

Når staten takker for seg

Hva mener prester er viktige kvalifikasjoner for ledere i Den norske kirke?

Rachel Vangen Hoholm

Rune Hoholm

Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap - mai 2014

FORORD

I denne rapporten presenteres resultatene fra en spørreundersøkelse om framtidig ledelse i Den norske kirke. Dette er vår avsluttende masteroppgave knyttet til studiet «Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi, MBA» ved Universitet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet. Studiet har vært både krevende og lærerikt. Det har samtidig gitt verdifull innsikt og læring som har vært til nytte i vårt daglige arbeid som ledere i offentlig sektor.

Vi ønsker å takke Universitetet i Tromsø for at dette studiet ble lagt til campus på Finnsnes, slik at vi fikk mulighet til å ta dette selv om vi er i full jobb. Studiet har vært godt tilrettelagt med samlinger lokalt på Finnsnes, i Tromsø og på nett. Vi ønsker å takke alle de inspirerende foreleserne som vi har hatt og Frank Holen spesielt som har bidratt med å organisere det praktiske for oss studenter. En takk fortjener også Studiesenteret på Finnsnes for god praktisk tilrettelegging.

I arbeidet med masteroppgaven har vi fått god veiledning og verdifulle innspill fra vår veileder Rudi Kirkhaug, professor ved UiT. Han har velvillig stilt opp for oss når vi har ønsket det og gitt rask respons på våre henvendelser. Videre har han bidratt som veiviser når vi har vært usikre på hva som ble riktig veivalg.

Vi ønsker også å takke menighetskontorene i Den norske kirke for hjelp til viderefremidling av vår spørreundersøkelse. Vi er takknemlig for at så mange prester tok seg tid til å svare på undersøkelsen.

Til sist må vi takke våre barn for at de har vært samarbeidsvillige, støttende og tålmodige med oss som foreldre gjennom studieperioden. Mamma/svigermor må også takkes for utallige middager og kjøring til og fra treninger med barna i en hektisk hverdag med jobb og studier. Uten den velvilje som vi har møtt på hjemmebane ville det ikke vært mulig for oss å gjennomføre dette studiet.

Sørreisa, mai 2014

Rachel Vangen Hoholm

Rune Hoholm

SAMMENDRAG

Kirken er i dag organisert slik at prestene er tilsatt av staten med prosten som sin nærmeste leder. Kirkens øvrige ansatte er tilsatt av fellesrådet lokalt i hver kommune, men med kirkevergen som sin nærmeste leder. Ny kirkeordning legger opp til at det skal bli en ny felles arbeidsgiver for alle kirkelige ansatte på et justert kommune- eller prostnivå, kanskje allerede så tidlig som i 2017. I den forbindelse er det interessant å undersøke om hva prestene mener er viktige egenskaper og trekk ved den som skal være leder i den nye kirkeordningen.

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse blant prester i Den norske kirke om hva de mener er viktig kompetanse og trekk ved en framtidig leder. Undersøkelsen er basert på kvantitativ metode og vi har brukt elektronisk spørreskjema som er sendt til menighetskontorene i hele landet for å samle inn data. Totalt er undersøkelsen blitt formidlet ut til 993 prester over hele landet og av disse har 351 svart. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 26.03.2014 - 16.04.2014.

Teoretisk har vi forankret oppgaven vår i organisasjons- og ledelsesteori. Vi har særlig lagt vekt på teori som omhandler offentlige organisasjoner, ledelse, trekkteorier og ledelsesutfordringer tilknyttet profesjonelle organisasjoner.

Vi har i vår undersøkelse spurt prester i Den norske kirke om hvor viktig de vurderer formell og uformell kompetanse, egenskaper og verdier ved leder i ny kirkeordning. Vi har også spurt dem om det er mulig å tenke seg at de kan bli ledet av noen uten teologisk utdanning.

På spørsmålet om det kan tenkes at prestene kan bli ledet av noen uten teologisk utdanning er det oppsiktsvekkende at et så pass stort mindretall på 40,2 % svarer ja. Likevel er det slik at flertallet på 53,6 % sier nei og at 85,5 % av prestene vurderer det som viktig at deres leder har teologisk utdanning. Det kan dermed se ut til at flertallet av prestene ønsker seg en leder som har samme utdanning som dem selv.

Innhold

FORORD	iii
SAMMENDRAG	v
1. INNLEDNING	8
2. OM KIRKEN SOM ORGANISASJON	11
2.1. Kirkens særtrekk	11
2.2. Organisering i Den norske kirke	12
2.3. Nåværende organisering av ledelse på kommune- og prostinivå	14
2.4. Utfordringer med dagens todelt ledelse i Den norske kirke	15
2.5. Kirkemøtes vedtak	15
2.6. Utsagn om hvem som kan lede prester i ny kirkelig organisering	16
3. TEORI	18
3.1. Organisasjonsteori	18
3.1.1. <i>Kjennetegn ved offentlige organisasjoner</i>	18
3.1.2. <i>Nyere utviklingstrekk i offentlig sektor</i>	20
3.1.3. <i>Kjennetegn ved profesjonelle organisasjoner</i>	20
3.2. Ledelsesteori	21
3.2.1. <i>Kjennetegn ved ledere og ledelse</i>	21
3.2.2. <i>Tradisjonelle tilnærminger til ledelse</i>	22
3.2.3. <i>Trekk ved ledere</i>	22
3.2.4. <i>Lederatferd</i>	24
3.2.5. <i>Situasjonsbetinget ledelse</i>	25
3.2.6. <i>Ledelsesutfordringer i profesjonelle organisasjoner</i>	26
3.3. Oppsummering teori	27
4. METODE	28
4.1. Induktiv eller deduktiv tilnærming?	28
4.2. Kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse	29
4.3. Valg av undersøkelsesdesign	30
4.4. Utvalg av respondenter	31
4.5. Datagrunnlag	31
4.6. Datainnsamling	31
4.7. Etikk og personvern	32
4.8. Validitet	32
4.9. Reliabilitet	33
4.10. Metodiske svakheter	34
5. ANALYSEN	35
5.1. Hvem har svart på undersøkelsen?	35
5.2. I hvilken grad mener prestene at formell og uformell kompetanse er viktig?	38
5.3. Hvilke egenskaper mener prestene er viktig?	46

5.4. Når alt kommer til alt.....	59
6. DRØFING AV RESULTATER OG KONKLUSJON.....	61
6.1. Opplysninger om respondentene – gjennomsnittspresten.....	62
6.2. Kompetanse, kunnskap og utdanning.....	62
6.3. Egenskaper og verdier	64
6.3.1. <i>Lederatferd</i>	67
6.3.2. <i>Sammenhengen mellom lederstil og perspektiver på organisasjonen</i>	68
6.3.3. <i>Profesjonell organisasjon?</i>	69
6.3.4. <i>Funn knyttet til NPM.</i>	69
6.4. Personlig egnethet	70
6.5. «Når alt kommer til alt»	70
6.6. Hypotesen «prester kan ikke ledes av andre enn prester».....	71
6.7. Konklusjon.....	72
LITTERATURLISTE	73
INTERNETTKILDER.....	73
VEDLEGG	75

1. INNLEDNING

Bakgrunn for valg av tema er at det skal komme en ny kirkelig organisering. Den er initiert av at Den norske kirke og staten skal skille lag. Dette medfører mange endringer på kirkesektoren, en av dem er at det skal etableres en felles arbeidsgiver for ansatte i kirkelige fellesråd og prester. Det er ikke bestemt hvor det nye arbeidsgivernivået skal forankres eller hvilket lederskap som skal beskrives.

Tema i denne oppgaven er derfor lederskap i kirkesektoren. Helt konkret skal vi undersøke hva prestene vil vektlegge ved en framtidig leder ved ny kirkelig organisering. Prester har tradisjonelt «stått alene» i sitt embete ute i bygdene, ofte med sine overordnede, prost og biskop, milevis unna. Prestene har derfor ulik erfaring med ledelse. Innledningsvis tar vi et lite tilbakeblikk.

Veien fram til et skille mellom stat og kirke har vært lang. Historien viser at mange prester, humanetikere, med flere har kjempet i årtier for å få skilt kirken fra staten. De har hatt ulike motiv for å kjempe denne kampen. Fra kirkens side har drivkraften vært å få lov til å velge sine egne ledere som prost og biskop. I forlengelsen av dette vil det ikke være mulig for staten å være arbeidsgiver for dem. Statens motiv har vært påvirket av politiske skiftninger og endringer i samfunnet over mange år. Det har derfor over tid pågått parallelle prosesser mellom staten og kirkens øverste organ, Kirkemøtet. Staten på sin side stilt spørsmål ved organisering av prestedtjenesten og om det er grunnlag for at denne tjenesten fortsatt skal være en del av statsforvaltningen (Stortingsmelding nr.17, 2007/2008). Kirkemøtet har på den andre siden drøftet løsninger for arbeidsgiveransvaret hvis staten skulle imøtekomme kirkens krav og som følge av det takke for seg. Kirkemøtet gjorde derfor vedtak både i 2005 og 2013 om at det skal etableres felles arbeidsgiveransvar for prester og leke kirkelige tilsatte. Stortinget gjorde i 2012 vedtak om å skille lag med Den norske kirke.

Kirken er i dag organisert slik at prestene og deres ledere, bispedømmerådets og kirkerådets ansatte er tilsatt av staten. Kirkens øvrige ansatte som kirketjenere, organister og kirkeverger m.fl. er tilsatt av fellesrådet lokalt i hver kommune. Kirken har todelt ledelse på kommune- og prostnivå. Vedtak om etablering av felles arbeidsgiver kan komme til å endre dette. Det beskrives nærmere i kapittel 2.

Kirkens todelte ledelse har vært studert av flere. I studien «Der linjene møtes» (Skårberg, 2008) vises det til at todelt ledelse på kirkesektoren er mulig, men at den har utfordringer.

Studien hevder at slik ledelsen er organisert i dag, er det en ordning som i beste fall bare kan fungere for «*go 'værsdager*». Disse erfaringene, sammen med det faktum at staten takker for seg og at det skal etableres felles arbeidsgiver på kommune- og prostinivå, gir grunnlag for å undersøke nærmere hva prester vil vektlegge ved lederskap.

Til studien hentes støtte i generell ledelsesteori, organisasjonsteori og dokumenter som er utarbeidet i forbindelse med forarbeid til ny kirkeordning.

Temaet i studien er viktig fordi det i disse dager pågår endringsprosesser omkring felles ledelse på kirkelig sektor. Det har kommet til overflaten uenighet om hvem som kan lede prester og andre kirkelige ansatte på kommune- og prostinivå.

Temaet er også viktig fordi de pågående endringer påvirker prestenes arbeidssituasjon spesielt og konkret. Prestene utsettes for endringer som på den ene siden er lik endringene som lærerne gjennomgikk i sin tid, da arbeidsgiveransvaret ble flyttet fra stat til kommune. På den andre siden er endringene også lik de endringer som er gjort knyttet til ledelse på sykehussektoren. I likhet med leger kan prester komme i den situasjonen at lederen nødvendigvis ikke har samme profesjonsutdanning som dem selv.

Temaet er for det tredje viktig fordi kirken er en offentlig organisasjon bestående av mennesker som utfører viktige samfunnsoppgaver. Kirkens møte med mennesker i sorg er et eksempel der prester skal gi omsorg og hjelp utover det rent faglige. Studien bidrar til å forsøke å finne svar på hva prestene vil vektlegge ved lederskapet som skal utruste dem til å levere best mulig tjenester på vegne av kirken som en offentlig organisasjon.

Sist, men ikke minst, er temaet viktig fordi ledelse er forsket på i over 100 år, uten at noen er kommet fram til en entydig oppskrift for hva som betinger eller fører til godt lederskap. Lederskap har muligens ikke en vitenskapelig teori, men det er muligens et sett begrunnede forestillinger og en reflektert, virksom praksis for den enkelte leder. Slik sett blir studien av hva prester vil vektlegge ved lederskap et nytt bidrag til forskning på ledelse.

Målet med undersøkelsen er å finne ut hva prestene i Den norske kirke mener er viktig ved leder i ny kirkeordning. Dette fordi endringer i kirkelig organisering får konsekvenser for prestene og fordi denne typen endringer kan gi utslag for blant annet rekruttering til yrket, konflikter m.v. I denne studien er et av målene å undersøke om prestene mener de kan ledes av andre enn prester, hvilke egenskaper/verdier og formell kompetanse de vektlegger, samt hvordan de vektlegger personlig egnethet og erfaring.

I arbeidet med å avgrense forskningsspørsmålet står vi i fare for at det ikke blir presist nok. I vår drøfting av forskningsspørsmålet tar vi utgangspunkt i at vi ville undersøke følgende forhold: Hvilke trekk/egenskaper ved leder, hvilken type utdanning/kompetanse og erfaring vektlegger prester ved ledere? Hvordan vektlegger prestene personlig egnethet? Hvordan vektlegges tro og kristenliv?

Dette leder oss frem til følgende forskningsspørsmål: «*Hvordan vektlegger prester i Den norske kirke viktigheten av utdanning, erfaring, personlige egenskaper, verdier og personlig egnethet ved fremtidig leder?*»

Vi har avgrenset temaene. Ved spørsmål knyttet til utdanning/kunnskap og kompetanse vil vi undersøke lederutdanning, økonomisk utdanning, utdanning innen personalledelse, utdanning i teologi, kunnskap om juss, lover og forskrifter, samt kompetanse i veiledning.

Ved spørsmål knyttet til erfaring vil vi undersøke erfaring med økonomistyring og personalledelse. Ved spørsmål knytte til personlige egenskaper og verdier er det blant annet spurt om tro, forpliktelse på kirkens tro og lære, kommunikasjonsferdigheter, sosiale ferdigheter, evne til å stille krav og gi støtte.

Vi har også med et spørsmål om prestene kan tenke seg å bli ledet av noen uten teologisk utdanning i en framtidig organisering av kirka. På bakgrunn av funn i tidligere ledelsesstudier og uttalelser fra blant annet Den norske kirkes presteforening er vår hypotese at «*prester kan ikke ledes av andre enn prester*».

Studien tar sikte på å nå alle prestene ved landets kirkekontorer. Disse er studiens analyseenheter. Det er valgt kvantitativ tilnærming med bruk av spørreskjema som ble laget, distribuert og administrert ved hjelp av Questback.

2. OM KIRKEN SOM ORGANISASJON

Med utgangspunkt i misjonsbefalingen er Den norske kirkes ide å gå ut i verden og forkynne det kristne budskapet. Dette oppdraget er gitt fra Gud og er derfor førende for alle de som har sitt virke i kirken.

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hva som kjennetegner Den norske kirke som organisasjon. Videre skal vi utdype ledelsesorganiseringen på kommune- og prostinivå, hvilke utfordringer som er knyttet til denne organiseringen og hvordan Kirkemøtets vedtak påvirker disse utfordringene. Avslutningsvis tar vi med noen uttalelser fra kirkehold om hvem som kan lede prester.

2.1. *Kirkens særtrekk*

Kirkens særtrekk er at ledere, folkevalgte og ansatte baserer sitt engasjement og tilnærming til systemet, oppgavene og målene ved at de har en eller annen form for tro. Denne dimensjonen innebærer tro på bibelens tekster, inkludert de ti bud. Disse legges til grunn for kirkens lære. Det kan være intern uenighet om kirkens lære og det kan føre til ulik tilnærming til hvordan man er villig til å utføre lovpålagte oppgaver som gudstjenester, dåp og vigslar. Eksempler her er at noen prester ikke ønsker å døpe barn med ugifte foreldre, vigsle fraskilte, vigsle homofile og lesbiske.

Dersom kirken som offentlig organisasjon driver etter andre normer og regler enn øvrige offentlige organisasjoner kan det for utenforstående være vanskelig å forstå. Spørsmål og avveininger knyttet til kirkens lære og praksis ligger nært opp til forståelse for ledelse og hvordan slike utfordringer skal håndteres. Kirkelig systemforståelse og tro og lære er særtrekk ved Den norske kirke som organisasjon.

Den norske kirke beskrives som en normativ organisasjon, en organisasjon der medlemmene identifiserer seg med og er solidarisk med organisasjonen. Det oppstår en emosjonell forbindelse mellom individet og organisasjonen (Kirkhaug, 2013). Dette kjennetegnet ved normative organisasjoner har også utfordringer fordi medlemmenes identitetsfølelse kan svekkes. I Den norske kirke kan dette komme til uttrykk i kontroversielle spørsmål knyttet til tro og lære. Identitetsforholdet kan bli berørt når staten og kirken skiller lag og prester ikke

lenger skal være statsansatte. Det kan endre oppfatning av Den norske kirke som en offentlig organisasjon. Vår undersøkelse vil ikke gå dypere inn i dette spørsmålet, men det er et bakteppe i drøfting av hva prester vil vektlegge ved egenskaper, verdier og utdanning ved framtidig ledelse.

2.2. *Organisering i Den norske kirke*

Den norske kirke er en kristen offentlig organisasjon. Vi vil komme tilbake til kjennetegn på offentlige organisasjoner i teorikapitlet. Norges grunnlov er tuftet på Den evangeliske lutherske lære, og Den norske kirke forvaltes etter Kirkeloven som er vedtatt av Stortinget. Den norske kirke defineres som en profesjonell organisasjon ut fra at den består av profesjonelle medarbeidere med profesjonsutdanninger som teologi, musikk, ledelse og pedagogikk.

Kirkens organisasjon er hierarkisk bygget opp, men kan for noen fortone seg som et komplisert hierarki. Vi tar derfor med en liten gjennomgang. Kirkemøtet som øverste myndighet for kirkens indre organisering, tjenesteutforming, stillingsbeskrivelser, vigsling av stillinger m.v. I Kirkemøtet sitter representanter fra alle landets bispedømmeråd. Bispedømmerådsmedlemmene er demokratisk valgte medlemmer med biskop, lekkirkelige tilsatte, representanter fra menighetsrådene m.fl.. Kirkerådet er Kirkemøtets sekretariat, her forberedes og effektueres saker til Kirkemøtet. Det norske storting har så langt tilsatt og vært arbeidsgiver for proster og biskoper, men når stat og kirke skiller lag er det bestemt at prostene tilsettes i bispedømmerådene og biskopene tilsettes av Kirkerådet.

Kirkerådet har 15 medlemmer, derav 10 leke, 4 prester og 1 biskop. Kirkerådet har også Mellomkirkelig råd og Samisk kirkeråd under seg. Bispemøtet består av landets biskoper og Kongen gir nærmere bestemmelse av hva de skal arbeide med og møtet behandler uttalelser i saker fra «kirke-departementet» og Kirkemøtet. På kommuneplan velges medlemmer til menighetsråd. I ett-soknskommuner utgjør de også fellestråd, mens det i fler-soknskommuner velges representanter fra menighetsrådene til å sitte i fellestrådet. I menighetsrådene har også sognepresten sete, med tale-, forslags- og stemmerett. Til fellestråd velges enten en sogneprest fra de ulike menighetene eller så oppnevner biskopen en prost.

De ulike representantene omtales ofte som kirkepolitikere, uten at de derved er forankret i politiske partier.

Stortingsmelding nr. 17 (2007 - 2008) tegner opp følgende organisering:

«Menighetsrådet består av 4–10 valgte medlemmer og soknepresten, velges for fire år av og blant medlemmene i soknet og er soknets basisorgan

Menighetsmøtet består av de stemmeberettigede i soknet og gir uttalelse i nærmere bestemte saker.

Kirkelig fellesråd består av valgte representanter fra menighetsrådene i kommunen, en prost eller annen prest og en representant oppnevnt av kommunen. Det velges for fire år av og blant menighetsrådsmedlemmene og ivaretar administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene i kommunen. I kommuner med bare ett sokn utøver menighetsrådet funksjonene som ellers ligger til kirkelig fellesråd.

Bispedømmerrådet består av fire valgte leke medlemmer, en valgt prest, en valgt lek kirkelig tilsatt og biskopen. I de tre nordligste bispedømmene velges i tillegg en samisk representant. I Oslo velges i tillegg en representant fra døvemenighetene. Bispedømmerrådet velges for fire år av henholdsvis menighetsrådsmedlemmene i bispedømmet, prestene i bispedømmet og de leke kirkelig tilsatte i bispedømmet og har blant annet myndighet til å tilsette menighetsprester.

Kirkemøtet består av medlemmene av bispedømmerådene og fem direkte valgte representanter og er Den norske kirkes øverste representative organ. Møtet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på saker av felles kirkelig karakter og skal verne og fremme samisk kirkeliv og ivareta Den norske kirkes internasjonale og økumeniske oppgaver. Kirkemøtet skal blant annet gi uttalelse om viktige endringer i lover på det kirkelige området og vedta liturgier og salmebok for Den norske kirke.

Kirkerådet består av 10 leke representanter, hvorav en kirkelig tilsatt, og fire prester og en biskop (valgt av Bispemøtet). Kirkerådet velges av Kirkemøtet og er Kirkemøtets forberedende og iverksettende organ»

Kirkens tjenester er grovt sett delt i to. Det er de offentlige lovpålagte oppgavene som staten utreder penger til, gudstjenester og kirkelige handlinger, bygg og anleggsforvaltning, personalforvaltning m.v. Det er også frivillige oppgaver og tjenester som det samles inn penger til eller som dekkes av deltakerne selv.

