

Student: Astrid Holmsen Krogh

Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke

Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke

L 41 Mastergradoppgave i verdibasert ledelse

Veileder: Olav Helge Angell

Antall ord: 16 336

Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for etter- og videreutdanning

03.05.10

Sammendrag

Problemstillingen for denne oppgaven er ”Hvordan ivaretas ledelse på lokalplanet i Den norske kirke.” Dette temaet er interessant å undersøke fordi den lokale menighet er grunnsteinen i Den norske kirke, og enhver vekst og utvikling må ha sin basis her. Jeg ville undersøke om rammebetingelsene for enkelte områder ligger til rette for dette.

For innhenting og bearbeiding av opplysninger har jeg brukt en kvantitativ metode. Et internettbasert spørreskjema ble sendt til sokneprester og kirkeverger for å undersøke hvordan lederrollene blir ivaretatt hos sokneprester og kirkeverger, og jeg har analysert og kategorisert menighetsrådssaker for å kartlegge hva type saker menighetsrådene behandler.

Jeg fant gjennom undersøkelsene at alle fire lederroller blir ivaretatt hos sokneprest og kirkeverge. Dog synes det som om det er en utvikling på lederprofilen de siste 12 årene. Når det gjelder menighetsrådene fant jeg at de i stor grad behandler saker innenfor lederområdene administrasjon og produksjon. Det var dessverre i svært liten grad fokus på saker innenfor lederområdet entreprenør.

For videre arbeid innenfor dette området mener jeg en må ha et fortsatt fokus på ledelse i den lokale menighet. Det er nødvendig å ha en fortsatt god kommunikasjon og samhandling mellom ledere på lokalt nivå, og det er helt nødvendig å få en gjennomgang av rammevilkårene for menighetsrådene. På dette siste punktet tror jeg det kunne være svært interessant med videre forskning.

Høsten 2004 startet jeg på masterstudiet i Verdibasert ledelse. Parallelt med ulike lederstillinger i kirken har dette vært en krevende, spennende og utviklende periode fram til jeg i dag kan sette punktum ved avslutning av masteroppgaven. Gjennom studieløpet har jeg lært masse nytt, fått mulighet til å reflektere rundt nye problemstillinger – kanskje blitt noe klokere, men mest av alt oppdaget alt jeg ikke kan men kan lære.

Det er mange som fortjener en stor takk ved avslutningen av arbeidet med masteroppgaven. Først takk til min veileder Olav Helge Angell for konstruktive innspill, stor tålmodighet og kyndig veiledning. Takk også til dyktige lærere ved Diakonhjemmet Høgskole; Beate Jelset, Tom Eide, Leif Stapnes og Einar Aadland. Og takk til alle medstudentene jeg har blitt kjent med disse årene.

Takk også til de arbeidsgiverne jeg har hatt gjennom hele studieløpet. Jeg har hos alle møtt stor interesse og velvilje-

Takk til alle respondentene. Uten deres bidrag hadde det ikke blitt noen oppgave.

Og til slutt – takk til alle i min familie som har bidratt på ulikt vis. Min eldste sønn Håkon bidro med utvikling av det internettbaserte spørreskjemaet, og Tord har kommet med velfunderte innspill gjennom oppgaveskrivingen. Åsmund og Ellen Sigrid har bidratt på ulikt vis med å gi meg gode ord og arbeidsro. Og sist, men ikke minst, takk til min kjære Geir for oppmuntringer, tekopper – og ikke minst en usvikelig optimisme.

Ås, mai 2010

Astrid Holmsen Krogh

Innhold

1. Innledning.....	5
1.1. Et lite tilbakeblikk	6
1.2. Lederfunksjonene i den lokale kirke	8
1.2.1. Sokneprest	9
1.2.2. Kirkeverge	10
1.2.3 Menighetsrådets mandat.....	11
1.2.4 Ledelsesaspektet i tjenesteordningene	12
1.3. Litteratur og forskningsstatus på området	12
1.4. Problemstillingen	14
2. Teori	15
2.1 Modell for menighetsrådsarbeid.....	16
2.2 Organisasjonsteori	18
2.3 Lederroller	22
2.4 Analyse og kategorisering av menighetsrådssaker.....	23
3. Metode.....	24
3.1 Populasjon og utvalg	25
3.2 Valg av datainnsamlingsmetoder	26
3.2.1 Spørreundersøkelsen	26
3.2.2 Analyse av menighetsrådssaker	28
3.3 Forebygge frafall	29
3.4 Reliabilitet og validitet	29
3.5 Etske betraktninger.....	30
4. Spørreundersøkelsen	31
4.1 Utsending og respons	31
4.2 Resultat fra spørreundersøkelsen	32

4.2.1 Ulike lederoppgaver – grad av viktighet	33
4.2.2 Ulike lederoppgaver – grad av tidsbruk	35
4.2.3 Sokneprestenes og kirkevergenes forventning til hverandres lederroller	41
4.2.4 Respondentenes kontaktmønster med andre personer og instanser	44
5. Resultat – analyse og kategorisering av menighetsrådssaker.....	47
5.1 Hva type saker behandler menighetsrådene	48
5.2 I hvilken grad påvirkes menighetsrådene av den lokale kontekst	50
5.2.1 Menighetsrådssaker i ettsokns- og flersokns fellesrådsområder	50
5.2.2 Menighetsrådssaker i menigheter med og uten lønnet sekretær	51
5.2.3 Menighetsrådssaker i små og store menigheter.....	51
6. Drøfting	52
6.1 Hvordan bruker sokneprest og kirkeverge tiden fordelt på de ulike lederrollene	52
6.1.1 Sammenligning med tidligere undersøkelse	54
6.2 Er det samsvar mellom tidsbruk og rolleforventningene hos sokneprest og kirkeverge	56
6.3 I hvilken grad påvirkes menighetsrådets sakskart av den lokale konteksten	57
7. Konklusjon	58
Vedlegg	60
Vedlegg 1 Følgeskriv i forbindelse med utsending av spørreundersøkelsen	60
Vedlegg 2 Hele spørreundersøkelsen	61
Vedlegg 3 Svar på spørreundersøkelsen	71
Vedlegg 4 Følgeskriv for innhenting av menighetsrådssaker	79
Vedlegg 5 Bakgrunnsinformasjon om menighetene	80
Vedlegg 6 Kategorisering av lederområder.....	81
Vedlegg 7 Resultat menighetsrådssaker.....	82

1. Innledning

Fokuset i denne masteroppgaven er rettet mot ledelse på lokalplanet i Den norske kirke. Den lokale menighet er etter kirkelovens § 2 grunnsteinen i Den norske kirke, og enhver utvikling og vekst må være forankret her. Med mye menighetsarbeid og i tillegg flere reformer initiert fra sentralt hold ville jeg undersøke hvordan ledelse blir ivaretatt i de lokale menighetene.

I forbindelse med sin 90 års dag ble Eilert Dehlin våren 2008 intervjuet i avisen Vårt Land. Eilert Dehlin var i sin tid grunnlegger av Menighetssminaret, han har vært lærer og prest, og på frivillig basis var han svært aktiv i mye menighetsarbeid. Han har med andre ord en lang og allsidig erfaring i norsk kirkeliv, og har fulgt utviklingen av kirken gjennom mange år. På spørsmål om hva han ser som viktig for Den norske kirke i dag svarte han:

Kirkens fornyelse må begynne på grunnplanet. Strukturer er viktig, men all vekst må begynne nedenfra. Derfor er jeg engstelig for et stort byråkrati. Menighetsrådene må vitaliseres. Det er enormt viktig. Da får vi gode trinn oppover. Jeg har et slagord – og det er jeg stolt av – som sier: ”Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke.”

På slutten av 1950-tallet var Eilert Dehlin menighetsrådsleder i Nordstrand menighet, og sto i spissen for å gjennomføre ”Nordstrands-planen”, en strategisk plan for menighetsbygging og utvikling. Da jeg over førti år senere arbeidet i samme menighet merket jeg de positive etterdønningene fra dette arbeidet. Strategi- og entreprenørarbeidet til nevnte menighetsråd var tydelig. Var dette et helt spesielt menighetsråd, eller er det nettopp i menighetsrådene vi finner entreprenørene i Den norske kirke?

I denne masteroppgaven fokuserer jeg på de lokale menighetene representert ved sokneprest, kirkeverge og menighetsråd. Med utgangspunkt i organisasjonsteori utarbeidet av Adizes, videreutviklet av Strand, undersøkte jeg hvordan de fire lederrollene entreprenør, integrator, produsent og administrator blir ivaretatt i lokalmenigheten. Jeg undersøkte også om en kunne se sammenheng mellom menighetsrådets mandat etter kirkelovens § 9 og hva menighetsrådets faktisk gjør, og i hvor stor grad den lokale konteksten påvirker menighetsarbeidet.

På sentralt hold arbeides det nå med mange kirkelige reformer; innenfor gudstjeneste, trosopplæring, demokrati og ikke minst arbeidet med en ny kirkelov som høyst sannsynlig vil skape endringer i relasjonen mellom stat og kirke. Det er nødvendig å ha en sentral føring for

de store prosessene i kirken, men samtidig må en holde fast ved at det er den lokale menighet som er grunnsteinen i Den norske kirke. For uten lokalkirken, hvilken kirke har vi da? Og når sentrale reformene skal iverksettes lokalt, hvor er entreprenørene som skal gjennomføre dette?

1.1. Et lite tilbakeblikk

Slaget på Stiklestad i 1030 markerer historisk sett innføringen av kristendommen til Norge. Kirken som organisasjon har endret seg mye disse tusen årene. Fra en i hovedsak prestestyrte, episkopal kirke fram til dagens kirke som både er episkopal (bispedømmerådslinjen), synodal (menighetsrådslinjen med kirkemøtet som øverste valgte organ) og kongregasjonalistisk (med hvert enkelt sokn som juridisk enhet).

Fram til reformasjonen var kirken del av den verdensomfattende romersk-katolske kirke, og med overgang til den protestantiske kirke og kirkeordinansen i 1537 ble kongemakt og kirkemakt sterkt sammenvevd. Med ny grunnlov i 1814 ble det understreket at den norske stat skulle være en liberal og demokratisk rettsstat, men på det kirkelige området ble enevoldstidens ordninger og forvaltning videreført og fikk sin legitimitet gjennom geistlig embetsmannsstyre. Med formannskapsloven i 1837 fikk imidlertid lokalnivået i samfunnet et større politisk ansvar, og med det ble flere praktiske kirkelige oppgaver overført til folkestyrt organer. Menighetsmøtet ble etablert i 1873 og gjennom innføring av parlamentarismen i 1884 ble det øverste styre av kirken endret fra konge til regjering.

En viktig endring kom i 1920 med etablering av menighetsrådet, for denne loven ga lekfolk direkte innflytelse på kirkestyret. Loven ble i 1953 videreført i Kirkeordningsloven (KoL). Menighetsrådets virkeområde var her i § 23 beskrevet til

..å ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menigheten, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende tjent med det, ungdommen samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpet.

Videre leser vi i KoL § 25 at

Menighetsrådet kan – så langt det står midler til dets rådighet – sette i gang og lede kirkelig virksomhet i soknet.

For øvrig skulle menighetsrådet etter denne loven også føre tilsyn med kirke og kirkegård, forvalte innsamlede midler og tilsette klokker, organist og kirketjener.

Den nye kirkeloven (KL) trådte i kraft 1.1.97, og her presiseres soknet som grunnenheten i Den norske kirke. Menighetsrådene har etter denne loven ansvar for å vekke og nære det kristelige liv i soknet (KL § 9), og menighetsrådet er med dette et sentralt og strategisk organ for vekst og utvikling på lokalplanet. Menighetsrådene består av medlemmer i den norske kirke, og de blir valgt for fire år om gangen. Dessuten har soknepresten fast plass i menighetsrådet. Kirkevergen har ikke sete i menighetsrådet, men som daglig leder for fellesrådets virksomhet har kirkevergen ansvar for å ivareta administrative og økonomiske saker på vegne av soknene. I ett-sogns fellesrådene er kirkeverge sekretær og saksbehandler, mens det i fler-sogns fellesråd er ulike løsninger for sekretær- og saksbehandlerfunksjonen.

I 1998 gjennomførte Harald Askeland en stor lederrolleundersøkelse i den lokale kirke med undersøkelser av funksjonene som sokneprest, kirkeverge og menighetsrådsleder (Askeland: 1998). Han la bl.a. til grunn lederrolleteori utarbeidet av Adizes og Strand hvor lederrollene deles i fire profiler: entreprenør (utvikling av nye tjenester), produsent (mål- og resultatoppnåelse), integrator (medarbeiderutvikling) og administrator (intern organisasjon og administrasjon). Alle profilene er nødvendige for å ivareta en god ledelse av en organisasjon, og med delt lederskap i Den norske kirke er det naturlig at de nevnte lederfunksjonene ivaretar ulike lederroller. Når det gjelder funksjonen som menighetsrådsleder fant Askeland dette:

Rådslederne angir at funksjoner assosiert med produsent- og administratorrollen er de som er mest tidkrevende. Dette kan indikere at de lokale kirkelige råd fremdeles er preget av lekmannsforvaltning, men kan også ha elementer i seg av kontroll med at vedtak settes ut i livet og fører til konkrete resultater. Denne tolkningen vil også være konsistent med elementer i en styringsrolle. Samtidig er entreprenørrollen og dermed utviklingsorienteringen det rådslederne bruker aller minst tid til. Dette funnet kan være i tråd med tidligere funn som viser at rådene bruker mye av sine møter til ulike typer forvaltningsoppgaver. (Askeland 1998: 276)

Lov om menighetsråd ble vedtatt i 1920, og allerede her er oppgaven til menighetsrådet beskrevet til ”å vekke og nære det kristelige liv i soknet”. Denne formuleringen er bevart også i nåværende kirkelov og den gir menighetsrådene en stor frihet og samtidig et stort ansvar. Jeg mener det er tankevekkende når Harald Askeland i 1998, altså 78 år etter at menighetsrådene

ble etablert, fastslår at entreprenørrollen og dermed utviklingsorienteringen er det rådslederne bruker aller minst tid til.

I en masteroppgave skrevet av Bente Skårberg i 2007 ved Diakonhjemmet Høgskole analyserer hun forholdet mellom kirkevergene og prostene; det stedet hvor arbeidsgiverlinjene møtes på lokalplan. I sin avsluttende konklusjon etterlyser også hun entreprenørene i Den norske kirke:

Hvor er alle entreprenørene blitt av? For en kirke som har som oppdrag å gå ”ut i all verden”, vil mangelen på entreprenørskap gjøre at kirken blir mer og mer lik enhver offentlig forvaltning, og ikke et levende trossamfunn. (Skårberg 2007:68)

Med et pågående sentralt reformarbeid mener jeg det samtidig er viktig å holde fast på den lokale menighets selvstendighet og store mulighet for utvikling og nyskaping. Har den nye kirkeloven gitt gode rammer og vekstvilkår for menighetsrådenes strategiske arbeid?

Det er blitt hevdet av enkelte at menighetsrådets oppgaver er blitt mindre spennende og utfordrende når alle saker vedrørende personal, økonomi og kirkebygg er overført til fellesrådet. Imidlertid burde oppgavene være vel så interessante og utfordrende nå når menighetsrådet er fritatt fra mange forvaltningsoppgaver, og dermed kan konsentrere seg om menighetsbyggende oppgaver.

1.2. Lederfunksjonene i den lokale kirke

Det er flere aktører i den lokale kirke som har lederfunksjoner. Menighetsrådet har gjennom sitt mandat i kirkeloven et strategisk lederansvar for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, og den valgte lederen i menighetsrådet har gjennom dette vervet en formell lederfunksjon for menighetsrådets virksomhet. Når det gjelder de ansatte i lokalmenigheten er det flere som har definerte lederfunksjoner. Først og fremst er det sokneprest og kirkeverge hvor lederfunksjonen ligger definert i stillingsbeskrivelse og arbeidsoppgaver. Videre har Kirkerådet vedtatt særskilte tjenesteordninger for tre stillinger; kantor, diakon og kateket. Her defineres lederansvar for deler av menighetens arbeid.

Jeg har i denne oppgaven valgt å konsentrere meg om to av stillingene i lokalmenighetene; sokneprest og kirkeverge. Dessuten gjorde jeg undersøkelser i menighetsrådet som kollektivt organ, og valgte med det ikke å sette fokus på den valgte

lederen. Som et bakteppe for lederfunksjonene i den lokale kirke vil jeg nå kort skissere hvordan sokneprest- og kirkevergestillingene har utviklet seg opp gjennom årene, og hvordan stillingene er i dag. Jeg vil beskrive menighetsrådets mandat , og til slutt vil jeg orientere om ledelsesaspektet som ligger i tjenesteordningene for kateket, diakon og kantor.

1.2.1. Sokneprest

Presterollen har en lang historisk linje i Den norske kirke. Det har vært mange endringer opp gjennom snart tusen år, men typisk hele tiden er at presten har hatt og fortsatt skal ha en naturlig sentral posisjon i kirke og menighetsliv.

Prestene er statlig ansatte, og organisasjonsmessig er de plassert i et hierarki med biskop på topp, så prost, sokneprest og kapellan. Fram til 2008 var tjenstedistriktene for prestene oppdelt i bispedømme, prosti, prestegjeld og sokn. Det var en sokneprest i hvert prestegjeld (tilsvarende de aller fleste steder kommunen), og dersom det var et stort prestegjeld var det en eller flere kapellaner ansatt i tillegg til soknepresten. Soknepresten ledet preste-tjenesten i prestegjeldet og var nærmeste overordnede for de andre prestene. I tillegg sørget soknepresten for nødvendig samordning med menighetsrådets virksomhet.

Ny tjenesteordning for menighetsprester kom i 2008 (TjO). Etter TjO § 9 skal prestene ha ett eller flere sokn som tjenestede eller særskilte arbeidsområde og hele prostiet som tjenestedistrikt. Med ny tjenesteordning kom også bestemmelsen om at alle menighetsprester med fast sete i menighetsrådet skal være sokneprester. Prosten har overtatt alt personalansvaret og er blitt nærmeste overordnede for prestene i hele prostiet. Med ny tjenesteordning er rollen som sokneprest endret fra å være tydelig personalleder i prestegjeldet til å ha ansvar for det soknet en har som særskilt tjenesteområde. Prestens oppgaver er etter TjO § 2 beskrevet til å forvalte Ord og sakrament gjennom gudstjenester, kirkelige handlinger, sjelesorg og forkynnerarbeid.

Når det gjelder prestens lederoppgaver er dette beskrevet to steder i tjenesteordningen:

TjO § 7: ...Forrettende prest har ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføring av gudstjenester og kirkelige handlinger. Presten har i denne sammenheng rett til å treffe beslutning i alle forhold der beslutningsmyndigheten ikke er lagt til andre enn presten.

TjO § 10: ...Soknepresten leder prestedtjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet. I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten...

Den siste setningen sitert fra TjO § 10 har ikke vært med i tidligere tjenesteordning for menighetsprester. Strategisk og åndelig ledelse er begreper som ikke er ukjente. Når det gjelder pastoralt lederskap er dette et nyere begrep. Slik jeg tolker det kommer det fra en utredning fra Bispemøtet (2002: 60) hvor problemstillinger rundt lokalt pastoralt tilsyn blir drøftet. Prestens rolle og posisjon har etter innføring av ny kirkelov endret seg i lokalmenighetene, bl.a. fordi KL § 8 gir menighetsrådet anledning til å bestemme at en av sognets tilsatte kan være daglig leder av menighetsrådets virksomhet, en posisjon som i stor grad presten ivaretok tidligere. Det tjenstedifferensierte stillingsmønsteret og det at menighetene har fått andre kirkelige ansatte som defineres som ledere skapte en refleksjon om prestens lederrolle, og nevnte utvalg ble nedsatt for å utrede lokalt pastoralt tilsyn. Utvalget samlet seg om å anbefale en videre praksis i Den norske kirke hvor bare biskopen kalles tilsynsmann og er den som utøver tilsynstjeneste i kirken. Utvalgets mindretall så imidlertid et behov for at prestens lederrolle løftes fram terminologisk og omtales som pastoral ledelse.

Formuleringen pastoralt lederansvar kom etter dette inn i ny tjenesteordning for menighetsprestene. Hva pastoral ledelse innebærer i praksis og hvordan begrepet er å forstå finner jeg ikke noe entydig svar på. Presteforeningen og Menighetsfakultetet har imidlertid de siste årene arrangert flere kurs hvor pastoral ledelse er del av tema. Når jeg leser omtalen av disse kursene tolker jeg pastoral ledelse til å være prestens lederrolle synliggjort gjennom utøvelse av gudstjeneste og kirkelige handlinger, og gjennom forvaltning av ord og sakrament.

1.2.2. Kirkeverge

Kirkevergerollen har også en lang historie i Norge og har hele tiden vært i spenningsfeltet mellom lokalsamfunn, kirke og geistlighet. Man regner med at rollen oppsto allerede omkring 1150, og på den tiden skulle kirkevergen være en person som hjalp presten med å forvalte kirke og kirkegods, de frambrakte kirkekunst, de var talerør for lokale interesser og de

ivaretok omsorgen for de fattige (Askeland 1996:34). I Frostatingsloven kan vi lese at rollen er formalisert ”..der skal være ombudsmann for kyrkjejordene innafor heradet og sokna som er den vitugaste, og som erkebispem peikar ut...” (Alsвик 1995:24).

Opp gjennom årene har kirkevergen i hovedsak hatt status som en ombudsrolle, men ved innføring av ny kirkelov av 1996 ble det bestemt at det skulle opprettes stillinger som daglig leder for fellesrådets virksomhet (kirkeverge) i hver kommune (KL § 13). Dette førte til at det ble opprettet mange nye kirkevergestillinger i hele landet, og den nyetablerte kirkevergerollen har når dette skrives vært virksom i et drøyt ti-år.

Kirkevergens ansvarsområde følger av fellesrådets oppgaver i KL § 14; drift og vedlikehold av kirker og kirkegårder, drift av menighetskontor, arbeidsgiveransvar for alle tilsatte som lønnes over fellesrådets budsjett og planarbeid for hele den kirkelige virksomhet i kommunen. Lederfunksjonen blir i KA sitt forslag til lederavtale beskrevet slik i pkt 2:

Kirkevergen er øverste leder av kirkelig fellesråds virksomhet. Kirkevergen skal lede virksomheten på en slik måte at fellesrådet kan utføre de oppgaver som følger av lovverk og kirkelige organers vedtak og bestemmelser. (KA:2010)

Lederfunksjonen for kirkevergen er etter dette klart definert til å ha et samlet ansvar for personal, økonomi, bygg/anlegg og planarbeid for hele fellesrådsområdet. Kirkevergen er daglig leder for fellesrådets virksomhet. Samtidig er det viktig å ha en bevissthet på at fellesrådet utfører oppgaver på vegne av soknene, og på den måten har kirkevergen et ansvar for å legge til rette for vekst og utvikling i menighetene.

