som daglig leder i Kirkelig fellesråd i Oslo (KfiO)?
2. Kan du fortelle litt om din nåværende stilling i \_\_\_\_\_ menighet?  
Hvor mange ansatte har du personalansvar for?
3. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder (i form av personlige egenskaper)? Hvordan tror du andre hadde beskrevet deg som leder?
4. Er det noen verdier som du legger mye vekt på, både personlig og i jobbsammenheng?  
Kan du fortelle meg litt om dem?
5. Verdiene til Dnk er «bekjennende», «åpen», «tjenende» og «misjonerende». Hva betyr Dnks verdier for deg?
6. Hva betyr disse verdier for din måte å lede? For ditt arbeid i kirken?
7. Utlysningstekst til daglig lederstillinger i KfiO viser til overordnet ansvar for bl.a. administrasjon, økonomi, personell og HMS. Det peker på oppfølging av bygg og frivillige, langtidsplanlegging og det å kunne ta ting på sparket. Med dette som bakgrunn, kan du fortelle om hvordan du utøver ledelse i kirken?  
Kan du dele noen eksempler?
8. Kan du si noe om bevisstheten din rundt utførelsen av ledelse?
9. Hvordan prioriterer du mellom oppgaver i rollen som daglig leder?
10. Hvilke ferdigheter tror du gjør at du lykkes som daglig leder?
11. Er det noen dilemmaer eller krysspress du står i?  
Kan du utdype det? Kan du dele et eksempel?
12. Hvilke utfordringer møter du i din utøvelse av ledelse?
13. Hva fremmer din utøvelse av ledelse?
14. Er det noe annet du vil dele? Noe om din ledelsesstil eller om deg som leder? Har du noen spørsmål? Er det noe du vil føye til før vi avslutter?



# Vedlegg 3: Meldeskjema NSD - Norsk senter for forskningsdata

29/01/2023, 14:08 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

 Sikt

---

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - verdibasert ledelse](#) / Eksport

## Meldeskjema

**Referansenummer**  
942873

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Religion

**Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle**

Utdanningsbakgrunn, arbeidssted, stilling, kjønn

### Prosjektinformasjon

**Prosjekttittel**

Masteroppgave - verdibasert ledelse

**Prosjektbeskrivelse**

Formålet med denne oppgaven er å komme nærmere inn på daglig leders selvforståelse av egen ledelse på soknet-nivå, og se på denne selvforståelsen i lys av verdibasert ledelse. Dette forskes på innenfor Den norske kirke, en tros- og verdibasert organisasjon, og er avgrenset til daglige ledere i Kirkelig fellesråd i Oslo.

**Dersom personopplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke**

Opplysningene skal behandles kun til formål masteroppgave ved VID vitenskapelige høgscole

**Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene**

Forskningsprosjektet ønsker å få frem perspektivene til daglige ledere ansatt i Kirkelig fellesråd i Oslo (KfIO). Forskeren (meg) vurderer at den metoden som er best egnet til å belyse dette er en-til-en semistrukturerte intervjuer. Stilling som daglig leder i KfIO er et premiss for å delta som intervjusubjekt og navn og mailadresse til daglige ledere i KfIO er publisert og tilgjengelig for alle på nettsidene til kirker i hele Oslo. Det er gjort et godt forsøk på å begrense antall personopplysninger som knytter svar direkte til enkelte intervjusubjekter. Intervjuene tas opp på bånd for å forsikre riktig transkribering.

**Prosjektbeskrivelse**

Prosjektbeskrivelse Espey-Sundt.pdf

**Ekstern finansiering**  
Ikke utfyllt

**Type prosjekt**  
Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**  
Erika Espey-Sundt, espeysue@gmail.com, tlf: 97549836

### Behandlingsansvar

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
VID vitenskapelige høgscole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

**Prosjektansvarlia (vitenskapelia ansatt/veileder eller stipendiat)**  
<https://meldeskjema.sikt.no/635cd068-6ddf-46bb-b635-1cc668099a54/eksport>

1/3



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - verdibasert ledelse](#) / [Eksport](#)

# Meldeskjema

## Referansenummer

942873

## Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Religion

## Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Utdanningsbakgrunn, arbeidssted, stilling, kjønn

## Prosjektinformasjon

### Prosjekttittel

Masteroppgave - verdibasert ledelse

### Prosjektbeskrivelse

Formålet med denne oppgaven er å komme nærmere inn på daglig leders selvforståelse av egen ledelse på soknet-nivå, og se på denne selvforståelsen i lys av verdibasert ledelse. Dette forskes på innenfor Den norske kirke, en tros- og verdibasert organisasjon, og er avgrenset til daglige ledere i Kirkelig fellesråd i Oslo.

