

I hvilken grad endres lederrollen i de kirkelige fellesråd når den organisatoriske størrelsen øker?

En case-studie av kirkeverger som i forbindelse med kommunereformen 2020 har gjort erfaringer knyttet til å lede et større kirkelige fellesråd enn tidligere.

Carl Magnus Salvesen

VEILEDER

Are Vegard Haug

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Sammendrag

I denne studien er tema kirkelige fellesråd og endringer i lederrollen i disse når organisatorisk størrelse øker. Studiens kontekst er kirkelige fellesråd hvor kirkeverger er daglige ledere for virksomheten. I forbindelse med kommunereformen ble de kirkelige fellesråd på lik linje med kommunene slått sammen. Dette gir anledning til å undersøke endringer i den lokale lederrollen i Den norske kirke når organisatorisk størrelse øker.

I lys av teori om lederroller (Strand 2007) og særlig Askelands (2021b) integrerte ledermodell er hensikten å få frem ny erfaringer og kunnskap om hvordan lederrollen i de kirkelige fellesråd påvirkes av organisatoriske endringer. Dette er særlig relevant nå som Den norske kirke står midt i en prosess hvor ny kirkelig organisering skal bestemmes.

Problemstillingen er: Hva er kirkelige fellesråd og i hvilken grad endres lederrollen i de kirkelige fellesråd når organisatorisk størrelse øker?

Den teoretiske rammen for studien tar utgangspunkt i Strands (2007) sammenstilling av Selznick (1957 og 1997) og Adizes (1995) i en modell hvor for ledelse av organisasjoner sees i lys av de fire lederrollene i PAIE, ledelsesdimensjoner og ulike lederfunksjoner. For å kontekstualisere kirkelig ledelse generelt og kirkevergerollen spesielt vektlegges i oppgaven Askelands (2021b) integrerte ledermodell. Denne ledermodellen er utviklet med tanke på verdibaserte organisasjoner. Lederrollene og dimensjonene får en tilpasset betydning og inneholder også en femte lederrolle kalt institusjoell leder.

Studien er en kvalitativ undersøkelse og data er hentet fra intervju med seks kirkeverger som representerer kirkelig fellesråd av ulike størrelser. Felles for dem er at de alle leder kirkelige fellesråd i kommuner med mindre enn 50 000 innbyggere og at de etter 2020 har vært kirkeverge i et større fellesråd enn de var tidligere. Sentrale funn er at lederrollene kalt "mellommann" og "institusjoell leder" erfarer som viktigere av informantene når organisatorisk størrelse øker og at størrelsen på den nye sammenslåtte kirkelige fellesråd har betydning for hvilke endringer som erfarer i lederrollene kalt "integrator", "dirigent" og "tjenesteutvikler".

Forord

Når jeg nå avslutter masterstudiet i erfaringsbasert ledelse ved UIA med denne masteroppgaven har jeg tilbakelagt en interresant reise. Det har vært spennende å studere de ulike fagene og ikke minst utfordrende å kombindere hele reisen med krevende oppgaver både i planleggings- og gjennomføringsfasen av en sammenslåing av to kirkelige fellesråd. Det siste skjedde samtidig som vi hadde en utfordrende pandemi som la store begresninger på menneskelig kontakt og samhandling.

Studiene har gitt meg impulser og tid til å reflektere over eget lederskap og gitt teoretiske og faglige knagger å henge mye av det jeg opplever i egen lederhverdag på. Selve masteroppgaven med valgte tema og problemstillinger har forsterket dette og flere av mine informanter uttrykte takknemlighet over å delta nettopp fordi det gav dem etterlengtet tid til å reflektere over egen lederrolle.

En stor takk til informantene som gjennom forberedelser og i intervjuene delte egne refleksjoner om ledelse av kirkelige fellesråd. Mitt inntrykk er at alle informanene er opptatt av at deres kunnskap og erfaring knyttet til å lede en større organisatorisk enhet enn tidlige forhåpentligvis kan komme andre fremtidige ledere i Den norske kirke til nytte. Særlig gjelder dette om det i en fremtidig ny kirkerodning åpnes opp for større organisatoriske enheter i en eller annen form. Slik sett håper jeg at denne masteroppgaven kan være et innspill i den pågående debatt om hva Den norske kirke skal tenke rundt daglig ledelse og hvordan en ny kirkeordning skal meisles ut.

Takk til min arbeidsgiver Lyngdal kirkelige fellesråd som på alle måter har lagt til rette for at jeg har kunnet gjennomføre og fullføre studiene ved UIA. Takk til UIA for et godt tilrettelagt studie i erfaringsbasert ledelse.

Takk til Harald Askeland for gode innspill i valg av problemstilling og til min veileder Are Vegard Haug for verdifulle og konstruktive innspill gjennom dette masterprosjektet.

Lyngdal, 14. juni 2023

Carl Magnus Salvesen

Innhold

1.	Innledning	6
1.1	Tema og relevans	6
1.2	Problemstilling.....	13
1.3	Hvorfor studere endringer i lederrollen i kirkelige fellesråd.....	13
2	Teori.....	15
2.1	Ledelse	15
2.2	PAIE	15
2.3	Strands beskrivelse av lederroller	16
2.4	Askelands integrerte ledelsesmodell	20
2.5	Forskningsresultater knyttet til organisatorisk størrelse, lederspenn og utvikling i lederroller.....	24
2.6	Forskningshypoteser	28
3	Forskningsdesign og metode	30
3.1	Valg av metode.....	30
3.2	Utvalgskriterier.....	32
3.3	Intervjuer	32
3.4	Utarbeiding av intervjuguide.....	33
3.5	Rekruttering av informanter.....	34
3.6	Transkribering.....	34
3.7	Analyse av data.....	35
3.8	Etiske problemstillinger	35
3.9	Validitet og reliabilitet.....	36
4	Hva er kirkelige fellesråd	38
4.1	Historiske perspektiver.....	39
4.2	Utviklingstrekk og ledelse.....	42
4.3	Kirkelige fellesråds oppgaver og kirkevergerollen.....	43
4.4	Oppsummering	47
5	Analyse og resultat	48
5.1	Intervjuguide og teoretisk ramme	48
5.2	Lederroller - presentasjon av funn og resultater	49
5.2.1	Mellommannsrollen.....	50
5.2.2	Integratorrollen	52
5.2.3	Dirigentrollen	55
5.2.4	Tjenesteutviklerrollen	58
5.2.5	Institusjonell leder-rollen.....	61

6	Drøfting i lys av studiens hypotesestruktur.....	65
6.1	Forskningshypotese 1: Større kirkelige fellesråd reduserer kirkevergens behov for nettverksbygging for å sikre hjelp og legitimitet til oppgaveløsning, ressurser og økonomi....	65
6.2	Forskningshypotese 2: Større kirkelige fellesråd fører til økt lederspenn og etablering av støttefunksjoner for å kompensere for dette.	67
6.3	Forskningshypotese 3: Større kirkelige fellesråd fører til mer formalisering og standardisering av arbeidsprosesser og resultatkrav med tanke på rapportering.	68
6.4	Forskningshypotese 4: Større kirkelige fellesråd fører til økt tjenesteproduksjon og samskaping.....	70
6.5	Forskningshypotese 5: Større kirkelige fellesråd fører til økt behov for verdibasert ledelse for å holde aktiviteten sammen slik at ønskede resultater oppnås.	71
6.6	Oppsummering av forskningshypoteser.....	74
7	Konklusjon og mulige implikasjoner.....	75
8	Litteratur.....	81
9	Vedlegg.....	86

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1	Tidslinje for fremdrift i arbeidet med ny kirkelig organisering	12
Figur 2	Sammenstilling av figur 9.1 Grunnskjema og figur 9.2 Ledelsesfunksjoner, organisasjonstyper og ytre arbeidsbetingelser	19
Figur 3	Fire områder der ledere kan bidra med noe i organisasjonen	21
Figur 4	Integrert modell for ledelse og institusjonelt lederskap i praksis	25
Tabell 1	Konseptualisering av lederrolleprofiler	23
Tabell 2	Sammenfatning av rolleprofiler i kirkelige lederskap	25
Tabell 3	Soknepresters og kirkevergers lederroller i 1998	29
Tabell 4	Gjennomsnitt for grad av opplevd forventning og angitt tidsbruk for ulike lederfunksjoner for proster og kirkeverger	30
Tabell 5	Oversikt over informantenes alder, utdanningsnivå, og nøkkeltall fra det kirkelige fellesrådet informantene ledet både før og etter 2020	51
Tabell 6	Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i mellommannsrollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon	54
Tabell 7	Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i integratrorollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon	57
Tabell 8	Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i dirigentrollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon	60
Tabell 9	Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i tjenesteutviklerrollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon	63
Tabell 10	Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i institusjonell leder-rollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon	66
Tabell 11	Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 1	68
Tabell 12	Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 2	70
Tabell 13	Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 3	71
Tabell 14	Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 4	73
Tabell 15	Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 5	75
Tabell 16	Oversikt over resultater av funn ved hypotesetesting	75

1. Innledning

1.1 Tema og relevans

Denne masteroppgaven er avslutningen av mitt studie i erfaringsbasert ledelse og jeg har valgt et tema innenfor det fagfeltet jeg selv har arbeidet i de siste 13 år. Jeg ønsker å forske på lederrollen i de kirkelige fellesråd i Den norske kirke.

Ledelse av og i den Den norske kirke har lange historiske røtter og utviklingen er godt dokumentert. I århundrer hadde lokalsamfunnet ansvar for sitt kirkebygg og kongen sendte prester til å betjene disse. Denne todelingen har fulgt Den norske kirke frem til i dag. I de siste 200 år har det skjedd en gradvis utvikling mot en mer og mer selvstendig folkekirke. Vi har fått demokratiske strukturer som menighetsråd, bispedømmeråd, kirkeråd og kirkemøte. Vi har også fått mange ulike yrkesgrupper ansatt i Den norske kirke som kirketjenere, klokkere, organister/kantorer, diakoner, kateketer, trosopplærere, ungdomsarbeidere, kirkegårdsarbeidere, merkantilt ansatte, proster og kirkeverger (Kirkerådet, 2021, s. 3).

I 1997 ble en ny kirkelov vedtatt av Stortinget og i denne ble soknet (geografisk størrelse) gjort til et rettssubjekt. Ordning med fellesråd (lovbestemt kirkelig organ i hver kommune) var også en del av den nye kirkeloven og det medførte at alle kirkelige ansatte utenom prestene ble overført fra kommunene og tilsatt i et kirkelig fellesråd som etter den nye loven skulle ledes av en daglig leder (kirkeverge). Prestene var frem til 2017 ansatt av Staten som embetsmenn eller tjenestemenn. I 2017 ble rettssubjektet Den norske kirke (rDnk) opprettet og prestene og tilsatte ved bispedømmerådene ble overført til dette rettssubjektet adskilt fra staten (Kirkerådet, 2021, s. 3-4).

Kirkemøtet vedtok i 2019 å be Kirkerådet om å legge frem et forslag for Kirkemøtet om fremtidig arbeidsgiverorganisering og den øvrige kirkeordning. Kirkerådet gjorde vedtak om et utredningsmandat som skulle sendes ut på høring før Kirkerådet oversendte et slikt forslag til Kirkemøtet (Kirkerådet, 2019b, s. 1).

Et bredt sammensatt hovedutvalg for kirkelig organisering under ledelse av Morten Müller-Nilssen, fikk av kirkerådsdirektøren mandat til å gjennomføre utredningen. Utvalget pekte selv på to sentrale utviklingstrekk i og ved Den norske kirke som lå til grunn for utvalgets mandat:

For det første har det siden 2005 vært en målsetting å samle alle ansatte i Den norske kirke i én arbeidsgiverlinje. For det andre gir den nye trossamfunnsloven, som trådte i kraft 1. januar 2021, Den norske kirke full frihet til å organisere seg slik den selv finner det mest hensiktsmessig (Müller-Nilssen, 2021, s. 18-19).

31. mars 2021 ble sluttrapporten "Samhandling i en selvstendig folkekirke – ny kirkelig organisering" fra hovedutvalget for kirkelig organisering (Müller-Nilssen-utvalget) levert til Kirkerådet. I rapporten ble det foreslått tre modeller for ny organisering av Den norske kirke:

"Modell 1: Prostifellesrådet er organ for soknet og alle er ansatt der.

Modell 2: Prostifellesrådet er organ for soknet og rDNK (rettssubjektet Den norske kirke, min tilføyelse) og alle er ansatt av rDNK.

Modell 3: Delegasjon av arbeidsgiverfunksjoner fra rDNK til prostifellesråd."
(Müller-Nilssen, 2021, s. 95-98).

Høsten 2021 ble det gjennomført en bred høring knyttet til de tre modellene i Müller-Nilssen-rapporten. Biskoper, bispedømmeråd, kirkelige fellelråd, menighetsråd, fagforeninger, enkeltpersoner, organisasjoner, utdanningsintuisjoner og instanser responderte på høringen.

Kirkerådet oppsummerte i saksdokumentene til Kirkemøtets behandling av sak "Kirkelig organisering" høsten 2022 de tre modellene slik:

"Modell 1: Prostifellesrådet henter både sin rettslige handleevne og legitimitet fra soknet og alle er ansatt i prostifellesrådet.

Modell 2: Prostifellesrådet henter sin rettslige handleevne fra rettssubjektet Den norske kirke. Alle er ansatt nasjonalt i rettssubjektet Den norske kirke. Legitimiteten hentes fra soknet gjennom indirekte valg fra menighetsrådet.

Modell 3: Prostifellesrådet henter sin rettslige handleevne fra både soknet og rettssubjektet Den norske kirke. Dagens fellelrådsansatte blir ansatt i prostifellesrådet,

mens menighetsprestene forblir ansatt i rettssubjektet Den norske kirke. Rettssubjektet Den norske kirke delegerer de fleste av sine arbeidsgiverfunksjoner for menighetsprestene til prostifellesrådet. Legitimitet hentes fra soknet."

(Kirkerådet, 2021, s. 3-4).

I Kirkerådets sammendrag av de over 1200 høringssvarene som kom inn, trekkes blant annet følgende fram i saksdokumentene til Kirkemøtets (høsten 2022) behandling av saken "Kirkelig organisering":

"Flertallet av høringsinstansene er gjennomgående kritiske eller avvisende til å etablere prostifellesråd som arbeidsgiverorgan for alle som arbeider lokalt. Det uttrykkes bekymring for at et nytt administrativt ledd på prostinivå, mer byråkrati og økte avstander vil gi tap av fellesskap og tilhørighet. Dette gjelder både ansatte imellom, mellom lokal menighet og prostikontor, mellom prostifellesråd og den enkelte kommune – og ikke minst lokalt mellom menighet og kommune. I tillegg peker høringssvarene på at en slik modell vil kunne svekke kommunal finansieringsvilje og det uttrykkes en bekymring for at den enkelte kommune vil ønske å overta gravplassforvaltningen ... Det blir sett som positivt med en felles arbeidsgiverlinje, som vil kunne gi enhetlig arbeidsgiverstyring, like vilkår, større og mer robuste fagmiljøer, bedre ressursforvaltning, mulighet for flere hele stillinger, samordnet ledelse og tydeliggjøring av myndighet. Økt likebehandling, bedre konflikthåndtering, samlet strategisk planlegging, effektivisering og bedre løsninger for gravplassforvaltning og bedre tillitsvalgtstruktur er andre muligheter som trekkes fram. Samtidig sier mange instanser tydelig nei til prostifellesråd og etterlyser andre modeller for felles arbeidsgiver. Flere høringsinstanser er bekymret for svekkede menigheter og redusert demokratisk innflytelse i store prostifellesråd, mens andre mener prostifellesrådene ikke må bli for små til å utgjøre reelle kompetansesentra ... KA peker på mulighetene som ligger i positive erfaringer med interkommunalt samarbeid og oppfordrer til utvikling av ulike samarbeidsmodeller mellom kirkelige fellesråd."