Det ligger en forventning til at de som skal arbeide i Den norske kirke, og som har tatt på seg verv, er dedikert for tjenesten. De har et oppriktig ønske om at arbeidet som kirkelig politiker skal bidra til å realisere misjonsbefalingen. Sammen med de kirkelige ansatte og de frivillige skal de virkeliggjøre den ved å avholde gudstjenester. Gudstjenester vedlikeholder og gir nytt grunnlag for tro. Ved å lage samlinger for barn og unge der de lærer om tro vil man «*vekke og nære*» det kristne liv i sognet slik at flere kommer til tro. Videre realiseres befalingen ved at det blant annet tilsettes prester, pedagoger, ledere og musikere slik at disse aktivitetene fremstår helhetlig, best mulig og noenlunde likt over hele landet.

Den norske kirke har utarbeidet overordnede mål og lokale mål som skal følges for å kunne utarbeide statistikk og rapporter om drift, ressurser og måloppnåelse. Dette krever koordinering av folk og oppgaver, engasjement og styring, og det bør derfor finnes en form for ledelse. Undersøkelsen legger til grunn at Den norske kirke er en offentlig organisasjon som trenger ledelse av folk, styring av ressurser og aktivitet.

2.3. Nåværende organisering av ledelse på kommune- og prostinivå

Kirken er i dag organisert slik at prestene og deres ledere, bispedømmerådets og kirkerådets ansatte er tilsatt av staten, mens kirkens øvrige ansatte som kirketjenere, organister og kirkeverger m.fl. er tilsatt av fellesrådet lokalt i hver kommune. Kirken har todelt ledelse på kommune- og prostinivå. Prosten er leder for prestene i prostiet, de geistlige. Prostiet består av flere kommuner, og de fleste av landets kommuner har en eller flere prester. Den andre lederen er kirkevergen, som er leder for kirkens øvrige ansatte på kommunalt nivå.

Prestene som er spredt utover i kommunene sitter i kontor- og arbeidsfellesskap med fellesrådsansatte. Prostene praktiserer derfor distanseledelse av de fleste prestene, og prestene på sin side praktiserer selvledelse i sitt daglige virke. I kommuner som har prostesete sitter det todelt lederskapet rundt samme bord og forvalter hver sin stab, blant annet med to forskjellige driftsbudsjett. Prostens driftsbudsjett vedtas av bispedømmerådet, mens fellesrådet vedtar driftsbudsjett for kirkedriften i hver kommune.

Prestene arbeider i dag i et krysningsfelt i den todelte ledelsen, mellom egen leder, prosten, og kirkevergen. De to lederskikkelsene, prost og kirkeverge, har hver sin rolle og hver sin kompetanse. Prosten har samme profesjonsutdanning som prestene, og noen av prostene har de senere år tatt utdanning i administrasjon og ledelse. Kirkevergene har krav til formell lederutdanning, herunder økonomi, administrasjon og personalledelse. Prestene som ledes av prosten, og som til daglig er en del av staben ved kirkekontorene ute i kommunene, har derfor en viss innsikt i utøvelse av ledelse ved begge dagens ledere.

2.4. Utfordringer med dagens todelte ledelse i Den norske kirke

Kirkens todelte ledelse med prost og kirkeverge gir utfordringer i arbeidshverdagen. Det er slik at den lokale staben rundt om på de kommunale kirkekontorene har prester som medarbeidere, men de inngår ikke i staben på lik linje med fellelrådansatte. Presten har etter loven fast plass i menighetsrådet. På landsbasis er det mange menighetsråd som er sammenfallende med fellelråd, såkalte «*ett-sognskommuner*». Her sitter sognepresten med tale-, forslags- og stemmerett. Han fungerer i praksis som arbeidsgiver for staben på fellelrådsområdet, også for kirkevergen. Kirkevergen er sekretær for fellelrådet og har tale- og forslagsrett. Han/hun utøver arbeidsgiveransvaret på vegne av fellelrådet.

Utfordringer med todelt ledelse er å få til planmessighet, utøve ledelse, bygge strategier og finne trygghet for rolleutøvelse. Det er fordi at prester kan velge å inkludere seg eller eventuelt ekskludere seg fra ulike oppgaver og fellesskap i fellelråds- og menighetsrådsforvaltningen.

2.5. Kirkemøtes vedtak

Kirkemøtets vedtak legger opp til at det i ny kirkeordning skal bli en ny felles arbeidsgiver for alle kirkelige ansatte på et justert kommune- og prostnivå. En del av den kirkelige organiseringen må nødvendigvis endres. Dette medfører at soknepresten ikke kan sitte i fellelråd med stemmerett og samtidig være arbeidsgiver for alle ansatte på fellelrådsområdet. Likeså må biskopens tilsynsansvar relatert til proster og prester avklares i ny organisering av ledelse. Likevel forventes det at utfordringene knyttet til todelt ledelse, slik de er beskrevet over, vil utgå og at kirken vil fremstå med en mer enhetlig organisering. Den nye

lederskikkelsen er ikke utpekt, det er ikke avklart hvilke kvalifikasjoner som skal etterspørres og det er heller ikke avklart hvor store enheter det blir hvis det blir ny struktur på kommune- og prostinivå. Dersom todelt ledelse skal kunne avskaffes og kirkemøtets vedtak skal kunne realiseres, må det komme til enighet om disse forholdene.

2.6. Utsagn om hvem som kan lede prester i ny kirkelig organisering

I de pågående prosesser tilknyttet ny kirkelig organisering er ulike aktører innen kirkelige sektor utfordret til å si noe om hvem som kan lede prester.

I Luthersk kirketidene nr. 9/2010 er hele utgaven viet til spørsmålet om hvem som kan lede prester. Leder for Den norske kirkes presteforening, Gunnar Mindestrømmen, stiller her spørsmålet «Kan prestar leiast?» Til dette svarer han at « *Eg trur tida for den einsame ryttaren av ein prest er forbi. Prestar vil bli leia og ynskjer å bli leia i positiv forstand. Dei yngre generasjonar prestar er kanskje dei som gjev klarast uttrykk for dette.*» (Luthersk kirketidene, nr. 9/2010:187). Han konkluderer med at det er biskopen sin oppgave å lede prestene, og han føyer til at «*Prestane kan og vil bli leia av ein biskop som utviser godt pastoralt leiarskap.*» (Luthersk kirketidene, nr. 9/2010:190).

Leder for Fagforbundet Teologene, Heinke Foertsch spør i samme tidsskift om «*En ledelse for kirken – århundrets snuoperasjon?*» (Luthersk kirketidene, nr.9/2010:190). Han mener at prostens skal være strategisk leder og personalleder for alle ansatte i nært samarbeid med administrativ leder som har ansvar for personalforvaltning og økonomi. Han konkluderer med at « *...kirkens framtid som arbeidsplass står og faller med kompetente ledere.*» (Luthersk kirketidene, nr.9/2010:192).

Høgskolelektor og fungerende rektor ved det praktisk- teologiske seminar, Marit Bunkholt, sier:

«Hvem som helst kan lede prestene. Det viktigste er hvordan de gjør det. Prester trenger ikke ledes av prester. Men de trenger å ledes av noen som forstår og respekterer prester, deres faglighet, frihet og arbeidssituasjon. Det er sannsynlig at de fleste ledere som er slik, selv har en eller annen form for høy utdanning, men dette er ikke med nødvendighet sant. Personlig egnethet og realkompetanse som leder kan også virke på samme vis.» (Luthersk kirketidene nr 9, 2010:186)

Dette er eksempel på at de pågående prosesser med ny kirkelig organisering vekker stort engasjement. Det er mange innspill og tilnærminger til debatten om hvordan ledelsesspørsmålet skal løses i den nye organiseringen av Den norske kirke.

3. TEORI

I dette kapitlet skal vi gjennomgå teori som vi finner relevant for undersøkelsen. Vi har valgt å fremstille dette kapitlet todelt. I den første delen redegjør vi for organisasjonsteori. I den andre delen vil vi gjennomgå ledelsesteori. Her vil vi redegjøre for grunnprinsipper i ledelsesteorien som er knyttet til relevante spørsmål i den empiriske undersøkelsen.

3.1. *Organisasjonsteori*

Vi vil beskrive hva som kjennetegner offentlige organisasjoner, utviklingstrekk ved offentlige organisasjoner og kjennetegn ved profesjonelle organisasjoner. Vi vil videre komme inn på New Public Management (NPM), som er en moderne organisasjonsteoretisk tilnærming som har vært sentral for offentlige organisasjoner helt siden 1980 -tallet. Organisasjonsteorien hentes i hovedsak fra Jacobsen og Thorsviks bok om «*Hvordan organisasjoner fungerer*» (2007), Martinsen «*Perspektiver på ledelse*» (2009), Christensen m.fl. «*Organisasjonsteori for offentlig sektor*» (2009) og Johansen «*Mellom profesjon og reform*» (2009).

«*Helt sentralt i organisasjonsteorien står et ønske om å forstå hva som skjer i organisasjoner, og hvordan ulike organisasjoner fungerer.*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

3.1.1. *Kjennetegn ved offentlige organisasjoner*

«*En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse oppgaver og realisere mål.*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007:13). Offentlige organisasjoner er forskjellig fra private ved at offentlige er «*eid*» av det offentlige (statlige eller lokale myndigheter) og formelt sett styrt av valgte politikere. De private er eid og styrt av private investorer. Offentlige organisasjoner hevdes å være spesielle ved at de ledes av folkevalgte, de er multifunksjonelle, de må ofte ivareta flere og motstridene hensyn og de opererer normalt ikke i et marked slik mange private organisasjoner gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Offentlige organisasjoner kjennetegnes ved at de kan ha målkonflikter, eller de fremstår ikke som en enhetlig aktør, men har spenninger og uenighet. Eventuelle endringer av

organisasjonen tar tid fordi det kan være skiftende politisk ledelse og skiftende krav fra omgivelsene (Christensen m.fl., 2009).

Offentlige organisasjoner kan forstås utfra ulike perspektiv som f.eks. myteperspektiv, kulturelt/institusjonelt perspektiv eller instrumentelt perspektiv. Vurdering av om ledertrekk og lederstil har betydning for organisasjonen kan fortolkes ved bruk av slike perspektiv. «*I det instrumentelle perspektivet åpnes det i liten grad for at trekk eller egenskaper ved ledere kan ha særlig betydning for hvordan de utøver sin rolle.*» (Christensen m.fl., 2009:139). Dette fordi det er formelle normer som styrer lederatferden og ikke lederens egenskaper. I det kulturelle perspektivet er det mer relevant hvilke ledertrekk leder har for utøvelse av lederrollen, men «*Hvilke ledertrekk dette er forbundet med, er i midlertid mer uklart, bortsett fra generelle trekk...*» (Christensen m.fl., 2009:140) Her nevnes eksempel som at leder må inngi til tillit, ha kunnskap om historien og være troverdig.

Organisasjonsteorien drøfter også om det er en faktisk sammenheng mellom et forståelsesperspektiv og lederstil. Det stilles f.eks. spørsmål om et kulturelt/institusjonelt forståelsesperspektiv av en organisasjon tilsier en lederstil med mer toveiskommunikasjon, mer demokratisk og mer omsorgsorientert ledelse. Til sammenligning stilles det spørsmål om et instrumentelt forståelsesperspektiv av organisasjoner med mer saks- og målorientering tilsier en autoritær lederstil. Når en ikke kan konkludere sikkert om det er en sammenheng skyldes det at man mener at ledere sosialiseres inn i organisasjoner. Leder farges av kulturen og at «*Strukturelle og kulturelle rammer har vanligvis betydelig innvirkning på hvordan ledere tenker og handler, og bidrar slik sett til å jevne ut eventuelle forskjeller i lederegenskaper og lederstiler.*» (Christensen m.fl., 2009:140).

Offentlige organisasjoner har varige og uløselige spenninger som det ikke finnes enkle løsninger på. Noen ser på disse utfordringene som sykdomstrekk og noen vurderer dem som systemtrekk. Det har derfor vært søkt etter ulike organisasjonsformer og ledelsesformer som kan bidra til å løse utfordringene i multifunksjonelle organisasjoner. For de som ser på disse utfordringene som sykdomstrekk har bl.a. innføring av New Public Management blitt brukt som et forsøk på å få bukt med motstridene og uklare målkonflikter (Christensen m.fl., 2009). I neste avsnitt vil vi gjøre nærmere rede for dette.

3.1.2. Nyere utviklingstrekk i offentlig sektor

I organisasjonsteorien drøftes hvilke organiseringsmodeller som kan være tjenlige for offentlige organisasjoner. Man finner at ulike modeller som har fungert for private organisasjoner også kan være overførbare til offentlige (Christensen m.fl., 2009).

New Public Management er en betegnelse på en reformbølge som oppstod helt tilbake på 1980-tallet. Reformene handler om effektivisering av offentlig sektor etter prinsipper fra privat sektor. Uttrykk som «leverandør» og «produsent», «bruker» og «kunder» blir begreper som tas i bruk også i offentlig sektor. I NPM-litteraturen vektlegges ledelse som et viktig verktøy. Det er fokus på den profesjonelle ledelse, det at lederen er leder og ikke fagperson. Ideen er at den som er best egnet til å lede skal lede, uavhengig av profesjon, og at lederroller og lederegenskaper er generiske (Johansen, 2009). I NPM-litteraturen mener man at ledelse er personavhengig, det skjenes ikke til organisasjonskultur eller andre interne forskjeller. Her tilsettes en egnet person til lederjobben og ikke etter profesjon (Johansen, 2009).

NPM-litteraturen deles i to. Den ene kalles «*New institutional economics*». Den andre kalles «*Business type managerialism*». Sistnevnte har trekk av «*Scientific management tenkingen*». Ideen er at det skal være en ansvarlig bedriftsleder for hver organisatoriske enhet. Denne lederen er først og fremst leder og ikke fagperson (Johansen, 2009).

«Mens den første bygger på en markedsmessig styringslogikk, hvor aktørene er nyttemaksimerende og hvor konkurranse er en viktig mekanisme, bygger den andre på en hierarkisk styringslogikk.» (Johansen 2009:16).

For vår undersøkelse er det «*Business type managerialism*» som legges til grunn, profesjonell ledelse uavhengig av profesjon.

3.1.3. Kjennetegn ved profesjonelle organisasjoner

Profesjonelle organisasjoner og profesjonelle medarbeidere er beskrevet av Kirkhaug (2013).

«Begrepet profesjonell medarbeider blir normalt brukt om personer som har sertifisert utdanning som gir en beskyttet tittel, og om personer som har mer enn fire års høyere akademisk utdanning.» (Kirkhaug, 2013:39).

Profesjonelle organisasjoner kjennetegnes ved at de må tilpasse seg krav fra ansatte, interne krav knyttet til teknologisk og sosial utvikling og ytre endringer. Samtidig har krav til effektivitet og kvalitet økt. Dette stiller nye krav til styring og kontroll hos ledere. Til sammen gir det utfordringer som både er komplekse og uoversiktlige. Det går fra å være stabilt og oversiktlig til skiftende og uforutsigbart. Krav til ledere i profesjonelle organisasjoner blir høyere med tanke på personlige egenskaper og ferdigheter (Kirkhaug, 2013).

Profesjonelle offentlige organisasjoner kjennetegnes ved at de har profesjonskunnskap og produserer tjenester. «*Tjenesteproduksjon kjennetegnes ved en direkte relasjon mellom mennesker der kunnskap og ferdigheter settes i sentrum.*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007:22). De har utfordringer knyttet til både profesjonelle medarbeidere og mål- og oppgavekonflikter. I det neste delkapitlet skal vi derfor gjennomgå teori knyttet til ledelse og helt konkret se på ledelsesutfordringer i profesjonelle organisasjoner.

3.2. Ledelsesteori

I dette delkapitlet skal vi redegjøre for ledelsesteori som knyttes til kjennetegn ved ledelse av profesjonelle og ledere. Videre skal vi se på tre hovedtilnærminger til ledelse. Vi vil se på trekk-, atferds- og situasjonstilnærming, og de utfordringer som er knyttet til ledelse i profesjonelle organisasjoner. Teorien skal danne grunnlag for den empiriske undersøkelsen og støtte oss i å utforme relevante spørsmål. Den gir også støtte til drøfting av funn. I dette delkapitlet vil vi i hovedsak bruke Kirkhaugs bok «*Verdibasert ledelse*» (2013), Jacobsen og Thorsviks bok «*Hvordan organisasjoner fungerer*» (2007), Martinsens bok «*Perspektiver på ledelse*» (2009) og Christensen m.fl. «*Organisasjonsteori for offentlig sektor*» (2009).

3.2.1. Kjennetegn ved ledere og ledelse

Ledelse handler om det som skjer mellom leder og underordnede. Ledelse er en rekke handlinger som utføres av en eller flere personer, ledelse har til hensikt å få en eller flere personer til å gjøre noe og ledelse skal bidra til at organisasjonen skal nå sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Kjennetegn ved ledelse er visjon, misjon, motivasjon, kommunikasjon, maktspredning, inspirasjon, intuisjon og å gjøre de riktige tingene (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Ledere beskrives som en del av organisasjonens investeringsobjekt, de blir et bilde på hva organisasjonen står for. Det er flere definisjoner på lederskap og vi støtter oss til Martinsens definisjon på lederskap:

«Lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsanliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av alle disse definisjonene.» (Martinsen, 2009:36).

Lederskap er en av verdens eldste yrker og forståelsen av lederskap har alltid vært en viktig del av vår søken etter kunnskap. Det fantes tidlig ledere som profeter, *prester*, høvdinge og konger, og i «*Oddysen*» rådes ledere til bl.a. å holde sosial avstand til folk flest for ikke å miste sin innflytelse (Martinsen, 2009). Lederskap er en sammensatt rolle.

3.2.2. Tradisjonelle tilnærminger til ledelse

Tradisjonelt har ledere vært karakterisert og bedømt ut fra ulike personlighetstrekk og hvilken atferd de utviser gjennom utøvelse av lederskap. Hva som er godt eller dårlig lederskap er det derimot ulike meninger om (Kirkhaug, 2013). Ledelsesteorien viser til ulike trekk ved ledere, hva som kan gi ledermakt og hvilken lederstil som kan føre til best måloppnåelse for organisasjoner. Forskning har likevel ikke gitt entydige svar på om det finnes spesielle trekk ved ledere som gir suksess for alle organisasjoner, til alle tider og i alle situasjoner? Det er heller ikke gitt entydige svar på om lederegenskaper er medfødt eller om de kan læres ved sosialisering og opplæring (Kirkhaug, 2013). Nedenfor skal vi gjennomgå tre tilnærminger til ledelse. Trekk ved ledere, lederes atferd og situasjonsbetinget ledelse.

3.2.3. Trekk ved ledere

Trekk er å forstå som særegen karakteristikk ved en person, det er personligheten og egenskapene ved personen. Disse trekkene er basis for hvordan personen tenker, prioriterer og handler (Kirkhaug, 2013).

I ledelsesteorien behandles også kompetansebegrepet i tilknytning til trekk og egenskaper ved ledere. Det skilles mellom formell kompetanse og uformell kompetanse, der formell gjelder

det som er studert, mens uformell kompetanse er alle egenskaper ved en person, også erfaringer. Til begrepet kompetanse knyttes en rekke forhold som f.eks. kunnskap, ferdighet, evner, personlighet og holdninger. Hos Martinsen finner vi følgende definisjon på kompetanse: «*samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.*» (Martinsen, 2009:211).

Kompetansebegrepet bør sees i et bredt perspektiv og dersom man skal drøfte kompetanseproblematikk tilknyttet en organisasjon bør drøftingen starte med en strategi- og målanalyse for organisasjonen (Martinsen, 2009). Å være kvalifisert til en stilling handler om hva som etterspørres av organisasjonen og hva en søker kan tilby.

I utgangspunktet er det vanskelig å lage en generell oppskrift på hva som er lederkompetanse, men det er sammenheng mellom hvilken kompetanse som kreves og hvilket nivå lederen befinner seg på i organisasjonen. Det institusjonelle nivå kjennetegnes ved at det foregår ledelse knyttet til målformulering, budsjetter og planlegging. Det administrative nivå kjennetegnes ved at det foregår ledelse av organisering og saksbehandling, mens det på det operative nivå foregår ledelse av kjerneaktiviteten i organisasjonen. På det institusjonelle nivå foregår toppledelse, her utformes organisasjonens verdigrunnlag og normer for virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Hos ledere finner vi blant annet personlighetstrekkene høyt aktivitetsnivå, høy intelligens og høy selvtillit. Andre trekk er at de er pågående, flinke, sosiale og arbeidsomme. Trekk ved ledere med lang erfaring viser at de tåler stress godt og handler på bakgrunn av erfaring (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Teorien viser også til at ledere er prestasjons- og konkurransemotivert, at de har gode fagkunnskaper og evne til å behandle kompleks informasjon. De er maktsøkende og har stor selvtillit (Christensen m.fl., 2009).