1.2.3 Menighetsrådets mandat

Menighetsrådet får som tidligere nevnt definert sitt mandat i KL § 9 med å vekke og nære det kristelige liv i soknet. I Håndbok for menighetsråd (2009), som KA og Kirkerådet har utarbeidet til nåværende menighetsrådsmedlemmer, gis det følgende retningslinjer til rolleforståelsen og ansvarsområde:

Kjernerollen er imidlertid styringsrollen. Den handler om å ta endelige og overordnede avgjørelser om mål og retning for arbeidet og deretter styre ressursbruk og personell slik at regningen opprettholdes og målene blir nådd. (2009:10-11)

Oppsummert har soknerådet ansvar for å tenkje strategisk kring det lokale kyrkjelege arbeidet ut frå

- det ein finn formulert i lova
- kva det vil seie å vere kyrkje lokalt ut frå Kyrkjemøtets visjon ”I Kristus – nær livet, ei vedkjennande, misjonerande, tenande og open folkekyrkje”
- behov og tradisjonar i lokalsamfunnet
- tilgjengelege ressursar

1.2.4 Ledelsesaspektet i tjenesteordningene

Kirkemøtet har i 2004 vedtatt tjenesteordninger for tre stillinger i Den norske kirke; diakon, kateket og kantor. Felles for disse tre stillingene er at de tilhører fellelrådslinjen og at de tilsatte kan vigsles til tjeneste og innsettes til denne etter forordnet liturgi. Vigslet ansatt står under biskopens tilsyn med hensyn til læremessig innhold i stillingen.

Alle tre tjenesteordningene inneholder i § 2 en formulering som tydeliggjør at henholdsvis kateket / diakon / kantor har et særskilt ansvar for å lede menighetens undervisningstjeneste / diakonitjeneste / kirkemusikalske virksomhet. Disse fagstillingene har med andre ord et særlig ansvar for sitt fagområde, og gjennom tjenesteordningen et lederansvar for dette. Jeg har ikke gått nærmere inn på disse fagstillingene i mine undersøkelser. Det er imidlertid viktig å ha dette med som en del av konteksten for arbeidet i de lokale menigheter i Den norske kirke.

1.3. Litteratur og forskningsstatus på området

Det har opp gjennom årene vært gjort skrevet mange bøker og vært gjennomført flere forskningsstudier rundt temaet ”Ledelse i Den norske kirke”. Vinklingen og fokuset har variert, men det var mye litteratur å gå til når jeg skulle finne bakgrunn for min masteroppgave.

Studieopplegget ”Ledelse i menighet” ble utarbeidet av Einar Aadland og Morten Skjørshammer og gjennomført i perioden 1991 – 1994 i fem forsøksmenigheter. Dette var før innføring av ny kirkelov, så det var kjent at fellelråd og egen daglig leder for menighet ville komme, men disse funksjonene var de fleste steder ikke etablert. I studieopplegget ble det tegnet tre mulige ledelsesmodeller i den lokale menigheten; embetsmodellen med sokneprest som leder, funksjonsmodellen hvor de forskjellige områdene i menighetsarbeidet er mer

selvstendige, og til sist en kombinasjonsmodell hvor stabsmøtet får en samlende og koordinerende funksjon.

Ved innføring av ny kirkelov utga Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon (KA) i 1996 en veiledning; ”Kirkelig ledelse – En ressursbok om ledelse i den lokale kirke.” Forfattere var Harald Askeland og Frank Grimstad. Denne veiledningen er interessant fordi det her gis en grunnleggende tenkning rundt og utmeisling av de lokale kirkelederne. Videre pekes det på alternative modeller for ledelse på menighetsråds- og fellesrådsnivå. Jeg har også hentet kunnskap fra flere andre artikkelsamlinger utgitt av KA . Jeg tenker spesielt på ”Kirken, lekfolket og presteskapet” og ”Ledelse i kirken”.

Videre har jeg tatt utgangspunkt i rapporten Harald Askeland skrev i 1998; ”Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke.” Rapporten er skrevet på basis av to forskningsprosjekter, og fokuset i rapporten rettes mot rådsledere, sokneprester og kirkeverger som ledere i den lokale kirke. Med innføring av ny kirkelov i 1997 var det interessant å se på legitimiteten for de ulike kirkelige lederne og relasjonen lederne imellom. Askeland fokuserer mest på fellesrådsnivået og kirkevergens lederrolle. Selv om jeg vil ha blikket rettet mot lokal menighet, altså ”hakket ned” sett i forhold til fellesrådet, var det svært mye nyttig bakgrunn å hente i Askelands rapport.

Dessuten har det de siste årene vært skrevet flere masteroppgaver på Diakonhjemmet Høgskolesenter som er aktuelle for mitt fokus på ledelse i lokalmenigheten. Det er spesielt to oppgaver som var relevante for meg. Det er oppgaven til Øyvind Hauken ”Todelt ledelse i den lokale kirke” og Bente Skårberg ”Der linjene møtes. Prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke”. Jeg har ikke dratt direkte sammenligninger med disse undersøkelsene i min oppgave, men hentet inspirasjon fra oppgavene.

Haukens oppgave er basert på en kvalitativ undersøkelse, og han har undersøkt hvordan samarbeidet oppleves mellom sokneprest og kirkeverge i tre utkantmenigheter. Han konkluderer med at det todelte lederskapet fungerer godt i de menighetene han har undersøkt og at både sokneprest og kirkeverge opplever aksept for egen lederrolle. Når det gjelder ivaretagelsen av lederrollene finner Hauken at soknepresten er sterkere enn kirkevergen både på rollen som produsent og entreprenør. I rollen som administrator var kirkevergen sterkere enn soknepresten, mens det var jevnt fordelt med hensyn til integratortrollen (Hauken 2007:69).

Skårbergs oppgave har en kvantitativ undersøkelse som basis. Hun har via et spørreskjema samlet informasjon fra kirkeverger og proster både hva gjelder egen og andres rolleforståelse og synet på framtidig felles arbeidsgiver. Skårberg avslutter dessuten sin oppgave med følgende spørsmål:

Hvor er alle entreprenørene blitt av? For en kirke som har som oppdrag å gå ”ut i all verden”, vil mangelen på entreprenørskap gjøre at kirken blir mer og mer lik enhver offentlig forvaltning, og ikke et levende trossamfunn. (Skårberg:68)

1.4. Problemstillingen

Med ovennevnte bakgrunn og tidligere litteratur og forskning som utgangspunkt valgte jeg å ha følgende problemstilling for min masteroppgave:

Hvordan utøves ledelse på lokalplanet i Den norske kirke?

Ledelsesbegrepet er mangfoldig og farges både av tiden og konseptet det beskrives i. Begrepet kan brukes både om personene som utøver ledelse og de aktivitetene disse utøver i egenskap av å være ledere (Strand 2001: 17). Som det er vist til tidligere er lederoppgaver definert gjennom stillingsbeskrivelse for kirkevergene og i tjenesteordning for sokneprestene. Menighetsrådet har fått det strategiske ledelsesansvaret gjennom § 9 i kirkeloven for å vekke og nære det kristelige liv i soknet. Og gjennom tjenesteordning for enkelte stillinger i Den norske kirke er det gitt et lederansvar for enkelte områder av menighetens arbeid til enkelte ansatte. Det er med andre ord mange som har definert inn ulike former for lederansvar på lokalplanet i Den norske kirke. I oppgaven har jeg valgt å konsentrere meg om sokneprest og kirkeverge som personer og menighetsrådet som en kollektiv aktør.

Gjennom mine undersøkelser ville jeg kartlegge hvordan ledelsen nå ivaretas i de nevnte funksjonene i de lokale menighetene. Da arbeidet startet hadde jeg en forestilling om at jeg ville se en endring fra tidligere undersøkelser hos sokneprestene om et større fokus på det strategiske og dermed også entreprenørmessige arbeidet. Jeg trodde at kirkevergene fortsatt ville ha et tydelig fokus på de administrative oppgavene, og jeg håpet at jeg ville finne entreprenørarbeid i lederområdene for menighetsrådene.

Når det gjelder de videre forskningsspørsmålene deles de i to kategorier. Spørsmål 1 og 2 omfatter de to ansatte lederne mens spørsmål 3 og 4 omfatter menighetsrådet som kollektiv aktør. Jeg kan ikke sammenligne svarene eller trekke direkte slutninger mellom funnene i de to kategoriene. Men jeg tenker at funnene kan fra forskningsspørsmål 1 og 2

vedrørende lederrollene hos sokneprest og kirkeverge kan være med å belyse konteksten for menighetsrådet. De videre forskningsspørsmålene er disse:

1. Hvordan bruker sokneprest og kirkeverge tiden fordelt på de ulike lederrollene?

Ved å be respondentene oppgi grad av tidsbruk på fire ulike utsagn knyttet til hver sin lederprofil vil jeg få en indikasjon på hvordan den enkelte leder oppfatter sin lederrolle. Samtidig må jeg være oppmerksom på at faktisk tidsbruk ikke er synonymt med hva en ønsker å bruke tiden på. Det kommer alltid inn andre utenomliggende momenter som gjør at lederen ikke alltid kan bruke tiden på det en selv prioriterer høyest. Faktisk oppgitt tidsbruk gir imidlertid et bilde på hvordan situasjonen er i det daglige arbeid.

2. Er det samsvar mellom tidsbruk og rolleforventningene hos sokneprest og kirkeverge?

Etter at tidsbruk for de ulike lederrollene var kartlagt var det interessant å se om det var samsvar mellom dette og den rolleforventning som ble stilt. Jeg regnet med at rolleforventningene til kirkevergene skulle være høyest vedrørende administrative og personalmessige oppgaver. Rolleforventningene til sokneprestene trodde jeg ville være høyest vedrørende strategiske og menighetsbyggende oppgaver.

3. Hva type saker behandler menighetsrådene, kategorisert etter lederområdene?

Dette punktet er et rent kartleggingsarbeid. Ved å gjennomgå sakskartet for et visst antall menighetsråd i et gitt år og kategorisere de etter lederområder, får jeg en indikasjon på hva dette menighetsrådet i hovedsak er opptatt av. Det blir imidlertid feil å konkludere med at behandlede saker alene gir et bilde av hvordan menighetsrådet arbeider.

4. I hvilken grad påvirkes menighetsrådets sakskart av den lokale konteksten?

Jeg ville undersøke om den lokale konteksten menigheten står i kan påvirke hva type saker menighetsrådet behandler. Kriteriene jeg har valgt ut er antall medlemmer i menigheten, om menighetsrådet er i et ett- eller flersognsfellesrådsområde, om det er ansatt egen daglig leder for menighetsrådet, antall frivillige og om det er samarbeid med lokale lag og foreninger.

2. Teori

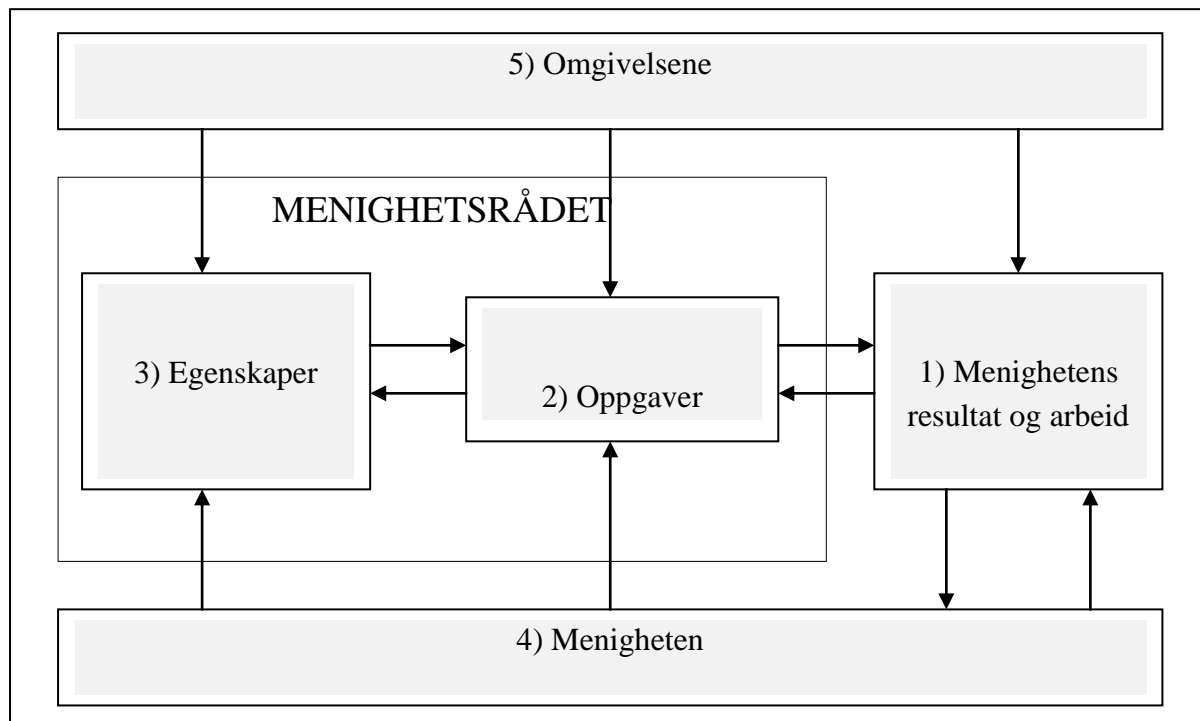
For å forstå og analysere organisasjoner er det nødvendig å ta utgangspunkt i enkelte teorier og modeller. Det presenteres her en modell og teori som brukes videre i masteroppgaven.

2.1 Modell for menighetsrådsarbeid

Menighetsrådet har i liten grad blitt sett på og definert som et styre. Etter bestemmelsene i kirkelovens § 9 er imidlertid menighetsrådene et styringsorgan, med det ansvar det medfører. Arbeidsgruppen som leverte demokratireformen i 2008 konkluderte også med at det bør vurderes å endre betegnelsene fra ”råd” til ”styre” (KKD 2008: 67).

For bedre å se sammenhenger i menighetsrådenes arbeid mener jeg det er formålstjenelig å tenke menighetsrådet som et styre. Morten Huse har skrevet en bok om styrets rolle (Huse 2007). Han viser til en analysemodell utviklet av Zahra og Pearce (1989) for å forstå styret og hvordan styret fungerer. Denne modellen har jeg tatt utgangspunkt i, og nedenfor vises en modifisert modell for menighetsrådet og hvordan menighetsrådet fungerer. Modellen har fem hovedelementer:

- 1) Menighetens resultater og arbeid
- 2) Menighetsrådets oppgaver
- 3) Menighetsrådets egenskaper
- 4) Karakteristika ved menigheten
- 5) Karakteristika ved eksterne omgivelser



Figur 2.1 – Modifisert modell for menighetsrådet

Som i alt styrearbeid er heller ikke menighetsrådets rolle statisk, men blir påvirket slik figur 2.1 viser. Med naturlige variasjoner mellom alle menighetene i Norge kan en overføre modellen og de fem hovedelementene slik til menighetsrådenes virksomhet:

1) Menighetens resultat. Dette er alt arbeidet som drives i menigheten, gudstjenester, kirkelige handlinger og menighetsbyggende arbeid. Det menighetsbyggende arbeidet er ulikt fra menighet til menighet, alt fra eksempelvis barnekor via loppemarked til eldretreff. I motsetning til private bedrifter medfører ikke resultatene et økonomisk overskudd ved årets slutt, men blir en del av samfunnets verdiskapende arbeid. Menighetsarbeidet arrangeres gjerne i samarbeid med andre frivillige lag og foreninger i nærområdet.

2) Menighetsrådets oppgaver. Etter kirkelovens bestemmelser er menighetsrådets ansvar negativt avgrenset. I Håndbok for menighetsråd og fellesråd (Kirkerådet 2009: 20-21) presiseres menighetsrådets ansvar for alt menighetsbyggende arbeid, i tillegg til oppgaver innenfor blant annet kirkelig undervisning, diakoni, kirkemusikk, misjon, forbruk og rettferd. Dessuten presiseres det at menighetsrådet har ansvar for å tenke strategisk ut fra hva det vil si å være kirke lokalt, behov og tradisjoner i lokalsamfunnet og tilgjengelige ressurser.

En vanlig oppdeling av styreoppgaver er strategi, kontroll og service (Huse 2007:73-90) og hvor strategi blir regnet som den viktigste. Strategiengasjementet deles gjerne inn i tre nivåer: legitimering, revidering/godkjenning og styring. Kontrollengasjementet har følgende tredeling: utvelgelse av daglig leder, direkte styring i krisetider og vurdering av daglig leders beslutninger og atferd. Og til sist viser Huse til Mitzberg når det gjelder tredeling av styrets serviceoppgaver: rådgiving til den operative ledelsen, representativ medvirkning, etablering av nettverk og legitimering av selskapet i omgivelsene.

Sammenlignet med hva menighetsrådene har i sitt konkrete mandat kan vi se at det i første omgang er strategiengasjementet som har direkte samsvar. Videre ligger mye av serviceoppgavene også i menighetsrådene når en tenker på etablering av nytt arbeid og eventuelt samarbeid med lag og foreninger. Jeg vil også komme tilbake til styrets oppgaver når jeg senere i dette kapittelet definerer lederområder for menighetsrådet.

3) Menighetsrådets egenskaper. En vanlig oppdeling av styrets egenskaper er sammensetning, insentiver og motivasjon, strukturer og prosesser. Overført til menighetsrådet vil jeg omtale tre av disse punktene. Når det gjelder sammensetning består alle

menighetsrådene av sokneprest og, etter menighetsmøtets bestemmelse, 4, 6, 8 eller 10 valgte medlemmer. Det er registrert at stadig flere menighetsrådsmedlemmer velger å trekke seg etter endt valgperiode, og for kontinuiteten i menighetsrådsarbeidet kan dette være en utfordring. Når det gjelder insentiver og motivasjon kan en si at i motsetning til styrearbeid i private bedrifter, så sitter en i menighetsråd ikke fordi en kan noe, men fordi en vil noe. Engasjementet for hele eller deler av menighetsarbeidet er for mange en drivkraft for å stille til valg. I tillegg må det nevnes at det i mange menigheter de siste årene har vært en utfordring å få nok personer til å stille seg til disposisjon for å stå på valglisten. Flere har nok da blitt valgt inn i menighetsrådet fordi de følte seg moralsk forpliktet til å gjøre det. Med tanke på strukturer og prosesser er det her relevant å tenke på administrative ressurser for menigheten og generell bevissthet vedrørende offentlig forvaltning.

4) Karakteristika ved bedriften. Overført til menighetsråd og menighet må en her se på menigheten som helhet. Det betyr alle de ansatte i begge arbeidsgiverlinjene og alle de frivillige medarbeiderne. Her er det også naturlig å ta med teologisk profil i menigheten og det generelle engasjementet til hele menigheten.

5) Karakteristika ved eksterne omgivelser. På dette punktet kommer størrelse på fellesrådsområde inn i bildet, og om menigheten er del av et ettsogns- eller flersognsfellesråd. Andre viktige momenter er forholdet til kommunen og samarbeid med frivillige lag og foreninger i nærområdet.

Menighetsrådet og arbeidet som utføres der kan etter denne modellen ikke sees på isolert, men modellen kan hjelpe til med å se på hvilke forhold og sammenhenger som påvirker menighetsrådets arbeid.

2.2 Organisasjonsteori

I organisasjonsteorien kan man i grove trekk skille mellom to hovedsyn:

1. Organisasjoner som objektivt målbare fenomener med rasjonelle egenskaper hvor mål og struktur står i fokus. Max Webers modell av byråkratiet med klar inndeling mht oppgaver og ansvar er et typisk eksempel for denne tekningen.
2. Organisasjoner som subjektive sosiale konstruksjoner, organismer som tilpasser seg et miljø. Overlevelse, tilpasning og normer er i fokus. (Strand 2004:227-229)

I tidligere forskningsarbeid i kirken, bl.a. lederrolleundersøkelsen foretatt av Harald Askeland i 1997, ble det tatt utgangspunkt i det første hovedsynet på organisasjoner, altså som objektivt målbare fenomener. I min analysedel vil jeg blant annet sammenligne egne funn med Askeland sine funn, og det er derfor naturlig at også jeg lar denne organisasjonstenkningen ligge til grunn.

Torodd Strand (2004) peker videre på at vi i hovedtrekk finner fire organisasjonstyper; byråkrati, ekspertorganisasjoner, oppgaveorganisasjoner og gruppeorganisasjoner. Typene skilles fra hverandre med hensyn til oppgaver, ytre utfordringer og indre oppbygging. Og kombinasjoner finnes selvsagt, ja nesten enhver formell organisasjon vil inneholde elementer fra de fire typene (Strand 2004:28). Strand lanserer også en femte organisasjonstype, en nettverks- eller matriseorganisasjon. Se figur 2.2.

Gruppeorganisasjonen er særegen ved at det er en spesiell aktivitet som knytter aktørene sammen, det være seg idrettslag, ledergrupper eller arbeidsgrupper. Andre kjennetegn på en gruppeorganisasjon er liten grad av formalisering og en flat struktur.

Offentlige organer er som regel det en først tenker på når en skal definere byråkrati med hierarkisk oppbygging og klare kommandolinjer. Spesialisering av arbeidsoppgaver, tydelig autoritetshierarki og ofte livslange karrierer innenfor systemer er andre kjennetegn på byråkratiet.

Universiteter og sykehus er typiske ekspertorganisasjoner hvor de ansatte innehar stor ekspertise og har selvstendighet og autonomi i jobbutførelsen. Innenfor disse organisasjonene har det også lenge vært vanlig å ha en todelt ledelse; fag og administrasjon.

I oppgaveorganisasjonen er det få formelle prosedyrer, og det viktige er å skape resultater ved å oppdage og forfølge muligheter (Strand 2004:263). Små og store private firmaer er typiske oppgaveorganisasjoner, for eksempel rederier og investeringsselskaper.

Nettverks- eller matriseorganisasjoner er en fellesbetegnelse på løse organisasjonsformer av forskjellig slag, hvor grunnlaget er avtaler og gjensidig nytte (Strand 2004:267). Eksempler på disse organisasjonene er prosjektorganisasjoner med deltakere fra mange parter, informasjonsnettverk og vikarbyråer. I offentlig virksomhet løses mange oppgaver i nettverk. Disse kalles policy-felter eller interesseklynger (Strand 2004:268).

Kirken som organisasjon kan oppfattes på mange måter. Med tanke på embetslinjen, prestene, er kirken byråkratisk med en hierarkisk oppbygging. Vi har 11 bispedømmer, med hver sin biskop som øverste leder. Tjenesteveien går fra kapellan til sokneprest, via prost og så til biskop. Parallelt med den hierarkiske oppbyggingen er den enkelte prest, gjennom tjenesteordning for menighetsprest, selvstendig i sin tjenesteutøvelse.

Når en ser på rådsstrukturen kan kirken oppfattes både som byråkratisk og som en gruppeorganisasjon. For fellesrådets virkeområde er det mange regler som skal forstås og håndheves, og dette er typisk for byråkratiet. For menighetsrådets virkeområde er det også relevant å tenke på kirken som gruppeorganisasjon ved at det er en spesiell aktivitet, menighetsarbeidet, som samler den. Gruppeorganisasjonen er også typisk når en ser på den komplekse organisasjonen kirken er, og med det behovet for å sørge for samstemmighet, felles verdier og gode relasjoner.