(Kirkerådet, 2021, s. 3).

Kirkerådet fremmet høsten 2022 forslag til vedtak i sak om kirkelig organisering for Kirkemøtet. Forslaget inneholdt 2 punkter. I det første punktet gis Kirkerådet mandat til å fremme en eller

flere saker til kommende kirkemøter hvor, relevant for temaet i denne oppgaven, følgende nevnes:

" 1. Kirkemøtet ber Kirkerådet fremme en eller flere saker til Kirkemøtet om konkrete endringer i kirkeordningen eller øvrig regelverk, som bygger på følgende modelluavhengige elementer eller føringer: ...

e) Ledelse i kirken utredes nærmere og høres før ny behandling i Kirkemøtet. Det må blant annet utredes hvordan prestens kirkefaglige ledelse utøves i samarbeid med biskopen, fellesrådet og i forhold til kirkefaglig ledelse i soknet.

f) I det videre arbeidet skal det utarbeides felles rammeverk, strategier, politikk og systemer for å legge til rette for enhetlig og effektiv forvaltning og sammenheng i hele trossamfunnet. Dette omfatter f.eks. felles personalreglement for hele trossamfunnet, et reglement for biskopenes visitaser og et system for konflikthåndtering.

g) Prestetjenesten må fortsatt organiseres i enheter under prestens ledelse, og i mange tilfeller i enheter som er større enn dagens fellesrådsområder.

(Kirkerådet, 2022c, s. 62-63).

I den andre punktet fremmet Kirkerådet følgende forslag i henhold til føringene i modell 3 fra Müller-Nilssen-rapporten:

"2. Kirkemøtet går inn for en videreutviklet modell 3 med samlet og samordnet utøvelse av arbeidsgiverfunksjoner, men der rettssubjektet Den norske kirke fortsatt er arbeidsgiver for prestene og soknene ved fellesrådet fortsatt er arbeidsgiver for de andre ansatte som arbeider i soknene. Modellen skal ivareta lokal forankring og sammenheng i kirkeorganisasjonen."

(Kirkerådet, 2022c, s. 63).

I Kirkemøtets behandling av saken ble det gjort endringer på forslaget fra Kirkerådet. I punkt 1 ble ordlyden i bokstav e og f endret mens ordlyden i bokstav g ble opprettholdt. Innhold i Kirkerådets forslag bokstav h (gjaldt styrking av samisk og kvensk kirkeliv) ble flyttet til

bokstav i og j og bokstav h fikk et nytt innhold. Med knappest mulig flertall, 53 av 105 stemmeberettigede vedtok Kirkemøtet å gå videre med en videreutviklet versjon av modell 3. Følgende knyttet til kirkelig organisering som er relevant for temaet i denne oppgaven ble vedtatt:

" 1. Kirkemøtet ber Kirkerådet fremme en eller flere saker til Kirkemøtet om konkrete endringer i kirkeordningen eller øvrig regelverk, som bygger på følgende modelluavhengige elementer eller føringer:...

e) Den daglige ledelsen skal gjennomgående være todelt, og kirkefaglig og administrativ leder skal være sidestilt. Den konkrete utformingen av ledelse i kirken utredes nærmere og høres for ny behandling i Kirkemøtet. Det må blant annet utredes hvordan prostens kirkefaglige ledelse utøves i samarbeid med biskopen, fellesrådet og i forhold til kirkefaglig ledelse i soknet.

f) I det videre arbeidet skal det utarbeides felles rammeverk, strategier, politikk og systemer for å legge til rette for enhetlig og effektiv forvaltning og sammenheng i hele trossamfunnet. Dette omfatter blant annet felles personalreglement for hele trossamfunnet, et system for konflikthåndtering og system for HMS.

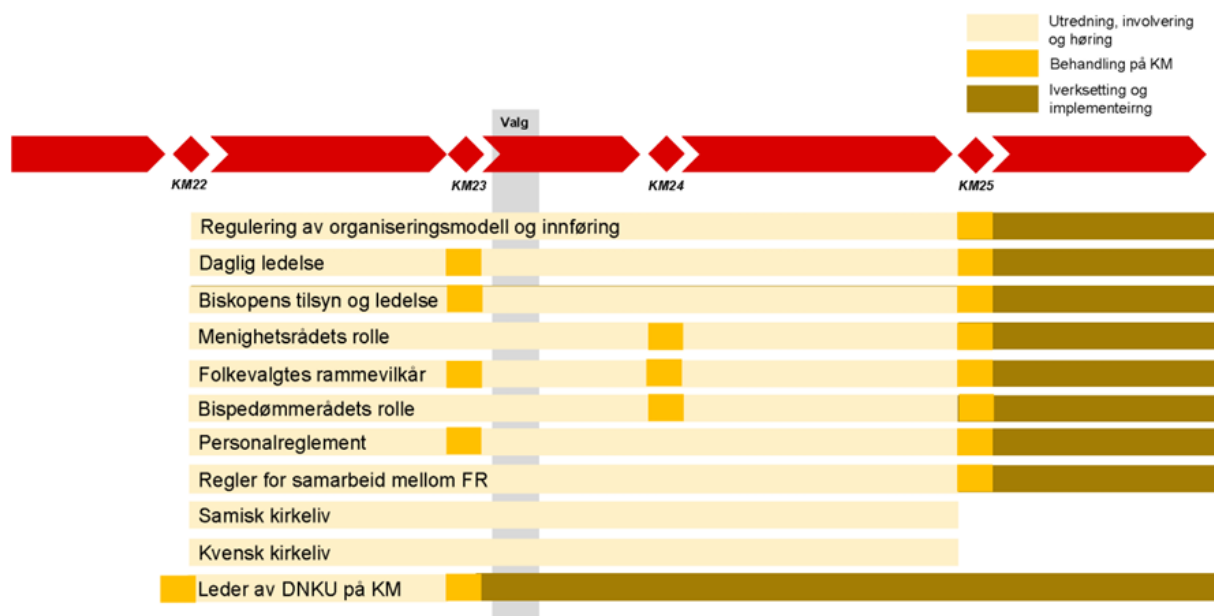
g) Prestetjenesten må fortsatt organiseres under prostens ledelse, og i mange tilfeller i geografiske områder som er større enn dagens fellesrådsområder.

h) Det skal ikke være noe krav om sammenslåing av kirkelige fellesråd. Eventuelt samarbeid må vokse frem nedenfra og ut fra lokale forutsetninger. Det bør stimuleres til etablering av samarbeid mellom fellesråd som ønsker det, i tett kontakt med de berørte kommuner ...

2. Kirkemøtet går inn for en videreutviklet modell 3 med samlet og samordnet utøvelse av arbeidsgiverfunksjoner, men der rettssubjektet Den norske kirke fortsatt er arbeidsgiver for prestene og soknene ved fellesrådet fortsatt er arbeidsgiver for de andre ansatte som arbeider i soknene. Modellen skal ivareta lokal forankring og sammenheng i kirkeorganisasjonen ..."

(Kirkerådet, 2022c, s. 81-82).

Etter Kirkemøtet i 2022 har Kirkerådet arbeidet videre med saken og det er forventet at Kirkemøtene både i 2023 og 2024 vil behandle deler av sakskomplekset før ny kirkeordning endelig vedtas i 2025. Kirkerådet la i desember 2022 frem følgende tidslinje for fremdriften:



Figur 1 Tidslinje for fremdrift i arbeidet med ny kirkelig organisering, (Kirkerådet, 2022d, s. 8).

Det som interesserer meg spesielt i forbindelse med arbeidet med ny kirkelig organisering er spørsmålene knyttet til daglig ledelse i den nye organisasjonsmodellen. Som tidslinjen i figur 1 viser over så kan dette allerede bli avgjort på Kirkemøtet høsten 2023. Müller-Nilssen-utvalget utredet, i henhold til sitt mandat, en modell hvor dagens kirkelige fellesråd erstattes av et prostifellesråd. Dette prostifellesrådet skulle ha en daglig leder. I den forbindelse ble det pekt på at den nye kommuneloven (01.01.2020) inneholder bestemmelser om kommunedirektørens rolle som kan være relevante også for en kommende daglig leder av prostifellesrådet (Müller-Nilssen, 2021, s. 52). Kirkemøtet vedtok å gå videre med en videreutviklet modell 3 hvor den daglige ledelsen av kirken skal være todelt i en sidestilt kirkefaglig del og en administrativ del. Samtidig legges det til grunn at de kirkelige fellesråd skal bestå med en lokal mulighet for samarbeid mellom kirkelige fellesråd i tett kontakt med berørte kommuner (som står for finansieringen). Det vil bli spennende å se hvordan de to sidestilte lederrollene innholdsbestemmes av Kirkemøtet. Vil Müller-Nilssen-rapportens tanker om lederrollen (nevnt over) bli med videre og vil vi få en kirkeordning som går i retning av eller sterkt stimulerer til interkommunale kirkelige fellesråd?

Denne oppgavens relevante bakteppe er den pågående prosess i Den norske kirkes øverste organer knyttet til å definere daglig ledelse og videre bestemme en ny ordning for organiseringen av Den norske kirke. Det som synes temmelig sikkert er at lederrollen(e) vil endres og at organisatorisk størrelse på en eller annen måte går i retning av større enheter. Jeg ønsker å benytte egen erfaring som daglig leder (kirkeverge) i både Lyngdal kirkelige fellesråd og Hægebostad kirkelige fellesråd til å forske på hvordan lederrollen i de kirkelige fellesråd endrer seg når det skjer organisatoriske endringer i form av økning i organisatorisk størrelse. For å kunne se godt fremover kan det være interessant å høste kunnskap fra erfaringer ved å se bakover. Kommunesammenslåingene som ble gjennomført i perioden 2017-2020 kan gi verdifulle erfaringer i så måte, fordi de også medførte sammenslåinger av de kirkelige fellesråd i de berørte kommuner.

Jeg har selv vært igjennom en sammenslåingsprosess av eget kirkelig fellesråd i Lyngdal med det kirkelige fellesrådet i vår tidligere nabokommune Audnedal. Sammenslåingen av disse kommunene og de kirkelige fellesrådene i tråd med kraft 01.01.2020. Før sammenslåingen var et faktum var jeg prosjektleder for den kirkelige fellesnemnden som gjennomførte sammenslåingen av de to kirkelige fellesrådene. Jeg ble i løpet av denne prosessen tilbudt stillingen som kirkeverge i "nye" Lyngdal kirkelige fellesråd. Dette takket jeg ja til og har dermed erfaring med å lede når organisasjonen blir større.

Jeg ønsker å gjennomføre en empirisk undersøkelse av i hvilken grad lederrollen endrer seg for kirkeverger ansatt i "nye" kirkelige fellesråd som følge av kommunesammenslåingene i Norge. Undersøkelsen ble gjennomført i våren 2023 i form av intervjuer med seks kirkeverger som har erfaring med å være daglig leder i et større fellesråd etter 2020 enn de hadde tidligere.

Jeg ønsker å drøfte de empiriske funnene i undersøkelsen opp mot relevant ledelsesteori og se etter i hvilken grad lederrollen endrer seg, når de kirkelige fellesråd blir større. Mitt mål er å finne relevant kunnskap som fremtidige ledere i Den norske kirke kan benytte i møte med ny kirkelig organisering hvor større organisatoriske enheter i en eller annen form er et mulig utfall.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i redegjørelsen av tema, relevans og tilbakemeldinger har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hva er kirkelige fellesråd og i hvilken grad endres lederrollen i de kirkelige fellesråd når den organisatoriske størrelsen øker?

1.3 Hvorfor studere endringer i lederrollen i kirkelige fellesråd

Jeg har gjennom studiet mitt ved UIA hatt stor glede og nytte av å studere ledelse i en erfaringsbasert kontekst. Hva er god ledelse? Hvilke verktøy kan brukes for å utvikle lederrollen? Hvordan lede organisasjoner i utvikling? Hvilke lederegenskaper trengs i fremtiden for å stimulere til effektivitet på den ene siden og innovasjon og samskaping på den andre? Dette er eksempler på gode spørsmål som jeg grubler på. Men hva skjer med lederrollen når organisasjonen endrer seg? Hva skjer som følge av beviste valg og hva skjer ubevisst som en direkte eller indirekte følge av selve endringen?

Müller-Nilssen-utvalget pekte i sin rapport på at en god fremtidig leder i Den norske kirke må ha kompetanse og tid til å være en god personalleder, slik at ansattes kompetanse og ressurser utnyttes, det tverrfaglige arbeidet stimuleres og kostander knyttet til sykefravær og konflikter minimeres. Utvalget fremhevet at lederen må kunne ivareta bredden i organisasjonens virksomhet og ha kompetanse innenfor de arbeidsoppgaver og ansvarsområder som den nye og større organisatoriske enheten skal ha. Videre pekte de på at lederen skal legge til rette for et godt visjons, mål og strategiarbeid og sørge for både å skaffe ressurser, og forvalte disse effektivt og nyskapende. Utvalget konkluderer med at god ledelse har flere dimensjoner (Müller-Nilssen, 2021, s. 52-53).

Vi har i dag 350 kirkelige fellesråd og tilnærmet samme antall kirkeverger i Den norske kirke (noen få av oss er kirkeverger i mer enn ett kirkelige fellesråd). Det finnes 19 kirkelige fellesråd i kommuner med mer enn 50 000 innbyggere og jeg ser ikke for meg at lederrollen i en fremtidig ny kirkeordning blir vesentlig annerledes som følge av eventuelle endringer i organisatorisk størrelse for kirkevergene i disse største fellesrådene. Dog kan den selvsagt bli endret om det innføres en sidestilt todelt ledelse jfr. Kirkemøtets vedtak i KM-sak 10/22 punkt 1, bokstav e.

Hovedfokus i denne studien er kirkeverger i små og mellomstore fellesråd, som vi har desidert flest av i Norge, hvor endringer i lederrollen også kan knyttes til endringer i organisatorisk størrelse, jfr. Kirkemøtets vedtak i KM-sak 10/22, punkt 1, bokstav h.

Jeg ønsker å bruke denne masteroppgaven til å for det første gi en innføring i hva kirkelige fellesråd er og dernest frembringe relevant erfaringsbasert kunnskap som kan være til hjelp for den som i fremtiden skal inn i nye lederroller i Den norske kirke. Hvilke erfaringer med endringer i lederrollen i forbindelse med økning i organisatorisk størrelse i de kirkelige fellesråd eksisterer? Vil disse erfaringene sett i lys av aktuell teori om lederroller kunne gi noen implikasjoner av betydning? Jeg tenker her både i forhold til videre teoretisering av lederrollen i verdibaserte organisasjoner som de kirkelige fellesråd er, i forhold til de kommende kirkepolitiske beslutninger i Kirkemøtet og rent praktisk når et kirkelige fellesråd i fremtiden øker i organisatorisk størrelse?

2 Teori

I det følgende kapittel presenteres aktuell teori om ledelse og lederroller. Innledningsvis presenteres begrepet ledelse, dernest lederrollene i PAIE i sin grunnform og så i en sammenstilt form. For å kontekstualisere lederrollen til kirkelig ledelse generelt og kirkevergerollen spesielt presenteres Askelands integrerte ledermodell. Avslutningsvis presenteres aktuell teori knyttet til lederspenn, betydning av organisatorisk størrelse og det refereres aktuell forskning. Samlet sett kaster dette lys over oppgavens intensjon, gir et teoretisk rammeverk som er egnet for analyse og bidrar i utformingen av forskningshypoteser.