Nyere forskning har funnet en ny dimensjon ved ledelsestrekkene. Den er særlig knyttet til sosiale ferdigheter i samspill med andre, noe vi også kan omtale som relasjonelle ferdigheter. Sosiale ferdigheter som kommunikasjon, veiledning og evne til å se medarbeidere utover ordinær tjenesteutøvelse er en krevende lederaktivitet (Christensen m.fl., 2009). Videre karakteriseres lederferdigheter med at det handler om å *se* den enkelte medarbeider og gjøre de riktige tingene i ulike situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

I dagens samfunn vektlegges også egenskaper i tilknytning til mystikk og «nyreligiøsitet» og denne typen egenskaper gir liv til en tidligere tenking om ledere som «*great person*» (Kirkhaug, 2013). «*Great person theory*» beskriver at store ledere har spesielle trekk som skiller dem fra andre personer. Her er lederskapsmotivasjon, fleksibilitet, moral og intelligens, herunder både kognitiv, emosjonell og kulturell intelligens sentrale elementer (Kirkhaug, 2013).

Trekkteorier ved ledere har blitt kritisert, bl.a. mente man i 1948 at det ikke kan påvises sammenheng mellom spesielle trekk og det å være suksessrik. Man mente heller at det som avgjorde om ulike trekk hadde positive eller negative effekter var avhengig av mål og de ulike situasjonene som ledere og ansatte var i (Kirkhaug, 2013). Dette fører oss over til hvordan trekk og egenskaper påvirker lederstil, hvordan leder bruker egenskapene sine i utøvelse av ledelse i samarbeid med ansatte og omgivelsene. Altså leders atferd.

3.2.4. Lederatferd

I teori om leders atferd avdekkes leders ytre handlinger som mål, prioriteringer og oppgaver. Lederatferd vises gjennom fire dimensjoner ved ledelse. Det er *relasjon*, *oppgave*, *endring* og *strategi*. I relasjonsdimensjonen vektlegges ansatte, generell atferd, jobbtilfredshet og støtte til arbeidsutførelse. I oppgavedimensjonen vektlegges fordeling og oppfølging av oppgaver, sentralt står mål, strategier, effektivitet, kontroll og kvalitet. Ledelsesteorien diskuterer om disse to tilnærmingene, relasjon og oppgaver, fungerer best sammen eller adskilt.

Endringsdimensjonen finner vi hos ledere som er visjonære, har nye ideer, er samarbeidsorientert og tar raske beslutninger. Disse lederne er mindre opptatt av planlegging og formalisering. Denne dimensjonen forener på den ene siden oppgave- og relasjonsorienteringsdimensjonene, på den andre siden krever den at lederen kan formulere visjoner og mål, og evner å få oppslutning hos ansatte. Under strategisk dimensjon beskrives leders evne til å være forutseende, tenke strategisk og opprettholde fleksibilitet. Den strategiske dimensjonen kobles ofte til endringsdimensjonen fordi strategisk ledelse innebærer hele tiden å tilpasse organisasjonen til omgivelsene (Kirkhaug, 2013).

De tidligste atferdsteoretiske modellene skilte mellom tre hovedtyper lederstiler, demokratisk, autoritær eller Laissez-faire. I denne undersøkelsen er atferdsteoriene knyttet til de fire dimensjonene ved lederatferd som er nevnt over. Dette leder oss over til situasjonsbetinget

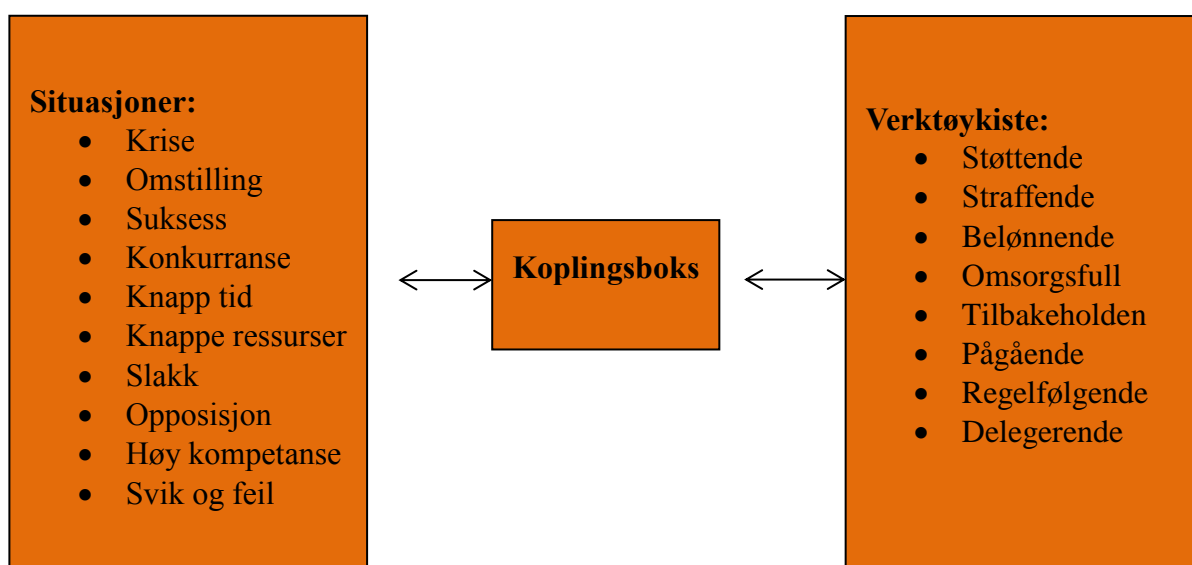
ledelse, der lederegenskapene relateres til leders evne til å vurdere de situasjoner og de omgivelser som til en hver tid råder.

3.2.5. *Situasjonsbetinget ledelse*

I situasjonsbetinget ledelse avhenger ledelse av tre sentrale forhold, nemlig lederen selv og hans/hennes verdisystem, ansattes egenskaper og verdisystem og selve situasjonen ledelsen skal utøves i. I ledelsesteorien er forholdet mellom modenhet hos ansatte og lederstil blitt diskutert. Selv om det ikke foreligger sikre konklusjoner på dette, har det ført til at man ser på lederskap som en dynamisk faktor som både påvirker og blir påvirket av ulike omstendigheter (Kirkhaug, 2013).

Situasjonsbetinget ledelse krever at lederen kan analysere situasjonen han/hun står i og at lederen kan ta i bruk de riktige verktøyene, som for eks. å være støttende, straffende, belønnende, omsorgsfull, pågående osv., avhengig av situasjonen. I situasjonsbetinget ledelse er det de ulike situasjonene som oppstår som blir avgjørende for hvilken ledelse som trengs. Leder må derfor være fleksibel og tilpasse lederstil etter behovet. Her vil krav til lederen variere over tid, og være avhengig av hvilke situasjoner som oppstår, uavhengig av at det er de samme ansatte som ledes. Situasjonsbetinget ledelse krever altså at leder har ulike verktøy for ulike situasjoner (Kirkhaug, 2013).

Fig.3 *Situasjonsbetinget ledelse*



Figuren på forrige side viser ulike situasjoner som kan oppstå og ulike verktøy som kan brukes av leder (Kirkhaug, 2013).

Lederens evner til å ta i bruk situasjonsbetinget ledelse og innsikt i hva som kreves for å lykkes med denne type ledelse er avgjørende for hvor suksessfull situasjonsbetinget ledelse blir.

3.2.6. Ledelsesutfordringer i profesjonelle organisasjoner

«Et viktig kjennetegn ved profesjonelle er at de er verdibevisste.» (Kirkhaug, 2013:39).

Profesjonelle medarbeidere er oppdratt i ulike utdanningsinstitusjoner og har med seg ulike betraktninger rundt yrket, hvilke verdier som er vesentlig ved profesjonen og ulike tanker om utøvelse av praksis. Slike medarbeidere har tilegnet seg kompetanse utenfor organisasjonen og har nødvendigvis ikke samme lojalitet og tilhørighet som de som er oppdratt og opplært i organisasjonen. I tilfeller med flere faggrupper kan det gi utslag i forskjellig syn på adferd, kvalitet på tjenester, effektivitet, m.v. Dette kalles verdipluralisme. Dersom det oppstår verdipluralisme forankret i profesjonell tilhørighet, kan det være en utfordring for organisasjonen. Det kan gå utover organisasjonstilhørighet og organisasjonslojalitet. Det kan også være til hinder for utvikling av fellesskapsfølelser og felles kultur (Kirkhaug, 2013).

Et annet forhold ved organisasjoner er at de utsettes for omfattende utfordringer gjennom krav fra flere hold. Med profesjonelle medarbeidere kan det oppstå konflikt mellom en persons egne verdier og organisasjonens verdier, kalt intrapersonelle verdikonflikter (Kirkhaug, 2013). Slike medarbeidere er ofte oppdratt gjennom studier og profesjonstilhørighet til spesielle verdier som styrer oppfatninger om hvordan de skal agere i forhold til overordnede, kolleger og kunder. På sykehussektoren finner man denne typen verdikonflikter mellom ledelse som skal effektivisere og spare penger, og leger og sykepleiere som da kommer i konflikt med seg selv, sine verdier og ledelsen (Kirkhaug, 2013).

Et tredje forhold er at man i profesjonelle organisasjoner finner stor grad av selvledelse for underordnede. Selvledelse betyr at det er den underordnede selv som ivaretar målstyring, kontroll av arbeidet og evaluering av resultat (Kirkhaug, 2013). Dersom lederen ikke praktiserer «*faget*» står leder uten oppdatert fagkompetanse, og vil kunne ha begrenset ekspertmakt. Det kan gi utfordringer når arbeidet skal evalueres. På den bakgrunn kan

lederens makt knyttet til rollen som ekspert være begrenset når profesjonelle skal ledes (Kirkehaug, 2013). Det kan være krevende å være leder for profesjonelle medarbeidere, selvgående, verdibevisste og profesjonelle i sitt fag som de er.

3.3. Oppsummering teori

Teorien er valgt ut fra tanken om at den er relevant og interessant for det som skal forskes på. Hovedtrekkene i teorien som er gjennomgått redegjør for ledelse i profesjonelle offentlige organisasjoner, definerer profesjonelle medarbeidere og peker på noen av disse organisasjonenes ledelsesutfordringer. Vi har presentert tre tilnærminger til ledelse, der vi redegjør for trekk ved ledere, atferd hos ledere og situasjonsbetinget ledelse. Det er et viktig grunnlag for forståelse av lederskapets betydning for organisasjoner.

Ledelse er ikke nødvendigvis et fag, da noen kan være den fødte leder (jf. trekkteorien). Det er imidlertid også mye som tyder på at ledelse kan studeres og læres. Det er ikke gitt at ledelse er avgjørende for en organisasjons resultater, men offentlige organisasjoner trenger ledelse. Offentlige profesjonelle organisasjoner er i tillegg krevende å lede. Avhengig av hvilket ståsted og teoretisk forståelsesgrunnlag man har for disse organisasjonene og for anvendt teori, er de samlet sett bidrag til å støtte søken etter det beste og mest dynamiske lederskapet for disse organisasjonene.

Lederskap, som et av verdens eldste yrker, har med seg lange linjer og viktig historie som gir grunnlag for å forstå og forske på fenomenet ledelse. Teorien som er lagt fram her sees også i det perspektivet. Det kan være nyanser ved spørsmålene som ikke er fanget opp av teorien som vi har valgt å bruke.

4. METODE

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for de metodiske valg vi har gjort underveis og begrunne dem. Valgene er forankret i vårt forskningsspørsmål: «*Hvordan vektlegger prester i Den norske kirke viktigheten av utdanning, erfaring, personlige egenskaper/verdier og personlig egnethet hos fremtidig leder?*»

Vi hadde følgende hypotese som vi ønsket å undersøke nærmere: «*prester kan ikke ledes av andre enn prester*».

4.1. Induktiv eller deduktiv tilnærming?

Det er to hovedretninger for hvordan man kan kartlegge virkeligheten, induktiv eller deduktiv tilnærming.

Den deduktive tilnærmingen tar utgangspunkt i at man på forhånd har skapt noen forventninger om det som skal undersøkes og deretter går ut for å kartlegge virkeligheten. Ut fra de data som samles inn kan man sammenligne hvordan virkeligheten samsvarer med forventningene. Svakheten med denne strategien er at man står i fare for at «som man roper i skogen får man svar». Forventningene vil påvirke hva man leter etter og kunne medføre at relevant og viktig informasjon ikke kommer fram eller blir oversett. Forskeren leter bare etter informasjon som forskeren selv anser som relevant. Videre inneholder denne tilnærmingen relativt mange nivå av fortolkninger som til en viss grad vil påvirke resultatet. Deduktiv tilnærming anses som egnet til blant annet å studere fenomener som har vært studert tidligere (Jacobsen, 2005).

Den induktive tilnærmingen tar utgangspunkt i at man går ut i virkeligheten uten forventninger og samler inn data. Deretter systematiserer og tolkes dataene. Med utgangspunkt i den kunnskap man erverver vil nye teorier kunne dannes. Kritikken mot denne tilnærmingen er at det lite tenkelig at forskeren vil klare å samle inn all relevant informasjon og at det da er sannsynlig at hvilken informasjon som blir samlet inn likevel til en viss grad blir styrt av forskeren sine forventninger. Denne tilnærmingen gjør at vi får et nivå mindre med fortolkninger fordi forskeren ikke har forhåndsdefinert f.eks. spørreskjema. Induktiv

tilnærming anses som egnet til å studere ukjente fenomener eller hvis vi ønsker å få fram ulike fortolkninger og forståelser av et fenomen (Jacobsen, 2005).

I vår undersøkelse hadde vi klart definert hva vi ønsket å undersøke og skapt noen forventninger om det som skulle undersøkes. Den vil derfor kunne defineres inn under deduktiv tilnærming. Vi var oppmerksom på at det ville kunne medføre at vi av den grunn blant annet risikerte å få svar på hvordan respondentene oppfattet vår fortolking av virkeligheten og ikke hvordan de selv fortolket virkeligheten.

4.2. Kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse

Vårt utgangspunkt for valg av kvalitativ eller kvantitativ metode var at de er likeverdige. Det vil si at begge er vurdert til å være like gode, men de er egnet til forskjellige formål (Jacobsen, 2005). Utgangspunktet for hvilken metode vi valgte å bruke i undersøkelsen er problemstillingen og det vi ønsket å undersøke nærmere.

I og med at en av oss i dag jobber som kirkeverge i Den norske kirke vurderte vi at en kvalitativ metode, med bruk av intervju av prester, ville kunne bli problematisk av flere grunner. Vi vurderte det slik at respondentene ville kunne bli påvirket av at en av oss innehar en lederstilling i Den norske kirke og at vi av den grunn kunne bli tillagt å ha en skjult agenda. Det ville av den grunn kunne tenkes at respondentene ville vegre seg for å gi åpne og ærlige svar. Videre ville vi selv i en intervjusituasjon stå i fare for å komme til å påvirke svarene ved ubevisst bruk av kroppsspråk, tonefall, ledende oppfølgingsspørsmål og lignende. Ytterligere ville bruk av intervju som form gjøre at vi kun ville ha anledning til å undersøke responsen hos kun et lite utvalg av prester i Norge. Vi hadde et ønske om å gå ut så bredt som mulig, og spørre flest mulig, for å ha større mulighet til å generalisere svarene vi fikk.

Vi har valgt å bruke en kvantitativ metode for å søke svar på våre spørsmål. Som verktøy til dette har vi tatt i bruk Questback for å utarbeide et elektronisk spørreskjema.

4.3. Valg av undersøkelsesdesign

I utgangspunktet ønsket vi oss et ideelt opplegg der vi kunne spørre mange enheter og samtidig gå i dybden, altså en kombinasjon av intensivt og ekstensivt opplegg. Vi jobbet innledningsvis i den retning, men innså at innenfor rammene av en masteroppgave er det ikke mulig å gjøre det så omfattende. Vi ble derfor nødt til å gjøre valg.

Et intensivt opplegg gir mulighet til å undersøke mange variabler og gå i dybden på disse. Et slikt opplegg vil kunne gi større mulighet til å forstå fenomenet ut fra den enkeltes kontekst. Hvis vi hadde valgt dette ville det imidlertid medført at vi måtte ha begrenset oss betydelig med tanke på antall enheter.

Et ekstensivt opplegg gir mulighet for å undersøke mange enheter. Et slikt opplegg betyr at en må begrense antall variabler og at forskjeller og nyanser blir borte. Styrken for et ekstensivt opplegg er at de funn som gjøres vil kunne være gjeldende for andre i gruppa som ikke er med i undersøkelsen, med andre ord en stor grad av generalisering. Det forutsetter at valg av variabler er slik at svarene kan få en slik gyldighet.

I vår studie ønsket vi å undersøke hva prester i Den norske kirke vektlegger hos sin framtidige leder innenfor fire begreper knyttet til ledelse (kompetanse, egenskaper, verdier og tro). Vi ønsket også å spørre om de ser det som mulig å bli ledet av noen uten teologisk utdanning, har utdanning som prest.

Vi vurderte det som mest hensiktsmessig å bruke en deduktiv tilnærming til undersøkelsen ved at vi definerte hva vi ønsket å undersøke med utgangspunkt i tidligere undersøkelser på området og eksisterende ledelsesteori. Vi valgte videre å gå på et ekstensivt opplegg der vi kan ha et stort antall respondenter på våre spørsmål. Det gir mulighet til en viss grad av generalisering. Det gir også en noe større avstand mellom oss som forskere og respondentene. Vi valgte en kvantitativ tilnærming der vi brukte Questback som verktøy til gjennomføring av standardisert spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen var designet med spørsmål som hadde ulike svaralternativ der respondenten kun kunne velge kun et svaralternativ.

4.4. Utvalg av respondenter

Når vi hadde bestemt oss for hva vi ville undersøke og hvilken metodisk tilnærming vi skulle ha bestemte vi oss for hvem vi ønsket å få med i undersøkelsen. Vårt tema er knyttet til undersøkelse blant prester i Den norske kirke. Med bruk av Questback som verktøy anså vi at det i prinsippet var mulig å spørre samtlige prester som jobber i Den norske kirke. Det var også noe vi ønsket. Forutsetningen var at vi fikk tilgang til den enkelte prest sin e-post.

I Den norske kirke jobber det om lag 1200 prester. Det gjorde at vi hadde et utgangspunkt med om lag 1200 potensielle respondenter. Vi hadde ikke tilgang til prestenes egen e-postadresse for å komme i direkte kontakt med dem. Vi ble derfor nødt til å søke kontakt med dem via de lokale menighetskontorene. Vi nådde ut til totalt 993 respondenter.

4.5. Datagrunnlag

I forbindelse med undersøkelser refererer en til primærdata og sekundærdata. Jacobsen sier om primærdata at «*Det er data som er samlet inn av forskeren selv med det formål å belyse en spesiell problemstilling*» (Jakobsen, 2005:124). Sekundærdata er data som er samlet inn av andre enn forskeren selv. I vår undersøkelse baserer vi oss på primærdata som samles inn av oss selv ved hjelp av spørreundersøkelse i Questback.

4.6. Datainnsamling

Vi har i vår undersøkelse samlet inn primærdata gjennom bruk av Questback og spørreskjema. Questbacken sendes ut til alle menighetskontor i Norge med henstilling om at undersøkelsen bringes videre til alle prester som er tilknyttet menighetskontoret.

Det ligger ikke kontaktinformasjon ute på nettsidene til Den norske kirke til prestene sin e-post. Ofte står det oppført e-post til menighetskontoret der prestene har sitt virke på hjemmesidene. For å skaffe tilgang til prestene sin e-post tok vi først kontakt med bispekontorene i landet for å spørre om tilgang til informasjonen, men her ble det uttrykt at de har som politikk at de ikke utleverer slik kontaktinformasjon eksternt. Vi tok derfor kontakt med kirkerådet i Den norske kirke og fikk tilgang til en liste over e-post til postmottak ved alle landets menighetskontor. Undersøkelsen ble deretter sendt direkte til menighetskontorene

ved hjelp av Questback 26.03.2014 med henstilling om å formidle undersøkelsen ut til prestene. Respondentene ble der gjort oppmerksom på at undersøkelsen ble gjort ved hjelp av Questback som en del av vår masterstudie og at den var helt anonym for deltakerne. Vi fikk etter, hvert ved hjelp av menighetskontorene, tilgang til kontaktinformasjon til flere prester som fortløpende ble invitert til å svare på vår undersøkelse. Totalt er undersøkelsen blitt formidlet ut til 993 prester over hele landet. 09.04.2014 sendte vi ut en puring med vennlig oppfordring om deltakelse. Svarfrist for undersøkelsen ble satt til 16.04.2014.

En svakhet med bruk av e-post og internett-baserte skjema ved spørreundersøkelser er at de har generelt lav svarprosent, i verste fall kan den bli under 10 %. Årsaken kan blant annet ligge i at man ikke når ut direkte til respondentene, at personene ikke gidder å svare eller at de ikke ønsker å svare fordi temaet kan føles krenkende (Jakobsen, 2005).