### Dersom personopplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke

Opplysningene skal behandles kun til formål masteroppgave ved VID vitenskapelige høgskole

### Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Forskningsprosjektet ønsker å få frem perspektivene til daglige ledere ansatt i Kirkelig fellesråd i Oslo (KfiO). Forskeren (meg) vurderer at den metoden som er best egnet til å belyse dette er en-til-en semistrukturerte intervjuer. Stilling som daglig leder i KfiO er et premiss for å delta som intervjusubjekt og navn og mailadresse til daglige ledere i KfiO er publisert og tilgjengelig for alle på nettsidene til kirker i hele Oslo. Det er gjort et godt forsøk på å begrense antall personopplysninger som knytter svar direkte til enkelte intervjusubjekter. Intervjuene tas opp på bånd for å forsikre riktig transkribering.

### Prosjektbeskrivelse

Prosjektbeskrivelse Espey-Sundt.pdf

### Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Erika Espey-Sundt, espeysue@gmail.com, tlf: 97549836

## Behandlingsansvar

### Behandlingsansvarlig institusjon

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

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stioendiat)

<https://meldeskjema.sikt.no/635cd068-6ddf-46bb-b635-1ec668099a54/eksport>



Meldeskjema / Masteroppgave - verdibasert ledelse / Eksport

## Meldeskjema

### Referansenummer

942873

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Religion

### Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Utdanningsbakgrunn, arbeidssted, stilling, kjønn

### Prosjektinformasjon

#### Prosjekttittel

Masteroppgave - verdibasert ledelse

#### Prosjektbeskrivelse

Formålet med denne oppgaven er å komme nærmere inn på daglig leders selvforståelse av egen ledelse på soknet-nivå, og se på denne selvforståelsen i lys av verdibasert ledelse. Dette forskes på innenfor Den norske kirke, en tros- og verdibasert organisasjon, og er avgrenset til daglige ledere i Kirkelig fellesråd i Oslo.

#### Dersom personopplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke

Opplysningene skal behandles kun til formål masteroppgave ved VID vitenskapelige høyskole

#### Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Forskningsprosjektet ønsker å få frem perspektivene til daglige ledere ansatt i Kirkelig fellesråd i Oslo (KfIO). Forskeren (meg) vurderer at den metoden som er best egnet til å belyse dette er en-til-en semistrukturerte intervjuer. Stilling som daglig leder i KfIO er et premiss for å delta som intervjusubjekt og navn og mailadresse til daglige ledere i KfIO er publisert og tilgjengelig for alle på nettsidene til kirker i hele Oslo. Det er gjort et godt forsøk på å begrense antall personopplysninger som knytter svar direkte til enkelte intervjusubjekter. Intervjuene tas opp på bånd for å forsikre riktig transkribering.

#### Prosjektbeskrivelse

Prosjektbeskrivelse Espey-Sundt.pdf

#### Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Erika Espey-Sundt, espeysue@gmail.com, tlf: 97549836

### Behandlingsansvar

#### Behandlingsansvarlig institusjon

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

#### Prosjektansvarlia (vitenskapelia ansatt/veileder eller stipendiat)

<https://meldeskjema.sikt.no/635cd068-6dd4-46bb-b635-1cc668099a54/eksport>

1/3

# Vedlegg 4: Godkjenning NSD - Norsk senter for forskningsdata

29/01/2023, 14:06 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

 Sikt

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - verdibasert ledelse](#) / [Vurdering](#)

## Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 942873	<b>Vurderingstype</b> Standard	<b>Dato</b> 28.11.2022
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Prosjekttittel**  
Masteroppgave - verdibasert ledelse

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

**Prosjektansvarlig**  
Eleni Maria Stene

**Student**  
Erika Espey-Sundt

**Prosjektperiode**  
01.09.2022 - 31.05.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige  
Særlige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)  
Uttrykkelig samtykke (Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**  
OM VURDERINGEN  
Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**  
Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**  
Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om religion frem til 31.05.2023.

**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 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

Behandlingen av særlige kategorier av personopplysninger er basert på uttrykkelig samtykke fra den registrerte, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a og art. 9 nr. 2 a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**  
<https://meldeskjema.sikt.no/635cd068-6ddf-460b-b635-1ec668099a54/vurdering>

1/2

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

- om 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

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

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

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

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaløyper, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Simon Gogl

Lykke til med prosjektet!