2.1 Ledelse

Ifølge Strand (2007) har ordet ledelse en dobbelt betydning. Ledelse er både et begrep som brukes om den som utøver ledelse og de aktiviteter som utøves av ledere i kraft av deres lederrolle. Strand peker videre på at begrepet ledelse ikke er entydig og at det finnes en rekke ulike definisjoner. De mange ulike definisjonene kan vurderes ut ifra den tilslutning de har oppnådd i allmenn teori. Strand trekker frem klassikeren Selznick (1957) som hevder at å sette mål er kjernen i lederskap (Strand 2007, s. 17-19). Selznick (1997) utdyper selv dette og argumenterer for å definere organisasjonens rolle og oppdrag er en grunnforutsetning for lederskap, og når dette gjøres må lederen ta hensyn både til intern status og de eksterne forventninger (Selznick 1997, s. 58).

Strand (2007) hevder videre at å forstå ledelse som noe som er knyttet til formelle organisasjonsroller med makt og myndighet, ikke gir et dekkende utgangspunkt. Strand peker dermed på rollebegrepet som et uttrykk for hvordan innehavere av posisjoner fastlegger hvordan de skal forstå og utføre sine oppgaver (Strand 2007, s. 21). Slik knytter Strand ledelse til lederroller for å gi et dekkende utgangspunkt for å forstå ledelse og peker på de fire lederrollene som beskrives av Adizes som et utgangspunkt for et teoretisk rammeverk knyttet til ledelse.

2.2 PAIE

Adizes (1995) deler ledelse inn i fire hovedkategorier. Disse er produsenten (P), administratoren (A), integratoren (I) og entreprenøren (E). Adizes sitt utgangspunkt er å belyse farene ved at lederrollen blir for rendyrket knyttet til en av disse hovedkategoriene og slik skape det han kaller for "mismanagement". Tilsvarende advarer han mot at ledere skulle falle for fristelsen til å tro at de kan håndtere alle de fire lederrollene samtidig, noe som ifølge Adizes er umulig.

Kort oppsummert knytter Adizes (1995) følgende til de fire lederrollene:

Produsentrollen (P): Lederegenskaper knyttet til aktuelle fagfelt slik at det skapes resultater/serviceytelser på samme nivå eller bedre enn det konkurrenter har.

Administratorrollen (A): Lederegenskaper knyttet til å kunne administrere systemet (planlegging, koordinering, regler, prosedyre og kontroll) slik at systemet produserer de ønskede resultater.

Entreprenørrollen (E): Lederegenskaper knyttet til å ta risiko og være kreativ i møte med stadig skiftende omstendigheter. Særlig viktig når målsettinger, strategier og politikk utformes.

Integratorrollen (I): Lederegenskaper knyttet å gjøre individuell risiko til grupperisiko, individuelle mål til gruppemål og individuelle entreprenørevner til gruppeevner, slik at en gruppe fungerer av seg selv med evne til å fornye seg, utvikle nye ledere og sett nye mål og strategier uten at dette støttes opp av noen enkeltperson.

2.3 Strands beskrivelse av lederroller

Strand (2007) gjør en firedeling av ulike organisasjonstyper. Han knytter ulike lederfunksjoner til disse organisasjonstypene og hevder at alle organisasjoner har elementer fra disse fire organisasjonstypene i seg. For å kunne være bærekraftige må organisasjoner forholde seg til dette og organisasjonenes ledere må forholde seg til de lederrollene som beskrives knyttet til de ulike organisasjonstypene.

Strands (2007) fire ulike organisasjonsformer konstitueres gjennom at de er preget av ulik oppbygging, ulike utfordringer, ulike arbeidsprosesser og ulik samordning. Samtidig påpekes det at de ulike organisasjonstypene også inneholder elementer av de andre typene. Slik sett er organisasjonstypene teoretiske størrelser som gir et godt grunnlag for å studere hvilke lederroller og lederfunksjoner som kan knyttes til disse.

Strands (2007) fire organisasjonstyper er byråkrati, ekspertorganisasjon, gruppeorganisasjon og entreprenørorganisasjon. Oppsummert kan følgende trekkes ut som typiske for de ulike typene:

Byråkratier kjennetegnes av å være bygd opp hierarkisk, med høy spesialiseringsgrad knyttet til arbeidsoppgaver, med skrevne regler og formelle arbeidsmåter. Overliggende nivå styrer underliggende nivå og lederen har stor innflytelse gjennom den autoritet og posisjon som lederstillingen gir. Byråkratiske organisasjoner er forutsigbare, effektive på å levere innarbeidede løsninger, etterrettelige og likebehandlede. Lederens hovedoppgave er å ta vare på organisasjonens rutinemessige virksomhet og hindre uønskede avvik. Dette gjøres gjennom å sørge for at rutiner og prosedyrer er i samsvar med overordnede prinsipper og føringer. Lederrollen i byråkratiske organisasjon er administrativ (Strand 2007, s. 263-264).

Ekspertorganisasjoner kjennetegnes av konkurransevillje og produktivitet. De har færre hierarkisk nivåer enn byråkratier, har fokus på fagspesialisering og fagautonomi, er i stand til å behandle komplekse problemer og har fokus på å kunne bidra til å løse eksterne parters problemer. Ansattes ekspertkunnskap legger premisser for styring og lederens autoritet og lederrolle knyttes til evne til å kunne sørge for at fagfolk har tilstrekkelig frihet til å fungere godt. I tillegg vil lederrollen være fokusert rundt å bidra med fagkunnskap og utvikling, skaffe ressurser, regulere forholdet til oppdragsgivere, sette prestasjonsmål, utvikle talenter og ha fokus på innovasjon. Lederrollen i ekspertorganisasjoner er produserende (Strand 2007, s. 269-273).

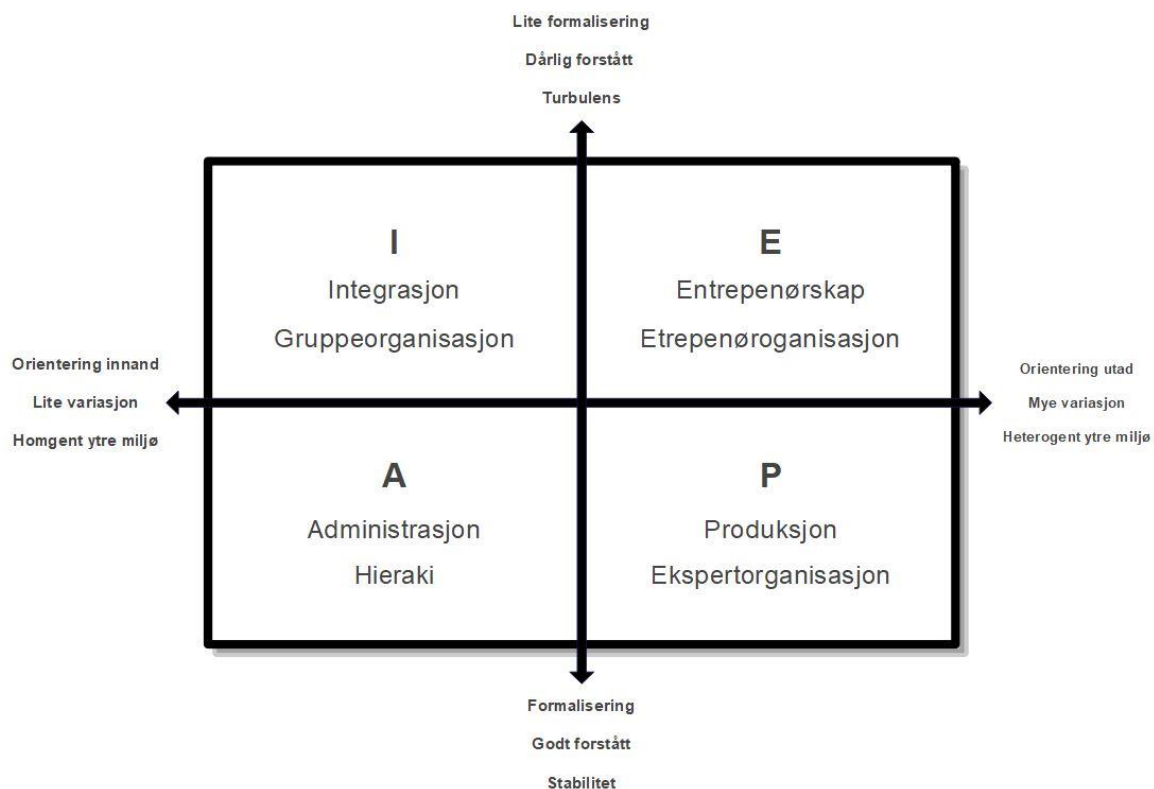
Gruppeorganisasjon kjennetegnes av lite formalisering og differensiering, flat struktur, avgjørelser tas ved flertallsbeslutninger, interne normer binder gruppen sammen og danner reglene for styring. Lederrollen i gruppeorganisasjoner består i å etablere og vedlikeholde gruppen gjennom sosiale aktiviteter for å skape samstemmighet og oppslutning om målene. Videre kan lederrollen innebære å rette søkelys på bestemte saker, sørge for at medlemmene deltar passende, sikre at normene ivaretas og at kommunikasjons- og belønningsmekanismer virker. Særlig viktig er det å kunne tolke hendelser, konkludere og redusere usikkerhet. Lederrollen må kunne håndtere omverdenen på vegne av gruppen. Lederrollen i gruppeorganisasjoner er integrerende (Strand 2007, s. 276-277 og 283-284).

Entreprenørorganisasjon kjennetegnes av evne til å forholde seg til muligheter i og trusler fra omverdenen. De har få formelle prosedyrer og fokus på å skape resultater etter å ha identifisert muligheter. De er orientert utad og evne til å gjøre nødvendige organisatorisk endringer for å nå mål. Lederrollen i entreprenørorganisasjoner er knyttet til å drive frem og skape nye muligheter med et tydelig mål om å skape resultater som oftest målt i markedsmessige termer. Lederrollen

er en entreprenørrolle hvor spesielle evner, driv og fokus samt høyt personlig engasjement må til for å lykkes (Strand 2007, s. 285-287).

Hovedhensikten med disse kategoriseringene er å peke på at de fire ulike organisasjonsformene har ulike krav til lederrollen og de tilhørende ferdigheter som kreves. Det kan være verdt å nevne at de fleste organisasjoner ikke er 100 % entydige og ofte har elementer og avdelinger som har en annen innretning. Strands poeng er å koble de fire organisasjonsformene til de fire ledelseskategoriene i PAIE.

Strand (2007) sammenfatter organisasjonskategoriene og lederkategoriene i PAIE med Quinns kategorisering av lederroller langs aksene intern versus ekstern og fleksibilitet versus kontroll. Fordi organisasjoner ikke er entydige, definitive og uforanderlige, må lederen håndtere ulike dilemmaer og paradokser. I figur 2 nedenfor kommer disse dilemmaene/paradoksene frem langs en horisontal og en vertikal akse. Den horisontale akse representerer i hvilken grad organisasjonen er orientert innad versus orientert utad mot omverdenen. Den vertikale akse er knyttet til styring; mye styring gjennom formelle ordninger (fokus på stabilitet) versus styring gjennom mindre formelle prosesser (endring).

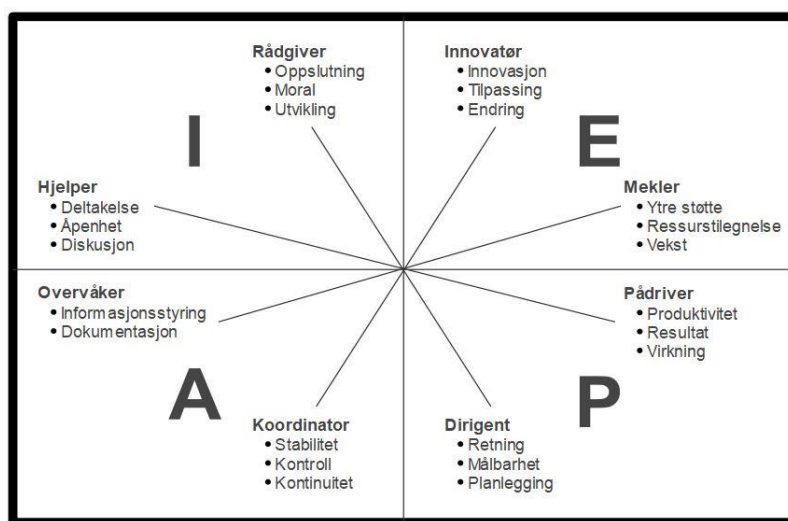


Figur 2. Sammenstilling av figur 9.1 Grunnskjema og figur 9.2 Ledelsesfunksjoner, organisasjonstyper og ytre arbeidsbetingelser fra "Ledelse, organisasjon og kultur" av T. Strand 2007, s. 250-251.

Inspirert av Kim Kameron og Robert Quinn sammenfatter Strand (2007) det såkalte PAIE-systemet ytterligere ved å tilføre hver av de fire områdene et par dimensjoner, se figur 3 nedenfor. Produsentrollen har dimensjonene pådriver og dirigent, administratorrollen har med seg dimensjonen overvåker og koordinator, integratorrollen har dimensjonene hjelper og rådgiver og entreprenørrollen har dimensjonene innovatør og mekler.

Før vi ser nærmere på innholdet i de ulike dimensjonene er det vært å merke seg at Strand (2007) presiserer at lederoppgavene til tross for at de vektlegges ulikt hos ledere strekker seg over hele feltet og at det er en overordnet lederoppgave å sørge for at organisasjonens samlede deler og ledelse virker komplementært. Med tanke på denne oppgavens problemstilling, gir dette et første funksjonelt innsteg til lederrollene med tanke på kartlegging av vektlegging og praksis.

Strand (2007) peker på at ledere er handlende organisasjonsmennesker og at de i motsetning til øvrige aktører i organisasjonen har et videre mandat og større påvirkningsmuligheter. Som **produsent** utøves *påvirkning* (fokus på produktivitet, resultat og virkning) og *dirigering* (fokus på retning, målklarhet og planlegging). Som **administrator** utøves *overvåkning* (fokus på informasjonsstyring og dokumentasjon) og *koordinering* (fokus på stabilitet, kontroll og kontinuitet). Som **integrator** tilbys *hjelp* (gjennom deltakelse, åpenhet og diskusjon) og *rådgivning* (sørge for oppslutning, moral og utvikling). I rollen som **entreprenør** går lederen foran som *innovatør* (fokus på innovasjon, tilpassing og endring) og *mekler* (sørger for ytre støtte, ressurstilleggelse og vekst). Strand (2007) summerer dette opp i følgende modell hvor lederdimensjonene kombineres med PAIE-kategoriene:



Figur 3. Fire områder der ledere kan bidra med noe i organisasjonen. Roller. Fra "Ledelse, organisasjon og kultur" av T. Strand 2007, s. 434. Min gjengivelse.