Fordelen med å sende ut spørreskjema på e-post er at man ikke kan påvirke svarene gjennom måten man innleder og presenterer sine spørsmål og gjennom kroppsspråk og tonefall.

4.7. Etikk og personvern

Gjennom bruk av Questback er svarene anonymiserte og kan ikke spores tilbake til den enkelte respondent. All informasjon som lagres på nettstedet behandles konfidensielt og blir ikke videreformidlet eller solgt til tredjeparter. All informasjon lagres på en svært sikker måte og er bare tilgjengelig via QuestBack-tjenesten. I forbindelse med undersøkelser lagres ingen personlig identifiserbar informasjon, for eksempel nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, sammen med svaret. Dette for å sikre at undersøkelsene er anonyme.

Opgaven er ikke gjennomført som en bestilling fra noen eksterne, men utelukkende som et selvvalgt emne knyttet til studiet, vår status som studenter og denne masteroppgaven.

4.8. Validitet

Validitet kan forstås som gyldighet av undersøkelsen og de data som er samlet inn. Det er gjerne vanlig å skille mellom intern validitet og ekstern validitet.

Intern validitet handler om vi har klart å få svar på det vi ønsket oss svar på. Vi har som et grep for å sikre intern validitet hatt hjelpe fra vår veileder og en ekstern prest i utarbeidelse av spørsmålene slik at vi gjennom spørsmålene skulle få svar på det vi ønsket å undersøke. Vi vil i analysen og drøftingen gå dypere inn i dette.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad de data som er samlet inn er egnet til generalisering. Ut fra antall respondenter og sammensetningen av de respondentene vi har tenker vi at undersøkelsen i stor grad vil kunne være egnet til generalisering av synspunktene til prester i Den norske kirken knyttet til våre spørsmål om ledelse. Vi vurderer også at vår undersøkelse til en viss grad kan ha interesse knyttet til ledelse i andre virksomheter der verdier og fag står sterkt, som f.eks. innen sykehussektoren.

4.9. Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad undersøkelsen er pålitelig.

Vi sendte undersøkelsen ut til 993 respondenter og fikk 351 svar. Det gir en svarprosent på 35 %. En tommelfingerregel antyder at svarprosent på over 50 % er tilfredsstillende (Jacobsen, 2005). Det er likevel mer avgjørende å vite noe om hvem som faller fra enn å se utelukkende på svarprosent. I vår undersøkelse var vi avhengig av at spørreundersøkelsen ble formidlet videre fra ansatte på menighetskontorene til prestene. Det kan derfor være rimelig vilkårlig hvilke prester som har falt fra fordi de ikke har fått en reell sjanse til å gi sitt svar.

Det kan videre tenkes at de som har valgt å svare på undersøkelsen har en særlig interesse knyttet til det emnet som vi ønsker å undersøke og at dette har hatt betydning for de svarene som vi har fått inn. Det kan også tenkes at prester som føler seg provosert eller krenket med tanke på kirkemøte sin beslutning om at det skal være en framtidig felles ledelse innenfor kirkesektoren har unnlatt å delta. Det ser ut som om at svarene er godt fordelt geografisk over hele landet og at respondentene har en representativ fordeling i forhold til alder og kjønn. Det gjør at en har grunn til å tro at svarene vil kunne være representativt for det syn som prestene i Den norske kirke har på de ulike spørsmålene.

I forhold til sikkerhetsmarginer knyttet til statistikk opererer man med følgende feilmarginer for vår utvalgsstørrelse (Jacobsen, 2005):

Tabell 4.1 *Feilmargin for vår utvalgsstørrelse*

Sikkerhet	90 %	95 %	99 %
Utvalgsstørrelse			
300	4,9 %	5,8 %	7,6 %

Når vi har 351 respondenter vil vi ha noe mindre feilmargin enn det som er angitt i tabellen og det må tas med i vurderingen.

4.10. Metodiske svakheter

Valget av kvantitativ og deduktiv tilnærming har sine ulemper. Ved dette valget har vi også valgt at undersøkelsen må bli noe overflattisk og ikke vil gå i dybden av dette fenomenet. Med bruk av spørreskjema mister vi muligheten til å få utdypet den enkelte respondentens synspunkt. Med andre ord vil vi med denne metoden bare få svar på det vi konkret spør om og ikke noe mer. Det innebærer at andre sider ved fenomenet som kunne være av stor interesse ikke vil komme fram. Hvis spørsmålene ikke er presise nok og ikke er de «*riktige*» spørsmålene vil det gå utover kvaliteten på det datagrunnlaget vi får inn. Vi har vært konsekvent i bruk av svaralternativene på alle spørsmålstillinger bortsett fra det siste spørsmålet, «*Vil det være mulig å tenke seg at prester blir ledet av noen uten teologisk utdanning?*» Her har vi gitt svaralternativene: «*Ja*», «*Ja, hvis vedkommende er særlig godt egnet*», «*nei*», «*vet ikke*» og «*annet*». På de øvrige spørsmålene er svaralternativene «*Ikke viktig*», «*Litt viktig*», «*Viktig*», «*Meget viktig*», «*Svært viktig*».

Valget av kvantitativ tilnærming gjør at vi blir låst i problemstillingen så snart undersøkelsen var satt i gang. Vi kunne ha ønsket noen mindre justeringer etter at undersøkelsen var satt i gang, blant annet ved at noen spørsmål kunne vært enda mer spisset og utvetydige. Ved bruk av vår tilnærming og metode var det ikke mulig å få gjort endringer og justeringer underveis.

5. ANALYSEN

I analysen vil vi se nærmere på svarene som er kommet fram gjennom undersøkelsen. Vi har blant annet brukt analyseverktøyet i Questback til dette arbeidet. Spørsmålene er laget ut fra ønske om å undersøke hvor viktig prestene oppfattet formell kompetanse, uformell kompetanse, personlige egenskaper og verdier hos den som skal være leder i en framtidig kirkeordning.

Svarene angis ikke som en absolutt frekvensfordeling, men de angis som relativ fordeling i prosent fordelt på hvert spørsmål og framstår som en enkel frekvensanalyse.

Vi har i vår analyse sett på om det er forskjell på svarene ut fra kjønn, stilling, alder og geografi. Det framkommer svært små nyanser i svarene når vi deler svarene ut fra overnevnte kriterier. Av den grunn har vi ikke funnet det interessant å lage egne analyser basert på disse kriteriene.

5.1. *Hvem har svart på undersøkelsen?*

Tabell 5.1: Kjønn

Navn	Prosent
Kvinne	26,5%
Mann	73,5%
N=351	

Som vi ser av fordelingen er de fleste respondenter menn. Det gjenspeiler kjønnsfordelingen blant prester i Den norske kirke med stor overvekt av mannlige prester. Av den grunn kan en si at utvalget er representativt for kjønnsfordelingen blant prester i Den norske kirke.

Tabell 5.2: Alder

Navn	Prosent
20-29	4,8%
30-39	16,2%
40-49	26,2%
50-59	35,3%
Over 60 år	17,4%

N=351

Det er stor variasjon i alder på respondentene. Over halvparten av dem er over 50 år. Det gjenspeiler alderen på prestene i Den norske kirke. Det er i flere sammenhenger slått fast at blant praktiserende prester er gjennomsnittsalderen rimelig høy og at det fra lederhold i Den norske kirke er uttrykt bekymring for framtidig rekruttering til yrket.

Tabell 5.3: Stilling

Navn	Prosent
Prest	33,3%
Sokneprest	66,7%

N=351

De fleste respondentene har stilling som sokneprest. En sokneprest er den presten som har det overordnede ansvar i et sokn i Den norske kirke. I Norge er det mange små sokn med bare en prest og da vil man bare ha en sokneprest. Det er derfor slik at den største andelen av prestene er å regne som sokneprest.

Tabell 5.4: Bispedømme respondentene jobber i

Navn	Prosent
Nord-Hålogaland	6,3%
Sør-Hålogaland	7,1%
Nidaros	9,1%
Møre	5,1%
Björgvin	12,5%
Stavanger	13,1%
Agder og Telemark	9,1%
Tunsberg	8,0%
Hamar	8,3%
Borg	10,8%
Oslo	10,5%
N=351	

Respondentene har stor geografisk spredning over hele landet og alle landets bispedømmer. Fordelingen kan anses for å være rimelig representativ for den andel av prester som jobber i de ulike bispedømmer og deler av landet.

Tabell 5.5: Antall år i prestatjeneste

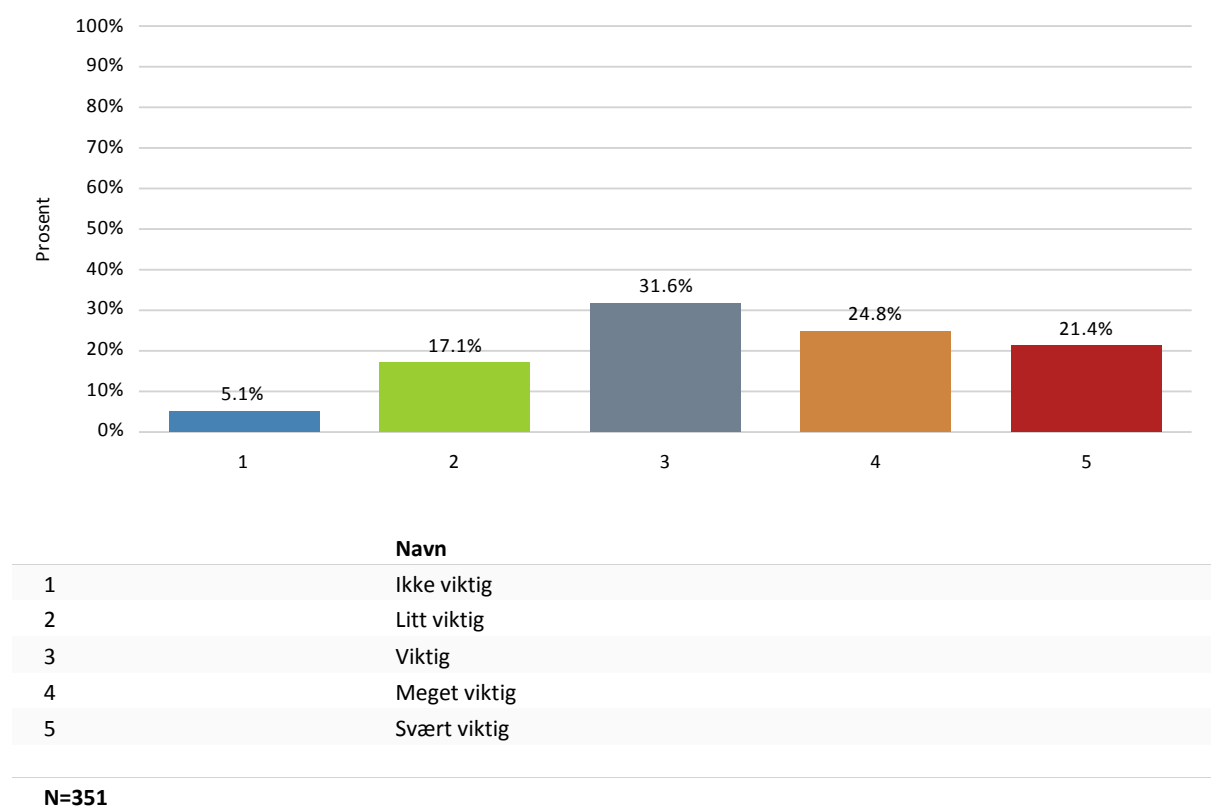
Navn	Prosent
0-5	16,5%
6-10	15,1%
11-15	15,1%
16-20	16,0%
21 eller mer	37,3%
N=351	

Det er stor variasjon blant respondentene knyttet til antall år i prestatjeneste, fra de prestene som må regnes som rimelig nye i faget til erfarne prester med over 20 år i tjeneste.

Vi har i metoddelen gjort rede for at respondentene i denne undersøkelsen kan anses for å være et representativt utvalg av prester i Den norske kirke med tanke på kjønn, alder, geografisk fordeling, stilling og fartstid i jobben. Oversikten som er presentert her bekrefter at utvalget må anses for å være representativt ut fra de kriterier som er nevnt over.

5.2. I hvilken grad mener prestene at formell og uformell kompetanse er viktig?

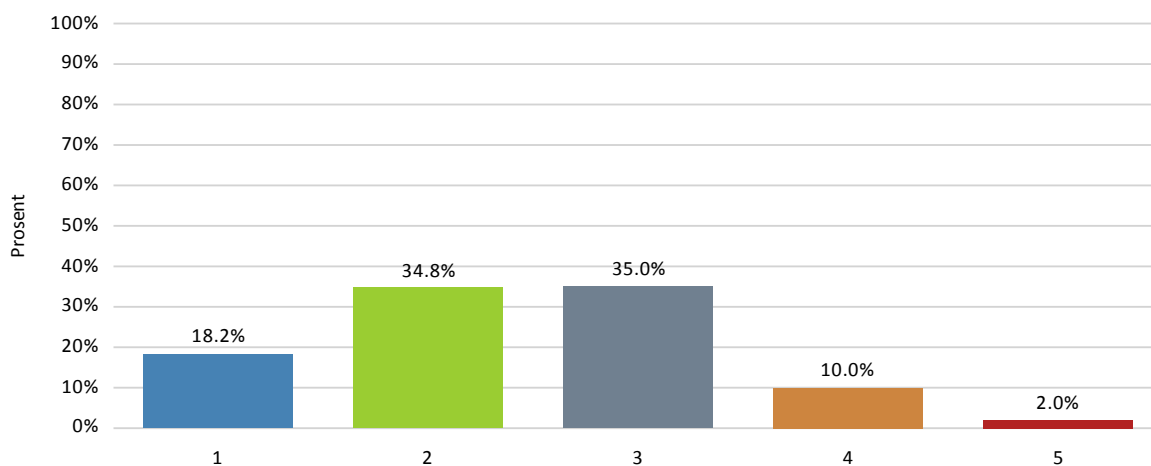
Tabell 5.6: Har lederutdanning på høgskole eller universitetsnivå



77,8 % av respondentene har svart at de vektlegger lederutdanning som «viktig», «meget viktig» eller «svært viktig». Det er uttrykk for at de fleste anser dette som viktig kompetanse for den som skal være leder. Det er likevel verdt å merke seg at et betydelig mindretall på 22,2 % anser utdanning innenfor ledelse som «ikke viktig» eller bare «litt viktig».

Det er ikke spesifisert hvilken type lederutdanning som det er tenkt på i spørsmålet. Det kan medføre at respondentene har hatt ulike former for lederutdanning i tankene når de har gitt sitt svar. Dette er noe mer spesifisert og utdypet i andre spørsmål i undersøkelsen.

Tabell 5.7: Har økonomisk utdanning

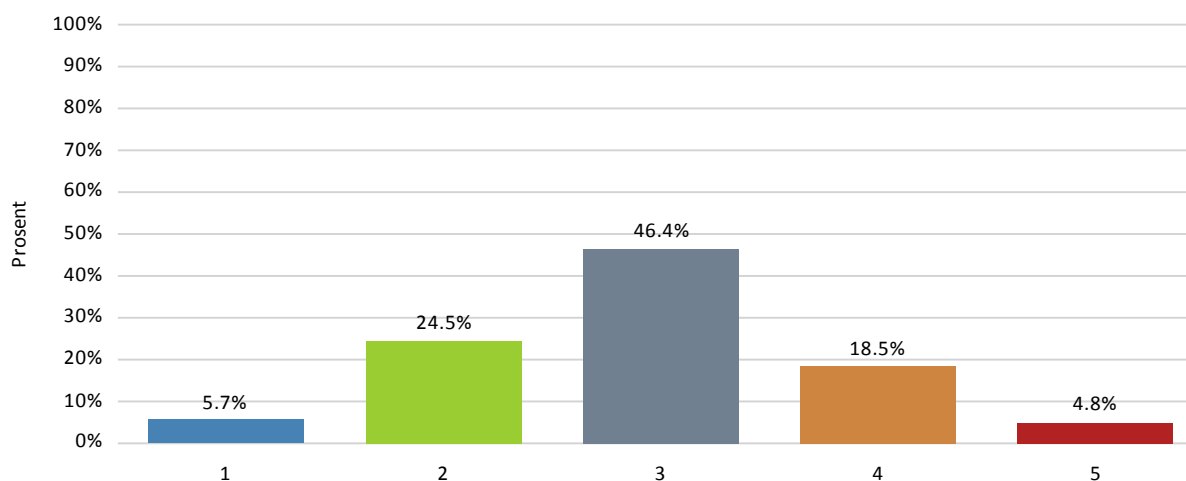


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Det kan se ut som om prestene har ulik oppfatning av viktigheten av at en framtidig leder har økonomisk utdanning. 53,0 % anser økonomisk utdanning som «*ikke viktig*» eller bare «*litt viktig*» for den som skal være leder i framtidig kirkeordning. Det indikerer at over halvparten av respondentene har vurdert at økonomisk utdanning ikke anses som særlig viktig knyttet til lederrollen. Bare 12 % har vurdert dette som «*meget viktig*» eller «*svært viktig*». Samtidig er det hele 35 % som har vurdert dette som «*viktig*».

Tabell 5.8: Har erfaring med økonomistyring

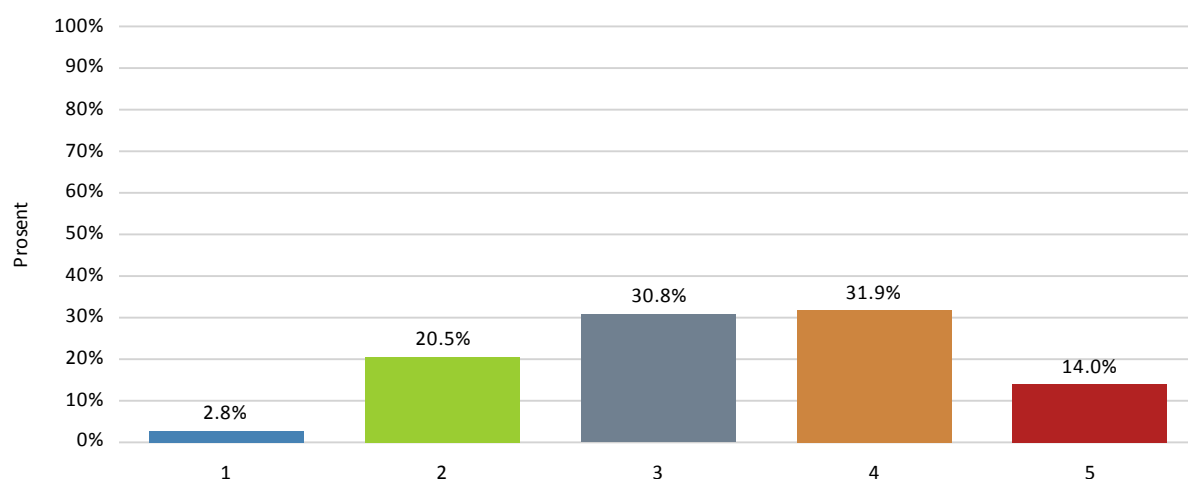


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Tallene indikerer at prestene har noe ulik oppfatning av viktigheten av at en framtidig leder har erfaring med økonomistyring. Andelen som har vurdert det som «*ikke viktig*» eller bare «*litt viktig*» er her på 30,2 % (tilsvarende for formell økonomisk utdanning var 53,0 %). Det kan se ut til at *erfaring* med økonomistyring verdsettes som noe viktigere enn *formell* økonomisk utdanning som ble belyst i forrige spørsmål. Det vises også ved at 23,3 % har svart at de vurderer dette som «*meget viktig*» eller «*svært viktig*».

Tabell 5.9: Har utdanning innen personalledelse

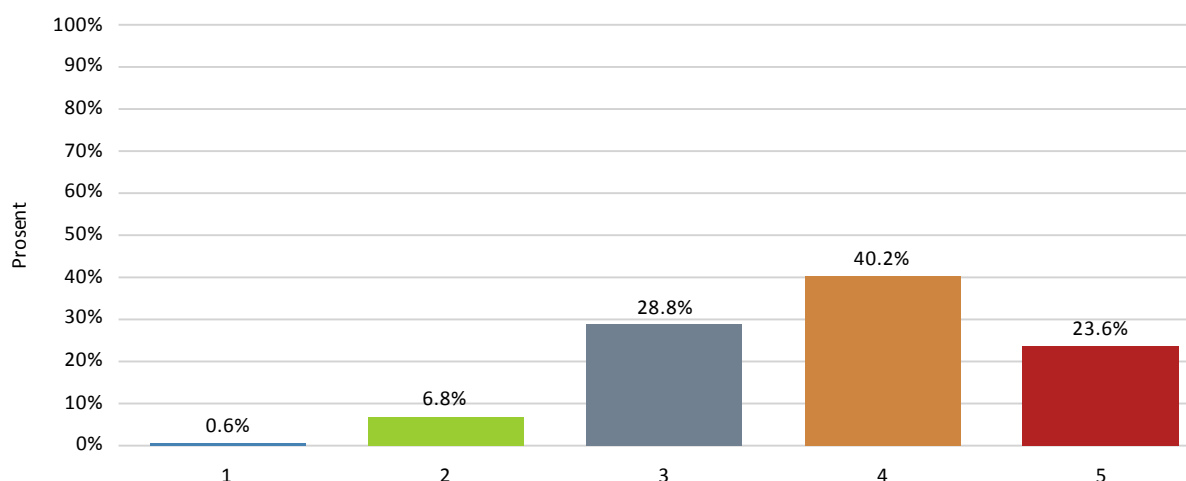


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Vi ser at kun 2,8 % har svart at dette er «ikke viktig». På den andre siden har 76,7 % av respondentene svart at dette er «viktig», «meget viktig» eller «svært viktig». Det indikerer at de aller fleste respondentene mener at en framtidig leder i ny kirkeordning bør ha lederutdanning på området personalledelse. Det er samtidig så pass mange som 23,3 % som har ansett dette for å være «ikke viktig» eller bare «litt viktig».