Med eksisterende menighetsarbeid og i tillegg trosopplæringsreformen som nå implementeres i stadig flere menigheter kan oppgaveorganisasjonen bli mer framtrødende i Den norske kirke. Det blir viktig å velge arbeidsfelt og å søke samarbeidspartnere til ulike prosjekter. Frivillig menighetsarbeid er også med på å tydeliggjøre oppgaveorganisasjonen.

Ekspertorganisasjonen er relevant innenfor kirkelig kontekst når en ser på profesjonsstillingene i kirken (prest, kateket, diakon, kantor) og de faglige målene som blir satt i disse stillingene. Videre er også den store autonomien arbeidstakerne har i sin yrkesutøvelse typisk i ekspertorganisasjonen. Den todelte ledelsen mellom administrasjon og fag som er typisk for ekspertorganisasjonen finner vi også i Den norske kirke.

Alle organisasjoner er ulike når en ser på grad av formalisering gjennom regler og prosedyrer og hvor mye en er orientert innad i systemet versus utad mot omverdenen. (Strand 2004: 231) Den lokale menighet bærer i seg elementer fra alle ovennevnte organisasjonstyper. Alt i alt tror jeg den lokale kirken best kan sees på som en gruppeorientert organisasjon med byråkratiet og ekspertorganisasjonen i bunn. Byråkratiet med spesialisering av oppgaver for de ansatte, regler og klare kommandolinjer ligger i bunnen for organisasjonen. Det samme gjør ekspertorganisasjonen når en tar med i betraktning den todelte arbeidsgiverlinjen og de autonome stillingene. Men med alt menighetsarbeid som omfatter ansatte og frivillige, og som samler fordi en har et ønske om å bygge menighet sammen, er gruppeorganisasjonen typisk.

Gruppeorganisasjon Lederen skal <ul style="list-style-type: none"> - skape og vedlikeholde relasjoner - sørge for samstemmighet - gi identitet og motiver Hvem vi er, hvordan, hvorfor? Lederrollen: Integrator	Oppgaveorganisasjon Lederen skal <ul style="list-style-type: none"> - vurdere trusler og muligheter - velge arbeidsfelt - sørge for resultatskaping - sørge for rettferdiggjøring Hvordan overlever vi, hva oppnår vi? Lederrollen: Entreprenør
Byråkrati Lederen skal <ul style="list-style-type: none"> - kjenne og håndheve regler - tilpasse regler og systemer - unngå feil og forstyrrelser Arbeider vi systematisk og riktig? Lederrollen: Administrator	Ekspertorganisasjon Lederen skal <ul style="list-style-type: none"> - etablere mål for prestasjoner og standard for atferd - sørge for problemløsning og resultater Greier vi å levere løsningene? Lederrollen: Produsent
Nettverks-matriseorganisasjon Lederen skal <ul style="list-style-type: none"> - knytte sammen bidragsyttere til gjensidig nytte - optimalisere den enkeltes muligheter til å utnytte sine fortrinn Analysere delenes bidrag i verdikjeden Er vi sammensatt på en slik måte at vi enkeltvis og til sammen får fortrinn?	

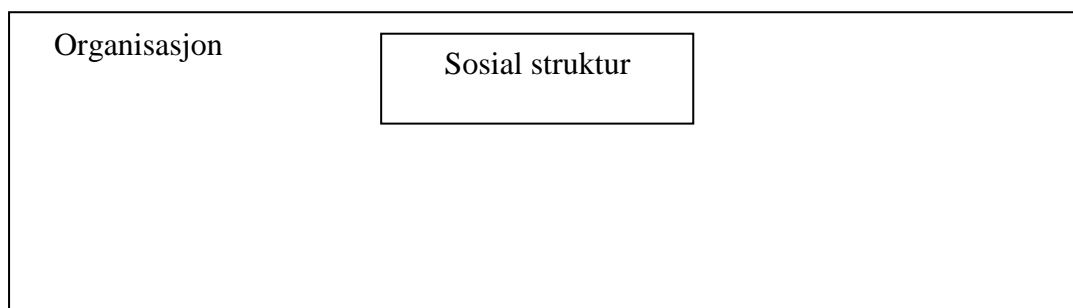
Figur 2.2 – Organisasjons- og ledelsesfunksjoner i fire (fem) type organisasjoner. Hentet fra Strand 2004:241

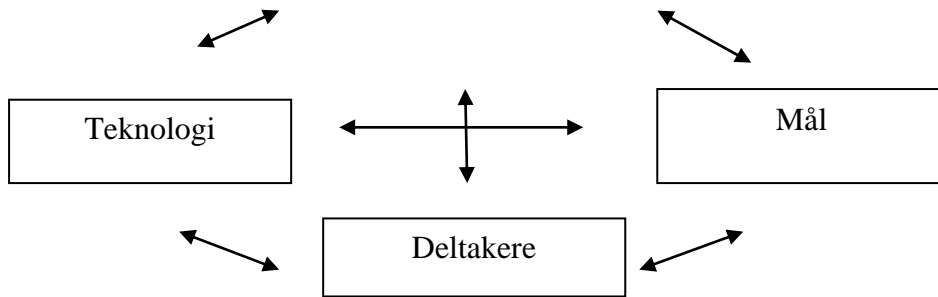
I denne sammenheng vil jeg også nevne organisasjonsteoretikeren W. Richard Scott. Han er opptatt av de ulike elementene en organisasjon består av, samtidig som organisasjonen ikke kan forstås isolert fra omgivelsene:

Organizations are, first and foremost, systems of elements, each of which affects and is affected by the others....And no organization can be understood in isolation from the larger environment. (Scott 2007: 24-25)

Dette beskrives i Leavitt's diamant, se figur 2.3. Sett opp mot systematikken i Strand lederrolleteori kan vi trekke følgende sammenligninger: De interne elementene mål og teknologi samsvarer med produsentrollen, sosial struktur med administratorrollen mens deltakere har sitt samsvar med integratorrollen. Når det gjelder de eksterne omgivelsene samsvarer denne med entreprenørrollen.

Omgivelser





Figur 2.3 – Leavitt’s diamant (Scott 2007:20)

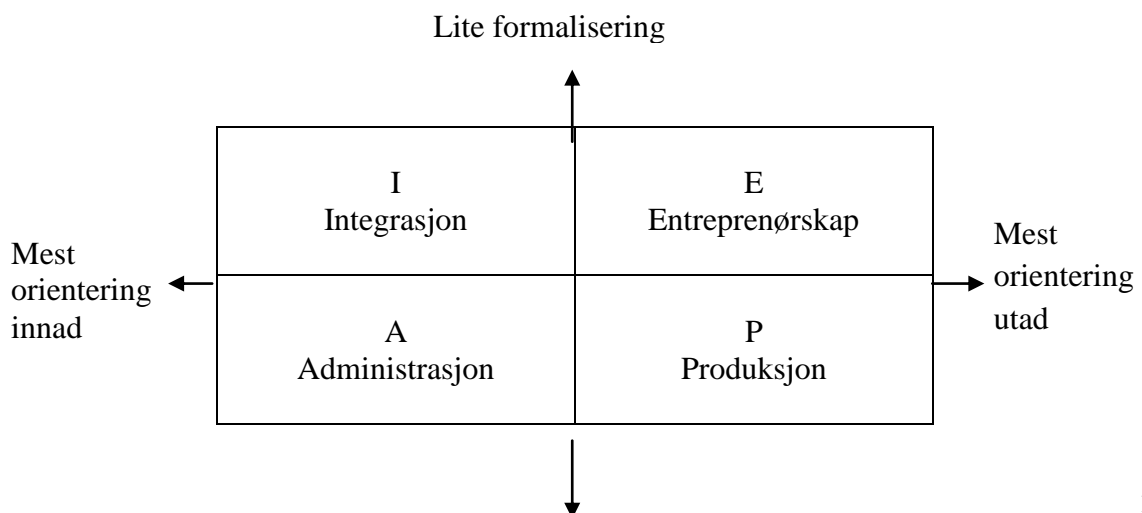
2.3 Lederroller

Ledelse utøves ikke i ”et tomt rom”, men med ulike organisasjoner som ramme. Det er derfor viktig å se sammenhengen mellom organisasjonsform og ledelse, og være bevisst på hvordan ulike organisasjonsformer gir ulike betingelser og muligheter for ledelse.

Ledelse, sier Torodd Strand (2004:425) kan måles mot ivaretagelsen av organisasjonens behov på disse fire områdene:

- Produksjon, å sette mål, drive fram resultater
- Administrasjon, å nytte systemer og strukturer og utvikle disse
- Integrasjon, å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen
- Entreprenørskap, å forholde seg aktivt til omverdenen, utnytte muligheter og avverge trusler

Sett i sammenheng med de tidligere nevnte organisasjonstypene utledes det fire lederroller; produsent, administrator, integrator og entreprenør, se figur 2.3. Ingen leder er rendyrket på en av rollene, men all ledelse innebærer at en må inn i alle områdene.



Mye formalisering

Figur 2.3 – Lederorientering og lederroller

Oppsummert kan jeg konkludere med at Adizes, Strand og Scott peker på at alle organisasjoner består av ulike elementer, og alle elementene er avhengig av hverandre. Lederrollene blir igjen påvirket av organisasjonsformen, og alle lederrollene må være tilstede i organisasjonen for at den skal fungere. Fallgruben for en leder, sier Adizes (1980:13) består i hans nesten religiøse tro på at han selv kan utføre alle fire roller på én gang. Med enhetlig, todelt ledelse på lokalplanet i Den norske kirke er det sokneprest og kirkeverge som ivaretar de to formelle lederrollene. Dette bør være et godt utgangspunkt for at de fire lederrollene kan bli ivaretatt av de to lederne.

2.4 Analyse og kategorisering av menighetsrådssaker

I en tidligere lederrolleundersøkelse har menighetsrådets leder vært respondent sammen med kirkeverge og sokneprest (Askeland 1998). Jeg ønsket imidlertid bare å ha de ansatte lederne som respondenter i min spørreundersøkelse. For å undersøke menighetsrådets lederfunksjon ville jeg heller se på organisasjonens adferd representert ved de sakene som behandles der gjennom et år. Ideen til dette fikk jeg gjennom Adizes (1980:14) og metoden om deltakerobservasjon. Jeg var riktig nok ikke til stede i menighetsrådsmøtene som deltaker, men gjennom å lese sakskartet kunne jeg observere hvilke lederområder som ble vektlagt.

Jeg tok utgangspunkt i tidligere nevnte lederrolleteori for å systematisere lederområder for menighetsrådenes saker. Menighetsrådssakene ble kategorisert etter kriteriene mye formalisert og lite formalisert og videre hvilket fokus sakene hadde innad i organisasjonen og utad. Jeg hentet også inspirasjon fra mastergradoppgaven til Rune Isegran (2009: vedlegg 4). Figur 2.4 viser hovedtrekkene i kategoriseringen av de ulike sakene og i vedlegg 6 er det satt opp en bredere presentasjon av hvilke saker som ble plassert i de ulike lederområdene.

Lederområde: INTEGRATOR Orientering mot mennesker og motivasjon Lite formalisert og orientering innad Menighetsrådssaker som omfatter ansatte og	Lederområde: ENTREPRENØR Orientering mot omverdenens trusler og muligheter Lite formalisert og orientering utad
---	---

frivillige.	Menighetsrådssaker som omfatter igangsetting av nytt menighetsarbeid.
Lederområde: ADMINISTRATOR Orientering mot orden, systemer og struktur Mye formalisert og orientering innad Menighetsrådssaker som omfatter regnskap, referat og årsmeldinger/ulike skriv.	Lederområde: PRODUSENT Orientering mot produksjon, problemløsning Mye formalisert og orientering utad Menighetsrådssaker som omfatter drift av eksisterende menighetsarbeid.

Figur 2.4 – Lederområder for menighetsrådenes arbeid – utledet fra Strand

3. Metode

I dette kapittelet presenteres valg av studieenheter, metodisk tilnærming og datainnsamling. Videre drøftes reliabilitet og validitet.

Med utgangspunkt i problemstillingen ”Hvordan ivaretas ledelse på lokalplanet i Den norske kirke” valgte jeg å ha en kvantitativ tilnærming til spørreundersøkelsen og øvrig bearbeiding av opplysninger. Jeg samlet informasjon fra mange enheter for å undersøke om det er mulig å identifisere generelle mønster eller sammenhenger vedrørende lederrollefunksjonene i de lokale menighetene. Ved å ta utgangspunkt i teori og koble den opp mot empiri fikk jeg et deduktivt opplegg.

For å innhente opplysninger hadde jeg et todelt opplegg. For det første gjennomførte jeg en spørreundersøkelse som ble sendt til alle sokneprester og kirkeverger i Borg bispedømme. Dessuten valgte jeg ut noen menigheter hvor jeg fikk tilsendt møteprotokollene for ett år (2007), i tillegg til utvalgt bakgrunnsinformasjon om disse menighetene. Jeg gjorde en analyse av menighetsrådssakene og kategoriserte disse i henhold til lederområdene.

Ved å benytte meg av kvantitativ metode hadde jeg fordelene med at informasjonen kan standardiseres, og at den i etterkant kunne behandles ved hjelp av datamaskiner (Jacobsen 2005:132). Jeg kodet om svarene til tall og la de inn i SPSS slik at de kunne behandles videre i analysearbeidet. Med kvantitativ tilnærming er det også mulig å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet, og en kvantitativ undersøkelse kan derfor ha høy ekstern gyldighet. Hvordan dette er for min undersøkelse redegjør jeg for i pkt 3.1.

3.1 Populasjon og utvalg

I forbindelse med arbeidet med oppgaven er det gjort undersøkelser i menighetene, representert ved menighetsråd, sokneprest og kirkeverge. Menighetsråd og sokneprest er det i hver menighet, med unntak av enkelte menigheter som har pågående forsøk med felles menighetsråd. Kirkevergene har gjennom sine fellesråd ansvar for en eller flere menigheter.

Det er 1.278 sokn i Norge (se tabell 3.1.) Jeg valgte å gjennomføre undersøkelsen i Borg bispedømme. Her er det 118 sokn, og de representerer en variasjon med hensyn til antall medlemmer og ett- og flersognsfellessråd. Begge disse faktorene mente jeg det var det viktig å ta hensyn til ved gjennomføring av undersøkelsen. Store menigheter har normalt sett flere ansatte enn de små menighetene, og dette kan gi seg utslag i aktivitetsnivået og med det hva type saker menighetsrådene behandler. Når det gjelder ett- og flersogns fellesrådsområder blir funksjonen daglig ledelse for menighet løst på mange ulike måter. Dette kan gi innvirkning på lederfunksjonene hos sokneprest og kirkeverge.

Tabell nr 3.1 – Antall sokn kategorisert etter antall kirkemedlemmer

	Sokn i Norge pr 31.12.07		Sokn i Borg bispedømme pr 7.4.10	
	Antall sokn	Andel av sokn	Antall sokn	Andel av sokn
Mindre enn 1.000	423	33 %	20	17 %
1.000 – 5.000	582	46 %	59	50 %
5.000 – 10.000	214	17 %	29	24 %
Mer enn 10.000	59	4 %	10	9 %
Totalt	1.278	100 %	118	100 %

Kilde: Den norske kirkes medlemsregister.

Gjennom egen spørreundersøkelse fikk jeg en tverrsnittsundersøkelse gjeldende for Borg bispedømme (Ringdal 2001:259). Tabell 3.1 viser imidlertid at det ikke samsvar mellom fordelingen av sokn i Norge og fordelingen av sokn i Borg bispedømme. Tar man antall kirkemedlemmer i soknet som eneste kriterium for representativitet gir ikke dette grunnlag for å få et kvasipanel mellom lederrolleundersøkelsen foretatt av Harald Askeland (1998) og undersøkelsen jeg har foretatt. Imidlertid er det mange andre faktorer som også virker inn på sokneprestenes og kirkevergenes lederoppgaver som det ikke har vært tatt hensyn til i disse undersøkelsene. Det er for eksempel antall ansatte i menigheten, hvordan økonomi det er i fellesrådsområdet og engasjementet hos frivillige i menigheten. Soknestørrelsen er en av mange faktorer i lokalmenighetene, og kan ikke være eneste kriterium for representativitet. Jeg mener derfor det er grunnlag for å antyde en utvikling for enkelte av mine funn sammenlignet med Harald Askeland sin undersøkelse.

3.2 Valg av datainnsamlingsmetoder

For å samle data til masteroppgaven valgte jeg å ha todelt opplegg; en spørreundersøkelse som ble sendt til sokneprester og kirkeverger i Borg bispedømme og analyse av menighetsrådssakene for ett år i enkelte utvalgte menigheter.

3.2.1 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen var en systematisk og strukturert utspørring av et relativt stort antall personer, med andre ord et survey-opplegg (Mordal 1989:18). Respondentene fikk tilgang til spørreskjemaet ved å klikke seg inn via en lenke i en e-post som ble sendt direkte til hver respondent. Undersøkelsen sikret respondentene full anonymitet, for det var ikke mulig å koble svarene opp mot IP-adressene de ble sendt fra. Det var bare mulig å besvare skjemaet en gang, for tilgangen ble sperret etter at respondenten hadde fullført spørreskjemaet. Flere av spørsmålene/utsagnene var rettet kun til henholdsvis sokneprest eller kirkeverge, og datasystemet filtrerte dette.

Gjennom spørreundersøkelsen fikk jeg kartlagt bakgrunnsinformasjon om respondentene og fellesrådsområdet/menighetene de arbeider i. Videre vurderte respondentene grad av viktighet for ulike lederoppgaver, de oppga hvordan egen tid blir brukt i arbeidet og de responderte på forventninger til den andre lederens oppgaver. Til slutt var det en kartlegging av kontaktmønsteret sokneprest og kirkeverge har til interne og eksterne aktører. Hele spørreskjemaet ligger i vedlegget xx.

En standardisert spørreundersøkelse krever at spørsmålene er godt gjennomtenkt på forhånd, for med et slikt opplegg er det ikke mulig å endre opplegget underveis. Det ble tatt utgangspunkt i Askelands spørreskjema og svært mange av spørsmålene og utsagnene ble hentet herfra. De fleste utsagnene ble utformet slik at de kunne måles på ordinalnivå. Det er for eksempel interessant å vite i hvor stor grad respondentene mener at "...leder xx bør bidra til å formulere visjoner og mål for menighetens virksomhet..." For hvert hovedutsagn ble det også gitt mulighet for respondentene å gi egne kommentarer, dersom en ønsket det. Det var viktig fordi ledelse i menighet er et komplekst område og det er vanskelig å lage et standardisert spørreskjema som dekket alle eventualiteter. Flere av respondentene utdypet også sine svar.

Svarandelen for spørreundersøkelsen var på 61 %. Borg bispedømme er sammensatt av små og store kommuner og med en variasjon i antall menigheter innenfor fellesrådsområdene. Som tabell 3.2 og 3.3 viser er disse variasjonene representert i svarene som er gitt. Jeg mener derfor at undersøkelsene og funnene som er framkommet kan generaliseres for Borg bispedømme.

Tabell 3.2 – Antall innbyggere i fellesrådsområdene

Antall innbyggere i fellesrådsområdet (FR)	Hele Borg		Svar fra prestene N=43		Svar fra kirkevergene N=29		Totalt antall svar N=72	
	Totalt	Andel av FR	Antall svar	Andel av FR	Antall svar	Andel av FR	Antall svar	Andel av FR
Under 2.500	3	8 %	0	0 %	1	3 %	1	2 %
2.500 og opp til 5.000	6	16 %	3	7 %	5	17 %	8	11 %
5.000 og opp til 10.000	4	11 %	5	12 %	5	17 %	10	14 %
10.000 og opp til 20.000	14	37 %	14	32 %	10	35 %	24	33 %
20.000 og opp til 50.000	9	23 %	17	40 %	6	21 %	23	32 %
50.000 og flere innbyggere	2	5 %	4	9 %	2	7 %	6	8 %
	38	100 %	43	100 %	29	100 %	72	100 %

Tabell 3.2 viser antall fellesrådsområder gruppert i antall innbyggere. Det er størst samsvar for fellesrådsområdene på størrelse mellom 10.000 og opp til 50.000 innbyggere. Her er det 65 % svar og totalt 61 % fellesrådsområder. For de minste og de største fellesrådsområdene er det minst samsvar mellom antall svar og antall fellesrådsområder.

Tabell 3.3 – Antall sokn i fellesrådsområdene

Antall sokn i fellesrådsområdet (FR)	Hele Borg		Svar fra prestene N=43		Svar fra kirkevergene N=29		Totalt antall svar N=72	
	Totalt	Andel av FR	Antall svar	Andel av FR	Antall svar	Andel av FR	Antall	Andel av FR
1 sokn	8	21 %	3	7 %	7	24 %	10	14 %
2 sokn	11	29 %	10	23 %	9	31 %	19	26 %
3 sokn	7	18 %	11	26 %	6	21 %	17	24 %
4 sokn	7	18 %	10	23 %	4	14 %	14	19 %
5 eller flere sokn	5	14 %	9	21 %	3	10 %	12	17 %
	38	100 %	43	100 %	29	100 %	72	100 %

Tabell 3.3 viser antall sokn i fellesrådsområdene. Her er det minst samsvar for 1-sokns områder og fellesrådsområder for 5 eller flere sokn. Når en ser de øvrige fellesrådsområder samlet er imidlertid antall svar 69 % og det totale antall fellesråd totalt 66 %.

3.2.2 Analyse av menighetsrådssaker

Ved å analysere og kategorisere menighetsrådssaker fra enkelte menighetsråd kan en danne seg et bilde av hvordan disse rådene arbeider. Jeg ville analysere og kartlegge hvilken type saker menighetsrådene arbeidet med, og dessuten ville jeg undersøke om en kan se variasjon i menighetsrådssakene sett i forhold til den lokale konteksten. To viktige forhold i den lokale konteksten er antall innbyggere i fellesrådsområdet og antall menigheter innenfor fellesrådsområdet. Jeg valgte ut 7 fellesrådsområder som omfatter totalt 20 menigheter basert på disse to variablene. I fellesrådsområdene 6 og 7 er det forsøk med felles menighetsråd for de to menighetene som er i området. Dessuten var det to menigheter jeg ikke fikk papirer fra. Totalt mottok jeg innkalling eller menighetsrådsprotokoll fra 16 menighetsråd i 7 fellesrådsområder.