2.4 Askelands integrerte ledelsesmodell

Askeland (Askeland 2021a) viser til at ledelsesforskning ofte har et individualistisk perspektiv på ledelse og ser på hvordan lederen påvirker medarbeidere og bidrar til effektiv måloppnåelse for sin organisasjon. Videre pekes det på den normative forskning som f.eks. Cameron og Strand (se forrige avsnitt) har gjort, hvor ledelsesoppgaver og -funksjoner som organisasjoner trenger samsvarer med disse dimensjonene. Askeland ledelsesperspektiv, ut over de normative og individualiseres perspektivene, er knyttet til at ledelse har innslag av både en individuell og en kollektiv dimensjon. Videre at ledelse i praksis skjer i konkrete organisasjoner hvor konkrete oppgaver skal løses gjennom lederens relasjon til medarbeiderne i den kontekst organisasjonen befinner seg i (Askeland 2021a, s. 158-159).

Askeland (Askeland 2021a) skiller mellom styring og ledelse. **Styring** i kirkelig sammenheng (som i det offentlige) utøves av demokratisk valgte organer og dreier seg om å ta strategisk og bindende valg for organisasjonen knyttet til overordnede rammer og mål, planlegging, ressursfordeling og organisasjonsutforming. **Ledelse** ses på som prosessen mellom den formelle leder og øvrige medarbeidere, kontekstuel forankret i den organisasjon der ledelsen utøves (Askeland 2021a, s. 165-166).

I en kirkelig sammenheng er ledelse både institusjonelt og rettslig forankret og har samtidig en særskilt kontekst knyttet til kirke og menighet. Her trekker Askeland (Askeland 2021a) frem følgende momenter for å kontekstualisere det kirkelige lederskapet: Det er kirken og menigheten som er **utgangspunktet** for lederjobben. Lederoppgaven er en særskilt tjeneste i kirken med oppdrag både fra kirken (den grunnleggende oppdrag) og samfunnet (gravplassmyndighet etter gravferdsloven og kulturminneansvar etter kulturminneloven). Den kirkelige ledelse er forankret i kirkens identitet og oppdrag og forpliktet på kirkens læregrunnlag. Dernest pekes det på at Den norske kirke er **demokratisk** med valgte styringsorganer på alle nivåer og at disse trenger både en handlingsorganisasjon og en velfungerende administrasjon for å gjennomføre vedtak og planer. Lederen er underlagt demokratisk kontroll gjennom delegasjonsreglement, årlige vurderinger og ved at styringsorganenes leder er daglig leders nærmeste overordnede mellom møter. Et annet særtrekk ved Den norske kirke er **biskopenes tilsyn** over vigslede medarbeidere hvor disse har mulighet til å gi pålegg knyttet kirkelige medarbeideres tjenesteutøvelse. **Daglig leder** for de kirkelige styringsorgan har et overordnet ansvar for ledelsesfunksjonene. Å være

arbeidsgiver er en av kjerneoppgave som innbefatter virksomhetsledelse (på oppdrag fra styringsorganet), arbeidsledelse (regulert av lov, avtaleverk og arbeidskontrakt) og arbeidsgivers styringsrett (restkompetanse) (Askeland 2021a, s. 166-170).

Med dette som bakteppe peker Askeland (Askeland 2021a) på følgende fire gjenkjennbare dimensjoner ved lederrollen: a) organiserende og administrative funksjoner, b) personal- og arbeidsgiveroppgaver, c) utvikling og tilpassing av farlige tjenester og oppgaver og d) nettverksbygging og forhandling. Så går han videre og hevder at: "*... kjernen i ledelse handler om å se helhet, bidra til fokus på formål og grunnleggende verdier samt få enheter til å fungere samlet slik at resultater oppnås*" (Askeland 2021a, s. 171). Denne dimensjonen får i Askelands integrerte ledelsesmodell navnet "institusjonell ledelse" og vi skal se nærmere på det når modellen presenteres nedenfor.

Askeland (Askeland 2016a og Askeland 2016b) presenterer en ledelsesmodell som er inspirert av PAIE-modellens lederroller. Han har videreutviklet denne modellen gjennom sin forskning på trosbaserte og diakonale organisasjoner. I Askelands modell integrerer lederen de funksjonelle lederoppgavene med et institusjonelt lederskap der lederen også er med på å skape formål og mening. Askeland hevder at tidligere modeller mangler verdifokus og helhetstenkning og at hans modell kobler kontekst og mening. Askelands modell hensyntar at både ledelse og utvikling i kirken må relatere til organisasjonens egen identitet, tjenesteproduksjon og formål. Videre argumenterer Askeland for at det integrerende perspektivet på ledelse gjør at modellen er egnet for organisasjoner som har sin kjernevirksomhet rettet mot et lokalsamfunn.

I Askelands (Askeland 2021b) integrerte ledermodell beholdes den horisontale dimensjonen *intern* versus *ekstern*, mens den vertikale dimensjonen i Strands (2007) PAIE-skjema erstattes med *oppgave* versus *relasjon* dimensjon. Argumentet for dette er at tidligere modeller ikke i hensyntar offentlige, ideelle og religiøse organisasjoner på en god nok måte. Denne type organisasjoner må i tillegg til å være effektive også sørge for legitimitet både hos sine medlemmer, hos samarbeidspartnere og i samfunnet generelt (Askeland 2021b, s. 187 og 189).

Askeland henviser til egne og andres til empiriske studier fra nyere tid knyttet til lederrollen i kirkelige sammenheng og presenterer følgende skjematiske oversikt over funksjonelle

rolleprofiler som blir integrert av en overordnet lederrolleprofil som han kaller institusjonell leder:

Overordnet lederprofil (institusjonell leder)			
Overordnet ansvar for hele organisasjonens resultater og fungering			
Adressere grunnleggende verdier, formål og det kirkelige oppdrag			
Overvåke omgivelser og formidle informasjon og ressursbehov mot omgivelser			
Representere organisasjonen utad			
Profilere og etablere nettverk mot partnere, tilskuddsytere og øvrige nivåer i kirken			
Funksjonelle rolleprofiler			
Utvikle tjenester	Personell	Koordinering	Representere
Sikre tjenestetilbud	Håndtere konflikt	Planlegge arbeid	Representant
Tilpasse til endring	Sikre kompetanse	Influere	Møte interessenter
Medlemskontakt	Utvikle ledere	Fordele ressurser	Forhandle kontrakter
Strategier og planer	HMS-arbeid	Økonomikontroll	Kontakt med eksterne partnere
Veilede	Være modell	Rapportering	Nettverksarbeid

Tabell 1. Konseptualisering av lederrolleprofiler. Fra "Lederskapets kirkelighet. En integrert modell for verdibevisst kirkelige ledelse" av Askeland 2021b, s. 190. Min gjengivelse.

Ifølge Askeland (Askeland et al., 2021) har den **institusjonelle lederrollen** et overordnet ansvar. Spesielt viktig er det å sørge for at aktiviteten holdes sammen og at tjenesteproduksjon og oppgaveløsning bidrar til å nå ønskede resultater. En annen side ved den institusjonelle lederrollen er å lede meningsdanning, uttrykke formål, fremme verdier både generelt og kirkens verditradisjon eksplisitt (Askeland et al., 2021, s. 226).

Dirigentrollen er hos Askeland utvidet og inneholder i tillegg til de klassiske administrative lederoppgavene, som å fremme og utvikle gode arbeidsprosesser, skape struktur, planlegge og koordinere arbeidet og fordele ressurser, også en intern oppgaveorientert del knyttet til reguleringer og rapporteringer fra både offentlige og kirkelige myndigheter (Askeland 2021b, s. 191-192).

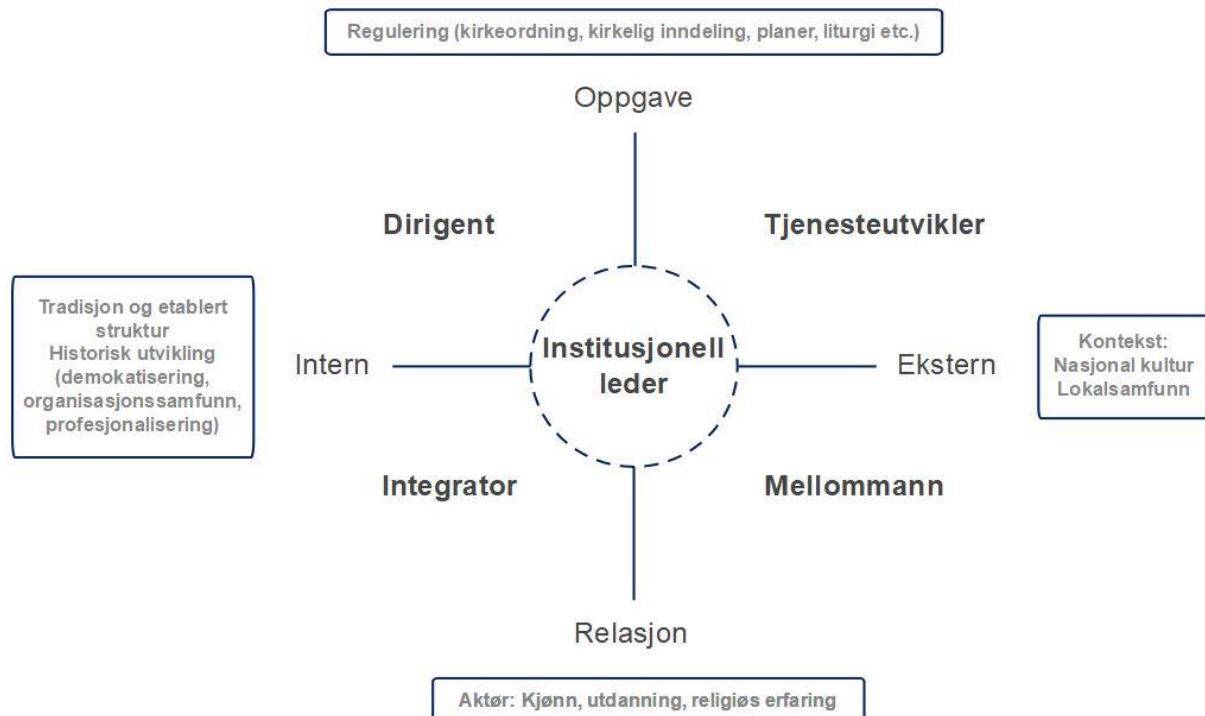
Tjenesteutviklerrollen har i Askelands modell fokus på oppgaveutførelse og strategisk utvikling av tjenester og mål gjennom å tilpasse og ha kontroll på organisasjons omgivelser. Dette innbefatter også å få slike strategiske avgjørelser forankret i det aktuelle styringsorganet.

Samskaping med andre aktører hører til rollen og ferdigheter knyttet til å skape balanse mellom utvikling og skiftende ressurstilgang det samme (ibid, s. 192).

Integratorrollen er ifølge Askeland både relasjonell og intern. Lederoppgavene her er dreier seg om å knytte organisasjonen sammen gjennom at medarbeiderne både arbeider og sørger for at både enheter i og helheten av organisasjonen er integrert og samhandler. I praksis vil ledere bruke tid på å samhandle med medarbeidere for å motivere, utvikle, utruste, konsultere og veilede dem (ibid, s. 192).

I **mellommansrollen** bygges, vedlikeholdes og utvikles eksterne relasjoner. I denne rollen er lederen organisasjonens ansikt utad. Askeland toner ned de effektivestorienterte og instrumentelle sidene og fokuserer på lederrollens betydning for å bygge legitimitet for virksomhetens behov i sine omgivelser. Ferdigheter innen nettverksbygging og forhandlinger er viktige lederferdigheter i denne rollen (ibid, s. 193).

Askeland tegner ut følgende integrerte modell for institusjonelt lederskap i praksis:



Figur 4. Integrert modell for ledelse og institusjonelt lederskap i praksis. Fra "Lederskapets kirkelighet. En integrert modell for verdibevist kirkelige ledelse" av Askeland 2021b, s. 191. Min gjengivelse.

Sirris og Askeland (2021) sammenfatter de fem lederrolleprofilene i den integrerte ledermodell slik:

Institusjonell (kirke)leder			
Helhetlig ansvar for fungering og resultat for organisasjon og enheter			
Bidra til artikulering av identitet og oppdrag			
Bidra til utvikling av strategi og en helhetlig tilnærming til menighetsbygging og utvikling			
Intern - oppgave	Intern - realsjon	Eksten - oppgave	Ekstern - relasjon
Dirigent	Integrator	Tjenesteutvikler	Mellommann
<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitering av arbeidsprosesser • Ressursfordeling • Organisering av tjenester og rammer for menighetens og ulike medarbeideres tjeneste 	<ul style="list-style-type: none"> • Støtte, inspirere og veilede • Utruste individer og team til jobbutførelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk utvikling eller tilpasning av tjenester og tiltak relatert til forståelse av forholdet mellom oppdrag og kontekst 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeid mellom ulike enheter • Bygge realsjoner til lokalsamfunnet • Regulere og forhandle relasjoner til andre organisasjoner

Tabell 2. Sammenfatning av rolleprofiler i kirkelige lederskap. Fra "Roller, identitet og ledelse i praksis" av H. Askeland et al. 2021, s. 227. Min gjengivelse.

Jeg opplever at Askelands integrerte ledermodell og den funksjonelle sammenfatningen av rolleprofilene i tabell 2 er godt egnet som et praktisk og erfaringsbasert innsteg til kartlegging av hvordan disse vektlegges i praksis og i hvilken grad de evt. endrer seg i forbindelse med økning i organisatorisk størrelse.

2.5 Forskningsresultater knyttet til organisatorisk størrelse, lederspenn og utvikling i lederroller

I forskningsrapporten "*Er smått så godt? Er stort så flott? Analyser av kommunestrukturens betydning*", hvor befolkningens tilfredshet med kommunale tjenester ble undersøkt i 25 kommuner, ble det funnet en negativ korrelasjon mellom kommunestørrelse og innbyggernes fornøydhet med det kommunale tjenestetilbudet. I tillegg ble det gjort funn av at kvinner er generelt mer fornøyde enn menn og tilsvarende er eldre mer fornøyd enn unge med det kommunale tjenestetilbudet. Brukere av kommunale tjenester er mer tilfreds enn de som ikke er brukere. Innbyggertilfredshet nevnes som en indikator på hvorledes velgerne vurderer hvordan politikerne har etterkommet velgerens preferanser og på den måten kan innbyggertilfredshet

være et uttrykk for kommunal styringsevne. Der innbyggertilfredsheten er stor er styringsevnen god. (Baldersheim et al., 2003, s. 95-116).

Baldersheim et al. (2003) hevder at store deler av kommuneinstitusjonens rasjonale følger av et "avstandens imperativ".

"Organiseringen av forvaltningen må tilpasses befolkningens geografiske fordeling, da mange av tjenestene bare kan produseres og leveres meningsfullt i nær kontakt med mottakerne. Kommunegrensene er utformet ut fra slike geografiske imperativer, satt av befolkningens fordeling, som grupperer seg atskilt av fjorder og fjell, skoger og vidder. ... Problemer knyttet til avstandens imperativ kan ... deles i tre komponenter: Noen kommuner har for få folk, i noen er det langt mellom folk, mens andre ligger langt fra (andre) folk." (Baldersheim et al., 2003, s. 157).

Baldersheim et al. (2003) peker også på teori om transaksjonskostnader og hevder at større kommuner kan ha styringsulemper på grunn av usikkerhet og følger av å håndtere denne usikkerheten. Større kommuner er mer komplekse, og det fører til økte kostander knyttet til styring enn det mindre kommuner har. De utfordringer små kommuner har kan løses gjennom interkommunalt samarbeid og ved å ta i bruk ny teknologi for å oppnå stordriftsfordeler (Baldersheim et al., 2003, s. 4 og 6). På den andre siden har større kommuner flere ressurser i form av økonomi og ansatte. Dette gir større systemkapasitet og økt fleksibilitet (Baldersheim et al., 2003, s. 7).