Tabell 5.10: Har erfaring med personalledelse

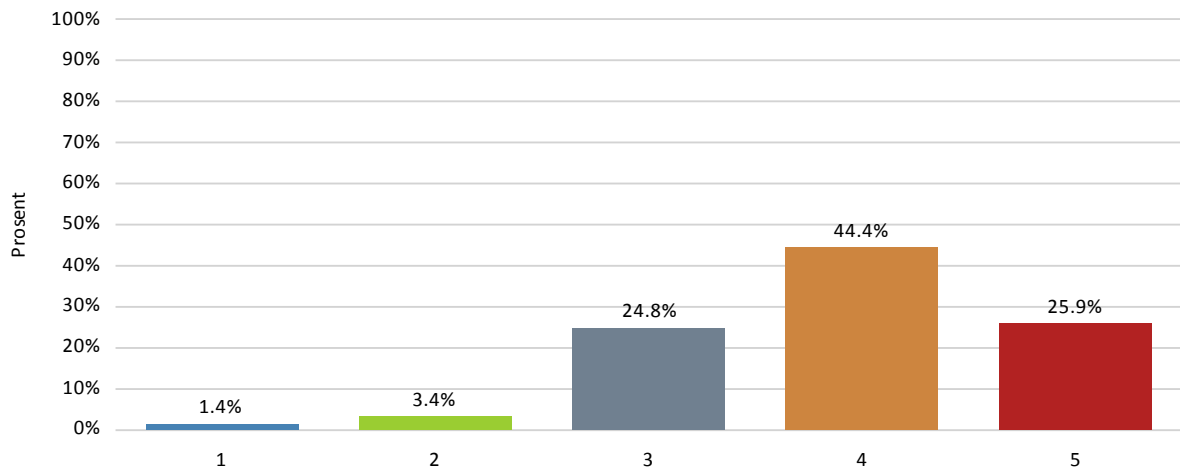


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Kun 0,6 % har svart at dette er «ikke viktig». Vi ser at svarene gjennomgående gir uttrykk for at *erfaring* med personalledelse er en viktigere kvalifikasjon enn *formell utdanning* på dette området når vi sammenligner svarene fra foregående spørsmål. Vi ser at hele 92,6 % har valgt svaralternativene «viktig», «meget viktig» eller «svært viktig». Det indikerer at respondentene mener at en særlig viktig kvalifikasjon for framtidig leder i ny kirkeordning er at vedkommende bør ha erfaring med personalledelse og at dette er viktigere enn formell utdanning på området.

Tabell 5.11: Har kompetanse til å veilede ansatte

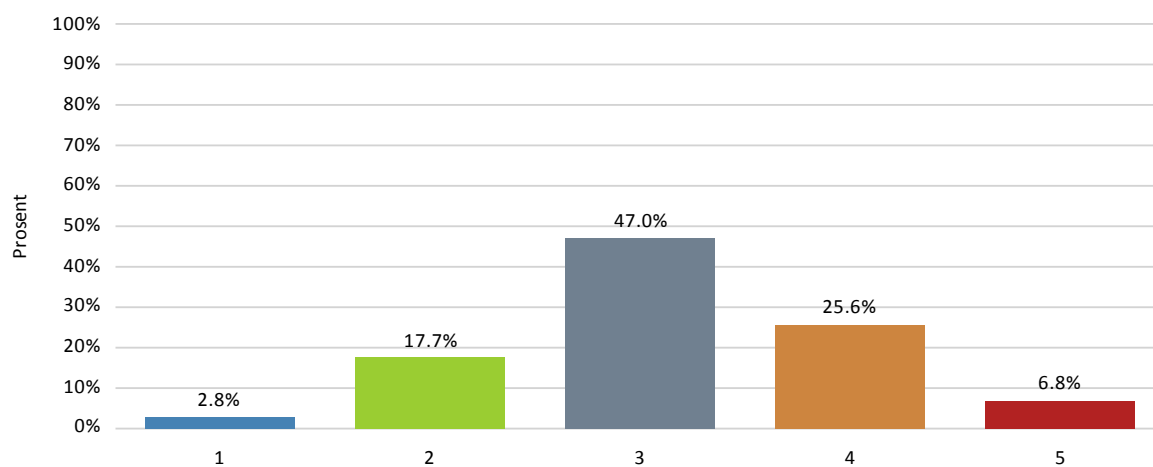


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Veilederkompetanse knyttes til personalledelse og den delen som handler om balansen mellom støtte og krav. Svaralternativene «ikke viktig» og «litt viktig» bare har fått til sammen 4,8 % av svarene. Modus for spørsmålet er på verdien «meget viktig» med 44,4 % av svarene og hele 95,1 % har svart at det er «viktig», «meget viktig» eller «svært viktig». Det indikerer at de aller fleste oppfatter at kompetanse til å veilede ansatte er meget viktig for den som skal være leder.

Tabell 5.12: Har kunnskap om juss, lover og forskrifter

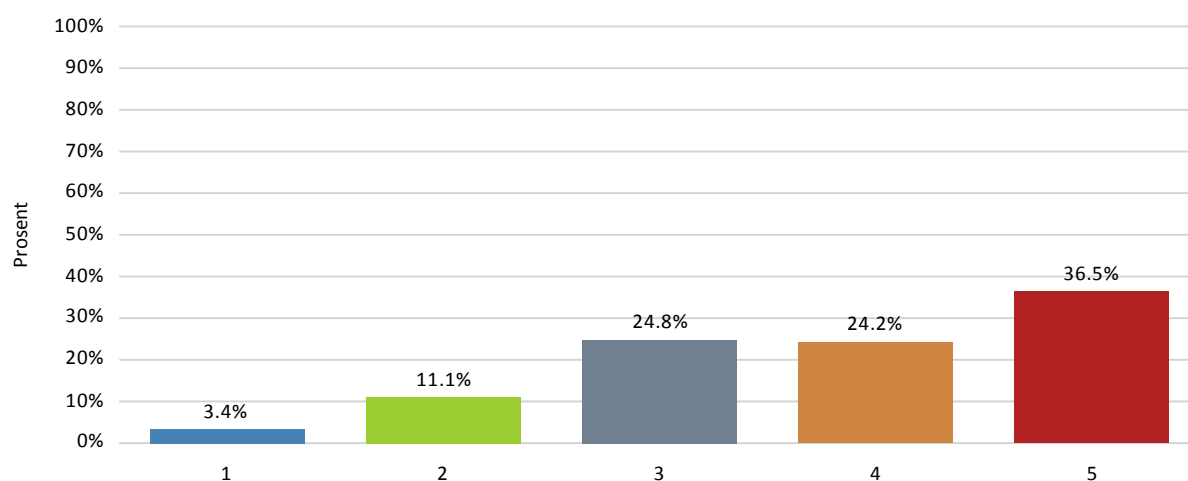


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Svarene varierer fra «ikke viktig» til «svært viktig». Det kan se ut som om prestene har noe ulik oppfatning av viktigheten av at en framtidig leder har kunnskap om juss, lover og forskrifter. Den største andelen på 47 % anser at dette er viktig kunnskap for en leder. Bare 2,8 % sier at det er «ikke viktig» og i andre enden av skalaen mener bare 6,8 % at dette er «svært viktig». Det kan dermed se ut til at dette oppfattes som middels viktig av flertallet av respondentene.

Tabell 5.13: Har utdanning i teologi



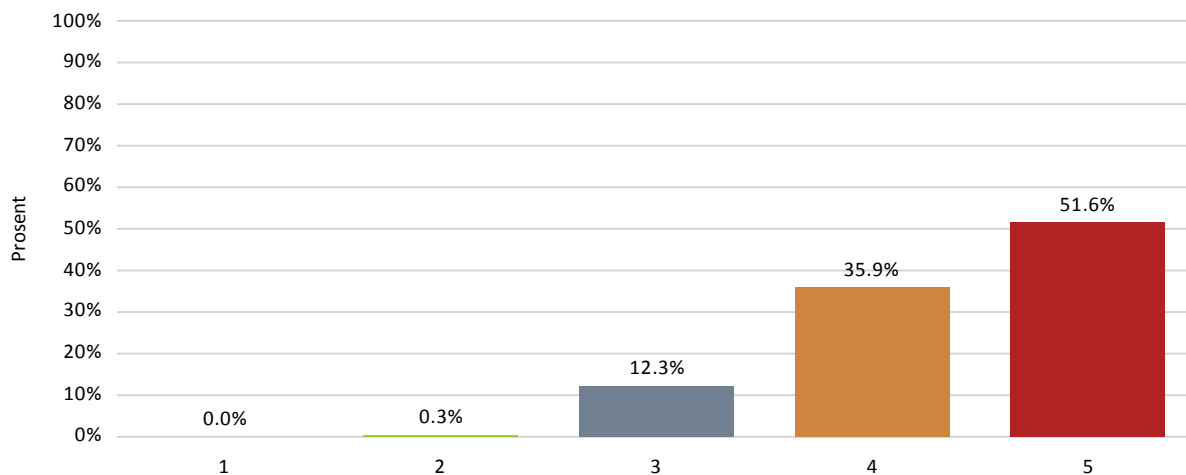
	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Det er en klar tendens til at respondentene har ment at det er viktig at lederen har samme utdanning som dem selv. Mer enn 60,7 % har svart at det er «*meget viktig*» eller «*svært viktig*» og tar vi med de som har svart at dette er «*viktig*» er andelen oppe i 85,5 %. Det peker mot at prestene anser det som viktig at leder har teologisk utdanning.

5.3. Hvilke egenskaper mener prestene er viktig?

Tabell 5.14: Har gode sosiale ferdigheter - er flink med mennesker

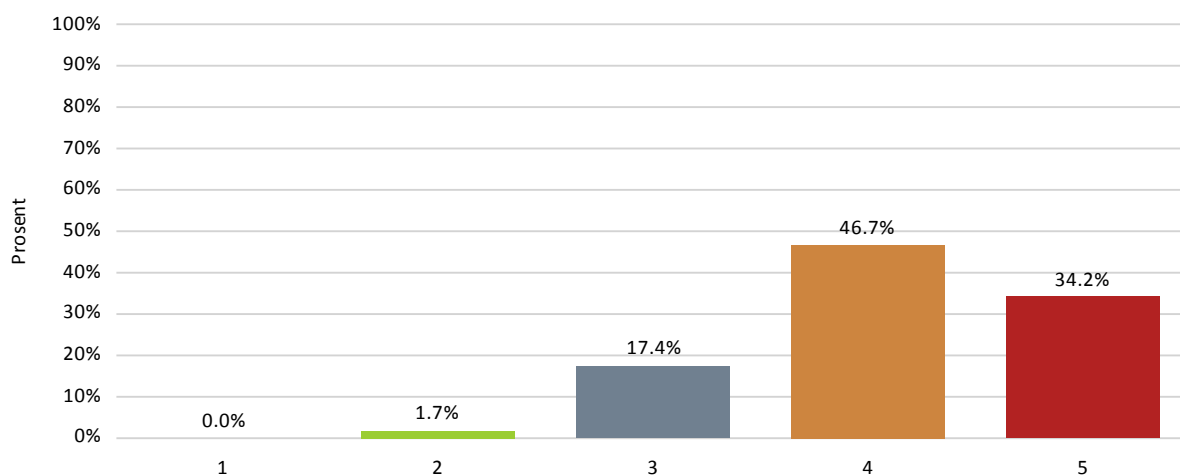


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Vi ser at sosiale ferdigheter og kunne behandle mennesker vurderes som en lederegenskap av meget stor viktighet. Over halvparten svarer at dette er «svært viktig». Slår vi sammen de som har svart at dette er «viktig», «meget viktig» og «svært viktig» utgjør det en andel på over 99 % av respondentene. Det er ingen som svarer at dette er «ikke viktig» og kun 0,3 % (en respondent) har svart at dette bare er «litt viktig». Det er verdt å merke seg at dette er vurdert som viktigere enn kompetanse, erfaring og utdanning i tidligere spørsmål.

Tabell 5.15: Har gode kommunikasjonsevner muntlig og skriftlig

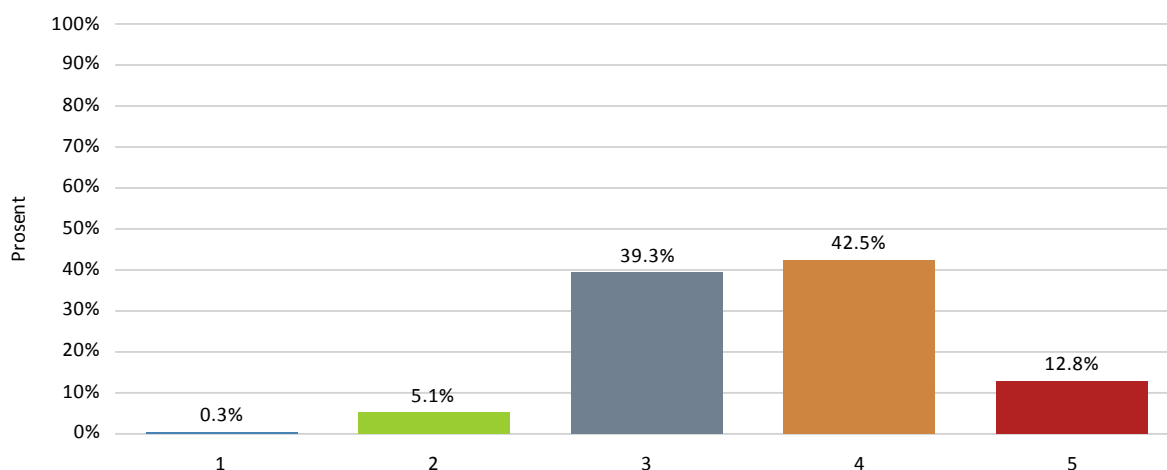


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Evnen til å kommunisere vurderes som en meget viktig lederegenskap. Slår vi sammen de som har svart «*meget viktig*» og «*svært viktig*» utgjør det ca. 80 %. Det er ingen som svarer at dette er «*ikke viktig*» og kun 1,7 % har svart at dette bare er «*litt viktig*». Vi vet at kommunikasjon er noe av det en leder gjør mest av i sin utøvelse av ledelse. Respondentene har i sine svar gitt klare indikasjoner på at de også anser gode kommunikasjonsevner som meget viktig for framtidig leder i Den norske kirke.

Tabell 5.16: Stiller krav til sine ansatte

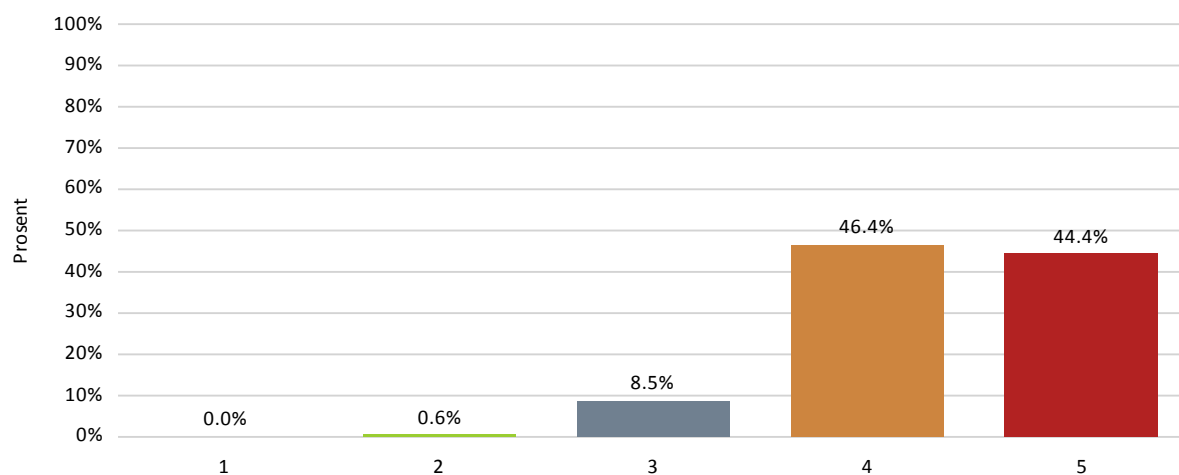


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

81,8 % har svart at det er «viktig» eller «meget viktig» at lederen stiller krav til de ansatte. Tar vi med de som har svart at dette er «svært viktig» er vi oppe i en total andel på 94,6 %. Det indikerer at respondentene anser det som viktig at lederen stiller krav til sine ansatte. En relativt liten andel har vurdert dette som «svært viktig», slik at vi tolker svarene slik at det er vurdert som noe over middels viktig når vi ser svarene under ett.

Tabell 5.17: Gir støtte til sine ansatte

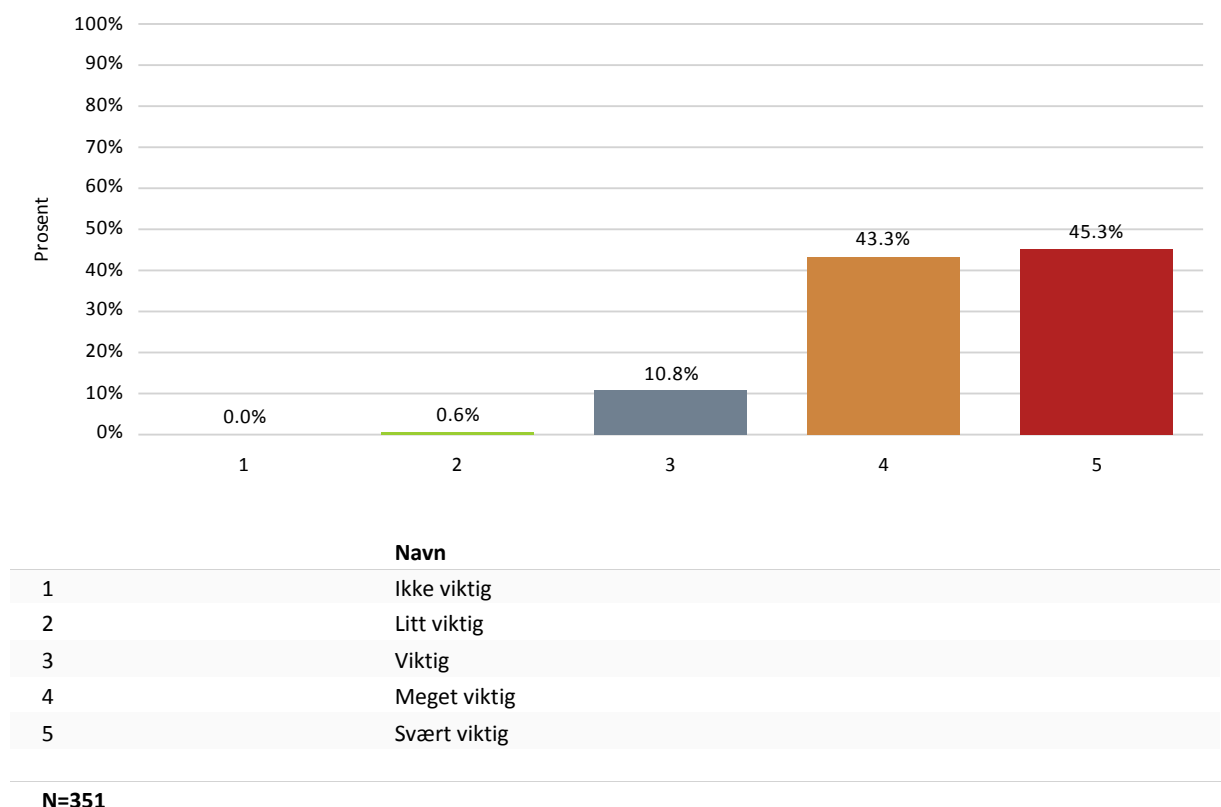


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Mer enn 90,8 % har svart at det er «*meget viktig*» eller «*svært viktig*» at lederen gir støtte til sine ansatte. Ingen har svart at dette er «*ikke viktig*». Det indikerer at respondentene har vurdert det som særlig viktig at en framtidig leder i Den norske kirke evner å gi støtte og hjelp. Dette vurderes som viktigere enn at vedkommende stiller krav. Forholdet mellom krav og støtte hører tett sammen når lederen utøver ledelse ovenfor sine underordnede.