Tabell 3.4 – Menighetsråd jeg mottok innkallinger fra

	Antall innbyggere	Antall menigheter
Fellesrådsområde 1	10 800	4
Fellesrådsområde 2	14 900	1
Fellesrådsområde 3	28 000	4
Fellesrådsområde 4	47 700	3, men fikk papirer fra 2
Fellesrådsområde 5	20 700	4, men fikk papirer fra 3
Fellesrådsområde 6	4 700	2, men med sammenslått menighetsråd
Fellesrådsområde 7	14 600	2, men med sammenslått menighetsråd

Tabell 3.4 viser de menighetsrådene jeg mottok innkallinger fra. Jeg valgte å innhente menighetsrådsinnkallinger fra år 2007. Dette året ble valgt fordi dette var år nr tre i dette menighetsrådets valgperiode. Erfaringsmessig er menighetsrådene på dette tidspunkt godt

orientert i ansvarsområde og arbeidsfelt, og det er ennå ett år igjen før de skal avslutte arbeidet. Dessuten ble det ikke sendt ut noen sentrale høringer i 2007. Menighetsrådssakene ble analysert og kategoriserte i et system utledet fra Adizes og Strand lederrolleteori. Hvordan sakene ble analysert og kategorisert er beskrevet i teorikapittelet pkt 2.4

3.3 Forebygge frafall

Det har de siste årene vært sendt ut mange ulike spørreundersøkelser til ansatte i kirken. Det var en fare for ”skjema-tretthet” hos respondentene, og for å forebygge et stort frafall var det viktig å tilrettelegge spørreundersøkelsen best mulig.

For det første ble undersøkelsen sendt direkte til alle respondentene med e-post. E-posten inneholdt, i tillegg til et følgeskriv, en lenke som koblet respondenten direkte til et internettbasert spørreskjema. Det ble arbeidet med skjemaets design og brukervennlighet, og det ble lagt vekt på at respondentene ikke skulle bruke mer enn 10 minutter på å besvare spørsmålene. Dernest ble det gjennom utforming av spørreskjema og følgeskriv lagt vekt på at respondentene skulle oppleve undersøkelsen som relevant for eget arbeid og for menighetsarbeidet.

Fordi det ikke var mulig å koble svarene sammen med respondenten var det umulig å vite hvem som ikke hadde svart på undersøkelsen. Etter at svarfristen var gått ut ble det derfor sendt ut en e-post til alle respondentene. Her var det først en takk til alle som hadde sendt svar, og så en oppfordring til de resterende om å bruke 10 minutter på å svare. Dette førte til at jeg raskt mottok 20 nye svar.

3.4 Reliabilitet og validitet

Ved å bruke flere av de samme utsagnene som var brukt i Harald Askeland sin lederrolleundersøkelse i 1998 mener jeg å ha sikret reliabiliteten og påliteligheten av min undersøkelse. Imidlertid ble den interne validiteten svekket i utsagnet vedrørende viktighet av ulike lederoppgaver. Her ble det nemlig skrevet en feil i svaralternativene. Respondentene ble i det utsendte skjemaet bedt om å gradere viktigheten mellom de fire utsagnene, og ikke slik det opprinnelig var ment, nemlig som en gradering av de fire utsagnene hver for seg. En av respondentene ga tilbakemelding på at dette var forvirrende, og vedkommende skrev her følgende tilbakemelding:

Jeg har valgt å se graderingen i forhold til de andre spørsmålene, er usikker på om "mest" og "minst" viktig er i forhold til hverandre eller i forhold til noe annet. Det burde kanskje stått noe om dette i veiledningen.

Ingen andre respondenter ga tilbakemelding på dette punktet. Det er likevel grunn til å tro at de fleste respondentene på dette punktet graderte viktigheten for utsagnene slik det var beskrevet, altså mellom de fire utsagnene. Når en ser på prosentvis avkryssing for pkt nr 7 for alle fire utsagnene kommer en nemlig til 107 % for sokneprestenes svar og 107 % for kirkevergenes svar. Etter samråd med veileder konkluderte jeg med at svarene kan brukes.

Når det gjelder ekstern validitet har jeg i pkt 3.1 redegjort for hvordan undersøkelsen kan generaliseres for menighetene i Borg bispedømme. Med tanke på sammenligning med Askeland sin undersøkelse har jeg konkludert med at det ikke kan trekkes endelige slutninger, men at en kan antyde utvikling for enkelte av punktene.

3.5 Etiske betraktninger

Med gjennomføring av en kvantitativ undersøkelse hvor respondentene er sikret anonymitet kom jeg ikke i noe dilemma med hensyn til å identifisere eller koble respondentene med svarene. Når det gjelder analysen av menighetsrådssakene kunne det imidlertid være mulig å koble funn sammen med de konkrete menighetene. Her var det derfor viktig å anonymisere menighetene i presentasjonen av resultatene.

I forbindelse med arbeidet med masteroppgaven har jeg for øvrig kommunisert med respondentene både gjennom telefonsamtaler og e-postsendinger. Jeg valgte ikke å bruke privat e-postadresse, men jeg opprettet en egen e-postkonto vbl.masteroppgave@gmail.com. Denne e-postkontoen vil bli slettet når arbeidet med oppgaven er slutført. Undersøkelsen m/følgeskriv ble sendt ut med e-post. Adresser til sokneprestene var mottatt fra Borg bispedømmekontor og adresser til kirkevergene var oversendt fra Borg kirkevergelag. Mange av adressene ble i tillegg sjekket mot oversikter i Årbok for Den norske kirke og de ulike menighetenes egne nettsider.

I spørreskjemaet hadde jeg for alle utsagnene med et åpent felt hvor respondentene kunne gi tilbakemelding på dette utsagnet med egne ord. Her kom det noen tilbakemeldinger som ganske utslørt ga uttrykk for frustrasjoner både lokalt og sentralt i kirken. Noen av utsagnene har jeg tatt med i oppgaven, men enkelte av de vurderte jeg som klokest ikke å

sitere videre. Jeg tenker at spørreundersøkelsen faktisk hadde en verdi i seg selv for enkelte av respondentene ved å være et sted hvor frustrasjoner kunne tas ut anonymt.

4. Spørreundersøkelsen

Jeg vil her presentere utsendingen av undersøkelsen og de viktigste resultatene som framkom. Bakgrunnsopplysningene om undersøkelsen er presentert i metodekapittelet. For øvrig ligger alle svarene samlet i vedlegget.

4.1 Utsending og respons

Undersøkelsen ble sendt ut til 86 sokneprester og 38 kirkeverger, i utgangspunktet totalt 124 respondenter. Umiddelbart kom 13 sendinger i retur. Av disse var det feilskrivning i adressefeltet for åtte respondenter (seks sokneprester og to kirkeverger), og dette ble rettet opp og e-posten sendt ut på nytt for disse åtte. Når det gjaldt to av adressene til sokneprestene ringte jeg til vedkommende menighetskontoret og der fikk jeg opplyst at de hadde problemer med datasystemet. Her avtalte vi at jeg skulle sende undersøkelsen til en annen adresse, og så sørget de for videresending lokalt til disse to. Videre var det tre sokneprest-adresser som skulle være riktige, men hvor e-posten likevel kom i retur. Her forsøkte jeg å kontakte menighetskontoret pr telefon for å få bekreftet eller korrigert adressen, men jeg oppnådde ikke kontakt. Disse tre sokneprestene mottok ikke undersøkelsen.

Av de som mottok undersøkelsen var det videre tre sokneprester som meldte tilbake at de ikke ville besvare spørsmålene. En prest meldte tilbake at han arbeidet som kapellan, og en annen fortalte at hun var i permisjon og ikke begynte som sokneprest før 1. juni 2010. Begge disse anså det som unaturlig å svare. Til slutt var det en av sokneprestene jeg hadde fått oppgitt på adresselisten fra Borg bispedømmeråd som hadde sluttet i bispedømmet.

Med disse korrigeringsene ble undersøkelsen sendt til totalt 118 respondenter fordelt på 80 sokneprester og 38 kirkeverger. Ved svarfristens utløp hadde jeg mottatt 52 svar, fordelt på 29 sokneprester og 23 kirkeverger. Etter en puring steg antall svar til 72; 43 sokneprester og 29 kirkeverger. Dette gir en svarandel på totalt 61 % fordelt på 53 % for sokneprester og 76 % for kirkeverger.

I henhold til Jacobsen (2005:262) kan en regne med en svarandel på maks 60-70 % ved personlige intervjuer og postutsendte spørreskjemaer. E-post eller internettbaserte

skjemaer kan ha enda lavere svarandel, enkelte ganger så lav som under 10 %. En svarandel på totalt 61 % må derfor regnes som god.

Det er prosentvis flere kirkeverger enn sokneprester som har besvart undersøkelsen, og det kan være flere grunner til dette. Jeg arbeider selv som kirkeverge i Borg og kjenner etter hvert mange av kollegaene i bispedømmet. Med en anonym spørreundersøkelse antok jeg det ville være enklere å få inn flere svar herfra enn om jeg var helt ukjent for alle respondentene, og det tror jeg viste seg å stemme.

Fordelt på kjønn var det totalt 23 kvinner og 49 menn som svarte, se tabell 3.2. Hos sokneprestene var fordelingen 14 kvinner og 29 menn og hos kirkevergene var det 9 kvinner og 20 menn. For begge kategoriene har ca halvparten vært ansatt opp til 5 år og halvparten fra 6 år og oppover. De aller fleste respondentene har med andre ord mer enn et års erfaring fra arbeidet, og de hadde derfor et godt grunnlag for å besvare spørreundersøkelsen.

4.2 Resultat fra spørreundersøkelsen

For mange av utsagnene var spørsmålene lagt opp med svaralternativer på ordinalnivå. Informantene ble bedt om å angi grad av viktighet, tidsbruk og enighet på en skala fra 1 – 7 hvor 1 står for svært lite og 7 står for svært mye. Gjennom analysen av svarene kunne jeg for de ulike utsagnene regne ut en gjennomsnittsverdi av svarene. Gjennomsnittsverdien alene gir imidlertid ikke et godt nok bilde av helheten. I drøftingen er det derfor også tatt med fordelingen, spredningen for enkelte av svarene.

I spørreundersøkelsen ble alle respondentene bedt om å besvare fire utsagn knyttet til hver sin generelle lederprofil, se tabell 4.1. Først ble viktigheten av ulike oppgaver og funksjoner for en leder i menighet kartlagt. Deretter ble tiden respondentene brukte på de ulike oppgavene kartlagt. Utsagnene er de samme som Harald Askeland brukte i sin lederrolleundersøkelse.

Tabell 4.1 – Lederprofiler i undersøkelsen med tilhørende utsagn. Hentet fra Askeland 1998: 219

Profil	Utsagn
ENTREPRENØR utvikle nye tjenester og nå nye mennesker	En leder bør utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker
PRODUSENT får jobben gjort i forhold til målsettinger	En leder bør være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål
INTEGRATOR	En leder bør støtte, utvikle og motivere

vekt på å skape og utvikle relasjoner	medarbeidere
ADMINISTRATOR utvikle og vedlikeholde system og regelverk	En leder bør sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke

Med disse spørsmålene ønsket jeg å få et grunnlag for å vurdere i hvilken grad viktighet og tidsbruk for de bestemte funksjonene kan indikere ulike lederprofiler hos sokneprest og kirkeverge. Og ved å bruke de samme spørsmålene som Askeland kan jeg indikere en utvikling på enkelte områder.

4.2.1 Ulike lederoppgaver – grad av viktighet

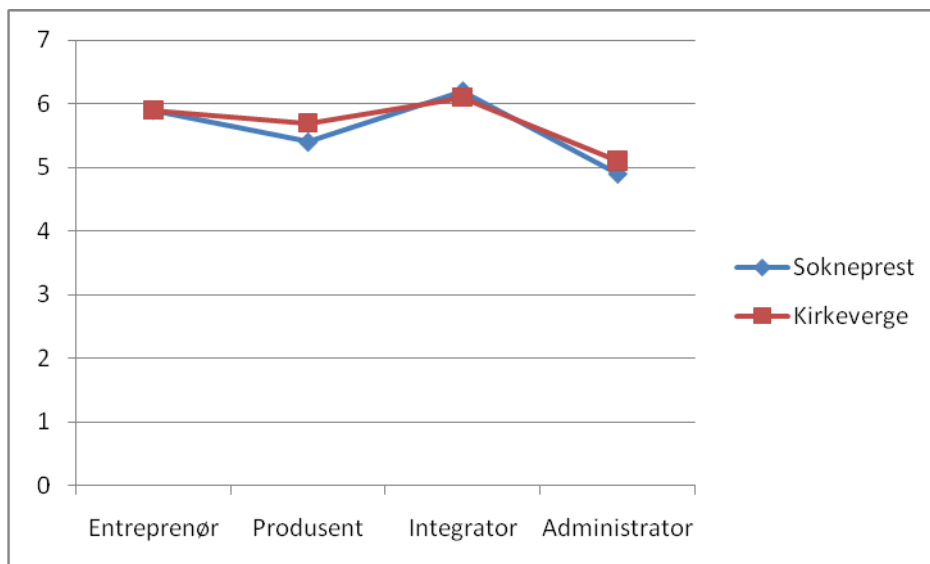
Jeg minner først om orienteringen som ble gitt i metodekapittelets pkt 3.4. På dette spørsmålet tolker jeg at respondentene graderte viktigheten for utsagnene slik det var beskrevet i undersøkelsen, altså mellom de fire utsagnene.

Respondentene ble på dette spørsmålet bedt om å vurdere grad av viktighet mellom de fire ulike lederfunksjoner- og roller på en skala fra 1-7 hvor 1 var beskrevet til minst viktig og 7 var beskrevet til mest viktig. Tabell 4.2 viser svarene; gjennomsnitt for begge lederkategoriene og gjennomsnitt for henholdsvis sokneprester og kirkeverger.

Tabell 4.2 – Gjennomsnittlig grad av viktighet for ulike lederoppgaver

	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
Gjennomsnitt for begge lederkategorier	5,9	5,6	6,2	5,0
Sokneprester	5,9	5,4	6,2	4,9
Kirkeverger	5,9	5,7	6,1	5,1

Når det gjelder vurdering av viktighet for de ulike lederfunksjonene ser vi det er stor grad av enighet mellom sokneprester og kirkeverger. Begge gruppene vurderer integrator og entreprenørrollene som viktigst, fulgt av produsent og administratorrollen. Integrator- og entreprenørrollen er begge lite formaliserte, og har relasjoner og utviklingsmuligheter i fokus. Men mens integratorrollen har et fokus innad i organisasjonen retter entreprenørrollen seg i større grad utenfor organisasjonen. Produsentrollen ligger akkurat på gjennomsnittet for alle fire lederrollene med 5,6. Administratorrollen vurderes av begge med lavest viktighet. Dette kommer også tydelig fram i figur 4.1.



Figur 4.1 – Gjennomsnittlig grad av viktighet for ulike lederoppgaver

I følgeskrivet ble det presisert at dette var en undersøkelse av lederrollene for kirkeverge og sokneprest. Likevel var det enkelte av respondentene som var usikre på hvilken leder de skulle vurdere på dette spørsmålet, mens andre var opptatt av at det er ulikheter mellom en sokneprest og kirkeverge sine lederoppgaver. Her følger to kommentarer:

Forskjellige ledere bør ha noe forskjellig profil. Menighetene har menighetsrådsleder, kirkeverge og sokneprest. De tre kan godt ha noe forskjellig prioritering. Derfor er det litt upresist å si "en leder i menigheten" - hvilken leder? (Sokneprest)

Jeg tror nok det er vanskelig å sammenligne en kirkeverge og en sogneprest sine lederoppgaver, da det er stor forskjell på arbeidsoppgavene til disse i hvert fall i små sogn der kirkevergen ikke har sekretær men må gjøre alle administrative oppgaver selv. Sognepresten arbeider da mye mer for utvikling i det gudstjenestelige og mot menighetsrådene mens kirkevergen dessverre blir sittende med mye kontorarbeid, saksbehandling, registreringer, faktureringer, personalspørsmål osv. (Kirkeverge)

Disse kommentarene kan tolkes slik at aktørene i lokalmenighetene stiller forskjellige forventninger til de ulike lederne. Dessuten er det interessant her at kirkevergen ikke ser ut til å vektlegge det personalmessig- og administrative arbeidet som deler av sine lederoppgaver.

I tillegg til uklarheten i svaralternativene som tidligere er beskrevet var det også noen respondenter som viste til andre yrkesgrupper, blant annet kateket, som ikke har den formelle lederposisjonen.

Uklart hva som menes med leder i denne sammenheng. En administrativ leder har en annen funksjon enn prest, kateket og menighetssekretær som har definert oppgaver som går på å utvikle menighet. (Sokneprest)

Til utsagnet om viktighet for ulike lederoppgaver vurderer altså respondentene integrator- og entreprenørrollen som viktigst, med produsentrollen på en tredjeplass. Administratorrollen blir vurdert med lavest viktighet. Dette viser at relasjoner og støtte til ansatte og frivillige blir vurdert som viktig. Med den store deltakelsen av frivillige i Den norske kirke er dette et godt funn. Entreprenørrollen vurderes som den nest viktigst, og det er positivt for det viser at bevisstheten om at dette er en viktig lederoppgave er til stede. Det mest interessante med dette spørsmålet er at administratorrollen får tydeligere lavere viktighet enn de tre andre rollene. Det kan tyde på at administrasjon ikke oppleves som en del av lederoppgavene, noe også ovenstående sitat viser. Det kom også tydelig fram i kommentarene til dette spørsmålet at lederne på lokalplanet i Den norske kirke oppfattes til å være flere enn sokneprest og kirkeverge.

Svarene må for øvrig tolkes med stor varsomhet, både fordi det var en uklarhet i angivelsen av svaralternativene og fordi respondentene har tenkt på flere ledere enn sokneprest og kirkeverge når de ga svarene. Til slutt i må jeg nevne en av respondentene som i en kommentar ga en påminnelse om hvorfor dette spørsmålet er viktig:

Det viktigste må være å lede slik at antall som søker menigheten og kirkelige tjenester øker og holder seg på et høyt nivå. (kirkeverge)

4.2.2 Ulike lederoppgaver – grad av tidsbruk

På dette punktet ble respondentene bedt om å angi hvor lite eller mye de brukte av sin tid på angitte arbeidsområder, dersom de så arbeidsåret under ett. Gjennomsnittsverdiene er samlet i tabell 4.2. Samlet for begge lederkategoriene brukes det mest tid på integratorrollen. Med tanke på alle samarbeidsrelasjoner som er med fast ansatte, frivillige medhjelpere og eksterne organisasjoner er dette et ventet funn. At administratorrollen kommer ut med lavest tidsbruk kan forklares med at regler og systemer nå er satt i bruk og i hovedsak fungerer. Dette siste bekreftes også av en kommentar fra en av respondentene:

Regler og systemer fungerer bra, derfor behøver jeg ikke bruke mye tid på det. Hvis så ikke var tilfelle ville jeg brukt nødvendig tid på det. (Sokneprest)

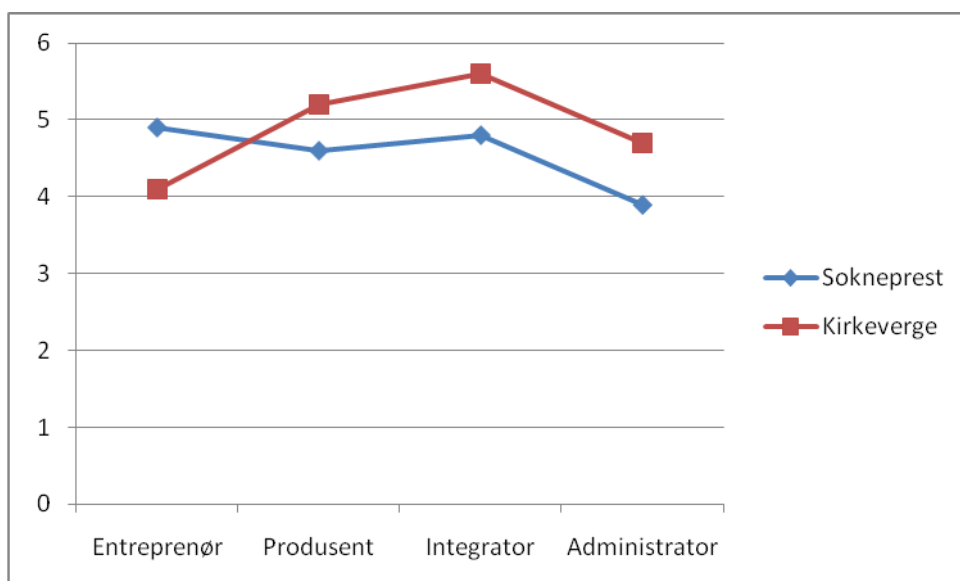
Ved å beregne Pearsons r har jeg dessuten undersøkt om funnene indikerer at det er statistisk signifikant forskjell på tidsbruken til sokneprester og kirkeverger for de fire lederrollene. Med andre ord ønsket jeg å se om disse resultatene kun er tilfeldige, eller om det er sannsynlig at

den observerte samvariasjonen gjelder for hele populasjonen av kirkeverger og sokneprester. For administratorrollen er den observerte korrelasjonen signifikant på alle signifikansnivåer ned til 2 %, og et signifikansnivå på 5 % regnes ofte for å være strengt. For entreprenørrollen er den observerte korrelasjonen på 3,5 %. For begge disse lederrollene er det altså stor sannsynlighet for at den observerte samvariasjonen gjelder for hele populasjonen. For produsent- og integratorrollen er den observerte korrelasjonen på et høyere signifikansnivå enn 5 %, og en kan derfor ikke anta at den observerte samvariasjonen gjelder for hele populasjonen for disse to lederrollene. (Jacobsen 2005: 365)

Tabell 4.2 – Gjennomsnittlig grad av tidsbruk for ulike lederoppgaver

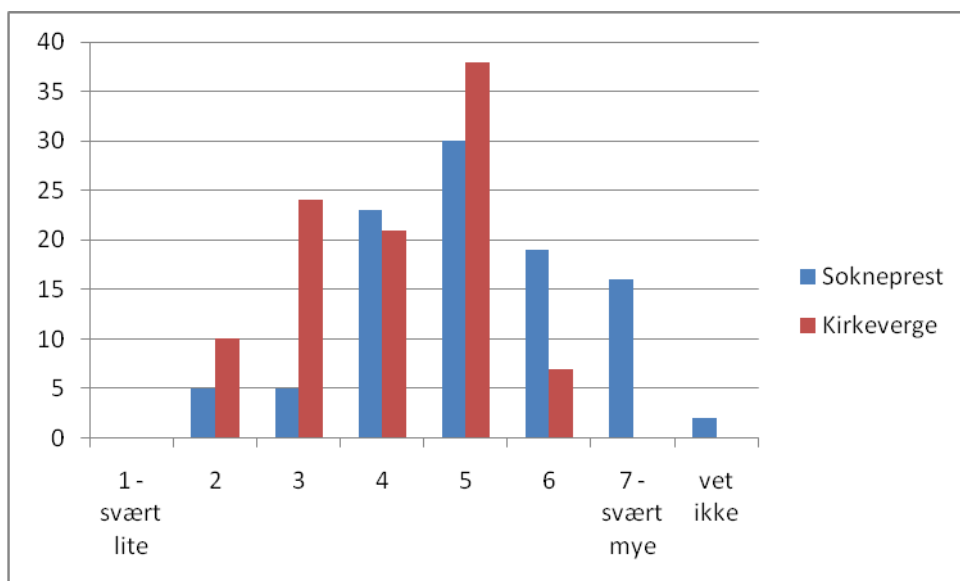
	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
Gjennomsnitt for begge lederkategorier	4,5	4,9	5,2	4,3
Sokneprester	4,9	4,6	4,8	3,9
Kirkeverger	4,1	5,2	5,6	4,7

Videre er det interessant å se ulikheter mellom sokneprest og kirkeverge når det gjelder tidsbruk for de fire lederrolleoppgavene. Sokneprestene bruker mest tid på entreprenør oppgaver tett etterfulgt av integrator- og produsent oppgaver. Oppgaver relatert til administrasjon er det området sokneprestene angir de bruker minst tid til. Kirkevergene bruker mest tid på oppgaver innenfor rollen som integrator, og produsent oppgavene kommer her som nummer to. Administrator oppgavene er på en tredje plass, mens oppgaver relatert inn mot entreprenørrollen får lavest tidsforbruk hos kirkevergene. Dette vises også tydelig i figur 4.2.