I forhold til økonomi viser en helt fersk studie av kommunesammenslåingene i Norge i siste halvdel av 2010-tallet at det i årene før sammenslåing pågikk et betydelig overforbruk. Dette overforbruket var relativt større i driften jo mindre kommune var, og det var på tilsvarende nivå både for små og større kommuner som skulle sammenslås når det gjaldt investeringer. Kostandene ved overforbruket overføres til den nye sammenslåtte kommunen og dens fremtidige økonomi (Askim et al., 2023, s. 1).

Baldersheim & Rose (2014) hevder at det er lite empirisk belegg for å kunne slå fast at store kommuner nødvendigvis er mer vellykkede enn små. Det viser seg mange ganger at det er de

små kommunene som presterer best. Dette kaller de størrelsesparadokset (Baldersheim & Rose, 2014, s. 11).

Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver angående størrelse på organisasjoner at det er noen trekk som går igjen. Det første er kompleksitet. Jo større organisasjonen er, jo mer kompleks blir den i form av mer spesialisering, flere avdelinger og flere nivåer. Det andre er en økt formalisering. En stor organisasjon har et større behov for regler og rutiner for å klare å håndtere mange ansatte og det blir viktig at alle følger de samme reglene. Det tredje og siste er desentralisering. Fordi kompleksiteten øker og mengden ansatte øker, klarer ikke lederen å beholde oversikten og må delegerer flere beslutninger til et lavere nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 106-107).

Kontrollspenn betegner hvor mange ansatte en leder i praksis kan klare å føre tilsyn med. Henri Fayol, som var den første som diskuterte begrepet kontrollspenn, analyserte hvor mange underordnede en enkelt leder kunne ha ansvar for å følge opp. Fayols konkluderte med at en leder vanskelig kunne ha oversikt over mer enn seks til åtte, maksimum tolv personer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 85).

Peymann (2018) drøfter i sin masteroppgave hvilken betydning lederspenn har for lederen og lederrollen. Hun skriver at lederspenn defineres som hvor mange ansatte en leder har personalansvar for, eller hvor mange som rapporterer til en leder. Begrepet har endret karakter fra å være knyttet til en leders direkte kontroll over medarbeidere til i dag å forstås i retning av hvor mange ansatte en leder kan inspirere, støtte og legge til rette for. Begrepet har både en vertikal akse som handler om antall ledernivåer og en horisontal akse som handler om antallet ansatte pr. leder (Peymann 2018, s. 11).

Peymann (2018) konkluderer etter å ha forsket på lederspenn i sykehjemsetaten med at store lederspenn reduserer lederens kontroll over arbeidet samtidig som kompleksiteten og lederbelastningen øker. Brede lederspenn bidrar til å skape ubalanse i lederrollen hvor administrasjon prioriteres til fordel for integrasjon. Produsentrollen øker noe mens entrepenørrollen ikke omtales av hennes informanter. Store lederspenn påvirker relasjonen til ansatte negativt. Det er av betydning for oversikt og koordinering hvor leders kontor er lokalisert og der det eksisterer støttefunksjoner rundt lederen har disse en modererende effekt og gir leder et større handlingsrom og kapasitet til å håndtere et stort lederspenn (Peymann 2018, s. 109-110).

Engesveen (2014) presenterer i sin masteroppgave en oversikt over kjente forskningsresultater fra Norge og utlandet knyttet til lederroller og kontrollspenn. Oppsummert viser disse at det blant norske ledere er fokus på produsent- og administratorrollen. Dette henger sammen med fokus på tjenesteproduksjon og fører til at ledere er opptatt av standardisering av arbeidsprosesser og resultatkrav. Blant utenlandske ledere i Danmark og Nederland sees samme fokus selv om bildet er mer nyansert blant danske kommunale ledere hvor også integratorrollen har betydelig fokus (Engesveen 2014, s. 23-24).

Askeland gjennomførte en lederrolleundersøkelse blant sokneprester og kirkeverger i 1998. I denne oppgav både sokneprester og kirkeverger at integratorrollen var viktigst. Dernest kom entrepenørrollen, produsentrollen og administratorrollen. For de to sistnevnte var der en tydelig forskjell da kirkevergene hadde høyere vektlegging av disse enn sokneprestene (Sirris & Askeland 2021, s. 209-210).

	Etreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
Felles vurdering av viktighet	6,1	5,8	6,5	5,3
Felles tidsbruk	4,0	4,8	4,9	4,6
Soknepresten vurdering av viktighet	6,2	5,4	6,6	4,8
Soknepresters tidsbruk	5,3	4,8	5,3	3,8
Kirkevergers vurdering av viktighet	3,8	6,0	6,5	5,5
Kirkevergers tidsbruk	3,2	5,2	5,2	5,4

Tabell 3. Soknepresters og kirkevergers lederroller i 1998. Fra "Roller, identitet og ledelse i praksis" av S. Sirris og H. Askeland 2021, s. 209. Min gjengivelse.

I perioden 2007-2009 pekte flere masteroppgaver på at proster synes å ha nedprioritert entrepenørrollen og kirkeverge hadde oppprioritert administratorrollen. I 2010 fant Astrid Holmsen Krogh at kirkevergene i større grad enn tidligere hadde tatt tak i det utadrettede utviklingsarbeidet (entreprenørrollen).

Askeland brukte sin integrerte lederrollemodell da han undersøkte proster og kirkevergers opplevde forventning og grad av tidsbruk i lederrollene. Han fant at kirkevergenes integratorrolle fremdeles stod sterkt og at rollen som tjenesteutvikler har fått økt fokus. Rollen som

institusjonell leder synes å ha fått et bredere og sikrere grunnlag for kirkevergene. Prostene så ut til å vektlegge dirigentrollen mer enn tidlige og integratorrollen hadde fortsatt høyt fokus.

I rollen som institusjonell leder hadde prostene høyere fokus på å fremme kirkens formål enn kirkevergene som på sin side skåret høyere enn prostene på å bidra til samlede resultater og alle enheters bidrag til helheten (Sirris & Askeland 2021, s. 210-213).

	Institusjonell leder	Tjenesteutvikler	Dirigent	Integrator	Mellommann
Forventet					
Prost	4,1	3,5	4,0	4,3	3,6
Kirkeverge	4,0	3,9	4,3	4,3	4,1
Tidsbruk					
Prost	3,6	3,3	3,8	4,2	3,2
Kirkeverge	3,7	3,8	3,9	4,1	3,7

Tabell 4. Gjennomsnitt for grad av opplevd forventning og angitt tidsbruk for ulike lederfunksjoner for proster og kirkeverger, på en skala fra 1–5 der 1 er lavest og 5 høyest. Fra "Roller, identitet og ledelse i praksis" av S. Sirris og H. Askeland 2021, s. 212. Min gjengivelse og mine uthevninger.

Sirris og Askeland peker på at deres funn peker i retning av at kirkevergene siden 1997, da den tidligere kirkeloven trådte i kraft, har fått en mer helhetlig lederprofilering. Spesielt har tjenesteutviklerrollen blitt utviklet. De har også funnet at kirkevergene har orientert seg mot helhet, verdier og koordinering på en slik måte at Sirris og Askeland mener at kirkevergene har en lederidentitet som korresponderer med den lederrollen de besitter. Ytterligere funn viser at kirkevergene har en tydelig kirkelig identitet og forholder seg til det kirkelige mandat de er gitt fra fellesrådet. I rollen som tjenesteutvikler finner Sirris og Askeland at kirkevergene bygger relasjoner mellom kirkelige råd og organer i lokalsamfunnet, spesielt kommunen som bevillende organ. I tillegg vil kirkevergens bidrag til samskaping frigjøre tilskudd til kirkelige stillinger som kommer lokalsamfunnet til nytte (Askeland et al., 2021, s. 239-240).

2.6 Forskningshypoteser

Til tross for at Müller-Nilssen-utvalgets foreslåtte prostifellesråd ble avvist av Kirkemøtet, så åpner likevel Kirkemøtets vedtak opp for å gå videre med en kirkeordning som gir anledning til å forme større enheter om initiativet kommer nedenfra og i samråd med berørte kommuner. Om

dette skjer kan forskning på i hvilken grad kirkevergens lederrolle endrer seg når organisatorisk størrelse øker være relevant for mange nåværende og kommende kirkeverger i Norge.

Med Strands (2007) grunnskjema for PAIE kombinert med ledelsesfunksjoner, organisasjonstyper og ytre arbeidsbetingelser og Askelands (2021b) integrerte ledermodell tilpasset verdibaserte organisasjoner som teoretisk grunnlag, samt øvrig forskning og teori knyttet til organisasjonsstørrelse, lederspenn og kirkelige lederroller, har jeg kommet frem til følgende forskningshypoteser:

Forskningshypotese 1: Større kirkelige fellesråd reduserer kirkevergens behov for nettverksbygging for å sikre hjelp og legitimitet til oppgaveløsning, ressurser og økonomi.

Forskningshypotese 2: Større kirkelige fellesråd fører til økt lederspenn og etablering av støttefunksjoner for å kompensere for dette.

Forskningshypotese 3: Større kirkelige fellesråd fører til mer formalisering og standardisering av arbeidsprosesser og resultatkrav med tanke på rapportering.

Forskningshypotese 4: Større kirkelige fellesråd fører til økt tjenesteproduksjon og samskaping.

Forskningshypotese 5: Større kirkelige fellesråd fører til økt behov for verdibasert ledelse for å holde aktiviteten sammen slik at ønskede resultater oppnås.

Hypotesene er gjenstand for testing og diskusjon i kapittel 6 hvor de også gir innspill til oppgavens konklusjon i kapitel 7.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil jeg vise og begrunne hvilke metoder som er brukt for å samle inn data. Jeg vil beskrive hvilke avgrensinger som er gjort og hvordan informanter ble rekruttert. Jeg vil beskrive hvordan intervjuene ble gjennomført, transkribert og hvordan data fra informantene ble analysert. Etske problemstillinger knyttet til studier av denne typen blir nevnt og avslutningsvis drøftes studiens validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av metode

Thagaard (2018) legger til grunn at det at valg av problemstilling vil påvirke valg av forskningsdesign og derigjennom valg av metode, utvalg og analyseopplegg.

Både problemstillingene og forskningshypotesene har blitt til i en vekselvirkning mellom egen erfaring, innspill og observasjoner i forkant og underveis av aktuell og relevant teori som kan kaste lys over temaet for oppgaven.

Problemstillingen er todelt: "Hva er kirkelige fellesråd og i hvilken grad endres kirkevergerollen når organisatorisk størrelse øker". Første del av problemstillingen er en deskriptiv problemstilling og den kom til etter tilbakemeldinger som indikerte både ønske og behov for å sette andre del av problemstillingen inn i en kirkelig organisatorisk kontekst både historisk og legalt. Jakobsen (2015) beskriver fire hovedtrekk knyttet til deskriptive problemstillinger: innhold, omfang og hyppighet, variasjon og utvikling over tid. I min beskrivelse av hva kirkelige fellesråd er hovedfokus på det først og siste av disse hovedtrekkene. De øvrige, omfang og hyppighet og variasjon, er i stor grad er bestemt av utenforliggende legale og geografisk/demografiske faktorer.

Andre del av problemstillingen er casual, og det er den som har hovedfokus i oppgaven. Jeg har knyttet fem forskningshypoteser til denne delen av problemstillingen og hver av disse korresponderer med en av de fem lederrollene som vi finner i Askelands integrerte ledermodell for verdibaserte organisasjoner. Slik sett vil både problemstillingen og forskningshypotesene kaste lys over kirkevergens lederrolle når organisatorisk størrelse øker.

Jacobsen (2015) peker på at et intensivt undersøkelsesopplegg er gunstig når man ønsker å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten er og få oversikt over hvordan ting

henger sammen. Et intensivt undersøkelsesopplegg er "virkelighetsnært" og tar utgangspunkt i dem som blir studert og deres oppfatninger. Funnene som blir avdekket vil ha høy intern gyldighet og dette gjør disse godt egnet til teoretisk generalisering.

"Casestudier er godt egnet til å gi "tykke beskrivelser", det vil si detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Sentralt her står muligheten casestudier gir for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Geertz 1973)" (Jacobsen, 2015, s. 99).

Jacobsen (2015) presiserer at selv om casestudier gir god innsikt i hvordan hendelser påvirker hverandre så må enkeltcase-studier suppleres av flere andre caser for å få nok data til å kunne generalisere. Jeg ønsker derfor å foreta flere slike enkeltcase-studier (komparative caser) for å se etter kausale sammenhenger mellom casene. Yin (2009) gir videre retning og skiver: *"How" and "why" questions are likely to favor using a case study, experiment or history*" (Yin, 2009, s. 11).

Jacobsen (2015) peker på at en eksplorerende problemstilling vil bety at metoden som benyttes må få frem nyanserte, dyptgående og kontekstfølsomme data. Fordi fokus på nyanser er viktig vil det som oftest kreve konsentrasjon om noen få enheter (Jacobsen, 2018, s. 64).

Jeg ønsker å undersøke primærdata knyttet til endringer i kirkevergens lederrolle som følge av økning i organisatorisk størrelse. Fenomenet er kun mulig å undersøke i et fåtall enheter (det ble i perioden 2017-2020 gjennomført i underkant av 50 fellesrådssammenslåinger). Dette peker på at kvalitativ metode vil være best egnet i denne studien.

Kvalitativ metode er egnet for å få frem nyanserte beskrivelser av et tema og fenomen. Metoden egner seg i forhold til å se sammenhengen mellom individ og kontekst og den fungerer også godt til å teste ut teorier (Jacobsen, 2015, s. 133). For å besvare andre del av problemstilling velger jeg en deduktiv tilnærming hvor teori danner utgangspunkt for forskningshypoteser som kan bekreftes eller avkreftes i møte med den innsamlede data fra empirien. Jeg velger derfor å benytte kvalitativ metode i mitt arbeid med å innhente data og analysere disse.

3.2 Utvalgskriterier

Som nevnt over er det relativt få undesøkelsesenheter tilgjengelig. Kommunereformen førte til 47 kommunesammenslåinger (Regjeringen, 2020) og tilsvarende mange fellesrådssammenslåinger i Den norske kirke. Det blir for tidkrevende å undersøke alle disse og et utvalg av 5-7 av dem er realistisk. Med tanke på min problemstilling og formålet med den, valgte jeg bort de kommunesammenslåingen som inkluderte minst en tidligere stor bykommune som slo seg sammen med en eller flere mindre omliggende kommuner. For å videre sikre tilgang til den mest relevant empiri avgrenset jeg ytterligere i form av et kriterie om at informanten som nå er kirkeverge i det sammenslåtte fellesrådet også har vært kirkeverge i et mindre fellesråd før sammenslåing, fortrinnsvis ett at de sammenslåtte, men ikke nødvendigvis.

Den første avgrensingen førte til at antall potensielle informanter sank med ca. en tredjedel. Den andre avgrensingen gjorde jeg ikke noen forundersøkelser for å kartlegge omfanget av.

3.3 Intervjuer

Jacobsen (2015) trekker fram tre hovedområder som særlig favoriserer det åpne individuelle intervjuet: Når det er få enheter som skal undersøkes, når vi har fokus på hva det enkelte individ sier og når vi er på jakt etter enkeltindividers fortolkning av et fenomen.