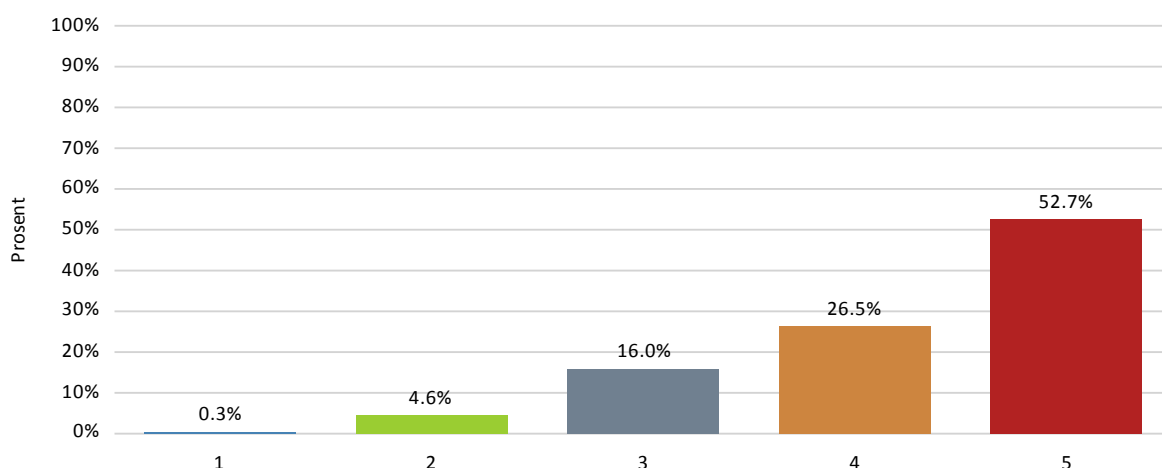
Tabell 5.18: Viser ansatte tillit og frihet til å utøve jobben



88,6 % har svart at det er «meget viktig» eller «svært viktig» at lederen viser ansatte tillit og gir frihet til utøvelse av jobben. Det indikerer at de aller fleste mener at det er av stor viktighet at man har en leder som gir sine ansatte frihet og tillit i utførelsen av jobben og ikke innskrenker denne friheten.

Svarene på dette spørsmålet må også forstås ut fra den tradisjon respondentene befinner seg i. Prester i Den norske kirke har tradisjonelt hatt stor frihet til å utøve sitt yrke og «kall». Prost og biskop har i liten grad lagt begrensninger i deres daglig virke utover de gitte rammer.

Tabell 5.19: Er aktiv kristen (bekjenner sin tro og deltar aktivt i menighetslivet)

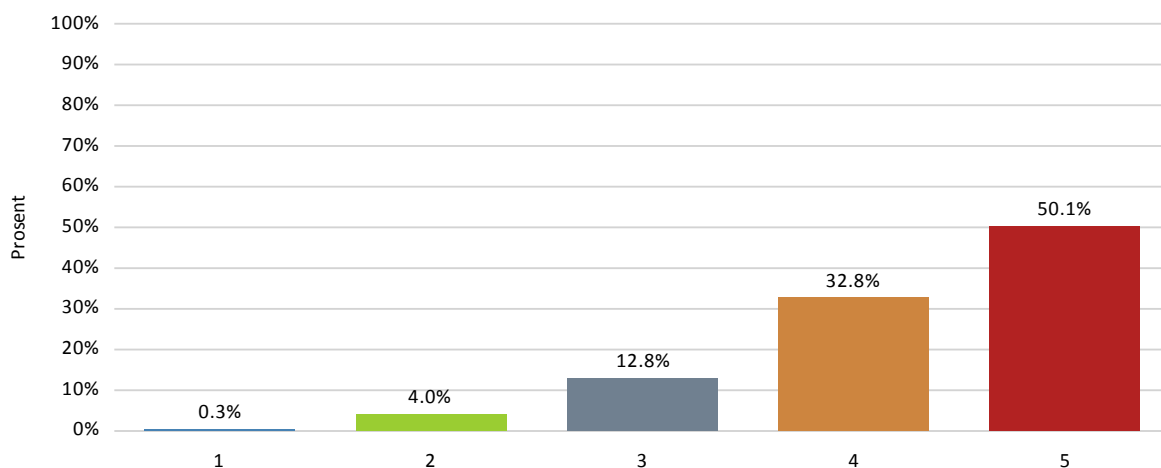


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Over halvparten av respondentene svarer at det er «*svært viktig*» at lederen er aktiv kristen ved å bekjenne sin tro og tar aktiv del i menighetslivet. Hele Den norske kirke sitt fundament bygger på den kristne tro, så det er ikke særlig oppsiktsvekkende at så mange mener at dette er av stor viktighet. Det er kanskje mer oppsiktsvekkende at det finnes en respondent som anser dette som «*ikke viktig*» (0,3 %) og at så mange som 4,6 % av respondentene har svart at dette bare er «*litt viktig*».

Tabell 5.20: Uttrykker forpliktelse på kirkens tro og lære

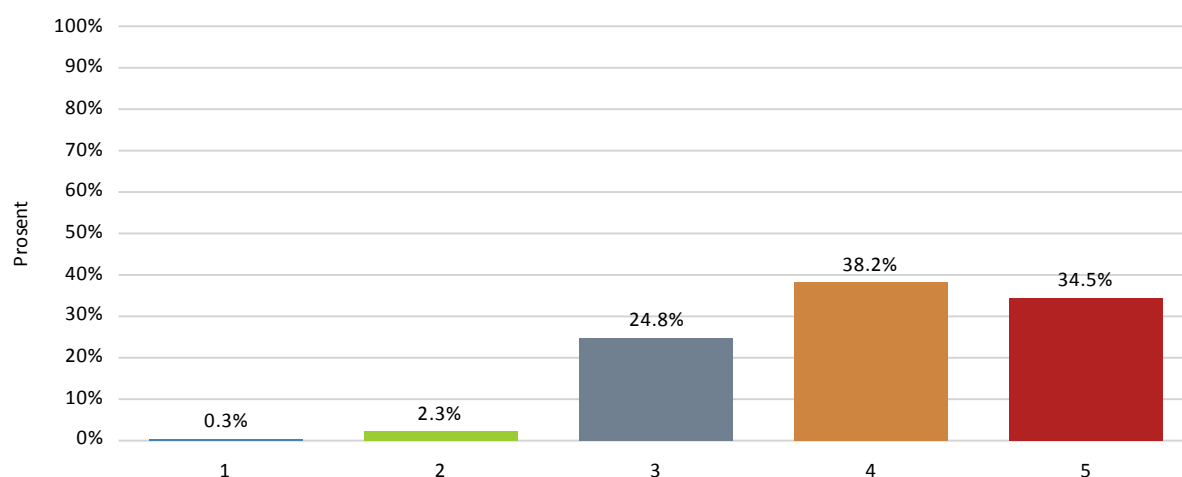


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Bare en respondent har svart at dette er «ikke viktig». 50,1 % av respondentene har svart at det er «svært viktig» og ytterligere 32,8 % har svart at det er «meget viktig» at leder uttrykker forpliktelse til kirkas tro og lære. Til sammen er det 82,9 % av respondentene som har ansett dette som meget eller svært viktig. Kirkas lære knyttet til tro er sentral for eksistensgrunlaget til Den norske kirke og svarene tyder på at respondentene mener at det er av stor viktighet at også en framtidig leder føler forpliktelse på dette området og bekjenner sin kristne tro.

Tabell 5.21: Har evne og vilje til å vise tilgivelse og toleranse

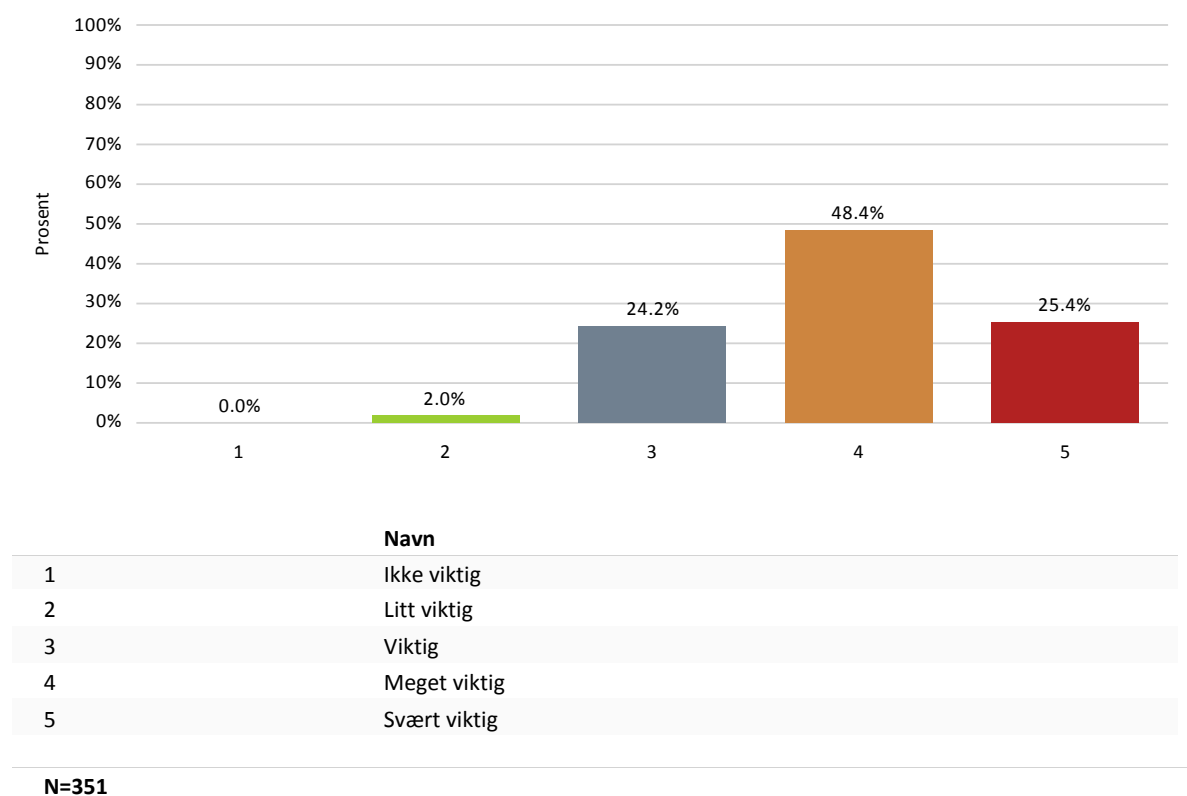


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

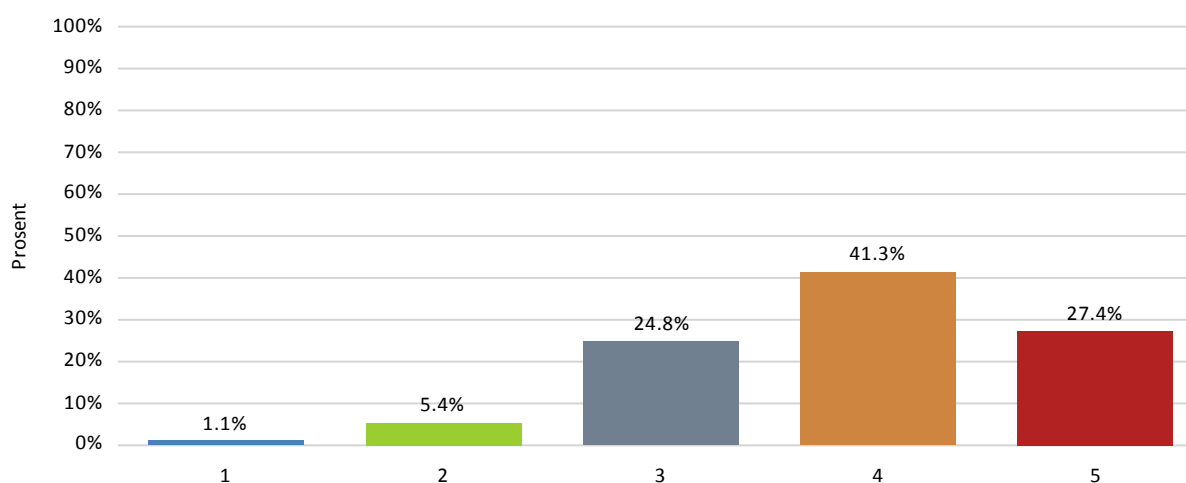
Evne til tilgivelse og toleranse er sentralt i bibelen og i Den norske kirke. Vi ser at det kun er 2,6 % av respondentene som mener at det er «ikke viktig» eller bare «litt viktig» at en framtidig leder har evne og vilje til å vise tilgivelse og toleranse. 72,7 % av respondentene har vektet dette som «meget viktig» eller «svært viktig» lederegenskap og tar vi med de som har svart at det er «viktig» kommer vi opp i en andel på over 97 %. Det indikerer at dette er trekk ved en leder som vurderes som meget viktig av respondentene.

Tabell 5.22: Har evne og vilje til å jobbe mot vedtatte mål



Nesten halvparten har vurdert dette til å være «*meget viktig*» og hele 98,0 % har vurdert det fra «*viktig*» til «*svært viktig*». Det er ingen som har vurdert dette som «*ikke viktig*» og det indikerer at respondentene anser det som stor grad av viktighet at en fremtidig leder må ha vilje og evne til å jobbe mot vedtatte mål. Det indikerer i tillegg at resultat- og målstyring som styringsform blir ansett å være et viktig verktøy for framtidig leder knyttet til de resultater en ønsker å oppnå på viktige områder og nivåer i Den norske kirke.

Tabell 5.23: Bidrar til å peke ut kursen et stykke fremover i tid i en verden som endrer seg

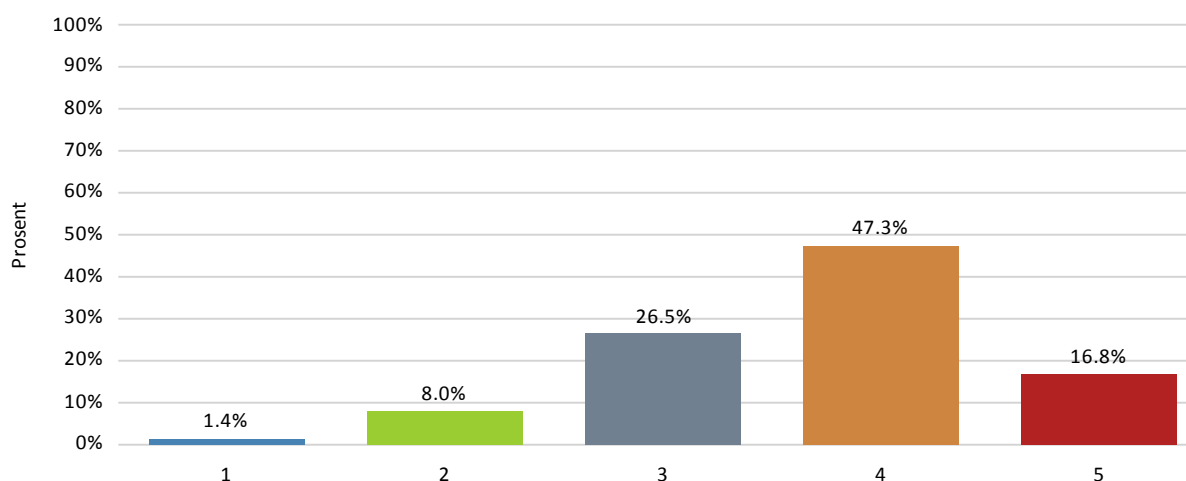


	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Spørsmålet peker mot viktigheten av å ha en leder med visjoner som peker ut retning for Den norske kirke. Det noe ulik oppfatning av hvor viktig det er for en framtidig leder å bidra til å stake ut kursen framover, selv om det store flertallet har svart at de oppfatter det til å være av stor viktighet. Mer enn 68 % har svart at dette er «*meget viktig*» eller «*svært viktig*» og det viser at en stor andel vurderer dette som viktig for en framtidig leder. Samtidig er det en mindre andel på 6,5 % som svarer at dette er «*ikke viktig*» eller bare «*litt viktig*».

Tabell 5.24: Har evne og vilje til å drive utviklings- og endringsarbeid



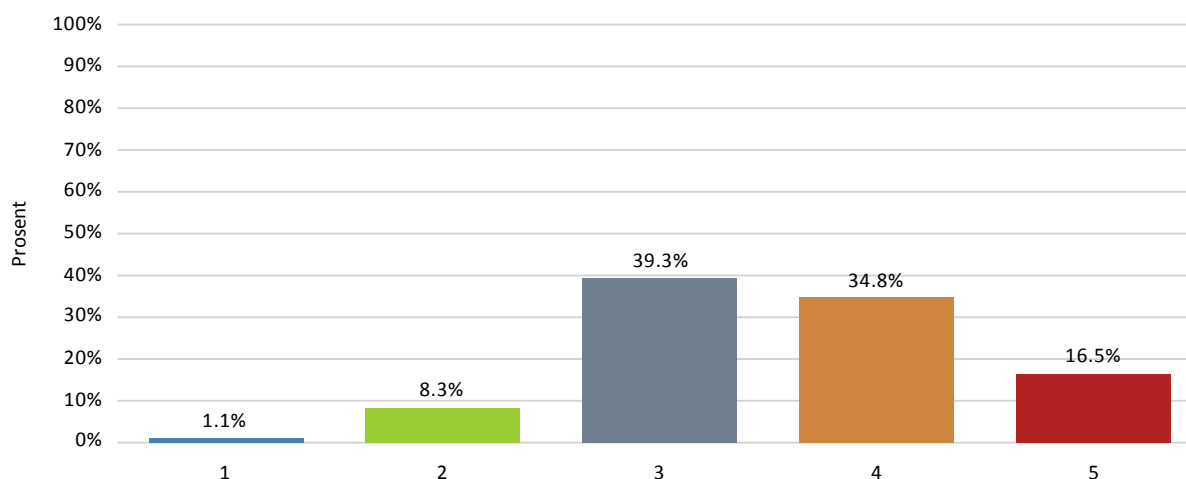
	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Det er til sammen 9,4 % som svarer at dette er «ikke viktig» eller bare «litt viktig». 64 % har svart at de ser det som «meget viktig» eller «svært viktig» at lederen har vilje og evne til å drive utviklings- og endringsarbeid. Tar vi med de som har svart at dette er «viktig» kommer vi på over 90 % av respondentene. Det indikerer at det store flertall vurderer det som viktig at man har leder som har evne og vilje til å drive utviklings- og endringsarbeid.

Utviklings- og endringsarbeid kan bli sett på som en trussel for det eksisterende og de mere konservative kreftene i Den norske kirke. Det kan være årsaken til at respondentene på dette spørsmålet har gjort så forskjellige vurderinger, selv om det store flertall vurderer dette til å være av stor viktighet.

Tabell 5.25: Har evne og vilje til å følge regler, lover og forskrifter



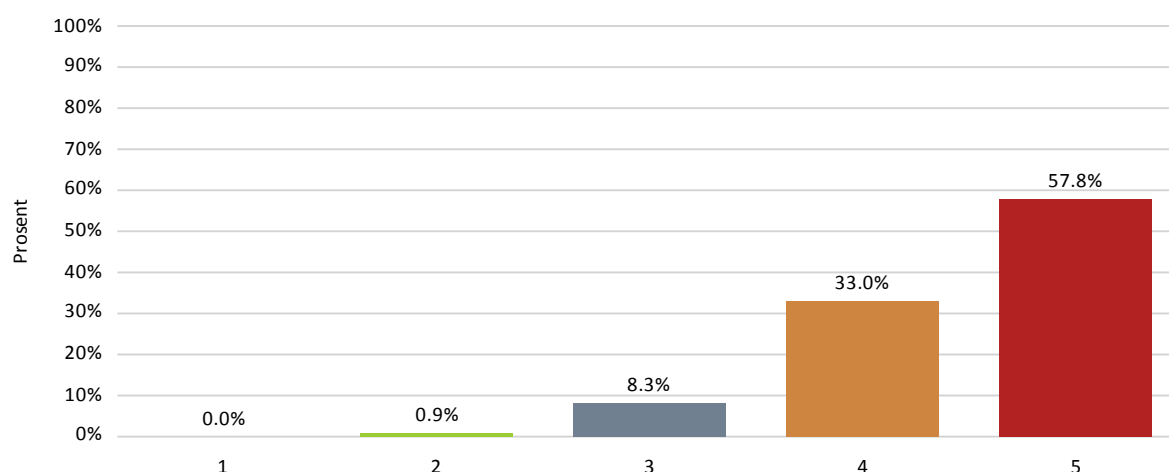
	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

Navn	Prosent
Ikke viktig	1,1%
Litt viktig	8,3%
Viktig	39,3%
Meget viktig	34,8%
Svært viktig	16,5%
N	351

Mer enn 74 % har svart at det er «viktig» eller «meget viktig» at en framtidig leder har evne og vilje til å følge regler, lover og forskrifter. Det virker som at de fleste prester anser dette som viktig egenskap.