Figur 4.2 – Gjennomsnittlig grad av tidsbruk for ulike lederoppgaver

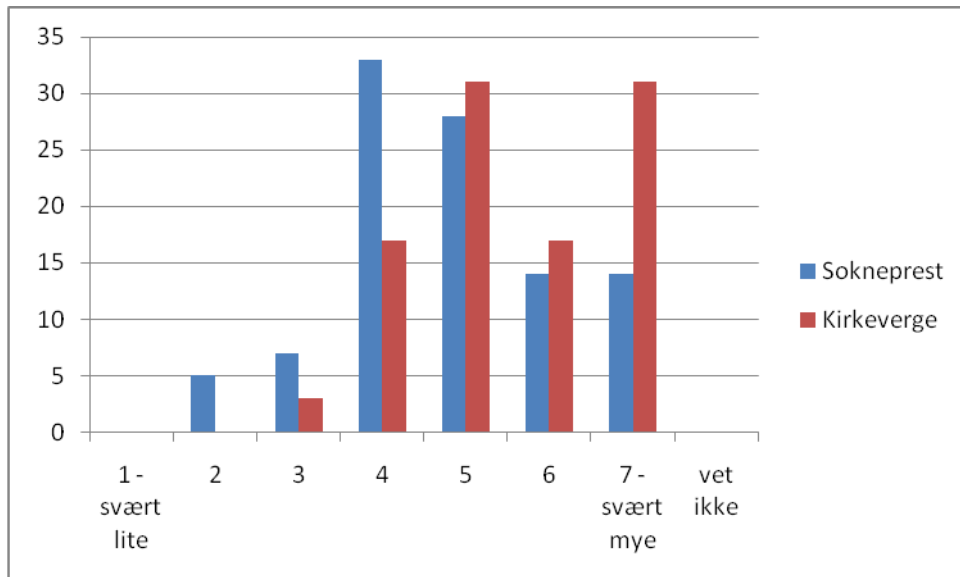
I tillegg til bare å kommentere gjennomsnittsvarene vil jeg for dette spørsmålet også peke på enkelte funn når en ser på spredningen i svarene. Figur 4.3 viser spredningen i svarene på spørsmålet: ”Jeg bruker svært lite/svært mye tid til å utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker.”



Figur 4.3 – Prosentvis tidsbruk til entreprenør oppgaver

Dette spørsmålet omfatter det en gjerne tenker på som en typisk ”presteoppgave” i og med det her er snakk om å bygge og utvikle menigheten. Det er derfor ikke overraskende at 65 % av sokneprestene oppgir at de bruker fra litt tid til svært mye tid på denne oppgaven. Tilsvarende

tall for kirkevergene er 45 %, og ingen av dem oppgir å bruke svært mye tid på dette. Litt overraskende er det imidlertid at en av sokneprestene svarer at vedkommende ikke vet om han bruker lite eller mye tid på dette.



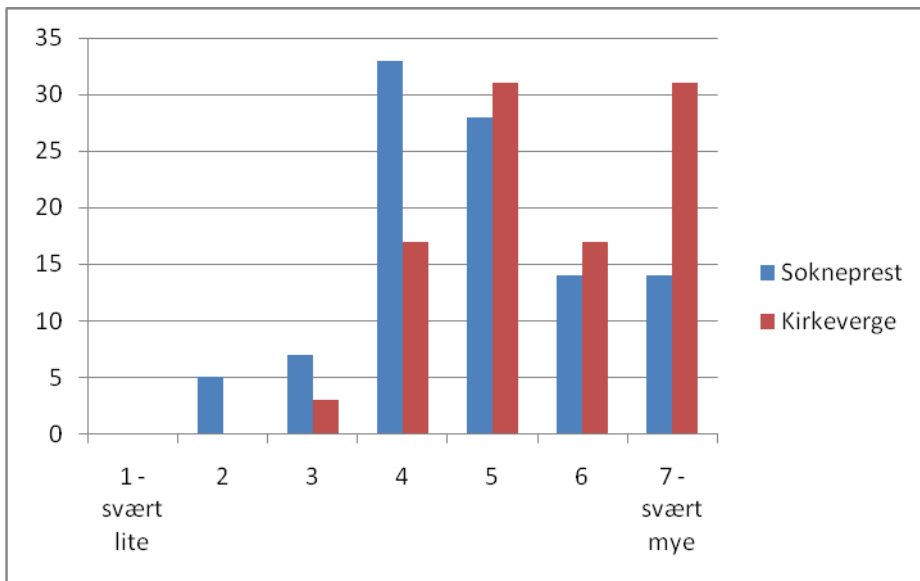
Figur 4.4 – Prosentvis tidsbruk til produsentoppgaver

Når det gjelder spørsmålet ”Jeg bruker svært lite/svært mye tid til å være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål” vises spredning av svarene i figur 4.4.

Gjennomsnittstallene viser at kirkevegene bruker mer tid til produsentoppgavene enn sokneprestene. Spredningen av svarene viser også at det er 75 % av kirkevergene som oppgir de bruker fra litt til svært mye tid på produsentoppgavene. Tilsvarende tall for sokneprestene er 49 %, og 33 % av sokneprestene bruker verken lite eller mye tid på disse oppgavene.

Produsentoppgavene har sin orientering utad. Det kommenteres på denne måten av en av respondentene:

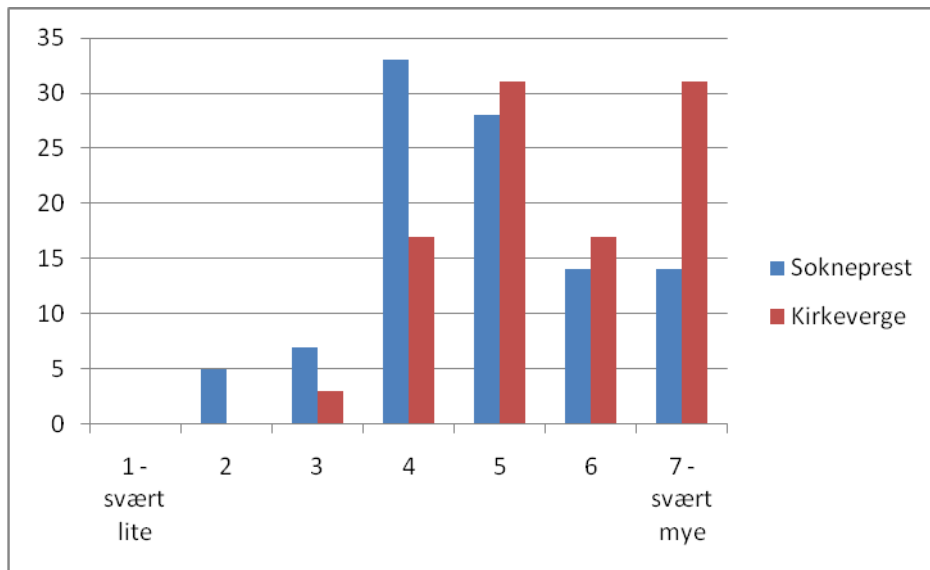
Jeg synes prosessevaluering er viktigst - og arbeider mye med at prosessen i de møtene vi får skal være god. Mine mål er prosessmål, i mindre grad resultatmål. "Pådriver" er treffende i den forstand at jeg forsøker å gå foran med å gi tjenestene kvalitet. Gjør vi en god jobb for de mange vi møter - til dåp, konfirmasjon, vigsel og gravferd?
(Sokneprest)



Figur 4.5 – Prosentvis tidsbruk til integratoroppgaver

Integratoroppgavene har et fokus innad mot mennesker og relasjoner. Spørsmålet respondentene skulle gradere sin egen tidsbruk ut fra var ”Jeg bruker svært lite/svært mye tid til å støtte, utvikle og motivere medarbeidere”, og figur 4.5 viser spredningen av svarene. Også på dette spørsmålet har kirkevergene en høyere gjennomsnittlig tidsbruk enn sokneprestene. Av søylene ser vi at 79 % av kirkevergene bruker litt til svært mye tid på integratoroppgaver mens tilsvarende tall for sokneprestene er 56 %. 33 % av sokneprestene bruker verken lite eller mye tid til dette.

Dette er noe overraskende tall for sokneprestene. Med alt frivillig arbeid som foregår i menighetene kunne en ha en forventning om at prestene brukte mer tid på å støtte og motivere medarbeidere. Det kan imidlertid være en forklaring at spørsmålet er oppfattet til bare å omfatte ansatte medarbeidere og ikke frivillige medhjelpere.



Figur 4.6 – Prosentvis tidsbruk til administrasjonsoppgaver

Figur 4.6 viser spredningen i svarene til spørsmålet ”Jeg bruker svært lite/svært mye tid til å sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke”. Også her oppgir kirkevergene en høyere gjennomsnittlig tidsbruk enn sokneprestene. Dette er et ventet funn, for administrasjonsoppgavene er tydelig plassert i kirkevergens arbeidsoppgaver. Samtidig var det to kommentarer som forteller at sokneprestene følger nøye med på at det administrative arbeidet blir godt nok ivaretatt og gjør noe med det dersom det er nødvendig.

Regler og systemer fungerer bra, derfor behøver jeg ikke bruke mye tid på det. Hvis så ikke var tilfelle ville jeg brukt nødvendig tid på det. (Sokneprest)

Bruker alt for mye tid på siste punkt, men når det ikke fungerer blir det enda verre. (Sokneprest)

For utsagnet vedrørende tidsbruken kan vi oppsummere at vi at samlet sett ser at respondentene bruker mest tid på integrasjonoppgaver mens de administrative oppgavene får lavest tidsbruk. Produsent- og entreprenøroppgavene kom som nummer to og tre. I sammenheng med dette spørsmålet kom det imidlertid flere interessante kommentarer. Fordi respondentene tidligere hadde krysset av for viktigheten av ulike lederoppgaver ble det tydelig for enkelte hvor lite tid de selv mente å bruke på disse oppgavene.

For en sokneprest er det svært mange andre pålagte oppgaver som tar det meste av tiden. (Sokneprest)

Vanskelig å prioritere mellom utfordringene, alle er viktige, men prioriteringene blir etter menighetsrådets vedtak. (Kirkeverge)

Dette er tankevekkende kommentarer, for av dette kan det virke som om lederoppgavene ikke blir prioritert. Grunnene til nedprioritering kan være mange, og om det for eksempel er av tidshensyn eller fordi en ikke ser på lederoppgavene som viktige er det ikke grunnlag til å konkludere med i denne undersøkelsen. Men den stramme tidsfaktoren blir nevnt av flere.

Det er vanskelig å gi tid til disse meget viktige oppgavene som leder. (Sokneprest)

Fordi om det ovennevnte er viktige arbeidsoppgaver går det ikke mye tid til dette. Det som tar tid for meg som kirkeverge er kontorarbeidet og administrative arbeidsoppgaver som saksbehandling, feste og gravregistrering og fakturering, regnskaper osv. (Kirkeverge)

Dersom jeg i undersøkelsen også hadde tatt med et spørsmål om hvordan de selv ønsket å bruke tiden, så ville det vært mulig å sammenligne mellom ønsket og faktisk tidsbruk. Dette valgte jeg imidlertid ikke å ta med fordi jeg så det som viktigst å kartlegge faktisk tidsbruk.

4.2.3 Sokneprestenes og kirkevergenes forventning til hverandres lederroller

På dette punktet ble de to lederne bedt om å ta stilling til enkelte utsagn vedrørende oppgaver og ansvarsområder som kan være naturlig å ha for den andre stillingskategorien. Kirkevergene skulle gi tilbakemelding på åtte utsagn vedrørende sokneprestene, og tilsvarende skulle sokneprestene gi tilbakemelding på ti utsagn vedrørende kirkevergene. Fire av utsagnene var likelydende for begge lederkategorier. I undersøkelsen valgte jeg ikke å ta med noen spørsmål om forventninger til egen lederrolle. Egen lederrolle ble kartlagt gjennom oppgitt tidsbruk, og på det spørsmålet hadde alle som ønsket det mulighet til å gi tilleggs kommentarer.

Alle utsagnene og svarene er samlet i vedlegget xx. På dette punktet var det mange forventede funn med hensyn til forventningene til de tradisjonelle sokneprest- og kirkevergeoppgaver. Det var blant annet en høy forventning til at soknepresten skal arbeide mye med forberedelse av gudstjenester og kirkelige handlinger, og det ble forventet mye av kirkevergen med hensyn til planarbeid og personalomsorg. Når det gjelder de fire likelydende utsagnene var det imidlertid flere interessante og overraskende funn, se tabell 4.3.

Tabell 4.3 – Sokneprestens og kirkevergens forventning til den andre lederen

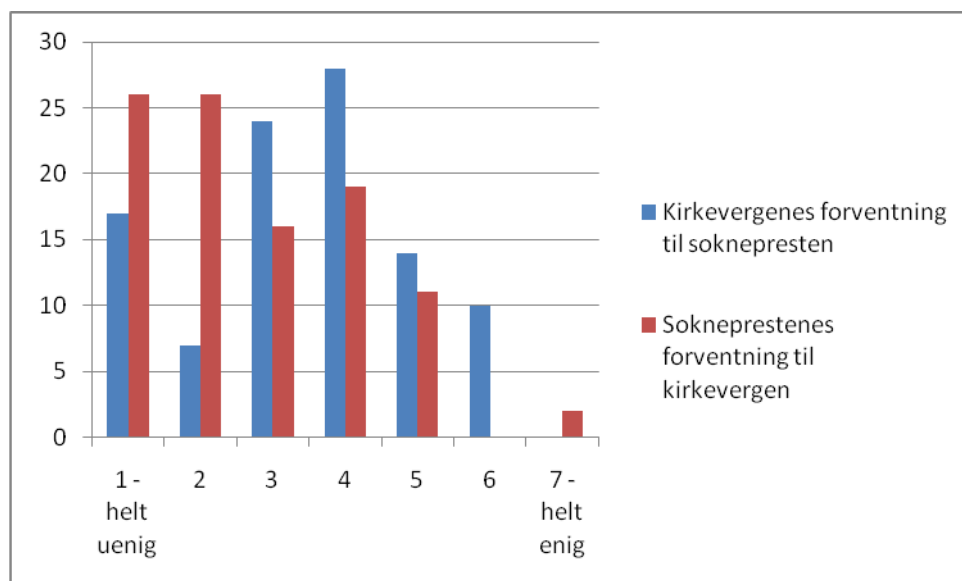
		Sokneprestenes forventning til kirkevergene:	Kirkevergenes forventning til sokneprestene:
1	En sokneprest/kirkeverge bør bidra til å formulere visjoner og mål for menighetens virksomhet	4,3	5,4
2	En sokneprest/kirkeverge bør kjenne ansvar for at menighetens ansatte og tillitsvalgte får mulighet til å vokse og modnes som kristne	4,5	5,4
3	En sokneprest/kirkeverge bør i hovedsak være den som representerer menigheten utad	2,7	3,4
4	En sokneprest/kirkeverge bør lede menighetens ansatte	5,3	2,2

Svarene på utsagn 1 ga som ventet en høy forventning til soknepresten om bidrag til menighetens visjon- og målformulering. På det samme utsagnet er det en lavere, men likevel noe uventet høy forventning til kirkevergen. Fordi kirkevergene kan ha flere menighetsråd innenfor sitt fellesrådsområde er det interessant at forventningen om bidrag til menighetens visjon- og målformulering er såpass høy.

Svarene på utsagn 2 gir også et uventet funn når det gjelder sokneprestenes forventning til kirkevergene. Med det forbehold at alle respondentene leste hele utsagnet og fikk med seg de siste ordene ”får mulighet til å vokse og modnes som kristne”, så er det svært interessant at sokneprestene har en middels høy forventning om at kirkevergene skal ha et naturlig ansvar dette området. Kanskje det ikke er så skarpt skille mellom administrasjon og teologisk/åndelig innhold i arbeidet som en ofte tenker?

Svarene som ble gitt til utsagn 3 gir grunn til stor refleksjon. Gjennomsnittstallene viser at verken sokneprest eller kirkeverge forventer at den andre lederen skal være den som i hovedsak representerer menigheten utad. Figur 4.7 viser spredningen av svarene på dette utsagnet. Legger en sammen svarene fra sokneprestene viser det at 68 % svarer de er helt uenig til litt uenig i at kirkevergen skal representere menigheten utad. Tilsvarende er det 48 %

av kirkevergene som er helt uenig til litt uenig i at soknepresten skal representere menigheten utad.



Figur 4.7 – Forventninger med hensyn til å representere menigheten utad

En skal være varsom med å tolke svarene her for bastant. For det første ble ikke sokneprester og kirkeverger spurt om hvordan de tenker om menighetsrådets leder på dette området. Kanskje det er den valgte menighetsrådslederen de ser for seg er den som skal representere menighetene utad? Det var imidlertid bare en av sokneprestene som kommenterte dette, og han skrev slik i sitt svar:

Utad er det prest, kirkeverge og FR/MR-leder som representerer menigheten, alt etter som hvilke områder dette handler om.

Videre er det i enkelte menigheter ansatt egen daglig leder, og det var heller ikke noe spørsmål om denne stillingskategorien i undersøkelsen. I undersøkelsen mangler jeg også fakta om respondentenes oppfatning av egen rolle på dette området. Det kan jo hende at både sokneprest og kirkeverge oppfatter seg selv som den som skal representerer menighetene utad. Det kan være mange grunner til de lave forventningene de to ansatte lederne har til hverandre med hensyn til å representere menigheten utad. Uansett grunn kan dette imidlertid gi et signal om at omgivelsene oppfatter en utydelig ledelse av lokalmenigheten.

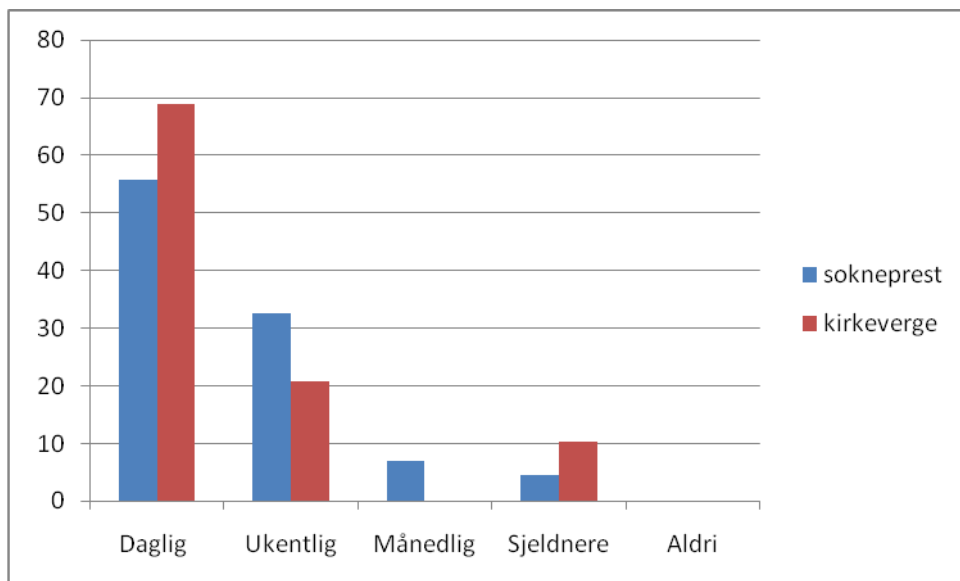
Når det gjelder svarene for utsagn 4 var disse i hovedsak som forventet. Med ny kirkelov i 1997 ble blant annet personalarbeidet tydelig tillagt kirkevergens ansvarsområde. Svarene for utsagn 4 indikerer at dette virker implementert og akseptert i lokalmenighetene.

4.2.4 Respondentenes kontaktmønster med andre personer og instanser

Kontaktmønsteret med andre personer og instanser ble kartlagt for både sokneprest og kirkeverge. Hele oversikten ligger i vedlegget xx. Generelt viser kartleggingen at både sokneprest og kirkeverge har et omfattende kontaktnett, både lokalt og sentralt. Når det gjelder kontakt med de ansatte i den lokale kirke som gruppe (staben) er det soknepresten som har mest kontakt. 97 % av sokneprestene har daglig eller ukentlig kontakt med staben mens tilsvarende tall for kirkevergene er 88 %. Kontakten med kommunen, både det administrative og det politiske nivå ivaretas først og fremst av kirkevergen mens det er sokneprestene som har oftest kontakt med prosten. Når det gjelder oppgitt kontakt med biskop og bispekontoret viser svarene det er sjelden kontakt både for sokneprest og kirkeverge. Det kan forklares med at saksbehandling går tjenestevei via prosten. Dessuten er det et par kommentarer som formidler at bispekontoret virker fjernt.

Tre av kontaktpunktene ønsker jeg å kommentere nærmere. Det gjelder kontakten mellom sokneprestene og kirkevergene, kontakten med valgt menighetsrådsleder og kontakten med frivillige lag og foreninger i nærområdet.

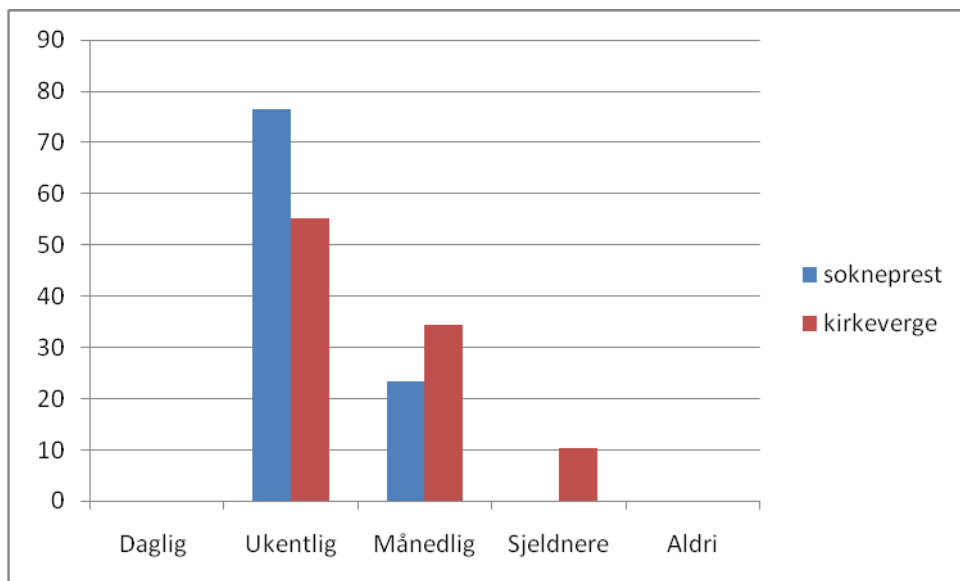
Figur 4.8 viser hvor ofte henholdsvis sokneprest og kirkeverge har kontakt med den andre lederen. Figuren viser at det er jevnlig kontakt, i alle fall om en slår sammen daglig og ukentlig kontakt. 90 % av kirkevergene har kontakt med soknepresten(e) i fellesrådsområdet daglig eller ukentlig mens det er 88 % av sokneprestene som oppgir tilsvarende kontakt med ”sin” kirkeverge.