Slik jeg ser det vil det være hensiktsmessig for å få frem empiri i de valgte enkelt-casene ved å intervju kirkevergene gjennom et ansikt-til-ansikt-intervju. Jakobsen (2015) presiserer at skillet mellom fysiske ansikt-til-ansikt-intervju og intervjuet foretatt via videokonferanse blir stadig mindre. Pandemien gav de fleste av oss rik anledning til å bli kjent med slike løsninger og jeg valgte å gjennomføre intervjuene via Teams. Dette valgte ble gjort fordi teknologien nå nærmest kjennes dagligdags ut og valget førte til store besparelser i form av både tidsbruk og reisekostnader.

Jakobsen (Jacobsen, 2015) argumenterer for at pre-strukturering både er fornuftig for å hindre at dataene blir så komplekse at de nærmest blir umulige eller for ressurskrevende å analysere. Pre-strukturering kan foregå på en skala fra helt lukkede spørsmål til helt åpne.

Jeg har valgt å pre-strukturere intervjuene slik at de var basert på en intervjuguide med spørsmål knyttet til problemstillingen og forskningshypotesene, med en fast rekkefølge og i hovedsak mulighet for å gi åpne svar.

3.4 Utarbeiding av intervjuguide

Gitt problemstilling og forskningshypoteser så har emnene i intervjuguiden stort sett gitt seg selv. For å gi informantene mulighet til å forstå mitt teoretiske rammeverk ble Askelands lederrollemodell presentert og i forkant av spørsmålene knyttet til hver lederrolle ble disse kort beskrevet.

For å kvalitetssikre intervjuguiden gjennomførte jeg et pilotintervju med en kirkeverge som jeg hadde kjennskap til fra før og som tilfredsstilte utvalgskriteriene. Dette pilotintervjuet gav nyttige erfaringer som førte til en mer enhetlig spørsmålsstilling i den endelige intervjuguiden. Pilotintervjuet gav meg også fin erfaring i å styre intervjuene med informantene i form av fremdrift, bruk av hjelpespørsmål og transkribering.

Intervjuguiden inneholder en innledende del bestående av nødvendig informasjon. Før selve hoveddelen består intervjuguiden av en del spørsmål som klarerer informantens bakgrunn og som dermed kan gi verdifull hjelp i analysen av informantens svar på spørsmålene i hoveddelen. Selve hoveddelen i intervjuguiden er delt inn i fem temaer hvor hvert tema berører en av de fem lederrollene i Askelands lederrollemodell. Til hvert av disse temaene knyttes det fire spørsmål. Det første dreier seg om i hvilken grad den aktuelle lederrolle har endret seg etter at informanten fikk ansvar for en større enhet. Det andre spørsmålet fokuserer på om konkrete lederferdigheter i denne rollen har økt eller blitt redusert i den forbindelse. I det tredje spørsmålet blir informantene bedt om å vurdere viktigheten av denne lederrollen nå i forhold til tidligere. Tilsvarende blir informantene i spørsmål bedt om å vurdere tidsbruk i denne lederrollen nå i forhold til tidligere.

Informantene hadde ikke tilgang til hjelpespørsmålene og disse ble tiltenkt brukt om informantene trengte hjelp til å konkretisere eller eksemplifisere sine erfaringer.

3.5 Rekruttering av informanter

For å finne aktuelle informanter laget jeg en tabell med oversikt over alle de nye kommunene i Norge fra og med 01.01.2020. Tabellen ble videre utfylt med hvilke kommuner som dannet grunnlaget for de nye kommunene og dermed de nye kirkelige fellesrådene. Ut fra det første utvalgsriteriet sorterte jeg bort alle fellesråd i kommuner som tidlige bestod av en stor bykommune. For de gjenværende kirkelige fellesråd søkte jeg opp deres nettsider og noterte navn og e-postadresse til nåværende kirkeverge. Jeg sendte så forespørsel på e-post til de antatt aktuelle kirkevergene i puljer på 5-7. Forespørselen som ble sendt er gjengitt i vedlegg 1 i kapittel 9.

Det viste seg at jeg måtte igjennom hele den aktuelle listen for å rekruttere 6 kirkeverger kvalifiserte til den andre utvalgsriteriet og som var villige til å stille som informanter. Dette skyldes i hovedsak at et større antall enn jeg så for meg ikke hadde vært kirkeverge før sammenslåing. De hadde enten blitt det i forbindelse med sammenslåingen eller kommet til i løpet av de over tre år som er gått siden de sammenslåtte kirkelige fellesrådene så dagens lys.

For å sikre anonymitet har informantene fått navn Kirkeverge 1, Kirkeverge 2, Kirkeverge 3 osv. i den videre analyse og drøfting. Nummeret er gitt på bakgrunn av den kronologiske rekkefølge intervjuene ble gjennomført i og denne ble bestemt av når det var mulig å lande en dato og tidspunkt for intervjuet. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en treukersperiode våren 2023.

3.6 Transkribering

Kvale & Brinkmann (2018) beskriver transkripsjon som abstrahering og fiksering i skriftlig form av en samtale som er blitt til mellom to mennesker gjennom et intervju. Transkripsjon kan gjøre intervjuene strukturerte slik at de er bedre egnet for analyse. Hvor stor del som skal transkribes og i hvilken form vil henge sammen med materialets natur og formålet med undersøkelse (Kvale & Brinkmann 2018, s. 204 og 206).

Transkribering av pilotintervjuet viste meg at det er et tidkrevende arbeid. Jeg har valgt å transkribere intervjuene i sin helhet slik at jeg har hatt all innsamlet empiri skriftlig tilgjengelig i forbindelse med analysearbeidet. Jeg vil anta at jeg har brukt mellom 7 til 10 timer på å transkribere hvert av intervjuene ordrett. Jeg anser transkriberingen som et først steg, og en god investering som vil komme til nytte, i analysen av den empiri som er samlet inn.

For å sikre anonymitet ble alle intervjuene transkribert på bokmål. Henvisning til geografiske steder, tilbud og tiltak ble anonymisert i transkripsjonen og dette gjelder også når informasjon brukes som direkte sitater i den videre analyse og drøfting.

3.7 Analyse av data

Jeg har gjennomført seks kvalitative forskningsintervju med seks kirkeverger fra ulike deler av landet. Disse har gjennom å tilfredsstillende utvalgsriteriene besvart spørsmål knyttet til endringer i de ulike lederrollene på bakgrunn av å ha erfaring fra å lede et større kirkelige fellestråd enn de gjorde forut for kommunereformen i 2020.

Jacobsen (2015) peker på at den kvalitative analysen er en tekstanalyse. For å gjøre denne må kompleksiteten reduseres, og forskeren må forenkle og strukturere. Den kvalitative analysen skal tilføre informasjon for eksempel mønstre, regulariteter, avvik eller underliggende årsaker.

Poenget er å få frem de sentrale dataene som kan gi ny innsikt og den kvalitative analysen er en kontinuerlig veksling mellom de enkelte deler og helheten. Gjennom kvalitativ analyse reduseres tekster til mindre bestanddeler i form av ord, setninger og avsnitt for så å forstå disse i lys av den helheten. Å forstå delen og helheten i en slik vekselvirkning kalles for den hermeneutiske metode. Praktisk betyr dette å analysere dataene gjennom dokumentasjon (transkribering og systematisering), utforskning (på jakt etter innhold i dataene som utmerker seg), systematisering og kategorisering (redusere og kategorisere data) og sammenbinde (finne forbindelser mellom kategoriene) (Jacobsen 2015, s. 197-199).

Jeg har brukt den ovenfornevnte metoden i analysearbeidet. Jeg har systematisert de transkriberte intervjuene i dataverktøyet MAXQDA hvor data fra informantene er merket i hensiktsmessige kategorier. Dette gav en god oversikt hvor dataene fra informantene både kunne sammenlignes direkte innenfor hver kategori, men også på tvers av kategorier. Kategoriene ble valgt ut både i lys av problemstilling og forskningshypotesene slik at disse enkeltdelene kunne sees både i sammenheng og tolkes i lys av helheten.

3.8 Etske problemstillinger

Etske krav og forskningsetiske retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) legges til grunn for dette forskningsprosjektet og

siden dette forskningsprosjektet innebærer behandling av personopplysninger faller det inn under personopplysningsloven og er meldepliktig. Forskningsprosjektet er meldt inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) og er godkjent.

Det er innhentet informert samtykke fra alle informanter som deltar i forskningsprosjektet. Samtykkeskjema ble tilsendt i samme dokument som aktuelle informanter fikk tilsendt i forbindelse med rekurrering. I dokumentet kalt "Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt for kirkeverger" (se kap. 9 vedlegg 1) i ble det gitt tydelig informasjon om prosjektets formål, om hvem som var ansvarlige for prosjektet, om hva deltakelse vil innebære og om hvordan personopplysningene skulle oppbevares, brukes og når de skal slettes. Det ble også informert om at deltakelse er frivillig samt at samtykke kan trekkes tilbake.

Alle informanter og annen informasjon som kan indentifisere denne, det aktuelle kirkelige fellesrådet eller andre er anonymisert både i det transkriberte materialet og det publiserte. Lydfilene med opptak av intervjuer ble slettet etter transkribering.

3.9 Validitet og reliabilitet

Dette forskningsprosjektet er en del av et masterstudium i erfaringsbasert ledelse. Min erfaring som kirkelige ansatt i 23 år hvorav de siste 13 i samme lederrolle som i denne oppgaven studeres og med tilsvarende erfaring knyttet til størrelsesøkning, vil være med meg hele veien i dette forskningsprosjektet. Jeg anser dette som en styrke for gyldigheten både i forståelse av temaet, analysen av de innsamlede data og drøftingen av funnene i lys av det valgte teoretiske perspektiv.

Tilsvarende er informantene førstehåndskilder med god kunnskap om emnet. De har ingen klare motiver for annet enn å bidra med sannferdig informasjon ut ifra sin erfaring, og det er gjort tilstrekkelig antall uavhengige kvalitative intervjuer til å få frem både en bredde og dybde i et samlet datamateriale. Dataene fra informantene er samlet inn over tre år etter at de gjorde sine første erfaringer med å lede et større fellesråd en tidlige og spørsmålsstillingen har hatt en åpen form slik at informantene fikk anledning til selv å velge hvordan de svarte. I sum vil data fra slike kilder være å anse som både gyldig og pålitelig (Jacobsen 2015, s. 232). Det må samtidig påpekes at dataene fra et så lite utvalg ikke kan gjøre gyldige utenfor den gruppen av informanter

som her har bidratt på annen måten en at de kan lede til ulike implikasjoner for fremtidig ytterligere forskning og teoretisering, kirkepolitiske valg og praktiske konsekvenser.

Reliabilitet dreier seg om forskningsstudiet er pålitelig og troverdig utført slik at resultatene ville blitt tilsvarende om det ble utført av en annen forsker ved hjelp av de samme metoder. Helt fra første kontakt med informanten har jeg vært åpen om hva forskningsprosjektet dreier seg om og hvordan data blir behandlet. Også øvrig kommunikasjon i forkant med informanter har vært pålitelig og troverdig som for eksempel i forbindelse med oversending av intervjuguide slik at informantene fikk mulighet til å forberede seg på intervjuet. Jeg valgte også å ta lydopptak av intervjuene. Disse ble umiddelbart transkribert ord for ord i anonymisert form. Jeg har tidlige beskrevet hvordan dataene ble samlet inn, kategorisert, analysert, og sammenfattet.

4 Hva er kirkelige fellesråd

Det er ikke enkelt å få et samlet grep om hvordan Den norske kirke er organisert. Som vi skal se har det flere årsaker som dels er historiske og dels skyldes kirkelige reformer de siste årtiene. For å illustrere at det kan være krevende å få grep om den kirkelige organisering vil jeg kort oppsummere det jeg selv opplevde da jeg som nyutdannet diakon ble ansatt i Den norske kirke i år 2000.

Det var rimelig klart for meg at jeg ble ansatt i Oslo kirkelige fellesråd og at det var daglig leder i den soknet jeg ble ansatt i, som var min nærmeste leder på delegert ansvar fra kirkevergen i Oslo. Men det tok ikke lang tid før jeg oppdaget at det var en rekke andre personer og organer som hadde betydelig innflytelse over min arbeidsdag og det diakonale oppdrag jeg var ansatt for å løse. I soknet hvor jeg arbeidet måtte jeg forholde meg til diakoniutvalget og menighetsrådet i forhold til både de vedtatte diakonale planer og øvrige planer knyttet til menighetsarbeidet. Soknet jeg arbeidet i var en del av et prosti og fra tid til annen ble det vedtatt planer og iverksatt tiltak på prostinivå som det var forventet at jeg deltok i. Tilsvarende hadde Oslo kirkelige fellesråd diakonale ambisjoner og ønsker om diakonale tiltak som ble promotert av innleide konsulenter og prosjekter ble også iverksatt av kirkevergen og dennes stab i Akersbakken. Videre var soknepresten nærmest overordne i forhold til mine oppgaver knyttet til gudstjenester, begravelser og soknebud og prosten inviterte månedlig til samlinger for vigslede ansatte for å bygge samhold og åndelig ledelseskompetanse. Biskopen som vigslet meg til tjeneste som diakon, hadde tilsyn over meg og utøvde dette igjennom årlige fellessamlinger for alle diakonene i bispedømmet samt i forbindelse med visitaser. Etter noen år i tjeneste ble deler av det delegerte arbeidsgiveransvaret som daglig leder i soknet hadde overfor meg, flyttet til en kirkeforvalterstilling på prostinivå.

Som ung og nyutdannet var det ingen enkel øvelse å lære meg til å forholde meg til de ulike organer og deres ledere. Jeg måtte forholde meg til daglig leder i soknet, menighetsrådsleder, leder av diakoniutvalget, fellesrådsleder, kirkeverge, kirkeforvalter, sokneprest, prost og biskop. Tilsynelatende arbeidet de alle for den samme organisasjonen, Den norske kirke, men det var ikke vanskelig å få øye på betydelige interessekonflikter og maktkamper. Sett i ettertid vil jeg tilskrive mye av dette at jeg ble ansatt i en tidlig fase etter etableringen av de kirkelige fellesråd (1997) og at det i en stor by som Oslo eksisterte mange kirkepolitiske og profesjonsmessige spenninger som det tok tid å lande i etterkant av den nye kirkeloven av 1996.

4.1 Historiske perspektiver

Den norske kirke er landets eldste organisasjon. Den er landsomfattende og har i siste tilgjengelige statistikk (2021) hos SSB 3 526 113 medlemmer, noe som tilsvarer ca. 65 % av befolkningen. Selv om det prosentvise medlemstallet i Den norske kirke av befolkningen er synkende er fremdeles kirken en viktig samfunnsinstitusjon. Gjennom den årlige kirkestatistikken som utgis av SSB ser vi at oppslutningen om dåp, konfirmasjon, vielser og begravelser fremdeles er stor. Det samlede volum av mennesker som besøker gudstjenester, konserter, møter og arrangementer for ulike grupper er betydelig og kommer frem i soknenes årsstatistikker. Her fremkommer også tall for diakonale og kirkemusikalske aktiviteter, samarbeid mellom kirke og skole/barnehage, misjonsprosjekter og ikke minst antall frivillige som er involvert i aktiviteten i menighetene.