Det er likevel verdt å merke seg at 1,1 % har svart at dette er «ikke viktig» og at så mange som 8,3 % har svart at det bare er «litt viktig». Det er oppsiktsvekkende at andelen på disse to svaralternativene er så pass høy. Det indikerer at en del av respondentene ikke mener at det er særlig viktig at en framtidig leder i Den norske kirke har evne og vilje til å være lovlydig.

Tabell 5:26 *Hvor viktig er personlig egnethet?*



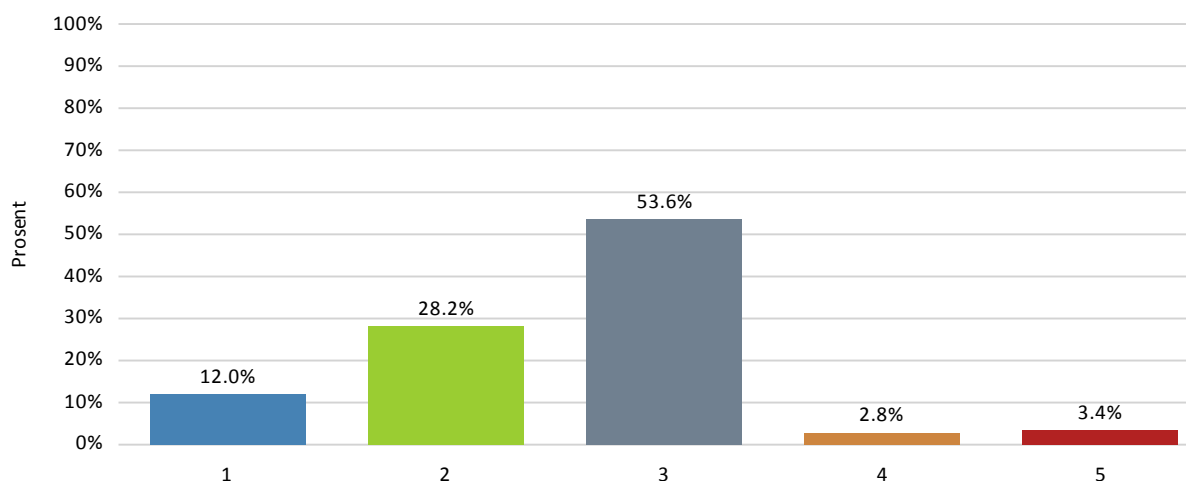
	Navn
1	Ikke viktig
2	Litt viktig
3	Viktig
4	Meget viktig
5	Svært viktig

N=351

Hele 57,8 % har svart at dette er «svært viktig». Det er det spørsmålet i undersøkelsen der største andelen har valgt svaralternativet «svært viktig». Tar vi med de som har valgt svaralternativene «viktig» og «meget viktig» kommer vi på over 99 %. Det indikerer at personlig egnethet blir oppfattet som særdeles viktig for en framtidig leder i Den norske kirke. Dette oppfattes som viktigere enn formell og uformell kompetanse, tro og øvrige egenskaper. Det er likevel slik at personlig egnethet også omfatter de områder som er nevnt over.

5.4. Når alt kommer til alt...

Tabell 5.27: Vil det være mulig å tenke seg at prester blir ledet av noen uten teologisk utdanning i en framtidig organisering av kirka?



Navn	
1	Ja
2	Ja, det kan tenkes hvis vedkommende er særlig godt egnet
3	Nei
4	Vet ikke
5	Annet

N=351

Dette er kommentarer fra respondentene som har valgt svaralternativ «annet» på spørsmål 27:

- Det er umulig å tenke seg at prester ikke skal stå under et reelt biskopelig tilsyn.
- Det kirkelige tilsynet må utøves av biskopen (overfor alle ansatte), mens arbeidsledelsen prinsipielt kan tenkes utført av andre. Dog må kirkefaglig kompetanse være et ufravikelig krav.
- Kirkerådsleder: Ja. Biskop: Nei
- En prest kan administreres av andre, men bare ledes av en biskop.
- Dere skiller ikke mellom ledet og administrert. Adm. er ok, ledelse har med retning og innhold å gjøre, der er vi forpliktet på teologien.
- Er veldig skeptisk til å slå arbeidsgiverlinjene sammen. Kirka klarer ikke rekruttere gode nok ledere på menighetsnivå. Enhetene er for små. Lønningen er altfor dårlig. Arbeidsoppgavene er altfor sprikende. Hvorfor skal en daglig leder være kirketjener? Vil aldri rekruttere gode ledere med så mange arbeidsoppgaver og små enheter. Min store

skrekk er at en dårlig betalt, dårlig utdannet og dårlig kvalifisert leder skal detaljstyre presters arbeidshverdag. Dette vil være svært uheldig, ikke bare for prestene, men for kirka.

- Ledelsesbegrepet her er kanskje litt tvetydig. Jeg tenker, at kirkens ledelse må være teologisk velfundert. Det mener jeg må være et ufravikelig krav. Men ikke alle, som administrerer kirken, trenger å ha teologisk utdanning. Som prest vil jeg ledes av en prest/en med teologisk utdanning, men ikke alle i kirkens administrasjon (som jeg her mener er underlagt ledelsen på en eller annen måte) trenger ha teologisk utdanning
- Ja, hvis prestatjenesten blir skikkelig definert og forstått. Teologisk utdanning er et diffust begrep. Det er stor forskjell på teologiske utdanninger og innholdet i dem. NT gresk hjelper lite i en slik stilling. Men det er klart at i ei kirke som ønsker å bety noe i menneskers liv, må lederen ha en praktisk-teologisk kompetanse og bevissthet. Dette kan oppnås ved teologisk utdanning eller på andre måter. Uansett så er den personlige egnetheten til lederen viktigst. Og som et kriterie til "personlige egnethet" ligger praktisk-teologisk bevissthet.

På dette spørsmålet har vi valgt å bruke andre svaralternativ enn på de øvrige spørsmålene i undersøkelsen. Spørsmålet relateres direkte til vår hypotese om at *«prester kan ikke ledes av andre enn prester»*.

Flertallet av respondentene med 53,6 % har svart *«Nei»* til at det vil være mulig å tenke seg at prester blir ledet av noen uten teologisk utdanning i en framtidig organisering av Den norske kirke. Det gir en indikasjon på at vår hypotese stemmer for flertallet av respondentene. Det er likevel også verdt å merke seg at totalt 40,2 % har svart *«Ja»* eller *«Ja, det kan tenkes hvis vedkommende er særlig godt egnet»*. Det indikerer at et stort mindretall åpner for at man i framtiden kan ha en leder som ikke nødvendigvis er utdannet som prest.

Bare 2,8 % har svart *«vet ikke»*. Det betyr at de aller fleste har en oppfatning knyttet til spørsmålet. Av de som har svart *«annet»* går det fram av det de har skrevet i kommentarfeltet at de også kunne valgt andre svaralternativ, men at det ikke ville gitt dem mulighet til å få med kommentarene sine.

6. DRØFING AV RESULTATER OG KONKLUSJON

I dette kapitlet skal vi drøfte funn opp mot problemstilling og teori. Utgangspunktet for studien er ny kirkelig organisering. Hvilke konsekvenser får det for prester at staten og kirken skiller lag? Hvordan innvirker denne reformen på ledelsen av prester i kirken? Hvilke forventninger har prester til ledere i den nye organiseringen av Den norske kirke?

I drøftingen vil vi forsøke å konkludere i forhold til problemstillingen «*Hvordan vektlegger prester i Den norske kirke viktigheten av utdanning, erfaring, personlige egenskaper/ verdier og personlig egnethet hos fremtidig leder?*». Videre vil vi i drøftingen si noe om prester ser det som mulig å bli ledet av noen uten teologisk utdanning. Vi vil også teste holdbarheten ved hypotesen «*prester kan ikke ledes av andre enn prester*».

Vi har gruppert svarene inn i 5 kategorier:

Opplysninger om respondentene. Det er svar knyttet til alder, kjønn, bispedømme, fartstid i yrket og stilling.

Kompetanse, kunnskap og utdanning. Det er svar knyttet til leder-, økonomi-, personal- og profesjonsutdanning. Det er også kunnskap om juss, lover og forskrifter, kompetanse til å veilede ansatte, og det er erfaring med økonomistyring og personalledelse.

Egenskaper og verdier. Det er svar knyttet til gode sosiale ferdigheter, gode kommunikasjonsevner, jobbe mot vedtatte mål, følge lover, regler og forskrifter, stille krav til ansatte, gi støtte til ansatte, være aktiv kristen, forpliktelse på kirkens tro og lære, vise tilgivende og toleranse, peke ut kursen et stykke fremover i en verden som endrer seg, vise tillit og frihet til jobbutøvelse og drive utviklings og endringsarbeid.

Personlig egnethet. Dette spørsmålet om hvor viktig personlig egnethet er behandles separat fra øvrige trekk og egenskaper.

«**Når alt kommer til alt**» - **spørsmålet.** «Kan det være mulig at prester kan bli ledet av noen uten teologisk utdanning i en framtidig organisering av kirka?» Svarene her drøftes også særskilt, og legges til slutt i drøftingen, før vi undersøker om hypotesen støttes eller avkreftes.

Funnene våre sett opp mot hypotesen «*Prester kan ikke ledes av andre enn prester*» drøftes særskilt.

Drøftingen organiseres slik at svarene sammenholdes med tema behandlet i teorien. Noen svar trekkes inn i flere av drøftingene. Det er spesielt svar knyttet til egenskaper og personlig egnethet som brukes flere ganger i vår drøfting.

For å gjøre drøftingen lesbar og mer forståelig har vi gjort noen grep. Svaralternativene «*viktig*», «*meget viktig*» og «*svært viktig*» er trukket sammen og benevnes i drøftingen som «*viktig*». Svaralternativene «*litt viktig*» og «*ikke viktig*» trekkes sammen og omtales som «*lite viktig*». Dersom det er store forskjeller internt i svarene drøftes dette forholdet særskilt.

6.1. Opplysninger om respondentene – gjennomsnittspresten

Vi har undersøkt om det er klare tendenser til at respondenter har svart markant forskjellig fra helheten på noen spørsmål ut fra kjønn, geografisk tilhørighet, alder, fartstid i yrket eller stillingstype. Det er svært små eller ingen avvik på de ulike svarene. Det gjør at vi har vurdert det som lite interessant å presentere de ørsmå forskjeller som foreligger. Alle avvik er innenfor den sikkerhetsmargin som vi har redegjort for i metodekapitlet.

Vi ser at det er flest svar fra prester fra Stavanger bispedømme. Det er flest menn som har svart, og 35,3 % er mellom 50 og 59 år. 37 % har mer enn 21 års fartstid som prest, og 66,7 % er sogneprester. Den typiske presten som har svart på vår undersøkelse er en mannlig sogneprest fra Stavanger som er over 50 år og har mer enn 20 års fartstid i yrket.

6.2. Kompetanse, kunnskap og utdanning

Vi skal i dette delkapitlet se nærmere på resultatene på spørsmålene som vi har organisert i gruppa «*Kompetanse, kunnskap og utdanning*». I studien har vi spurt om viktigheten av formell kompetanse knyttet til utdanning i økonomi, ledelse, personalledelse og teologisk profesjonsutdanning. Vi har spurt om kompetanse i forhold til juss, lover og forskrifter og kunnskap om veiledning. Videre har vi spurt om uformell kompetanse knyttet til erfaring med økonomistyring og personalledelse.

I teorikapitlet er formell og uformell kompetanse gjennomgått i tilknytning til teori om egenskaper og verdier ved ledere og trekkteorier. Dette fordi trekk, egenskaper og verdier også er en del av den uformelle kompetansen som leder har med seg inn i organisasjonen. Vi har tatt to tema fra uformell kompetanse, erfaring med økonomistyring og erfaring med

personalledelse, med i drøftingen av formell kompetanse, mens øvrig uformell kompetanse drøftes under eget delkapittel.

I teorien redegjør vi for at det generelt ikke foreligger en nøyaktig beskrivelse av hva som kreves av formell og uformell kompetanse av ledere. Det er likevel slik at det ved de fleste lederstillinger i dag spørres etter utdanning inne økonomi, ledelse og personalledelse i tillegg til personlig egnethet og evt. andre egenskaper. Økonomi, ledelse og personalledelse er ofte ønsket formell kompetanse etterspurt ved tilsetting av ledere.

Vi har derfor valgt å undersøke om prestene vektet utdanning ved ledere noenlunde likt med det som oppfattes å være «trend» ved etterspurte kvalifikasjoner ved ledere. Uformell kompetanse knyttes gjerne til hva organisasjonens formål er, hva den står for eller hva man ønsker at organisasjonen skal bli assosiert med.

Erfaring er et viktig kompetansespørsmål som i noen tilfeller kan veie opp for manglende formell kompetanse. Studien undersøker derfor om prester vektet formell og uformell kompetanse innen økonomi og personal som like viktig, evt. om erfaring med disse to egenskapene er tilstrekkelig for ledelse av prester.

Analysen viser at 77,8 % av prestene vektlegger lederutdanning på høyskole- eller universitetsnivå som viktig. Sammenlignet med økonomisk utdanning er det 47,0 % som vektlegger dette som viktig. Erfaring med økonomistyring vektet av 69,7 % av prestene som viktig. Utdanning inne personalledelse fremkommer i analysen som noe viktigere enn økonomiutdanning, og vurderes nesten som like viktig som lederutdanning med at 76,7 % av prestene mener dette er viktig. Når det gjelder erfaring med personalledelse vurderes det av 92,6 % av prestene som viktig. Kompetanse i veiledning vurderes av 95,1 % som viktig, mens kunnskap om juss, lover og forskrifter vurderes av 79,4 % som viktig. Teologisk utdanning vurderes av 85,5 % som viktig. Dette viser at prestene vurderer formell lederutdanning, teologisk utdanning, personallederutdanning og veiledningskompetanse som noe viktigere enn formell utdanning i økonomi, og kunnskap om juss, lover og forskrifter. Samtidig fremholdes erfaringskompetanse i økonomi og personalledelse nesten like viktig som formell lederutdanning, teologiutdanning m.v. Samlet sett kan det virke som om prester er opptatt av formell utdanning hos leder på de områder som det er spurt om, unntatt økonomiutdanning. Her mener de fleste at erfaring med økonomistyring er tilstrekkelig for å være deres leder.

På spørsmålene knyttet til formell utdanning og erfaring innen økonomi og personal viser funn at prestene vektlegger erfaring som noe viktigere enn formell utdanning. Funnene indikerer også at prester vektlegger formell lederkompetanse i tillegg til at lederen bør ha profesjonsutdanning i teologi.

Våre funn indikerer at prestene som har deltatt i vår undersøkelse mener at kompetanse som etterspørres i utlysning av lederstillinger også er viktig for ledere i Den norske kirke. I tillegg kommer teologisk kompetanse. Det kan også se ut til at de vektlegger uformell kompetanse, erfaring med økonomistyring og personalledelse, som viktigere enn formell kompetanse. Når dette sammenholdes med hvordan de vurderer viktigheten av utdanning i teologi kan det se ut som om prestene vurderer formell teologikompetanse som viktigere enn formell utdanning i typiske ledelsesfag, jamfør de som er spurt om i undersøkelsen.

6.3. Egenskaper og verdier

Trekk og egenskaper ved ledere fremkommer som avgjørende for flere forhold i en organisasjon. Dette viser seg ved lederatferd både internt i organisasjonen og eksternt i omgivelsene. Organisasjoner blir assosiert med ledere og viseversa. Suksess forklares med gode ledere og dårlige resultater forklares med dårlige ledere.

I teorikapitlet viser vi til trekk og egenskaper ved gode ledere. Det fremholdes at det er viktig å finne de egenskapene som står til organisasjonen det skal utøves ledelse i og til de underordnede som skal ledes. Kjente trekk ved ledere er at de er visjonære, kommuniserer godt, inspirerer, de er sosiale, har høy selvtillit (Jacobsen og Thorsvik, 2007). En god egenskap ved ledere i profesjonelle organisasjoner er at lederen evner å tilpasse lederstil til organisasjonen, situasjonen og de underordnede som skal ledes. Profesjonelle medarbeidere vektlegger bl.a. at det legges til rette for selvledelse (Kirkhaug, 2013).

Det er derfor ikke mulig å liste opp en uttømmende liste for egenskaper og verdier. For studien har vi valgt å spørre etter viktigheten av egenskaper og verdier som vi mener kan være sentrale ved ledelse av ansatte og profesjonelle generelt, og kirkelige ansatte spesielt. De spesielle egenskapene fremkommer i tilknytning til spørsmål om leder uttrykker forpliktelse på kirkens tro og lære og er aktiv kristen.

Når vi studerer prestenes svar knyttet til lederegenskaper ser vi at de vurderer det som viktig at leder er støttende (99,4 %), viser tillit og frihet (99,4 %), har gode kommunikasjonsevne (98,3 %) og sosiale ferdigheter (99,7). Videre vurderes det som viktig at ledere er aktiv kristen (95,1 %), at leder uttrykker forpliktelse på kirkens tro og lære (95,7), har evne og vilje til å jobbe mot vedtatte mål (98,0 %) og viser tilgivelse og toleranse 97,4 %). Egenskapene å stille krav til sine ansatte (94,6 %) og være endrings- og utviklingsorientert (91,6 %) er vurdert som ikke like viktig som de øvrige egenskapene, selv om de over 90 % har vurdert de som viktige.

På spørsmål om leder skal bidra til å peke ut kursen et stykke fremover i tid i en verden som endrer seg, altså å ha visjonære egenskaper, vurderer 93,5 % av prestene dette som viktig. At leder har evne og vilje til å følge lover, regler og forskrifter er av 90,6 % vurdert som viktig. Til sammenligning under bolken med egenskapsrelaterte spørsmål tas med at personlig egnethet vurderes av 99,1 % som viktig.

Det som kan trekkes fram er at prestene finner alle disse egenskapene omtrent like viktige. Det er 90 % eller flere av prestene som vurderer alle disse egenskapene som viktige. At leder stiller krav til ansatte er omtrent like viktig som at leder er aktiv kristen. Disse vektet med 0,5 % forskjell. Dette kan være et uttrykk for at når man svarer på en undersøkelse så kan plutselig alt bli viktig, i den forstand at man tenker «*ja, det må man ha med og det må man ha med*».

På den andre siden har vi tillit til at prestene, når de først har tatt seg til tid til å svare, har tenkt gjennom hva som spørres om. Når så mange vektlegger de samme egenskapene som viktige har de et budskap. Uten å gå inn på konklusjoner her, så har vi tiltro til at studien viser hva prestene oppriktig mener er viktig ved ledelse. Det har vi som forutsetning med tanke på drøfting av viktigheten av egenskaper som kan peke på en eller annen form for lederstil.

At alle egenskapene er vurdert som viktig kan også indikerer at prestene har store krav og forventninger til sin leder. Disse trekkene, egenskapene og verdiene er de som samlet sett utgjør personlig egnethet. De beskriver hva prestene særlig vektlegger ved personlig egnethet.

Et annet forhold som fremkommer i svarene knyttet til egenskaper og verdier er at prestene har vurdert to egenskaper som viktigere enn de andre, ved at de har valgt svaralternativet «*Svært viktig*». Det er egenskapene personlig egnethet som er vurdert av 57,8 % av prestene som «*svært viktig*», og egenskapen aktiv kristen som er vurdert av 52,7 % av prestene som

«svært viktig». Det kan være et uttrykk for at mer enn 50 % av prestene mener de vil fungere best sammen med en likesinnet leder, som aktivt støtter opp om kirkens aktiviteter og forstår underordnedes arbeidsfelt.

På den andre siden kan denne vektleggingen av aktiv kristen først og fremst være en egenskap som handler om personlig egnethet for å arbeide i kirken, underforstått at skal man jobbe som leder i kirken bør man være aktiv kristen.

Når det gjelder funn knyttet til spørsmål om viktighet av at leder viser ansatte tillit og frihet til å utøve jobben er det i studien relatert til hvordan de vil vektlegge selvledelse. Selvledelse handler om relasjonen mellom underordnet og overordnet. Helt konkret handler det om at underordnede leder seg selv. De utformer selv planer og mål, gjennomfører og evaluerer, styrer arbeidshverdagen og organiserer seg selv til dels uavhengig av leder.

Hvis vi følger definisjonen av profesjonelle medarbeidere i teorikapitlet er prester å finne innenfor denne gruppen. Slike medarbeidere har en fagkompetanse og sertifisering som gjør at de kan stenge andre ute fra å mene noe om hvordan oppgavene skal gjøres, også leder. Det fremkommer derfor en sammenheng mellom profesjonelle medarbeidere, ekspertene, og et behov for selvledelse.

Svar knyttet til at leder skal vise ansatte tillit og frihet til å utøve jobben vurderes som viktig av 99,4 % av prestene. Når så mange markerer dette som viktig antas det å kunne forstås i lys av kjennetegn ved profesjonelle medarbeidere, at de har behov for selvledelse. Det kan også være et uttrykk for at mange prester, i dagens organisering av arbeidstaker- og arbeidsgiverrelasjonen, er vant med å arbeide langt fra sin leder. De er vant med å arbeide selvstendig og praktisere selvledelse. De vurderer det derfor som viktig at leder legger til rette for det.