Figur 4.8 – Oppgitt kontaktmønster mellom sokneprest og kirkeverge

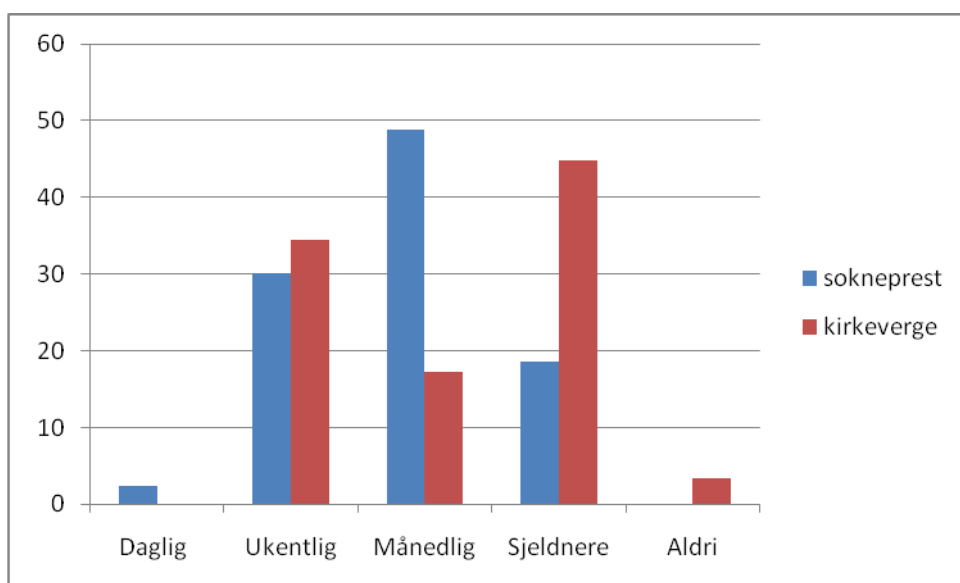
De sokneprestene som oppgir å ha månedlig eller sjeldnere kontakt med kirkevergen arbeider i fellesrådsområder med 4 eller flere sokn. Det er grunn til å tro at sokneprestene her i stedet for kirkevergen forholder seg til en ansatt daglig leder. Når det gjelder kirkevergene som oppgir å ha sjeldnere kontakt enn månedlig med soknepresten arbeider en av de i fellesrådsområder med mer enn 5 sokn mens to arbeider i 1-sokns fellesrådsområde. Dette funnet er vanskelig å forklare, for det er ikke som med stillingene kirkeverge/daglig leder en tilsvarende parallell for sokneprestene. Når jeg går inn i tallene ser jeg at disse tre kirkevergene oppgir liten kontakt for alle personene og instansene i undersøkelsen. Den lave kontaktfrekvensen fra kirkeverge til sokneprest kan ha en så enkel forklaring som en av respondentene gir:

Kontakt blir ofte etter behov, og da kan det være svært mye kontakt over en avgrenset tid. Dette gjelder mange av kontaktene.



Figur 4.9 - Oppgitt kontaktmønster med valgt menighetsrådsleder

Figur 4.9 viser oppgitt kontaktmønster mellom sokneprest/kirkeverge og valgt menighetsrådsleder. Som en ser av søylene er det sokneprestene som har hyppigst kontakt med menighetsrådsleder. Dette er også et ventet funn, for med fast sete i menighetsrådet er det viktig at sokneprestene har jevnlig kontakt med menighetsrådets valgte leder. Når det gjelder andelen kirkeverger som har sjeldnere kontakt med valgt leder så arbeider to av tre i flersokns fellesrådsområder med egen sekretær for menighetsrådet. Dette kan forklare hvorfor disse kirkevergene har sjeldnere kontakt med valgt leder.



Figur 4.10 - Oppgitt kontaktmønster med frivillige lag/foreninger i nærområdet

Med tanke på entreprenørrollen, som jo er utadrettet og undersøkende med hensyn til nye utfordringer, var det naturlig å undersøke i hvor stor grad sokneprest og kirkeverge har kontakt med frivillige lag og foreninger i nærområdet. Gjennom egne erfaringer har jeg også sett at det kan komme mye nyskapende menighetsarbeid gjennom samarbeid med andre utenom selve menigheten. Figur 4.10 viser at sokneprestene har mest kontakt med frivillige lag og foreninger, 81 % oppgir å ha fra daglig til månedlig kontakt. Kirkevergenes tilsvarende tall er på 52 %. Tallene for oppgitt kontaktmønster på dette området gir også godt samsvar med respondentenes egne tall for tidsbruk på entreprenørrollen.

5. Resultat – analyse og kategorisering av menighetsrådssaker

Jeg mottok innkalling eller menighetsrådsprotokoll fra 16 menighetsråd i totalt 7 fellesrådsområder. Sakene ble analysert og kategorisert etter lederrolleområder slik det er beskrevet i figur 5.1. En bredere presentasjon av kategoriseringen ligger i vedlegg 6

<p>Lederområde: INTEGRATOR Orientering mot mennesker og motivasjon Lite formalisert og orientering innad</p> <p>Menighetsrådssaker som omfatter ansatte og frivillige.</p>	<p>Lederområde: ENTREPRENØR Orientering mot omverdenens trusler og muligheter Lite formalisert og orientering utad</p> <p>Menighetsrådssaker som omfatter igangsetting av nytt menighetsarbeid.</p>
<p>Lederområde: ADMINISTRATOR Orientering mot orden, systemer og struktur Mye formalisert og orientering innad</p> <p>Menighetsrådssaker som omfatter regnskap, referat og årsmeldinger/ulike skriv.</p>	<p>Lederområde: PRODUSENT Orientering mot produksjon, problemløsning Mye formalisert og orientering utad</p> <p>Menighetsrådssaker som omfatter drift av eksisterende menighetsarbeid.</p>

Figur 5.1 – Kategorisering av lederområder

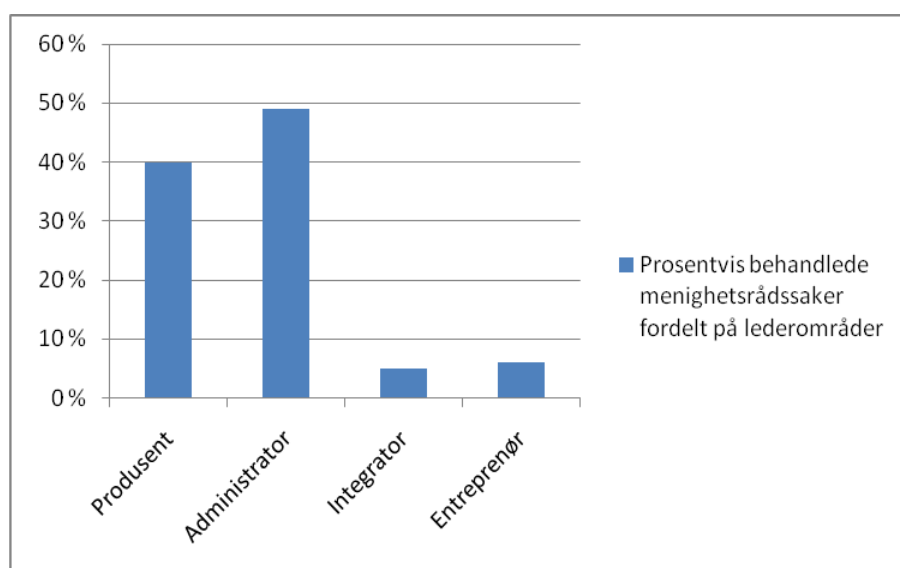
Tabell 5.1 viser oversikten over de 907 sakene som ble behandlet i de 16 menighetsrådene som ble undersøkt, fordelt på de fire lederområdene. Med menighetsrådets mandat i kirkelovens § 9 om ”å vekke og nære det kirkelige liv i soknet” ventet jeg å finne forhåpentligvis en del entreprenør oppgaver (å vekke det kristelige liv) og dessuten mange produsent oppgaver (å nære det kristelige liv) og i rådenes arbeid.

Tabell 5.1 – Antall behandlede saker i 16 menighetsråd i 2007

		Produsent	Administrator	Integrator	Entreprenør
Antall saker		362	451	44	50
Prosentvis andel for lederområdene		40 %	49 %	5 %	6 %
I ettsokns fellelrådsområde	N=3	36 %	47 %	9 %	8 %
I flersokns fellelrådsområde	N=13	41 %	50 %	4 %	6 %
I menigheter med lønnet sekretær	N=8	42 %	48 %	5 %	5 %
I menigheter uten lønnet sekretær	N=8	38 %	50 %	5 %	7 %
I menigheter opp til 5.000 medlemmer	N=8	41 %	49 %	4 %	6 %
I menigheter over 5.000 medlemmer	N=8	39 %	49 %	6 %	6 %

5.1 Hva type saker behandler menighetsrådene

De 16 menighetsrådene behandlet totalt 907 saker i 2007. Tabell 5.2 viser den prosentvise fordelingen for hvert lederområde for alle sakene.



Figur 5.2 - Prosentvis behandlede saker fordelt på lederområder

Som ventet viser tallene at det behandles mange saker hos menighetsrådene innenfor lederområdet produsent, hele 362 saker som tilsvarer 40 % av alle sakene. Dette tallet indikerer at eksisterende menighetsarbeid blir ivaretatt, at praktiske oppgaver for fordelt og at ulike menighetsarrangement blir gjennomført. Menighetsrådet blir med dette både en praktisk

tilrettelegger for mange arrangementer samtidig som de blir orientert om eksisterende menighetsarbeid og ivaretar oppnevning av nye personer til utvalg

Innenfor lederområdet administrasjon registrerte jeg overraskende mange saker. 451 saker ble behandlet og dette tilsvarer 49 % av alle behandlede saker i de 16 menighetsrådene. Riktig nok er første sak i hvert menighetsrådsmøte ”Godkjenning av innkalling og referat fra sist møte” en typisk administrasjonssak. Likevel var det svært mange saker menighetsrådsene behandlet som jeg mener kunne vært håndtert av administrasjonen. Dette fordrer imidlertid at det finnes en tilstrekkelig stor ressurs for administrasjon til menighetsrådet, og at denne har fått delegert myndighet på saklig begrensede områder. Antall administrasjonssaker kan tyde på at dette ikke er på plass for alle menigheter. Antall saker på dette lederområdet viser imidlertid også på at menighetsrådene er et forvaltningsorgan, og med det har en del forvaltningsoppgaver som må løses av rådet selv.

Når en kommer til saker vedrørende lederområdet integrasjon fant jeg svært få saker for dette området. Bare 44 saker, 5 % av alle sakene, vedrører lederområdet integrasjon. Dette kan tyde på at fellesrådet, representert ved kirkevergen, har fått aksept for personalansvaret for de ansatte. Når det gjelder menighetsrådsansatte og frivillige medarbeidere i menigheten er imidlertid ikke personalansvaret og ivaretagelsen av disse en naturlig del av en kirkeverges arbeidsområde i alle menigheter. Jeg hadde forventet at saker vedrørende frivillige skulle vært tydeligere tilstede i menighetsrådenes sakskart. Dessuten satte jeg opp punktet ”besøk av ansatte i menighetsrådsmøtet” for dette lederområdet. Etter kirkelovens § 9 skal menighetsrådet en gang i året innby de tilsatte i soknet til å ta del i rådets drøftinger om menighetsforholdene og de oppgaver som foreligger. Ut fra det materialet jeg analyserte kunne jeg ikke se at dette ble gjort i stor grad.

Entreprenør oppgavene var det lederområdet jeg var mest spent på å se tallene til, og her viser det seg at 50 saker ble behandlet i 2007, noe som tilsvarer 6 % av alle sakene for de 16 menighetsrådene. Det er vanskelig å komme med noe svar på hvorfor dette tallet er så lavt. Som jeg har nevnt tidligere kan tallet administrasjonssaker tyde på at menighetsrådene gjennomgående har små administrative ressurser. For å sette i gang og gjennomføre saker innenfor lederområdet entreprenør tror jeg det kreves kontinuitet i det valgte rådet og en støtte fra de ansatte. Funnene her kan tyde på at noen av disse elementene kan styrkes.

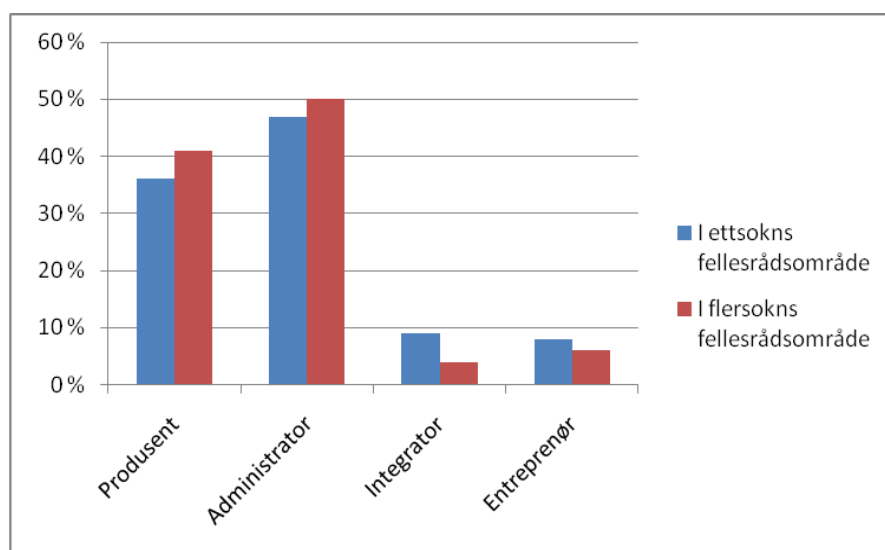
5.2 I hvilken grad påvirkes menighetsrådene av den lokale kontekst

Jeg antok før undersøkelsen var gjennomført at jeg ville se forskjeller mellom ulike grupper av menigheter med tanke på hva type saker menighetsrådene de behandler. Jeg ville sammenligne store og små menigheter, undersøke om en kan se forskjeller i ettsokns- og flersokns fellesrådsområder og til slutt sammenligne menigheter med og uten ansatt sekretær eller daglig leder.

Store og små menigheter, målt etter antall medlemmer, antok jeg høyst sannsynlig har ulikt antall ansatte. Store menigheter med flere ansatte vil med den forutsetningen ha et høyere aktivitetsnivå og med det mulighet for en større andel saker innenfor lederområdet entreprenør. Når det gjelder ettsokns- og flersoknsområder antok jeg at lederstillingene og i fellesrådslinjen ville være ulike fordi menighetsråd også har fellesrådsfunksjonen i ettsokns fellesrådsområder. Dette antok jeg høyst sannsynlig vil ha innvirking på administrasjonen for menighetsrådene. Menigheter med og uten ansatt sekretær har ulik grad av administrativ støtte og kanskje også kontinuitet. Men den høye utskiftingen som har vært i menighetsrådene den siste tiden vil en valgt sekretær vil høyst sannsynlig skiftes ut oftere enn en ansatt sekretær.

5.2.1 Menighetsrådssaker i ettsokns- og flersokns fellesrådsområder

Tabell 5.3 viser prosentvis fordeling av menighetsrådssaker i ettsokns- og flersokns fellesrådsområder.

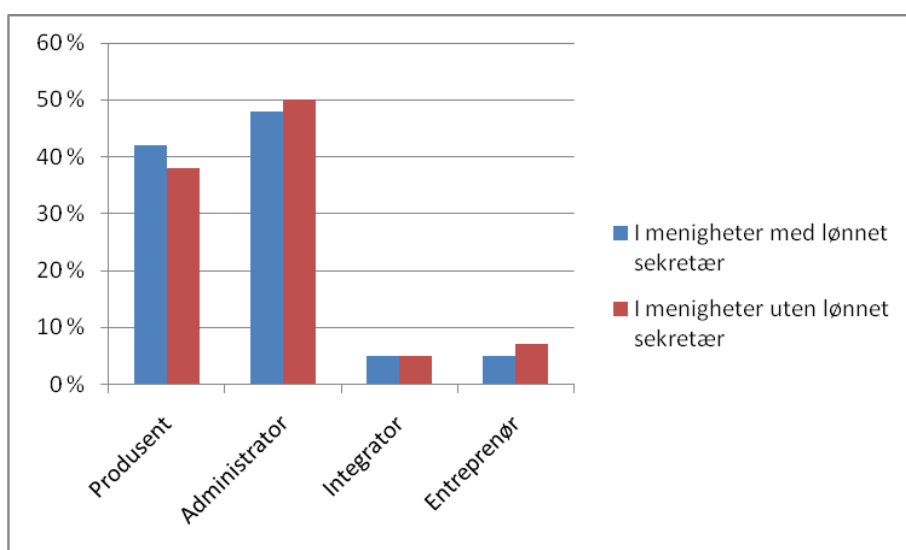


Figur 5.3 – Prosentvis fordeling saker i ettsokns- og flersoknsfellesrådsområder

Sammenlignet med gjennomsnittet for alle 16 menighetene er den prosentvise fordelingen av saker akkurat den samme for menighetene i flersokns fellestrådsområder. For menighetene i ettsokns fellestrådsområdene er det en mindre andel saker innenfor lederområdene produsent og administrator. Det er imidlertid prosentvis flere saker innenfor lederområdene integrator og entreprenør. Forskjellene i svarene her tror jeg høyst sannsynlig henger sammen med det faktum at menighetsrådene i ettsokns fellestrådsområder også innehar fellestrådsfunksjonene.

5.2.2 Menighetsrådssaker i menigheter med og uten lønnet sekretær

Når en ser på menighetsråd med og uten lønnet sekretær hadde jeg en forventning om å finne færre saker i lederområdet administrator i menighetene med lønnet sekretær fordi jeg antok at her ville den ansatte sekretæren utføre flere av disse oppgavene. Dette viser seg å stemme, se figur 5.4. Dessuten er for menigheter med lønnet sekretær en høyere prosentandel saker innenfor lederområdet produsent. Andel saker innenfor lederområdet integrator her prosentvis helt likt, mens det for saker innenfor lederområdet entreprenør er en høyere prosentandel i menigheter uten lønnet sekretær.

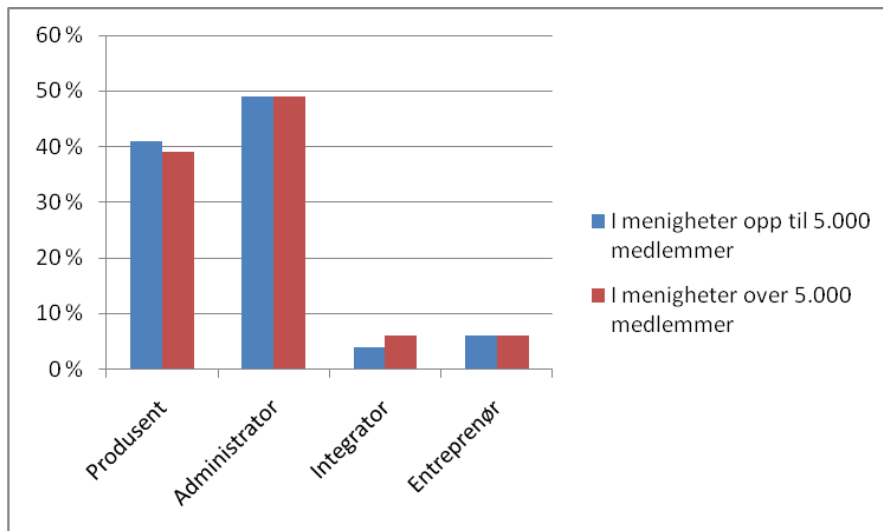


Figur 5.4 – Prosentvis fordeling saker i menigheter med og uten lønnet sekretær

5.2.3 Menighetsrådssaker i små og store menigheter.

Til sist presenteres funnene vedrørende prosentvis fordeling menighetsrådssaker i små og store menigheter, se figur 5.5. Små menigheter er her definert til menigheter opp til 5.000 medlemmer mens de store er alle menigheter med 5.000 og flere medlemmer. Som det går

fram av denne figuren er det små forskjeller for denne variabelen. Det er noen flere saker innenfor lederområdet produsent og noen færre innenfor lederområdet integrator for de menighetene med færre enn 5.000 medlemmer. Her er det imidlertid så små forskjeller at jeg høyst sannsynlig kan slutte at størrelse på menighet, målt i antall medlemmer, ikke har noen betydning for hva type saker menighetsrådet behandler.



Figur 5.5 – Prosentvis fordeling saker i menigheter opp til og over 5.000 medlemmer

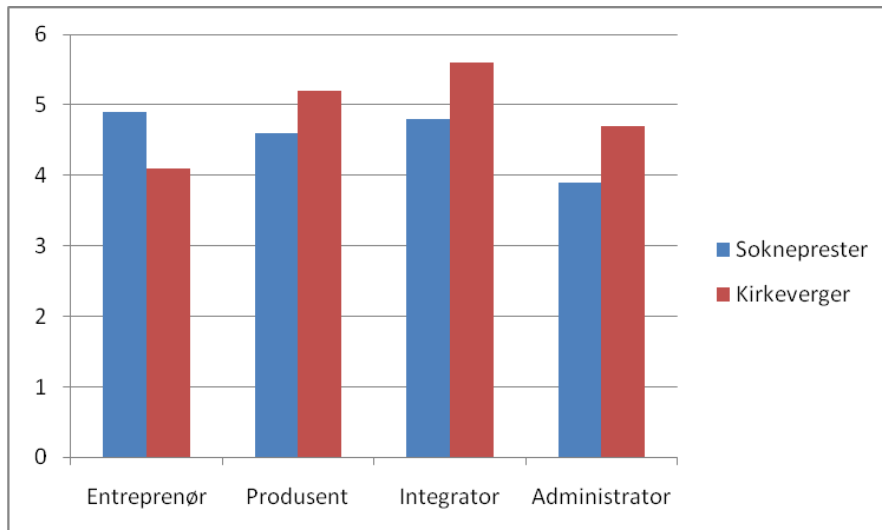
6. Drøfting

Ved oppstarten av arbeidet med masteroppgaven stilte jeg meg spørsmålet: Hvordan utøves ledelse på lokalplanet i Den norske kirke? Ledelsesbegrepet kan som tidligere nevnt brukes både om personene som utøver ledelse og de aktivitetene disse utøver i egenskap av å være ledere (Strand 2001: 17). Gjennom spørreundersøkelsen og analysen av menighetsrådssaker undersøkte jeg både personene og aktivitetene. I drøftingen tar jeg utgangspunkt i de tre av de fire forskningsspørsmålene og knytter teori og empiri til drøftingen.