Sirris, Askeland og Grimstad (2021) har basert på gjennomgang av offentlige utredninger (NOU 1975: 30 Stat og kirke, NOU 1989: 7 Den lokale kirkes ordning og NOU 2006: 2 Staten og Den norske kirke) samt sentrale reformhistoriske dokumenter og forskningslitteratur, gjort en summarisk gjennomgang av viktige hendelser i kirken fra reformasjonstiden og frem til 1945. De peker på at kirken i starten var en fyrstestyrt kirke og fra 1661 var den under kongens herredømme i enevoldstiden frem til 1814. Fra 1837 med innføring av formannskapslovene ble ansvaret for soknet og den kirkelige virksomhet en del av den kommunale forvaltning. Denne ordning varte helt frem til kirkeloven av 1996 gav soknet en selvstendig rettslig stilling. Gjennom formannskapslovene i 1837 fikk kommunene ansvar for kirkebygget, kirkegårdene og lokale stillinger i kirken. I kraft av grunnloven fra 1814 ble Den norske kirke styrt av kongen (regjeringen) som et kongelig prerogativ. Stortinget ble en sentral aktør i kirkestyret gjennom bevilgninger og lovgivning. Fra 1840-årene og fremover vokste det frem et krav om selvstendigjøring fra staten. Dett hang sammen med økt demokratisering, fremveksten av lekmansbevegelser og politiske bevegelser. I 1873 ble menighetsmøtet etablert gjennom lovgivning i Stortinget. I 1920 ble Lov om menighetsråd vedtatt av Stortinget og menighetsrådene ble et folkevalgt forvaltningsorgan i Den norske kirke med ansvar for de åndelig oppgaver i soknet. Kommunestyrene ivaretok fremdeles den øvrige lokale kirkeforvaltning og -økonomi (Sirris et al., 2021, s. 62-64).

I etterkrigstiden og helt frem til våre dager har de kirkelige reformer skutt fart. På 1960-tallet ble flere ulike kirkelige stillinger lovfestet (klokker, organist og kateket) og i 1986 kom også

diakonstillingen inn i lovverket. På nasjonalt nivå ble Kirkerådet opprettet i 1969 og Kirkerådet tok på 1970-tallet tak i flere prinsipielle og praktiske spørsmål knyttet til organisasjon og ledelse. På 1980-tallet ble Kirkemøtet etablert av Stortinget som Den norske kirkes øverste organ med Kirkerådet som utøvende organ. Av Kirkerådet ble tre viktige utredninger for organiserings- og ledelsesforståelse gjennomført: Kirkens Personalråd (1982), Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon (1986) og Kirkes embete og råd (1987). Frem mot vedtak i Stortinget i 1996 hvor Lov om Den norske kirke (kirkeloven) ble vedtatt var det en lengre prosess. Viktige spørsmål knyttet til fremveksten av stillinger opprettet av menighetsrådene selv, f.eks. daglige ledere, skapte utfordringer knyttet til enhetlig ledelse av kirken lokalt. Videre var spørsmålene rundt menighetsrådenes fremtidige teologiske og kirkerettslig legitimitet som styringsorganer viktig å avklare og fordi behovet for å styrke personalansvaret ikke kunne forankres i Kirkemøtet måtte dette ta utgangspunkt i de lokale rådernes ansvar. I Kirkeloven av 1996 fikk soknene selvstendighet og betegnelsen daglig leder ble innført på alle nivåer i kirken. I kommuner med mer en ett sokn etablerte Kirkeloven de kirkelige fellesråd og i kommuner med ett sokn fikk menighetsrådet samme funksjon. Kirkens arbeidsgiverorganisasjon ble fra 1996 en formell arbeidsgiverorganisasjon som inngikk tariffavtaler på vegne av de kirkelige fellesråd. På 2000-tallet kom det revisjoner av tjenesteordninger for menighetsprest, prost og biskop. Dette bidro til at kirkeverge og prost ble profilert som ledere i hver sine virksomheter. Denne todeling av kirkeledelsen ser vi allerede ved innføringen av Kirkeloven hvor presten ikke er gitt noen rolle i den lokale kirkelige ledelse annet enn å være medlem i menighetsrådet. Presten fikk derimot en dedikert rolle som pastoral leder i ny tjenesteordning for menighetsprester (Sirris et al., 2021, s. 65-68).

27. mai 2003 vedtok Stortinget Trosopplæringsreformen. Denne kom til etter en lengre prosess både i kirken og på Stortinget. Reformen hadde sitt utgangspunkt i at skolens kristendomsundervisning fra og med den nye grunnskoleloven i 1969 ikke lengre skulle være å anse som en del av kirkens dåpsundervisning. Reformen ble gradvis implementert i menighetene i Den norske kirke. De først fem år gjennom forsøksmenigheter og deretter i gradvis til alle menigheter var inkludert i 2015. Reformens mål var å sikre at barn og unge i Den norske kirke og alle andre tros- og livssynssamfunn skulle få tilbud om opplæring. Midlene som fulgte med trosopplæringsreformen, blir kanalisert til menighetene fra staten via bispedømmerådene til de kirkelige fellesråd som forvalter disse på vegne av soknene. Reformen tilfører de kirkelige fellesråd midler pr. døpte medlem mellom 0 og 17 år på vegne av soknene. Dette har ført til

opprettelsen av en ny stillingskategori i kirken kalt trosopplærer. Resultatet er et betydelig antall stillinger i lokalkirkene og muligheter for kreativt og nyskapende trosopplæringsarbeid i og mellom menighetene.

I "NOU 2006: Staten og Den norske kirke" ble statskirkeordningens fremtid drøftet. Flertallet gikk blant annet inn for en lovforankret folkekirke. Utredningen ble sendt på en bred høring og 10. april 2008 ble det inngått en tverrpolitisk avtale i Stortinget om å løse opp båndene mellom stat og kirke. Ifølge avtalen skulle det gjøres endringer i alle de 7 grunnlovparagrafene som omhandlet statskirkeordningen. Avtalen inneholdt også et mål om å videreføre og styrke Den norske kirke som folkekirke og at det skulle igangsettes en kirkelig demokratireform for å gi kirkens valgte organer økt demokratisk legitimitet og forankring hos medlemmene i Den norske kirke (Regjeringen, 2019).

21. mai 2012 ble Grunnloven endret i tråd med kirkeforliket fra 2008. Den norske stat avsluttet det kongelige kirkestyret og en nesten 500 år lang epoke hvor staten hadde en offisiell religion var over. Den norske kirke ble et mer fristilt trossamfunn og overtok statens rolle som tilsetningsmyndighet også for proster og biskoper (Kirkerådet, Mellomkirkelige råd og Samisk kirkeråd, 2013).

Fra 1. januar 2017 ble rettssubjektet Den norske kirke opprettet, og det skjedde en virksomhetsoverdragelse fra staten av både Kirkerådet og bispedømmerådene, som statlige forvaltningsorganer, over i det nye rettssubjektet rDnk. Biskoper, proster og prester utnevnt av kongen i statsråd var med dette ikke lengre embets- og statstjenestemenn og ble ansatt i rDnk. Dette banet veien for den nye lov om Tros og livssynssamfunn (trossamfunnsloven) som trådte i kraft 1. januar 2021. Med denne ble også kirkeloven fra 1996 opphevet. Den norske kirke er omtalt i lovens kapittel 3 i form av en rammelov som blant annet opprettholder soknet som den grunnleggende enhet i Den norske kirke, gir Kirkemøtet myndighet til å bestemme den kirkelige organisering, sikrer statlig finansiering av prestetjenesten og gir kommunene ansvar for å finansiere kirkens virksomhet lokalt. Med hjemmel i den nye trossamfunnsloven trådte "Kirkeordning for Den norske kirke" i kraft 1. januar 2021. I denne videreførte Kirkemøtet ordningen med kirkelige fellesråd slik den var beskrevet i Kirkeloven av 1996.

4.2 Utviklingstrekk og ledelse

Den historiske utviklingen Den norske kirke har gjennomgått har medført betydelige endringer i ledelsestenkning. I følge Sirris, Askeland og Grimstad (Sirris et al. 2021) er det tre sentrale utviklingstrekk som har drevet dette frem.

Den første av disse er **demokratisering**. Demokrati som styrings- og ledelsesform sikrer maktfordeling og samfunnet slik vi kjenner det er i økende grad kommet under demokratisk kontroll. Dette har også skjedd i kirken med valgte menighetsråd og etter hvert bispedømmeråd. Et viktig premiss har vært at om de kirkelige styringsorganer skal fungere så trenger de en handlingsorganisasjon som har lederstillinger og administrative ressurser til å drive saksbehandling. Gjennom Kirkeloven (1996) fikk menighetsråd og fellelråd et utvidet virksomhetsansvar og et tydelig personalansvar.

Det andre utviklingstrekket er **korporativisering** som dreier seg om hvordan kirken over tid mer og mer står frem som en selvstendig organisasjon med økende behov for administrative funksjoner. Også her er kirken influert av samfunnsutviklingen med sentrale begreper fra forvaltningsreformene som målstyring, desentralisering, rammestyring og selvstendig virksomhetsansvar. Fremveksten av korporative aktører som "juridiske personer" og "selvstendige rettssubjekter" med legal status og handleevne har endret samfunnet og også kirken. Soknet og det kirkelige fellelrådet ble selvstendige rettssubjekter som følge av Kirkeloven av 1996 og Den norske kirke sentralt (rDNK) ble et selvstendig rettssubjekt i 2017 som følge av opphevelsen av statskirkeordningen i 2012. Rådernes nye ansvarsområder drev frem behovet for en handlingsorganisasjon (administrasjon) som kunne lede og forvalte på vegne av de valgte organene. Kirkeloven av 1996 lovfestet stilling som "daglig leder" i kirkelige fellelråd på kommunenivå. Kirkevergerollen som "daglig leder" i de kirkelige fellelråd fikk en tydelig organisatorisk forankring og ble styrket.

Den tredje utviklingsfaktoren er **profesjonalisering**. Som i samfunnet for øvrig ivaretas mye av virksomheten i Den norske kirke av profesjonene. Et tegn på profesjonaliseringen av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke var opprettelsen av Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon (KA). KA har arbeidet målrettet med å tilby kirkeverger, valgte rådsmedlemmer og de ulike profesjonene som supplerer prestetjenesten i kirken fagkompetanse innenfor en rekke felt. Fremveksten av større menighetsstaber med flere profesjoner og fagspesialiseringer har økt

behovet for tydelige lederstillinger i en kirke som nå består av mange aktører og er blitt en kompleks organisasjon (Sirris et al., 2021, s. 68-79).

4.3 Kirkelige fellesråds oppgaver og kirkevergerollen

Som vi har sett har Den norske kirke siden Kirkeloven (1996) trådte i kraft 1. januar 1997 hatt to folkevalgte organer som har representert soknet lokalt; menighetsrådet og kirkelige fellesråd. Medlemmene i de kirkelige fellesråd er menighetsrådsmedlemmer valgt av menighetsrådene i de ulike soknene i kommunen. I tillegg er prost eller prest oppnevnt av biskopen medlem og kommunen kan velge en representant (før 2021 skulle kommunen velge en representant). Ordningen med at de kirkelige fellesråd skal ha en daglig leder kom inn i Kirkeloven (1996) og er videreført i den nye kirkeordningen. Mens menighetsrådets oppgaver er vidt definert og knyttet til alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet er de kirkelige fellesråds oppgaver derimot begrenset og eksplisitte. Disse ble beskrevet i Kirkelovens (1996) § 14 og er videreført i Kirkeordning for Den norske kirke i § 17:

"De kirkelige fellesråd skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommune, fremme samarbeid mellom soknene og ivareta soknenes interesser overfor kommune. Kirkelige fellesråd er ansvarlig for

- a. bygging, drift og vedlikehold av kirker*
- b. anlegg, drift og forvaltning av gravplasser,*
- c. opprettelse og nedleggelse av stillinger som lønnes over fellesrådets budsjett,*
- d. anskaffelse og drift av kirkekontor,*
- e. administrativ hjelp for prosten når kirkens virksomhet nasjonalt yter tilskudd til det,*
- f. anskaffelse av lokaler, utstyr og materiell til konfirmasjonsopplæring.*

Kirkelig fellesråd foretar tilsetting av og har arbeidsgiveransvaret for alle tilsatte som lønnes over fellesrådets budsjett. Før tilsetting og fastsetting av instruks skal vedkommende menighetsråd gis anledning til å uttale seg. Kirkelig fellesråd kan bemyndige menighetsråd til å utøve tilsettingsmyndighet og andre arbeidsgiverfunksjoner for stilling hvor dette ellers ville ligge til fellesrådet. Kirkelig fellesråd kan også tildele utvalg som nevnt i § 41 første

ledd myndighet til å foreta tilsetting og treffe avgjørelser i saker som gjelder forholdet mellom soknene eller soknet som arbeidsgiver og de tilsatte.

Kirkelig fellesråd forvalter inntekter og formue knyttet til kirke og kirkefond, tilskudd til kirkelig virksomhet fra kommunen eller kirkens virksomhet nasjonalt og midler menighetsråd stiller til fellesrådets disposisjon for å løse oppgaver i soknene.

Kirkelig fellesråd utfører for øvrig de oppgaver som etter avtale blir overlatt det av det enkelte menighetsråd." (Kirkerådet, 2019a, s. 130-131).

De kirkelige fellesråd sikres finansiering gjennom § 14 i Lov om tros- og livssynssamfunn (trossamfunnsloven):

"Kommunen gir tilskudd til kirkens virksomhet lokalt, herunder tilskudd til bygging, vedlikehold og drift av kirkebygg. Tilskuddet skal sikre at kirkebyggene holdes i forsvarlig stand, slik at de kan benyttes til gudstjenester og kirkelige handlinger. Tilskuddet skal også sikre at soknet har tilfredsstillende bemanning ved gudstjenester og kirkelige handlinger, herunder kirketjener, klokker og organist/kantor ved hver kirke, og tilstrekkelig administrativ hjelp. Kommunens tilskudd gis etter budsjettforslag fra soknet. I budsjettforslaget skal også tilskudd til kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk inngå.

Etter avtale med soknet kan kommunen yte tjenester i stedet for å gi tilskudd etter andre ledd.

Kommunen kan ta opp lån for å finansiere investeringer i kirkebygg og tilhørende varige driftsmidler." (Trossamfunnsloven, 2020, § 14, 2.-4. ledd).

Ut over de oppgaver som er nevnt ovenfor knyttet til de kirkelige fellesråds oppgaver i gjeldende kirkeordning, er de kirkelig fellesråd også gravplassmyndighet i kommunene etter § 23 i Lov og gravplasser, kremasjon og gravferd (gravplassloven):

"Det organet som etter Kirkemøtets beslutning opptrer på soknets vegne i saker som gjelder drift og forvaltning av gravplasser, er lokal gravplassmyndighet etter denne loven.

Etter søknad fra kommunen kan statsforvalteren fastsette at ansvaret som lokal gravplassmyndighet etter loven skal ligge til kommunen.

Den som har forvaltningsansvaret for gravlegging i kommunen, innbyr minst en gang i året de tros- og livssynssamfunn som er virksomme på stedet, til et møte for å drøfte hvordan tros- og livssynssamfunnenes behov ved gravferd kan ivaretas. Møtet kan avholdes som et felles møte for flere kommuner.

Gravplassmyndigheten og kommunen kan uten hinder av taushetsplikt innhente opplysninger fra Folkeregisteret når det er nødvendig for å løse oppgaver etter loven her.

Lokal gravplassmyndighet, krematorium eller i særlige tilfeller annen virksomhet med oppgaver etter loven, skal skaffe til veie opplysninger og gi slik uttalelse som departementet ber om." (Gravplassloven, 1996, § 23).

Denne loven viderefører de kirkelige fellestråd som lokal offentlig gravplassmyndighet med ansvar og plikter gitt i lov og forskrift knyttet til gravplassdrift. Kommunen skal sikre finansiering i henhold til § 3 i gravplassloven:

"Utgifter til anlegg, drift og forvaltning av gravplasser utredes av kommunen etter budsjettforslag fra soknet. Etter avtale med soknet kan kommunen yte tjenester i stedet for å gi tilskudd.