Oppsummert kan vi si at over 90 % av presten har vurdert alle egenskapene og verdiene som det er spurt om i undersøkelsen som viktige. Noen egenskaper er vurdert som ørelitegrann viktigere enn andre. Dette har vi knyttet opp mot den teorien vi har lagt til grunn for vår undersøkelse. Samlet gir svarene indikasjon på hvilke ledertype og egenskaper prestene vil foretrekke. I det neste delkapitlet skal vi drøfte hvilken lederstil eller lederatferd disse foretrukne egenskapene og verdiene kan tilsi.

6.3.1. Lederatferd

Innledningsvis trekker vi fram hva noe av det som teorien peker på ved lederatferd. Leders atferd beskrives som det leder gjør i utøving av ledelse, de ytre handlinger. Hvordan denne definerer mål, nærmer seg oppgaver og hva denne prioriterer. Lederatferd blir synlig på flere hold, både i relasjon til ansatte, i utøving og oppfølging av oppgaver, i endrings- og visjonsorienteringen og evnen til å være strategisk. Tar vi også med leders evne til å analysere ulike situasjoner som oppstår i organisasjonen har vi et samlet bilde på hva som kan si noe om lederatferd. Lederes evne til å analysere henger på flere forhold. Leder selv og hans/hennes verdier, ansattes egenskaper og verdier og situasjonen det skal utøves ledelse i.

Sammenholder vi dette med funn i studien kan vi ha indikasjoner som peker på noe i retning av hvilken type lederatferd prestene vil vektlegg hos leder. Spørsmål om ledelsesutdanning fanger opp tema i opplæring knyttet til mål- og strategitenkning. Dette vektet som viktig av 77,8 %. Spørsmål til relasjonsorienterte lederegenskaper har vi tatt opp i flere spørsmål, som å gi støtte til ansatte, ha evne og vilje til tilgivelse, ha gode sosiale ferdigheter, ha gode kommunikasjonsevner, gi tillit og frihet til jobbutøvelse. Spørsmål om oppgaverelasjon har vi fanget opp ved å spørre om evne og vilje til å jobbe mot vedtatte mål. Endrings- og visjonsorientering finner vi i spørsmål om evne og vilje til å drive med utviklings- og endringsarbeid.

I situasjonsbetinget ledelse er leders evne til situasjonsanalyse sentral med tanke på å hente fram riktige verktøy til oppstått situasjon (se fig.3). Vi har ikke spurt om noe som kan sammenholdes direkte med dette, men innenfor lederutdanningen på høyskole- og universitetsnivå finner vi fag som tilsier at slik analysekompetanse kan læres. Personlig egnethet er også viktig relatert til dette. Noen er ut fra trekkteorien «*fødte ledere*» og har disse evnene i seg. Viktigheten av disse egenskapene er beskrevet tidligere, og er av over 90 % av prestene vurdert som viktige. Det kan se ut som om det tegner seg et bilde av at prestene i vår undersøkelse vurderer det som viktig at lederen har en omsorgs-, kommunikasjons- og demokratisorientert lederatferd/lederstil.

6.3.2. Sammenhengen mellom lederstil og perspektiver på organisasjonen

I teorikapittelet har vi drøftet om det er sammenheng mellom lederstil og forståelsesperspektiver på organisasjon (Christensen m.fl.,2009). Lederstil og lederatferd er de egenskaper, den kompetanse, de erfaringer m.v. som leder har med seg og bruker som grunnlag for å utøve ledelse. Er det sammenheng mellom egenskaper og kompetanse prestene vektlegger ved leder, altså en omsorgsorientert, kommuniserende, støttende lederstil og et kulturelt/instrumentelt forståelsesperspektiv på Den norske kirke?

I et kulturelt/institusjonelt forståelsesperspektiv anses kirken som treg å omstille og endre. Her beskrives de institusjonelle faktorene som kulturelle tradisjoner, etablerte regler og sosialt definerte konvensjoner (Christensen m.fl., 2009). I et instrumentelt perspektiv ses kirken på som en organisasjon som har «... *evne til politisk eller sosial kontroll, klar organisasjonstenkning eller rasjonell kalkulasjon når det gjelder både årsaksforhold og effekter.*» (Christensen m.fl., 2009:23).

Institusjonelt orienterte ledere beskrives slik hos Christensen m.fl.:

«Den mer demokratiske og institusjonelt orienterte lederen er mer rettet inn mot å bedre samarbeidsrelasjoner og sosial integrasjon, er mer omsorgsorientert og støttende med hensyn til medarbeidernes oppgaver og funksjoner, og innebærer mer toveiskommunikasjon og horisontal kommunikasjon, samt deltakelse fra dem som ledes.» (Christensen m.fl.. 2009:139).

Dette er forskjellig fra en leder i en organisasjon forstått ut fra et instrumentelt perspektiv som tilsier en noe mer autoritær lederstil.

Den norske kirke kan forstås i lys av begge disse perspektivene. Hvis et kulturelt/institusjonelt perspektiv legges til grunn er det funn i undersøkelsen som kan indikere at det er sammenheng mellom dette perspektivet på kirken som organisasjon og hvordan prester har vurdert spørsmål som vi kan knytte til lederstil. Det er da ønskelig at lederen har en demokratisk lederstil som er relasjonsorientert.

6.3.3. Profesjonell organisasjon?

Før vi drøfter om prestene er klare for profesjonell ledelse er det viktig å avklare om prestene opplever kirken som en profesjonell offentlig organisasjon? For å finne eventuell støtte for dette ser vi på hvordan prestene har vektlagt lederegenskaper i svarene knyttet til kunnskap om juss, lover og forskrifter og evne og vilje til å følge regler, lover og forskrifter. Kunnskap om lover og forskrifter er ikke særtrekk bare ved offentlige organisasjoner, også et rørleggerfirma må følge lover og forskrifter for sitt fagområde. Likevel er det slik at offentlige organisasjoner er regulert av mange ulike lover og forskrifter. Offentlige organisasjoner er i større grad enn private regulert ved lover og forskrifter, for eksempel knyttet til innkjøp. Spørsmålene i vår undersøkelse er satt inn i konteksten Den norske kirke og ny kirkeordning.

Når vi ser dette i sammenheng med spørsmålene over ser vi at 79,4 % vurderer det som viktig at leder har kunnskap om juss, lover og forskrifter. 90,6 % vurderer det som viktig at leder har evne og vilje til å følge regler, lover og forskrifter. Dette kan tyde på at prestene ser på kirken som en offentlig organisasjon. Om prestene samtidig vil anerkjenne at kirken er profesjonell slik det redegjøres for i teorien er noe vanskelig å finne belegg for. Selv om alle respondentene har teologisk utdanning og 85,5 % vektlegger teologisk profesjonsutdanning hos leder, kan vi likevel ikke si at de definerer kirken som en profesjonell offentlig organisasjon. Vi har tatt utgangspunkt i at Den norske kirke som en profesjonell organisasjon ut fra at blant annet at prester fyller definisjonskravene til profesjonelle medarbeidere.

6.3.4. Funn knyttet til NPM.

Dette temaet knyttes til profesjonsspørsmålet, om det er mulig at noen uten teologisk utdanning kan lede prestene. Det knyttes også til spørsmålet om hvor viktig det er at leder har utdanning i teologi. Videre ser vi temaet opp mot vektning av leders forpliktelse på kirkens tro og lære, at leder er aktiv kristen og spørsmålet om personlig egnethet.

I teorien trekker vi fram NPM som et eksempel på en moderne ledelseside, der profesjonell ledelse er sentralt, uavhengig av profesjonsutdanning.

Analysen viser at 95,7 % har vurdert det som viktig at leder uttrykker forpliktelse på kirkens tro og lære, og at leder er aktiv kristen er vurdert som viktig av 95,1 % av respondentene. Dernest har spørsmålet om leder har utdanning i teologi blitt vurdert som viktig av 85,5 % av

prestene. Holder vi svarene knyttet til personlig egnethet, der 99,1 % har vurdert dette som viktig, sammen med vurdering av viktigheten av lederens forpliktelse på kirkens tro og lære og aktiv kristen, underbygger disse hverandre. Det å være aktiv kristen er da en del av begrepet «*personlig egnethet*». Når dette holdes sammen med at 53,6 % av prestene mener at de ikke kan ledes av leder uten teologisk utdanning blir det av noe mindre betydning at det er et stort mindretall på 40,2 % som sier ja til å ledes av leder uten teologisk utdanning. Det kan tyde på at prester ikke er klare for moderne ledelsesideer, som profesjonell ledelse, slik den beskrives hos NPM.

6.4. Personlig egnethet

Vi behandler spørsmålet knyttet til personlig egnethet eksplisitt fra andre trekk og egenskaper. Personlig egnethet behandles i teorien under egenskaper ved leder og kommer ofte som et eget tillegg i rekrutteringsbeskrivelser til lederstillinger. F.eks. under ordlyden «det kreves personlig egnethet for stillingen». Et ullent begrep der ellers likestilte søkere kan ha det lille ekstra ved sine egenskaper som gjør at den ene kandidaten foretrekkes foran den andre.

På spørsmål om hvor viktig er personlig egnethet svarer 99,1 % av prestene at det er viktig. Til tross for litt spredning på viktig, meget viktig og svært viktig tolkes det at prestene er svært enige om dette. Egnethet ved lederspørsmål er viktig for prestene. Om dette kan tolkes som viktigere enn formell kompetanse og egenskaper er usikkert, spørsmålene er ikke holdt opp mot hverandre. Men denne viktigheten ved egnethet kan holdes opp mot spørsmålet om prester kan ledes av andre enn prester.

6.5. «Når alt kommer til alt»

På spørsmålet «Vil det være mulig å tenke seg at prester blir ledet av noen uten teologisk utdanning i en framtidig organisering av kirka?» svarer 53,6 % «nei», mens 12,0 % svarer ubetinget «ja». I tillegg har 28,2 % svart «ja, hvis vedkomne er svært godt egnet». 2,8% har svart «vet ikke», og 3,4 % har svart «annet» og skrevet inn kommentarer. Et stort mindretall av prester (40,2 %) åpner for ledelse uten profesjonsutdanning.

Når dette tolkes sammen med svar knyttet til personlig egnethet, der 99,1 % vektet dette som viktig, kan det indikere at personlig egnethet også åpner for ledere uten teologisk profesjonsutdanning.

Det kan også tolkes motsatt der 53,6 % sier nei til annen leder enn profesjonsledelse og at personlig egnethet er knyttet nettopp til dette med profesjonsutdanning. Flertallet på 53,6 % av prestene er klar på at de ikke kan ledes av andre enn prester og 40,2 % er klar på at de kan ledes av andre enn prester. Det betyr at prestene er delt i synet på om det er mulig å bli ledet av noen uten teologisk utdanning.

I kommentarene som foreligger til dette spørsmålet påpeker flere behovet for å stå under et tilsyn av biskopen og behov for å ha en ledelse som er teologisk velfundert. Videre uttrykkes det skepsis på om man klarer å rekruttere gode nok ledere på kommunenivå blant annet fordi enhetene blir for små. Dette kan være et moment som har hatt betydning for svar hos de som har deltatt i undersøkelsen.

6.6. Hypotesen «prester kan ikke ledes av andre enn prester»

I undersøkelsen har 85,5 % av prestene sagt at det er viktig at leder har utdanning i teologi. Det er uavhengig av kjønn, alder, geografi, stilling og hvor lenge de har vært prest.

Videre har 95,1 % av prestene svart at det er viktig at leder er aktiv kristen og 95,7 % vektet som viktig at leder uttrykker forpliktelse seg på kirkens tro og lære. I tillegg har 53,6 % av prestene svart klart «nei» på spørsmålet om det er mulig at prester blir ledet av noen uten teologisk utdanning. Dette er indikasjoner på at vår hypotese blir bekreftet gjennom svarene i undersøkelsen.

Et stort mindretall på 40,2 % svarer at prester kan ledes av noen uten teologisk utdanning. Et annet moment er at egenskaper som for eksempel personlig egnethet er vurdert som viktig av 99,1 % bidrar til en viss grad til å undergrave vår hypotese.

Tendensen er at prester ikke kan ledes av noen uten teologisk utdanning, følgelig mener vi at det er mulig å konkludere med at *prester kan ikke ledes av andre enn prester!*

6.7. Konklusjon

Vi ønsket i denne undersøkelsen å finne ut mer om følgende:

«Hvordan vektlegger prester i Den norske kirke viktigheten av utdanning, erfaring, personlige egenskaper/verdier og personlig egnethet hos fremtidig leder?»

Når det gjelder formell kompetanse i form av utdanning vektlegger prestene profesjonsutdanning som aller viktigst. Vi finner også at lederutdanning, kunnskap om juss, lover og forskrifter og at veilederkompetanse blir ansett som viktig.

Prestene vektlegger uformellkompetanse, som erfaring med økonomistyring og erfaring med personalledelse, som viktigere enn formell kompetanse i disse fagområdene.

Personlige egenskaper og verdier vektet høyt av alle, der personlig egnethet vektet som viktigst av alle egenskapene, der hele 57,8 % har svart at dette er «*svært viktig*» for den som skal være leder.

På spørsmålet om prester kan bli ledet av noen uten teologisk utdanning er det oppsiktsvekkende at et stort mindretall på 40,2 % sier ja. Et klart flertall på 53,6 % svarer samtidig et klart nei på samme spørsmålet. Når i tillegg 85,5 % av prestene svarer at det er viktig at leder har teologisk utdanning gir det klare indikasjoner på at de vil ha en prest til leder.

Svarene fra de 351 respondentene våre gir en god del informasjon om hva som ligger av forventninger fra prestene i Den norske kirke til ledere i den nye kirkeordningen.

Oppsummert bør lederen være utdannet teolog, men også ha formell lederutdanning og erfaring med både økonomi- og personalledelse. I tillegg bør vedkommende ha egenskaper som å være god på kommunikasjon, ha sterke sosiale ferdigheter og ha et kristent ståsted. Videre er det forventet at lederen i stor grad evner å stille krav og gi støtte til sine underordnede samtidig som de får frihet i utøvelse av sitt arbeid. Det er også forventninger om at lederen er visjonær og har evne og vilje til å jobbe mot vedtatte mål.

LITTERATURLISTE

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A. (2009), *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Oslo, Universitetsforlaget.

Den norske kirkes presteforening (2009), *Ledelse i folkekirken*, Den norske kirkes presteforening, Oslo.

Hauken, Ø. (2007), *Todelt ledelse i den lokale kirke*, masteroppgave, Diakonhjemmets høyskole.

Holmsen Krogh, A. (2010), *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke*, masteroppgave, Diakonhjemmets høyskole.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser (2.utgave)*, Kristiansand, Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007), *Hvordan organisasjoner fungerer (3.utgave)*, Bergen, Fagbokforlaget.

Kirkhaug, Rudi (2013), *Verdibasert ledelse*, Oslo, Universitetsforlaget.

Lund, Øyvind (2009), *Perspektiver på ledelse (3.utgave)*, Oslo, Gyldendal Akademisk.

Mindestrømmen, G., Foertsch, H., Bunkholt, M., (2010), *Luthersk Kirketidene*, 145 (hefte 9), s.178 – 192.

Skjøld Johansen, Monica (2009), *Mellom profesjon og reform*, doktorgradsavhandling, Handelshøyskolen BI

Skårberg, B. (2007), *Der linjene møtes*, masteroppgave, Diakonhjemmets høyskole.

INTERNETTKILDER

Kulturdepartementet, St.meld. nr. 17 (2007-2008):

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-17-2007-2008-/3/4/1.html?id=509417>

Kirkemøtet, KM 08/05, *Kirkelige reformer* :

<http://www.kirken.no/?event=DoLink&NodeID=22505>

Kirkemøtet, KM 05/13, *Kirkeordning etter 2013*:

<http://www.kirken.no/?event=doLink&famID=343467>

VEDLEGG

Spørreundersøkelsen i Questback

Spørreundersøkelse om framtidig ledelse i Den norske kirke

Det er bestemt at Den norske kirke i framtida skal ha felles arbeidsgiver for prester og øvrige kirkelige ansatte. I denne spørreundersøkelsen ønsker vi svar på hva prestene vektlegger hos en framtidig leder.

1) * Kjønn

Kvinne Mann

2) * Alder

20-29 30-39 40-49 50-59 Over 60 år

3) * Stilling

Prest Sokneprest

4) * Hvilket bispedømme jobber du i?

Nord-Hålogaland Sør-Hålogaland Nidaros Møre
 Bjørgvin Stavanger Agder og Telemark Tunsberg Hamar
 Borg Oslo

5) * Antall år i prestatjeneste

0-5 6-10 11-15 16-20 21 eller mer



Du skal nå svare på hvilke kvalifikasjoner du mener er viktig for en framtidig leder i kirka

6) * Har lederutdanning på høyskole eller universitetsnivå

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

7) * Har økonomisk utdanning

Ikke viktig Litt viktig viktig meget viktig Svært viktig

8) * Har erfaring med økonomistyring

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

9) * Har utdanning innen personalledelse

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

10) * Har erfaring med personalledelse

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

11) * Har gode sosiale ferdigheter - er flink med mennesker

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

12) * Har gode kommunikasjonssevner muntlig og skriftlig

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

13) * Har kunnskap om juss, lover og forskrifter

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

14) * Har utdanning i teologi

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

15) * Har kompetanse til å veilede ansatte

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig



Hvordan vektlegger du disse egenskapene og verdiene hos en leder i kirken?

16) * Har evne og vilje til å jobbe mot vedtatte mål

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

17) * Har evne og vilje til å følge regler, lover og forskrifter

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

18) * Stiller krav til sine ansatte

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

19) * Gir støtte til sine ansatte

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

20) * Er aktiv kristen (bekjenner sin tro og deltar aktivt i menighetslivet)

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

21) * Uttrykker forpliktelse på kirkens tro og lære

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

22) * Har evne og vilje til å vise tilgivelse og toleranse

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

23) * Bidrar til å peke ut kursen et stykke fremover i tid i en verden som endrer seg

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

24) * Viser ansatte tillit og frihet til å utøve jobben

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

25) * Har evne og vilje til å drive utviklings- og endringsarbeid

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

26) * Hvor viktig er personlig egnethet?

Ikke viktig Litt viktig Viktig Meget viktig Svært viktig

27) * Vil det være mulig å tenke seg at prester blir ledet av noen uten teologisk utdanning i en framtidig organisering av kirka?

Ja Ja, det kan tenkes hvis vedkommende er særlig godt egnet
 Nei Annet Vet ikke

INVITASJONEN TIL DELTAKERE SOM BLE SENDT UT PÅ E-POST 26.03.2014

Til: <Mottaker>

Fra: ruhoholm@gmail.com

Emne: Spørreundersøkelse om framtidig ledelse i Den norske kirke

Hei!

Vi er to studenter ved Universitetet i Tromsø som avlegger en master i Erfaringsbasert ledelse og økonomi. I masteroppgaven gjør vi en undersøkelse blant prester som omhandler framtidig ledelse i Den norske kirke. Undersøkelsen sendes til alle landets menighets- og kirkekontor. Vi har fått hjelp av Kirkerådet til å innhente kontaktinformasjonen.

Vi ber om at denne spørreundersøkelsen videresendes til alle deres prester. Undersøkelsen ligger ute i 3 uker, med svarfrist 16.april. Vi håper derfor at dere videresender denne e-posten så raskt som mulig.

Undersøkelsen tar 6-7 minutter og er anonym.

På forhånd takk!

Med hilsen

Rachel Vangen Hoholm og Rune Hoholm

<https://web.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?q=>

Klikk her om du ønsker å melde deg av:

<https://web.questback.com/isa/optout.dll/confirm?oid=>

Tjenesten er levert av: <https://response.questback.com/> - "Ask & Act"

NB! Utseende på e-postmeldingen kan variere med ulike e-postprogrammer.

Lukk

PÅMINNING SENDT UT TIL DELTAKERE PÅ E-POST 09.04.2014

Til:

<Mottaker>

Fra:

ruhoholm@gmail.com

Emne:

Spørreundersøkelse om framtidig ledelse i Den norske kirke

Hei!

Så langt har 266 prester over hele landet svart på vår spørreundersøkelse om "Framtidig ledelse i Den norske kirke". Det er vi takknemlig for. Fortsatt ønsker vi flere svar, så derfor sender vi denne påminnelsen. Hvis du allerede har svart eller ikke ønsker å svare kan du se bort fra denne henvendelsen.

Vi er studenter ved Universitetet i Tromsø som denne våren avlegger en master i Erfaringsbasert ledelse og økonomi. I masteroppgaven gjør vi en undersøkelse blant prester. Spørreundersøkelsen er uavhengig og har ingen oppdragsgivere.

Svarfrist er 16.april. Vi håper derfor at dere videresender denne e-posten så raskt som mulig. Hvis du opplever at det er problemer med å få gitt ditt svar så vær vennlig å ta kontakt. På forhånd takk!

Med hilsen

Rachel Vangen Hoholm og Rune Hoholm

<https://web.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?q=>

Tjenesten er levert av: <https://response.questback.com/> - "Ask & Act"