6.1 Hvordan bruker sokneprest og kirkeverge tiden fordelt på de ulike lederrollene

Funnene fra spørreundersøkelsen viser at tidsbruken fordelt på de fire lederrollene er forskjellig for henholdsvis sokneprest og kirkeverge, se figur 6.1. Sokneprestene bruker mest tid på entreprenør oppgaver, tett fulgt av integrator- og produsent oppgaver. Lavest tidsforbruk for sokneprestene er på oppgaver relatert til administratorrollen. Kirkevegene bruker mest tid på integrator oppgaver. Så følger produsent- og administrator oppgavene, mens lavest tidsforbruk for kirkevegene er på entreprenør oppgavene. De fire lederrollene er ulike når en

ser på grad av formalisering gjennom regler og prosedyrer og hvor mye en er orientert innad i systemet versus utad mot omverdenen (Strand 2004:231). Hva kan denne systematiseringen av lederroller fortelle om funnene i tidsbruken på lederfunksjon for sokneprest og kirkeverger?



Figur 6.1 – Gjennomsnittlig grad av tidsbruk for de fire lederoppgavene

De to lederoppgavene sokneprestene bruker mest tid på er innenfor entreprenør- og integratorrollen. Begge disse lederrollene er i liten grad formalisert gjennom regler og prosedyrer, men mens enterprenørrollen har orientering utad mot omverdenen har integratorrollen et fokus innad i systemet. Produsentrollen kommer på tredjeplass, men rett etter integratorrollen. Denne rollen har også et fokus utad mot omverdenen, men er i større grad formalisert gjennom regler og prosedyrer. Dette betyr at sokneprestene ser ut til å bruke mye tid på oppgaver som har et fokus ut mot omverdenen. Det kan også tyde på at de prioriterer oppgaver som er lite formalisert gjennom regler og prosedyrer. Integrasjon- og enterprenør oppgaver er også mye rettet mot mennesker og relasjoner, og det stemmer godt med de oppgavene som en sokneprest normalt utfører.

Kirkevergene bruker mest tid på oppgaver relatert inn mot integrasjon- og produksjonsrollen. Administratorrollen kommer her på en tredjeplass, mens kirkevergene bruker minst tid på entreprenørrollen. Sammenlignet med sokneprestenes store fokus på oppgaver orientert ut mot omverdenen og med oppgaver som er lite formalisert gjennom regler og prosedyrer, så kan en delvis se et motsatt bilde hos kirkevergene. Entreprenørrollen, som kommer på siste plass vedrørende tidsbruk for kirkevergene, er den rollen som har mest

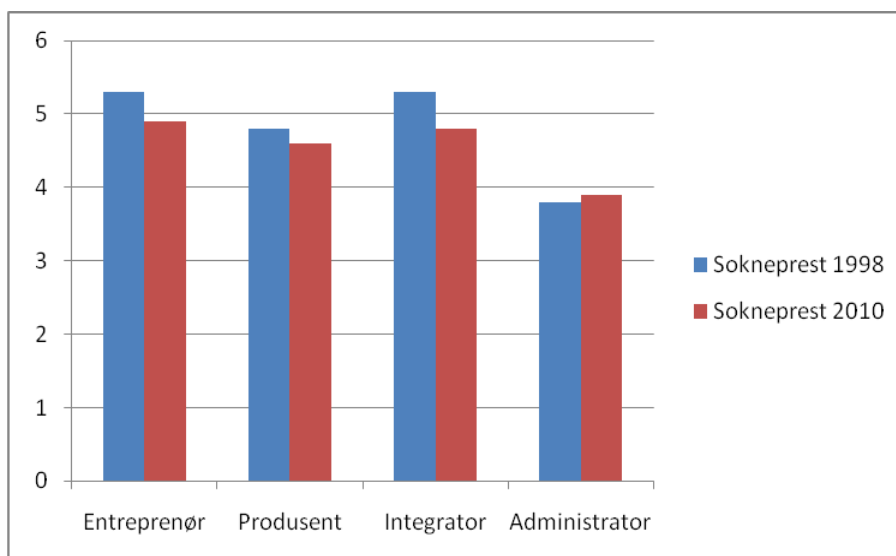
orientering utad og er minst formalisert. De tre andre rollene har samlet sett mest orientering innad og er mer formalisert gjennom regler og prosedyrer.

Funnene viser en fordeling av oppgaver for sokneprest og kirkeverge innenfor de fire lederrollene som er forventet. Sokneprestens oppgaver gjennom gudstjenester og kirkelige handlinger er mer utadrettede. Og med forkynneroppgaven som prest er det naturlig at det brukes mye tid til å utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker, med andre ord entreprenør oppgaver. For kirkevergene var det også ventet at integrator oppgavene skulle være høyt prioritert med alt personalansvaret. Oppgaver innenfor produsentrollen kommer også høyt på tidsbruken.

Gjennomsnittstallene indikerer ikke at noen det er konkurranse mellom sokneprest og kirkeverge om ivaretagelse av noen av lederrollene. Funnene fra kontaktmønsteret indikerer også at sokneprest og kirkeverge har jevnlig kontakt, og dermed mulighet til samhandling for å ivareta lederoppgavene i menighetene.

6.1.1 Sammenligning med tidligere undersøkelse

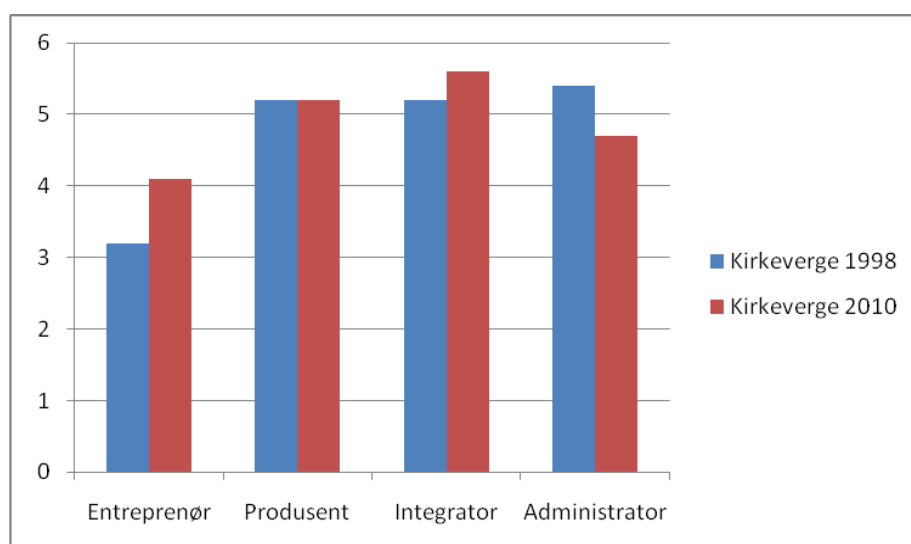
Det er interessant i denne oppgaven å dra noen sammenligninger med undersøkelsen foretatt av Harald Askeland i 1998. Når det gjelder gjennomsnittstall for tidsbruken for de fire lederrollene kan det antydes en endring hos både sokneprest og kirkeverge, se figur 6.2 og 6.3.



Figur 6.2 – Gjennomsnittstall, tidsbruk på de fire lederoppgavene for sokneprestene

I 1998 var tidsforbruket for sokneprestene høyest for oppgaver vedrørende entreprenør- og produsentrollene. Produsentoppgavene på tredje plass, mens administratoroppgavene fikk minst tid. Den samme innbyrdes prioriteringen er det også i 2010. Imidlertid ser vi at det er et lavere tidsforbruk både på entreprenør-, produsent- og integratorrollen i 2010 enn det var i 1998. Selv om gjennomsnittsverdien for tidsbruk for alle lederrollene var på 4,6 i 1998 mens den i 2010 er på 4,8 er det en nedgang for alle disse tre lederrollene. Overraskende er det også at administratorrollen har fått oppgitt et høyere tidsforbruk i 2010 enn i 1998.

Dette er et uventet funn, og er vanskelig å forklare. Over 12 år etter innføring av ny kirkelov skulle en tro at sokneprestene nå hadde fått frigjort tid bort fra administrative oppgaver og heller kunne konsentrere seg om utadrettet og menighetsbyggende oppgaver. Sokneprestene har imidlertid fått en ny tjenesteordning på disse årene. Kan endringer i denne ha medført et større administrativt fokus for sokneprestene?



Figur 6.3 - Gjennomsnittstall, tidsbruk for de fire lederoppgavene for kirkevergene

Gjennomsnittlig tidsbruk for de fire lederoppgavene for kirkevergene har også endret seg på de siste 12 årene, se figur 6.3. Prioriteringen innad er den samme, men med tanke på tidsbruken har integrator- og entreprenøroppgavene økt, det er igjen endring for produsentoppgavene mens respondentene melder om mindre tidsbruk for administratoroppgavene.

Dette er også uventede funn. Hos sokneprestene er det meldt inn høyere tidsbruk for administratoroppgaver, mens denne kategorien er lavere for kirkevergene. Kirkevergene har i 2010 en høyere tidsbruk på administrative oppgaver enn sokneprestene, men det kan likevel

nesten se ut som om sokneprestene har overtatt enkelte administrative oppgaver fra kirkevergene. Entreprenøroppgavene har fått et høyere tidsforbruk hos kirkevergene, mens denne er lavere for sokneprestene. Ut fra disse tallene kan det se ut som om lederrolleprofilen er i ferd med å endre seg hos begge stillingskategoriene. Fra lite formalisering og mest orientering utad for sokneprestene, og fra mye formalisering og mest orientering innad for kirkevergene til mer samsvar for alle lederrollene for både sokneprest og kirkeverge.

6.2 Er det samsvar mellom tidsbruk og rolleforventningene hos sokneprest og kirkeverge

For dette forskningsspørsmålet var det overveiende stort samsvar mellom tidsbruk for sokneprest og kirkeverge sett opp mot den rolleforventing som den andre lederen har til ulike oppgaver. Når det gjelder rolleforventningene er det imidlertid ett funn jeg vil drøfte litt videre. Det gjelder sokneprest og kirkeverges forventning til hverandres oppgaver når det gjelder å være den som i hovedsak skal representere menighetene utad. Tallene her viste en lav forventning både hos sokneprest og kirkeverge til hverandres representativitet. Hvis ikke sokneprest og kirkeverge skal være den som representerer menighet utad, hvem skal da gjøre det?

Som jeg selv diskuterte i resultatkapittelet er det flere svakheter vedrørende dette utsagnet. Jeg har ikke spurt respondentene om hvem det ellers skulle være som representerer menigheten utad, enten de tenker på seg selv eller de for eksempel tenker på menighetsrådets valgte leder. Og dersom det er menighetsrådets leder de begge tenker på som den som skal representere menigheten utad, så er det betryggende å se funnet vedrørende kontaktmønster mellom de ansatte lederne og den valgte menighetsrådsleder. Her har 100 % av sokneprestene og 90 % av kirkevergene ukentlig eller månedlig kontakt med den valgte menighetsrådslederen.

Imidlertid er det grunn til å stoppe opp og gjøre seg noen refleksjoner når begge av de ansatte lederne på lokalplanet er nokså eller litt uenig i at den andre lederen skal kunne representere menigheten utad. Kan dette funnet tyde på at lokalmenighetene har en utydelig ledelse utad? En liten, egenopplevd historie kan illustrere hva jeg tenker på. I forbindelse med arbeidet med dette studiet spurte jeg fire ulike personer i min egen menighet om hvem de oppfattet var daglig leder for menigheten. Alle fire var godt kjent i menigheten og kjente til

ansatte og det valgte menighetsrådet. Ikke helt uventet fikk jeg fire forskjellige svar. Den første mente det var soknepresten som var daglig leder, den andre var sikker på det var menighetssekretæren, den tredje svarte kirkevergen mens den siste mente det helt sikkert var menighetsrådets leder.

En viktig faktor for at kirken lokalt skal framstå som profesjonell og troverdig er at det er en avklart og akseptert ledelse som vises utad. Dette tror jeg det må snakkes om og diskuteres lokalt. Det holdes dessuten lederkurs for sokneprester og kirkeverger, men de er ikke på de samme kursene. Riktig nok har KA i samarbeid med bispedømmerådene arrangert kursserien ”Sammen om å lede” de par siste årene. Da er det imidlertid kirkeverger og proster, som personalansvarlige for hver sin arbeidsgiverlinje, som var deltakere på disse kursene.

6.3 I hvilken grad påvirkes menighetsrådets sakskart av den lokale konteksten

Jeg valgte ikke å drøfte funnene fra forskningsspørsmål nr 3. Dette var i hovedsak en kartlegging som viser det jeg allerede hadde en anelse om, nemlig at menighetsrådene behandler svært mange administrasjons- og produksjonssaker, og at det prosentvis er svært få saker som omfatter lederområdene integrasjon og entreprenør. Med menighetsrådets mandat fra kirkeloven om å vekke og nære det kristelige liv i soknet, hvordan kan det forklares at det strategiske arbeidet og entreprenøroppgavene blir lavt prioritert på sakskartet?

Jeg vil her minne om modellen for menighetsrådsarbeid som ble presentert i pkt 2.1. Her kommer det tydelig fram at menighetsrådets oppgaver blir påvirket av menighetsrådets egenskaper, karakteristika ved menigheten og eksterne omgivelser og dessuten er det en vekselvirkning mellom menighetsrådets oppgaver og menighetens resultater og arbeid. Hvilke av disse faktorene kan en finne noen svar på i undersøkelsen?

Forutsatt at man ønsker et større fokus på saker vedrørende lederområdet entreprenør og et noe mindre fokus på saker vedrørende lederområdet administrasjon, så viste resultatene i pkt 5.2.2 at menighetsrådene bør ha en lønnet sekretær eller daglig leder. Det samme fokuset registrerte en i ettsokns fellelrådsområder, omtalt i pkt 5.2.1. Ettsokns - kontra flersokns fellelrådsområde er ett av karakteristikaene ved menigheten og med det en av faktorene som påvirker menighetsrådenes arbeid. Det er et pågående arbeid i flere menigheter i dag med å samarbeide om felles menighetsråd innenfor samme fellelrådsområde. Funnene i denne

undersøkelsen kan tyde på at det å samle menighetsrådene kan gi en god effekt på fordelingen av type saker som blir behandlet.

Videre kunne det som nevnt se ut til at det var en positiv sammenheng mellom det å ha en ansatt sekretær eller daglig leder i menigheten og hva type saker som ble behandlet. Dette er en del av menighetsrådets egenskaper, nemlig en del av strukturen. Her kunne det vært interessant å få en videre undersøkelse av flere menighetsråd for å gi et tydeligere og mer generaliserbart svar.

En del av menighetsrådets egenskaper gjelder sammensetningen. Soknepresten har fast sete i menighetsrådet, og flere av kirkevergene har sekretærfunksjon for rådet. Når det gjelder valgte medlemmer velges de for fire år om gangen. Den senere tid har det vært registrert at det er få som stiller seg til disposisjon for gjenvalg, og dette fører til lite kontinuitet. Det bør arbeides for å gjøre det mer attraktivt å påta seg kirkelige verv, og å stå i det i en lengre periode enn 4 år. Dette er noe som foreslås i innstillingen vedrørende styrket demokrati i Den norske kirke (2008:11). Her nevnes blant annet frikjøp for de mest arbeidskrevende kirkelige verv, en ordning med rett til barnepass, at opplæring av menighetsrådsmedlemmer videreføres og styrkes. Funnene jeg har gjort i min undersøkelse støtter opp om disse forslagene.

7. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg fokusert på hvordan ledelse blir ivaretatt på lokalplanet i Den norske kirke. Jeg har gjennom en spørreundersøkelse undersøkt lederroller hos sokneprest og kirkeverge, og jeg har gjennom analyse og kategorisering av menighetsrådssaker undersøkt hva type saker sett i henhold til lederområdene som menighetsrådene behandler. Det er viktig å presisere at med denne type undersøkelser får en et bilde av hvordan virkeligheten ser ut akkurat nå og for den populasjonen en har undersøkt. Det var også svært mange resultater jeg fikk gjennom undersøkelsene som jeg innenfor denne oppgavens omfang ikke hadde kapasitet til å drøfte videre. Jeg vil imidlertid trekke fram tre hovedfunn i denne konklusjonen.

Lederrollene for sokneprest og kirkeverge når det gjelder tidsbruk er godt fordelt mellom de to lederne på lokalplanet. Som ventet er det soknepresten som bruker mest tid på oppgaver relatert til entreprenøroppgaver, mens kirkevergen har disse oppgavene på sisteplass. Begge lederne bruker mye tid på oppgaver innenfor områdene integrasjon og produksjon. Dette stemmer også med hensyn til alle menneskene, både ansatte og frivillige som er engasjert i kirken. Administratoroppagene kommer på siste plass for sokneprestene

og på nest siste plass for kirkevergene. Av funnene, og sammenlignet med tidligere undersøkelse kan det imidlertid tyde på at lederprofilene er i ferd med å endre seg.

Når det gjelder representasjon av menigheten utad viser undersøkelsen at det kan være uklarerheter lokalt. For at kirken skal oppleves troverdig i lokalsamfunnet og også møte utfordringer som kommer med nye reformer er det viktig at lederskapet utad er blir avklart.

Til sist vil jeg peke på at menighetsrådene må få bedre rammevilkår for å drive sin virksomhet. Når kartleggingen av menighetsrådssaker viser en så stor overvekt av saker innenfor lederområdene administrator og produksjon synes det for meg helt nødvendig å gjøre noen grep slik at menighetsrådene får mulighet til å være det strategiske organ de etter loven skal være. Jeg tror det kunne være nyttig med en nærmere undersøkelse bare av menighetsrådenes virksomhet for å undersøke nærmere flere av elementene i modellen for menighetsrådets arbeid.

Hvordan ivaretas ledelse på lokalplanet i Den norske kirke? Jeg har funnet at sokneprest og kirkeverge utøver ledelse i henhold til tjenesteordning/lederavtaler og de forventninger som blir stilt til dem. Fordi flere respondenter har nevnt fagstillingene som en del av lederstillingene er det også tydelig at disse stillingsinnehaverne fyller sitt faglige område. Dette har jeg imidlertid ikke noe nærmere empirisk materiale å basere konklusjonen på. Videre har jeg funnet at menighetsrådene ivaretar lederområdene produsent og administrator, men det lederområdet hvor de virkelig burde hatt stort fokus, entreprenør, er det lave tall å finne. Dette mener jeg er betenkelig og bør gi grunnlag for å iverksette tiltak for å styrke menighetsrådets arbeid.

”Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke”. Den norske kirke består av alle de små og store menighetene utover hele landet. Skal vi ha vekst og utvikling i kirken som helhet må det starte lokalt.

Vedlegg

Vedlegg 1 Følgeskriv i forbindelse med utsending av spørreundersøkelsen

Kjære sokneprester og kirkeverger i Borg

Jeg er student i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole og skal i løpet av våren skrive den avsluttende masteroppgaven. Min veileder er 1. amanuensis Olav Helge Angell.

Fokuset i masteroppgaven er rettet mot lederroller og ledelse i de lokale menighetene. Jeg tar blant annet utgangspunkt i teori om lederroller, og i den forbindelse sender jeg nå ut en internettbasert undersøkelse til dere.

Den lokale menighet er etter kirkelovens § 2 grunnsteinen i Den norske kirke, og enhver utvikling og vekst må være forankret her. Med mye lokalt arbeid og i tillegg flere reformer initiert fra sentralt hold er det interessant å undersøke hvordan menigheten v/menighetsråd og ansatte ivaretar oppgaven med å vekke og nære det kristelige liv i soknet. Et viktig spørsmål er om rammevilkårene legger til rette for dette, og om en kan se samsvar mellom menighetsrådets mandat i kirkelovens § 9 og hva menighetsrådet faktisk gjør.

Ledelse er en viktig faktor for menighetsrådenes rammevilkår. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i teori om ulike lederroller og laget en spørreundersøkelse for sokneprester og kirkeverger i Borg bispedømme. Gjennom analyse av svarene kan jeg beskrive hvordan lederrollene ivaretas i menighetene i dag, og med det undersøke noen av rammevilkårene for menighetsrådenes arbeid. Ved å sammenligne med tidligere undersøkelser kan jeg se om det har vært en utvikling på dette området de siste 13 årene.

Jeg har hatt kontakt med stiftsdirektøren i Borg, og han mener temaet og spørsmålene er interessante og oppfordret meg til å gjennomføre undersøkelsen. Masteroppgaven vil være offentlig tilgjengelig etter at eksamen er avsluttet.

Som ansatt leder i kirken vet jeg dere har travle dager. Jeg håper likevel dere kan prioritere 10 minutter til å besvare spørsmålene, for erfaringene og meningene dere har er viktige. Undersøkelsen er lagt opp slik at anonymiteten er sikret, og jeg ber om å få deres svar så snart som mulig og senest innen 10. mars. Spørreskjemaet får dere tilgang til ved å klikke inn på denne adressen: www.kroghweb.no/lederrolle

Dersom dere av ulike grunner ikke ønsker å svare, eller ikke har mulighet til å svare, er det fint om dere sender meg en e-post i retur med beskjed om dette. Har dere spørsmål til undersøkelsen eller har problemer med å komme inn på skjemaet må dere kontakte meg. På forhånd: Takk for at dere tar dere tid til å svare.

Med hilsen
Astrid Holmsen Krogh
mastergradstudent ved Diakonhjemmet Høgskole
e-post: vbl.masteroppgave@gmail.com

mobil: 9969 3553

Vedlegg 2 Hele spørreundersøkelsen

Side 1

Bakgrunnsopplysninger om deg

Hva er din nåværende stilling?

- Sokneprest
- Kirkeverge

Din alder

Kjønn

- Kvinne
- Mann

Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling?

- Mindre enn et år
- 1-5 år
- 6-10 år
- Mer enn 10 år

Side 2

Bakgrunnsopplysninger om fellesrådsområdet

Antall innbyggere i fellesrådsområdet.

- Under 2.500
- 2.500 og opp til 5.000
- 5.000 og opp til 10.000
- 10.000 og opp til 20.000
- 20.000 og opp til 50.000
- 50.000 og flere innbyggere

Antall sokn i fellesrådsområdet

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 eller mer

Er det ansatt egen sekretær eller daglig leder for menigheten/menighetsrådet?

Altså en annen stilling enn kirkevergen

- Ja
- Nei

Beskriv denne/disse stillingene

Dette spørsmålet er avhenging av: Er det ansatt egen sekretær eller daglig leder for menigheten/menighetsrådet? Ja



Ulike lederoppgaver

Nedenfor følger noen generelle utsagn om ulike oppgaver eller funksjoner for en leder. Ta stilling til viktigheten av dem ved å markere ett kryss pr linje på en skala fra 1 til 7, hvor 1 er det som er minst viktig og 7 er det som er mest viktig. Har du ingen meninger om et spørsmål, så setter du et kryss i ruten "vet ikke".

En leder i menigheten bør:

	1 - minst viktig	2	3	4	5	6	7 - mest viktig	vet ikke
Utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterlevs i det daglige virke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Egne kommentarer til ovennevnte utsagn

- om du ønsker å gi det

Bruken av din tid til ulike lederoppgaver

Her er vi opptatt av dine erfaringer. Hva bruker du lite eller mye av din tid på av arbeidsområdene som nevnes nedenfor, dersom du ser et arbeidsår under ett? Marker antatt tidsbruk ved å markere for hvert enkelt av utsagnene, ett kryss pr linje på en skala fra 1-7 der 1 er svært lite tid og 7 ser svært mye tid. Har du ingen meninger om et spørsmål, så setter du et kryss i ruten ”vet ikke”.

Jeg bruker svært lite/svært mye tid til å:

	1 - svært lite tid	2	3	4	5	6	7 - svært mye tid	vet ikke
Utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterlevs i det daglige virke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Egne kommentarer til ovennevnte utsagn

- om du ønsker å gi det

Slik tenker jeg om soknepresten som leder.

Ta stilling til utsagnene ved å markere ett kryss på en skala fra 1-7 hvor 1 betyr helt uenig og 7 betyr helt enig. Har du ingen meninger om et spørsmål, så setter du kryss i ruten "vet ikke".

En sokneprest bør:

Dette spørsmålet er avhenging av:

Hva er din nåværende stilling?

Kirkeverge

	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig	vet ikke
Arbeide med forberedelse og gjennomføring av gudstjenestene og de kirkelige handlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjenne ansvar for at menighetens ansatte og tillitsvalgte får mulighet til å vokse og modnes som kristne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruke mye av sin tid på sjelesorg og omsorg for menighetens medlemmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lede menighetens ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hovedsak være den som representerer menigheten utad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å formulere visjoner og mål for menighetens virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I menighetsrådet først og fremst være en åndelig veileder og teologisk ressurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være engasjert i lokalsamfunnet (utenfor de vanlige kirkelige gruppene)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Egne kommentarer til ovennevnte utsagn

Dette spørsmålet er avhenging av: Hva er din nåværende stilling?

Kirkeverge

- om du ønsker å gi det

Slik tenker jeg om kirkevergen som leder.

Ta stilling til utsagnene ved å markere ett kryss på en skala fra 1-7, hvor 1 betyr helt uenig og 7 betyr helt enig. Har du ingen meninger om et utsagn, så setter du kryss i ruten "vet ikke".

En kirkeverge bør:

Dette spørsmålet er avhenging av: Hva er din nåværende stilling?
Sokneprest

	1 - helt uenig	2	3	4	5	6	7 - helt enig	vet ikke
Bidra til å formulere visjoner og mål for menighetens virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjenne ansvar for at menighetens ansatte og tillitsvalgte får mulighet til å vokse og modnes som kristne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hovedsak være den som representerer menigheten utad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lede menighetens ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være saksbehandler og iverksettingsorgan for menighetsrådet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føre medarbeidersamtale med de fellestrådsansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føre medarbeidersamtale med de menighetsrådsansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Følge opp planarbeid ved å utarbeide virksomhetsplaner som konkretiserer mål i praktiske tiltak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å sette dagsorden for menighetsrådet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Få de ansatte til å spille på lag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Egne kommentarer til ovennevnte utsagn

Dette spørsmålet er avhenging av: Hva er din nåværende stilling? Sokneprest

- dersom du ønsker å gi det

Sokneprestens kontaktmønster til andre personer og instanser

Vær vennlig å markere hvor ofte du har hatt kontakt med følgende personer og instanser (bruk gjerne det siste året som grunnlag for svaret), ved å markere ett kryss pr linje på oppgitt hyppighet.

Som sokneprest har jeg kontakt med følgende personer og instanser:

Dette spørsmålet er avhenging av: Hva er din nåværende stilling? Sokneprest

	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
Sokneprest-kollegaer i fellesrådsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sokneprest-kollegaer utenfor fellesrådsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirkevergen i fellesrådsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirkeverger utenfor fellesrådsområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daglig leder av menighetsrådet (dersom slik stilling finnes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valgt leder i menighetsrådet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De ansatte i den lokale kirke som gruppe (staben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enkeltmedlemmer i staben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunepolitikere i formannskap eller kommunestyre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rådmann eller administrasjonssjef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etatsjef eller fagsjef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre ansatte i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biskop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andre på bispedømmekontoret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirkens Arbeidsgiver- og interesseorganisasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre kirkelige organer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frivillige lag/foreninger i nærområdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Side 8

Kirkevergens kontaktmønster til andre personer og instanser

Vær vennlig å markere hvor ofte du har hatt kontakt med følgende personer og instanser (bruk gjerne det siste året som grunnlag for svaret), ved å markere ett kryss pr linje på oppgitt hyppighet.

Som kirkeverge har jeg kontakt med følgende personer/instanser:

Dette spørsmålet er avhengig av: Hva er din nåværende stilling?

Kirkeverge

	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
Kirkeverge-kollegaer i prostiet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirkeverge-kollegaer utenfor prostiet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sokneprester i fellesrådsområdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sokneprester utenfor eget fellesrådsområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daglig leder i menighetsråd (dersom slik stilling finnes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valgt leder av menighetsrådet/menighetsrådene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte i den lokale kirke som gruppe (staben)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltmedlemmer i staben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunepolitikere i formannskap eller kommunestyre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rådmann eller administrasjonssjef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etatsjef eller fagsjef i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre ansatte i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biskop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre ved bispedømmekontoret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirkens Arbeidsgiver- og interesseorganisasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre sentrale kirkelige organer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frivillige lag/foreninger i nærområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedlegg 3 Svar på spørreundersøkelsen

Bakgrunnsinformasjonen har blitt presentert i oppgaven. I vedlegget følger her oversikt over de andre spørsmålene.

En leder i menigheten bør

Utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker (Entreprenør)						
Svaralternativ	Antall svar sokneprest	Andel sokneprest		Antall svar kirkeverge	Andel kirkeverge	
1-minst viktig	0	0 %	0	0	0 %	0
2	0	0 %	0	0	0 %	0
3	0	0 %	0	0	0 %	0
4	3	7 %	12	2	7 %	8
5	9	21 %	45	8	27 %	40
6	12	28 %	72	9	31 %	54
7-mest viktig	18	42 %	126	10	35 %	70
Vet ikke	1	2 %	0	0	0 %	0
	43		255	29		172
			5,9			5,9
			For begge kategorier:			5,9
Være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål (Produsent)						
Svaralternativ	Antall svar sokneprest	Andel sokneprest		Antall svar kirkeverge	Andel kirkeverge	
1-minst viktig	0	0 %	0	0	0 %	0
2	0	0 %	0	0	0 %	0
3	1	2 %	3	0	0 %	0
4	7	16 %	28	2	7 %	8
5	15	35 %	75	9	31 %	45
6	14	33 %	84	13	45 %	78
7-mest viktig	6	14 %	42	5	17 %	35
Vet ikke	0	0 %	0	0	0 %	0
	43		232	29		166
			5,4			5,7
			For begge kategorier:			5,6

Støtte, utvikle og motivere medarbeidere (Integrator)						
Svaralternativ	Antall svar sokneprest	Andel sokneprest		Antall svar kirkeverge	Andel kirkeverge	
1-minst viktig	0	0 %	0	0	0 %	0
2	0	0 %	0	1	3 %	2
3	0	0 %	0	0	0 %	0
4	2	5 %	8	1	3 %	4
5	5	11 %	25	4	14 %	20
6	18	42 %	108	10	35%	60
7-mest viktig	18	42 %	126	13	45 %	91
Vet ikke	0	0 %	0	0	0 %	0
	43		267	29		177
			6,2			6,1
			For begge kategorier:			6,2

Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterlevs i det daglige virke
(Administrator)

Svaralternativ	Antall svar sokneprest	Andel sokneprest		Antall svar kirkeverge	Andel kirkeverge	
1-minst viktig	1	2 %	1	0	0 %	0
2	1	2%	2	1	3 %	2
3	1	2 %	3	1	3 %	3
4	15	35 %	60	8	28 %	32
5	11	26 %	55	7	25 %	35
6	10	23 %	60	9	31 %	54
7-mest viktig	4	9%	28	3	10 %	21
Vet ikke	0	0 %	0	0	0 %	0
	43		209	29		147
			4,9			5,1
			For begge kategorier:			5,0

Jeg bruker svært lite/svært mye tid til å:

Utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker (entreprenør)

Svaralternativ	Antall svar sokneprest	Andel sokneprest		Antall svar kirkeverge	Andel kirkeverge	
1 – svært lite	0	0 %	0	0	0 %	0
2	2	5%	4	3	10 %	6
3	2	5%	6	7	24 %	21

4	10	23 %	40	6	21 %	24
5	13	30 %	65	11	38 %	55
6	8	19 %	48	2	7 %	12
7-svært mye	7	16 %	49	0	0 %	0
Vet ikke	1	2. %		0	0 %	
	43		212	29		118
			4,9			4,1
			For begge kategorier			4,5

Være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål
(produsent)

Svaralternativ	Antall svar sokneprest	Andel sokneprest		Antall svar kirkeverge	Andel kirkeverge	
1-svært lite	0	0 %	0	0	0 %	0
2	3	7 %	6	0	0 %	0
3	4	9 %	12	3	10 %	9
4	14	33 %	56	4	15 %	16
5	9	21 %	45	12	41 %	60
6	7	16 %	42	5	17 %	30
7-svært mye	5	12 %	35	5	17 %	35
Vet ikke	1	2 %	0	0	0 %	0
	43		196	29		150
			4,6			5,2
			For begge kategorier			4,9

Støtte, utvikle og motivere medarbeidere
(integrator)

Svaralternativ	Antall svar sokneprest	Andel sokneprest		Antall svar kirkeverge	Andel kirkeverge	
1-svært lite	0	0 %	0	0	0 %	0
2	2	4.7%	4	0	0 %	0
3	3	7 %	9	1	3.4%	3
4	14	32.6%	56	5	17.2%	20
5	12	27.9%	60	9	31 %	45
6	6	14 %	36	5	17.2%	30
7-svært mye	6	14 %	42	9	31 %	63
Vet ikke	0	0 %	0	0	0 %	0
	43		207	29		161
			4,8			5,6
			For begge kategorier			5,2

Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke
(administrator)

Svaralternativ	Antall svar sokneprest	Andel sokneprest		Antall svar kirkeverge	Andel kirkeverge	
1-svært lite	2	5 %	2	0	0 %	0
2	7	16 %	14	0	0 %	0
3	9	21 %	27	4	14 %	12
4	13	30 %	52	8	28 %	32
5	4	9 %	20	12	41 %	60
6	5	12 %	30	4	14 %	24
7-svært mye	3	7 %	21	1	3 %	7
Vet ikke	0	0 %	0	0	0 %	0
	43		166	29		135
			3,9			4,7
			For begge kategorier			4,3

Forventninger til hverandres lederoppgaver - snittall

	Sokneprestenes forventninger til kirkevergene:	Kirkevergenes forventninger til sokneprestene:
En sokneprest/kirkeverge bør bidra til å formulere visjoner og mål for menighetens virksomhet	4,3	5,4
En sokneprest/kirkeverge bør kjenne ansvar for at menighetens ansatte og tillitsvalgte får mulighet til å vokse og modnes som kristne	4,5	5,4
En sokneprest/kirkeverge bør i hovedsak være den som representerer menigheten utad	2,7	3,4
En sokneprest/kirkeverge bør lede menighetens ansatte	5,3	2,2
En sokneprest bør arbeide med forberedelse og gjennomføring av gudstjenestene og de kirkelige handlinger		6,2
En sokneprest bør bruke mye av sin tid på sjelesorg og omsorg for menighetens medlemmer		5,2
En sokneprest bør i menighetsrådet først og fremst være en åndelig veileder og teologisk ressurs		4,5
En sokneprest bør være engasjert i lokalsamfunnet (utenfor de vanlige kirkelige gruppene)		4,2
En kirkeverge bør være saksbehandler og iverksettingsorgan for menighetsrådet	3,9	
En kirkeverge bør føre medarbeidersamtale med de fellesrådsansatte	6,7	
En kirkeverge bør føre medarbeidersamtale med de menighetsrådsansatte	4,3	
En kirkeverge bør følge opp planarbeid ved å utarbeide virksomhetsplaner som konkretiserer mål i praktiske tiltak	5,2	
En kirkeverge bør bidra til å sette dagsorden for menighetsrådet	3,6	
En kirkeverge bør få de ansatte til å spille på lag	6,3	

Kontaktmønster for sokneprest og kirkeverge - tidsangivelse i prosent

	sokneprest	kirkeverge
Kollegaer i FR-området for prestene / kollegaer i prostiet for kirkevergene		
Daglig	39,5	3,4
Ukentlig	32,6	37,9
Månedlig	16,3	48,4
Sjeldnere	2,3	10,3
Aldri	9,3	0
Kollegaer utenfor FR-området for sokneprestene / kollegaer utenfor prostiet for kirkevergene		
Daglig	0	0
Ukentlig	32,6	13,7
Månedlig	44,2	17,3
Sjeldnere	20,9	6,9
Aldri	2,3	0
Den andre lederen (kirkevergen / soknepresten) i fellesrådsområdet		
Daglig	55,8	6,9
Ukentlig	32,6	20,7
Månedlig	7	0
Sjeldnere	4,6	10,3
Aldri	0	0
Kirkeverger utenfor FR-området for sokneprestene / Sokneprester utenfor FR-området for kirkevergene		
Daglig	4,7	0
Ukentlig	0	3,4
Månedlig	4,7	24,1
Sjeldnere	58,1	65,6
Aldri	32,5	6,9
Daglig leder av menighetsrådet (dersom slik stilling finnes)		
Daglig	37,3	27,6
Ukentlig	20,9	13,8
Månedlig	2,3	0
Sjeldnere	0	0
Aldri	39,5	58,6
Valgt leder av menighetsrådet		
Daglig	0	0

Ukentlig	76,6	55,2
Månedlig	23,4	34,5
Sjeldnere	0	10,3
Aldri	0	0
De ansatte som gruppe (staben)		
Daglig	44,2	44,8
Ukentlig	53,5	44,8
Månedlig	2,3	10,4
Sjeldnere	0	0
Aldri	0	0
Enkeltmedlemmer i staben		
Daglig	83,7	72,4
Ukentlig	16,3	27,6
Månedlig	0	0
Sjeldnere	0	0
Aldri	0	0
Kommunepolitikere i formannskap / kommunestyre		
Daglig	0	0
Ukentlig	0	10,3
Månedlig	18,6	55,2
Sjeldnere	60,5	34,5
Aldri	20,9	0
Rådmann eller administrasjonssjef		
Daglig	0	0
Ukentlig	0	10,4
Månedlig	7	37,9
Sjeldnere	53,5	51,7
Aldri	39,5	0
Etatsjef eller fagsjef i kommunen		
Daglig	0	0
Ukentlig	4,7	27,6
Månedlig	4,7	34,5
Sjeldnere	53,4	37,9
Aldri	37,2	0
Andre ansatte i kommunen		
Daglig	2,3	10,4
Ukentlig	16,3	58,6
Månedlig	23,3	20,7
Sjeldnere	46,5	10,3

Aldri	11,6	0
Prost		
Daglig	9,3	6,9
Ukentlig	30,2	17,3
Månedlig	53,5	51,7
Sjeldnere	7	24,1
Aldri	0	0
Biskop		
Daglig	0	0
Ukentlig	2,3	0
Månedlig	4,7	3,4
Sjeldnere	90,7	96,6
Aldri	2,3	0
Andre ved bispedømmekontoret		
Daglig	0	0
Ukentlig	2,3	0
Månedlig	25,6	34,5
Sjeldnere	72,1	65,5
Aldri	0	0
KA		
Daglig	2,3	0
Ukentlig	0	6,9
Månedlig	2,3	44,8
Sjeldnere	32,6	48,3
Aldri	62,8	0
Andre sentrale kirkelige organer		
Daglig	0	0
Ukentlig	4,7	0
Månedlig	7	20,7
Sjeldnere	74,3	69
Aldri	14	10,3
Frivillige lag/foreninger i nærområdet		
Daglig	2,4	0
Ukentlig	30,2	34,5
Månedlig	48,8	17,3
Sjeldnere	18,6	44,8
Aldri	0	3,4

Vedlegg 4 Følgeskriv for innhenting av menighetsrådssaker

De kollegaene jeg først snakket med på telefon fikk dette følgeskrivet oversendt:
Kjære kollega

Takk for at du tar deg tid til å hjelpe med dette. Det jeg ber om å få oversendt fra deg er altså:

- Innkallingene til menighetsrådet/menighetsrådene i ditt fellesrådsområde i 2007
- Vedlagte dokument som du fyller inn riktige opplysninger

I oppgaven vil alle opplysninger om menighetene bli anonymisert.

Flott om jeg får det oversendt på e-post.
Alternativt kan du benytte faks nr 6487 8793.

mvh
Astrid Holmsen Krogh
mastergradstudent ved Diakonhjemmet Høgskole
e-post: vbl.masteroppgave@gmail.com
mobil: 9969 3553

De kollegaene jeg ikke nådde på telefon fikk dette følgeskrivet oversendt:
Kjære kollega

Jeg forsøkte å nå deg på kontortelefonen i dag, fredag, men jeg nådde deg ikke.
Da forklarer jeg litt pr e-post hva jeg spør deg om:

Jeg regner med at du har mottatt en e-post fra meg tidligere vedr en spørreundersøkelse om lederroller m.m. i lokal menighet.

I tillegg til spørreundersøkelse samler jeg sammen litt mer informasjon, og det gjelder menighetsrådssaker for ett år i enkelte menigheter. Jeg har valgt ut en del fellesrådsområder ut fra størrelse og antall sokn i området, og Eidsvoll er altså ett av disse.

Det jeg ber om å få oversendt fra deg er da:

- Innkallingene til menighetsrådene i ditt fellesrådsområde i 2007
- Vedlagte dokument hvor du fyller inn riktige opplysninger

I oppgaven vil alle opplysninger om menighetene bli anonymisert.

Flott om jeg får det oversendt på e-post, alternativt kan du benytte faks nr 6487 8793.
Og om du ikke har mulighet til å sende meg dette er det ok, men da hadde det vært fint om du kunne gi meg informasjon om det i en e-post.

mvh
Astrid Holmsen Krogh
mastergradstudent ved Diakonhjemmet Høgskole (og kirkeverge i Ski)
e-post: vbl.masteroppgave@gmail.com
mobil: 9969 3553

Vedlegg 5 Bakgrunnsinformasjon om menighetene

I tillegg til innkallingene for ditt/dine menighetsråd i 2007 ber jeg om å få oversendt følgende opplysninger om menigheten(e):

Der det er samarbeid mellom menighetene om stillinger er det fint om det spesifiseres.

	Menighet 1	Menighet 2	Menighet 3	Menighet 4
Antall medlemmer i Dnk				
Er det ansatt egen sekretær el daglig leder?				
Er det ansatt egen diakon?				
Er det ansatt egen kateket?				
Antall frivillige i menighetsarbeidet (pkt 8 i årsstatistikken)				
Er det samarbeid med frivillige lag/foreninger?				
Hvis ja – hvilke lag/foreninger og om hvilke oppgaver/arrangementer?				

Vedlegg 6 Kategorisering av lederområder

Oppgavetype	Type saker som blir behandlet i menighetsrådet
<p>Produsent</p> <p>Saker orientert mot produksjon og problemløsning.</p> <p>Viktige stikkord er resultat og mål.</p> <p>Orientering utad. Mye formalisert.</p>	<p>Planlegging av menighetsarrangementer</p> <p>Gjennomføring av arrangementene</p> <p>Fordeling av praktiske oppgaver</p> <p>Utlysning og innstilling til stillinger</p> <p>Nye personer i underutvalg</p> <p>Gudstjenesteliste</p>
<p>Administrator</p> <p>Saker orientert mot koordinering og orden.</p> <p>Viktige stikkord er regler og system.</p> <p>Orientering innad. Mye formalisert.</p>	<p>Godkjenning av referat</p> <p>Innvilge søknader etter systemer</p> <p>Regnskap</p> <p>Budsjett</p> <p>Årsmelding/statistikk</p> <p>Referater og skriv</p> <p>Årsmøte, rapport og annonsering</p> <p>Vedta offerliste</p> <p>Søknad om fritak fra verv i menighetsrådet</p>
<p>Integrator</p> <p>Saker orientert mot mennesker og motivasjon.</p> <p>Viktige stikkord er inspirere og utvikle.</p> <p>Orientering innad. Lite formalisert.</p>	<p>Se den enkelte ansatte i menigheten</p> <p>Se den enkelte frivillige i menigheten</p> <p>Besøk av ansatte i menighetsrådsmøtet</p> <p>Alt vedr "frivillig-pleie"</p> <p>Gjennomføring av lederkurs</p> <p>Markeringer for den enkelte ansatte</p> <p>Samling for menighetsråd og ansatte</p>
<p>Entreprenør</p> <p>Saker orientert mot omgivelsenes muligheter og utfordringer.</p> <p>Viktige stikkord er utvikle nye tjenester og dekke behov.</p> <p>Orientering utad. Lite formalisert.</p>	<p>Etablere nytt menighetsarbeid</p> <p>Avdekke nye behov</p> <p>Samarbeid med eksterne</p> <p>Mulig samarbeid over menighetsgrensene</p> <p>Utvikling av ny dåpsbrosjyre</p> <p>Arbeid med "Naturlig menighetsutvikling"</p> <p>Oppstart av ny søndagsskole</p> <p>Nytt menighetshus</p> <p>Nytt informasjonsarbeid</p>

Vedlegg 7 Resultat menighetsrådssaker

Menighet	Antall medl	Egen sekretær	Diakon	Kateket	Frivillige	P	A	I	E
1	4840	Nei	Sm m 3	Trosoppl	66	21	26	2	8
2	1850	Nei	Sm m 3	Trosoppl	68	12	10	0	0
3	1070	Nei	Sm m 3	Trosoppl	80	15	27	1	0
4	1040	Nei	Sm m 3	Trosoppl	43	43	41	2	1
5	8458	50 % sekr MR egen valgt sekretær	100 % sm m 3	100% for hele FR + 170 % trosopplærer	125	18	31	3	0
6	5739	80 % sekr for 3 men. MR har valgt sekr	100 % sm m 3	100 % for hele FR + 170 % trosopplærer	150	23	26	3	4
7	1646	Som Eidsvoll	100 % sm m 3	100 % for hele FR + 170 % trosopplærer	42	22	55	5	1
8	11 212	KV er sekr	Ja	Nei	250	20	15	4	4
9	12 450	Nei	100 %	Nei	55	10	19	2	4
10	10 590	Nei	Nei	Nei	73	23	21	4	9
11	3 860	Nei				10	17	4	5
12	9 281	Ja	Ja	Ja	180	31	43	3	2
13	1 657	Ja	Ja	Ja	50	35	27	5	7
14	8 277	Ja	Ja	Ja	150	32	31	2	1
15	2 293	Ja	Nei	Ja	40	23	19	0	3
16	8 033 3 601	Nei	Nei	Ja	135	24	43	4	1