Kommunen kan ta opp lån for å finansiere investeringer i gravplasser og tilhørende varige driftsmidler." (Gravplassloven, 1996, § 3, 2. og 3. ledd).

Oppsummert ser vi at de kirkelige fellestråd siden ble opprette i Kirkeloven (1996) har funnet sin form til tross for muligheter for å gjøre endringer i forbindelse med lovendringer. En svært viktig komponent er bevart, og det gjelder finansieringen av de kirkelige fellestråd. Vi ser at både

trossamfunnsloven og gravferdsloven angir kommunen som finansieringskilde for de kirkelige fellesråd. Her finner vi antakelig hovedkilden den indrekirkelige skepsis til prostifellesråd som ble beskrevet tidlige.

Etter å ha fungert i rollen som kirkeverge og daglig leder i to kirkelige fellesråd siden 2010 vil jeg hevde at jeg har god oversikt over både de oppgaver som er tillagt de kirkelige fellesråd og hvordan disse løses i de lokale kontekster jeg befinner meg i. Det ene av fellesrådene jeg er kirkeverge i er lite både i forhold til kommunestørrelse, økonomi, ansattressurser og med få administrative delegasjonsmuligheter. Det andre er mellomstort, har bedre økonomi, gode ansattressurser og noen muligheter for delegering av administrative oppgaver. Det er mitt arbeid i dette fellesrådet som gjennom fellesrådssammenslåing i 2020 satte meg på sporet av hovedproblemstillingen i denne oppgaven knyttet til endringer i lederrollen.

I det følgende vil jeg forsøke å være konkret og beskrive de viktigste arbeidsoppgaver jeg har i min lederrolle som kirkeverge: Først og fremst vil jeg trekke frem at kirkevergerollen er svært mangfoldig. Veldig få arbeidsdager er like. Jeg opplever at jeg bruker mye tid på å være arbeidsgiver for mine ansatte. Dette dreier seg om ansettelse, arbeidsledelse, arbeidstidsplanlegging, oppfølging av ansatte i forhold til fag og oppgaver, sykefraværsoppfølging, lønnskjøring, NAV-refusjoner, pensjonsforpliktelser, HMS-arbeid, kurs og opplæring, medarbeidersamtaler, håndheving av reglementer, hovedtariffavtale, hovedavtale, norsk arbeidsrett, konflikthåndtering og samordning av oppgaveløsning med prost og prestetjeneste. Jeg er videre saksbehandler for to kirkelelige fellesråd. Dette inkluderer fremlegging av forslag til årsbudsjetter, tertialrapporter, reviderte budsjetter, årsregnskap, budsjettsøknader til kommunene, vedlikeholdsplaner knyttet til kirkebygg og kirkegårder og gjennomføring av disse, forslag til samordning av kirkelige planer mellom soknene, høringsvar, revisjon av reglementer, relasjonsbygging med kommunenes både politiske og administrative ledelse og opplæring av fellesrådsmedlemmer.

Jeg har hatt stor glede av å være involvert i planlegging og realisering av to flotte og formålstjenlige menighetshus hovedsakelig finansiert av soknene selv gjennom innsamlinger og låneopptak. Gode og tjenlige lokaler har ført til vekst i menighetsarbeidet og med entusiastiske ansatte og midler fra trosopplæringsreformen fra og med 2015 har vi økt antall tilbud til barn og unge betydelig. Tilsvarende gjelder også for det diakonale og kirkemusikalske arbeidet. Jeg

opplever at menighetsrådene har ønsket min kompetanse velkommen som en del av menighetsutviklingen på den strategiske siden og jeg har brukt mye tid på å bidra til at menighetsrådene kan være fremoverlente oppdragsgivere overfor de ansatte slik at jeg tilsvarende kan være en arbeidsgiver som tilbyr en spennende arbeidsplass i utvikling. Som kirkeverge er jeg også øverste ansvarlig for gravferdsdriften i de to kommunene og dette krever administrativ oversikt og kunnskap for å produsere de tjenester vi skal levere. En betydelig kirkegårdsutvidelse stod ferdig i 2019 med etablering av blant annet navnet minnelund og gravfelt tilrettelagt for muslimsk gravlegging.

I mars 2020 ble jeg og mine ansatte veldig raskt nødt til å bli gode på smittevern i forbindelse med pandemien. Vi brukte de to spesielle pandemiårene til å bli bedre på digital kommunikasjon både internt, men først og fremst eksternt. I tiden etter gjenåpning av samfunnet har mine ansatte arbeidet iherdig for å vinne tilbake det volum av besøk vi hadde i våre kirker før pandemien og ikke minst hente inn igjen og rekruttere nye frivillige medarbeiderne.

Av og til må det lederskap til i møte med konfliktløsning og negative omtale i enten pressen eller i sosiale medier. Dette kan være svært krevende fordi jeg i de fleste slike tilfeller er bundet av taushetsplikt og ikke kan kommentere enkeltsaker. God kommunikasjon med fellelrådsleder og menighetsrådsleder når slike saker oppstår er avgjørende for å se både perspektiver og få ideer til hvordan vår respons skal være. Alt i alt finner jeg at kirkevergestillingen er spennende, utviklende, krevende, tidvis overveldende og for det meste utrolig givende.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på de lange linjene og utviklingstrekk i Den norske kirke fra reformasjonen og frem til i dag. I løpet av disse 500 år har Den norske kirke gått fra å være en fyrstestyrt kirke til å bli en fri og selvstendig folkekirke. Jeg har plassert de kirkelige fellesråd i en historisk kontekst der større og større reformvilje særlig etter 1945 ledet frem til kirkeloven av 1996 hvor de kirkelige fellesråd ble opprettet. Sentrale utviklingstrekk som demokratisering, korporativisering og profesjonalisering er beskrevet og hvordan dette har påvirket tankene om ledelse også i Den norske kirke. De kirkelige fellesråds oppgaver er beskrevet sammen med hvordan disse finansieres. Avslutningsvis har jeg gitt en oppsummering av hvilke arbeidsoppgaver jeg personlig erfarer som kirkeverge i både et lite og et mellomstort kirkelige fellesråd.

5 Analyse og resultat

Så langt har jeg vist at oppgavens tema er relevant i kontekst av at Den norske kirke er midt oppe i en prosess hvor fremtidig organisering skal landes på Kirkemøtet i 2025. Jeg har i lys av oppgavens problemstilling og forskningshypoteser vist hvordan Adizes (1995) PAIE-roller er videreutviklet av Strand (2007) i hans omtale av lederfunksjoner og paradokser. Jeg har dernest rettet et hovedfokus på Askeland (2021b) og den integrerte ledelsesmodell som han beskriver som spesielt egnet for verdibaserte organisasjoner. Jeg har også vist til ulike studier av hva organisasjonsstørrelse har å si for tjenesteproduksjon og innbyggertilfredshet, hvordan transaksjonskostnader kan spise opp effektiviseringsgevinster og at overforbruk av midler i kommuner i forkant av kommunesammenslåing svekker den sammenslåtte kommunens fremtidig økonomi. Jeg har også vist til studier av hvilke konsekvenser økt kontroll- og lederspenn har, samt studier av hvordan kirkelige lederroller har endret seg siden opprettelsen av de kirkelige fellesråd i 1997.

For å svare ut første del av problemstillingen har jeg i kapittel 4 gitt en deskriptiv og legal fremstilling av hva kirkelige fellesråd er og jeg avsluttet kapittel med å beskrive egne opplevelser av kirkevererollens mange ansvars- og lederoppgaver. I dette kapittelet presentere de funn og resultater jeg har gjort og gjennom å ha analysert datamaterialet som ble samlet inn gjennom de seks kvalitative forskningsintervjuene jeg har gjennomført. Disse er knyttet til andre del av problemstillingen som er mitt hovedanliggende i denne oppgaven: *I hvilken grad endres lederrollen i de kirkelige fellesråd når den organisatoriske størrelsen øker?*

I kapittel 6 vil jeg drøfte resultatene og funnene i lys av hypotesestrukturen for å se om disse kan bekrefte eller avkrefte forskningshypotesene. Oppgaven avsluttes med kapittel 7 hvor mulige implikasjoner av funnene vil belyses.

5.1 Intervjuguide og teoretisk ramme

Spørsmålene i intervjuguiden bruker Askelands integrerte ledelsesmodell (Askeland, 2021b) som rammeverk. Spørsmålenes hensikt er å skaffe empirisk data knyttet til endringer i de ulike lederrollene når organisasjonens størrelse øker. For hver av lederrollene er det et åpent spørsmål, et poengtert spørsmål knyttet til en eller to sentrale lederferdigheter i den aktuelle lederrolle, et spørsmål som dreier seg om å vurdere endring av viktighet til lederrollen og et spørsmål knyttet til endringer i tidsbruk i lederrollen.

5.2 Lederroller - presentasjon av funn og resultater

Jeg har tidligere beskrevet utviklingstrekk i Den norske kirke i et historisk perspektiv og den pågående prosess om kirkelig organisering. Det siste ses som det relevante tema for valg av problemstilling. Kirkevergerollen som leder for de kirkelige fellestråd ble lovbestemt i kirke-loven av 1996 i § 13 med følgende lovtekst: *"Kirkelige fellestråd skal ha en daglig leder av virksomheten"* (Kirke-loven, 1996, §13). Kirkevergene som har stilt opp som informanter har delt erfaringer fra lederrollene særlig knyttet til i hvilken grad disse har endret seg som følge av endringer i organisatorisk størrelse.

Våre tidligere erfaringer og opplevelser vil i stor grad påvirke vår forståelse av virkeligheten slik den er her og nå (Dyrkorn & Dyrkorn 2010, s. 44-45). Jeg legger til grunn at mine informanter ikke er annerledes enn andre mennesker, og at de data jeg har innhentet fra dem er i henhold til deres erfaringer i den kontekst de arbeider og leder i. I presentasjonen av disse data har jeg både sitert informantene i kombinasjon med omformuleringer med egne ord. I tillegg har jeg skjematisk oppsummert slik at et helhetsbilde kan tre tydelig frem.

Følgende bakgrunnsinformasjon er registrert om informantene og de kirkelige fellestråd de har ledet og leder.

Kategori	Data fra informantene er avrundet til nærmeste hele tall, øvrig data er anonymisert ved hjelp av kategorier.						Gjennomsnitt
Alder	51-60	51-60	61-70	51-60	61-70	61-70	59
Utdanningsnivå	5-årig universitets- utdanning + flere tilleggsgag	5-årig universitets- utdanning + master i ledelsesgag	7-årig høgskole og universitets- utdanning + flere årsstudier	5-årig universitets- utdanning + ledelses- utdanning	1-årig yrkesutdanning	3-årig høgskole- utdanning + master i ledelsesgag	6 års høyere utdanning
Antall år som kirkeverge	5	14	25	23	14	20	17
Antall ansatte før 2020	19	32	12	10	13	7	16
Antall ansatte etter 2020	26	52	30	45	19	12	31
Antall årsverk før 2020	12	22	6	6	7	5	10
Antall årsverk etter 2020	16	40	14	36	13	11	22
Budsjett før 2020 (i millioner)	13	28	8	13	7	4	12
Budsjett etter 2020 (i millioner)	22	50	15	42	12	7	25

Tabell 5. Oversikt over informantenes alder, utdanningsnivå, og nøkkeltall fra det kirkelige fellestrådet informantene ledet både før og etter 2020.

5.2.1 Mellommannsrollen

Ifølge Askeland (2021b) er denne rollen både ekstern og relasjonell. Det handler om å bygge legitimitet for virksomhetens behov i sine omgivelser. I rollen er kirkevergen representant for virksomheten i møte med interessenter og gjennom nettverksarbeid bygges kontakt med eksterne samarbeidspartnere og det forhandles kontrakter.

Informantene har ulike tilnærminger til endringer i denne lederrollen. Kirkeverge 1 beskriver en virkelighet hvor vedkommende tidligere hadde direkte kontakt med det politiske nivået i kommunen. Nå er det etablert en praksis der kun kirkepolitikere i fellesrådet har kontakt med politisk nivå i kommunen i formelle møter knyttet til budsjettplanlegging og lignende saker. Kirkevergene har nå kun kontakt med administrasjonen i kommunen, spesielt økonomiavdelingen. Dette har skjedd som følge av endringene som er innført av kommunen.

Kirkeverge 1 bruker mer tid på å besvare henvendelser fra media. Kontakten med prosten og prostiet har blitt tettere fordi kirkekontoret nå er lokalisert sammen med prostesetet. I den forbindelse er det i det nye kirkelige fellesrådet ansatt en prostesekretær som er saksbehandler for prosten. Etter sammenslåingen av de kirkelige fellesråd har Kirkeverge 1 fått en ledende rolle og større ansvar i samarbeidet med andre kirkelige fellesråd og deres kirkeverger fordi vedkommende leder det største kirkelige fellesrådet i prostiet. Kirkeverge 2 peker tilsvarende på at økt størrelse gir mellommannsrollen økt ansvar for å sikre et fungerende kirkevergefelleskap med erfaringsutveksling mellom kirkevergene i prostiet.

Kommunenes økonomi har en innvirkning på rammene for kirkens økonomi, og flere av kirkevergene har opplevd å bli berørt av budsjettkutt og at de kirkelige fellesråd har vært en salderingspost i de nye kommunenes budsjetter. Kirkeverge 2 sier:

"Vi har blitt kuttet 10 % i driftsmidler, og det skyldes nok at kommuner som vedtar å slå seg sammen bruker penger som om det ikke finnes noen morgendag. Kommunens økonomi legger jo selvfølgelig en del føringer i forhold til rammene som kirken får, og jo løsere relasjonen og organisasjonene er knyttet til kommunen så er det lett å bli en salderingspost."

Noen kirkeverger viser til at de i mellommannsrollen har tatt tak i ulike kulturer som eksisterte og utfordringer det skapte i forbindelse med sammenslåingen. Kirkeverge 3 beskriver dette slik:

"Jeg hadde et veldig godt forhold til både til bispedømmet og prostiet og media kjente meg jo fra før, så jeg hadde jo med meg en del ballast som var veldig nyttig. Så ble vi slått sammen med et fellesråd hvor det er motsatte dessverre var tilfellet. Det var ingen tradisjon for å håndtere media. Den var nesten krig imot kommunen. Her var det rollen som mellommann og brobygger som ble fryktelig viktig."

På den andre siden beskriver noen kirkeverger at de ikke opplever store endringer i mellommannsrollen etter sammenslåingen, og at fokuset og arbeidsmåten er det samme som før. Det kan se ut til at dette kan henge sammen med om den aktuelle kirkeverge kom fra stilling som kirkeverge i det største kirkelige fellesråd og i den største kommunen av de sammenslåtte. Kirkeverge 4 sier:

"Nå er det jo sånn at A kommune, av disse her 3 kommunene som ble så slått sammen her, så var A kommune, der jeg var kirkeverge tidligere, det var den største av de 3, sånn at den var på en måte stor allerede før sammenslåingen, og jeg opplever ikke at det har endret seg så veldig mye."

Samme kirkeverge forteller at kommunens økonomiske støtte til det kirkelige fellesråd faktisk har bedret seg og at de har fått mer midler enn de søkte om.

Kirkeverge 2 beskriver at rollen har endret seg på følgende vis:

"Det blir liksom litt mer alvor enn når vi var et lite fellesråd, så kjenner du alt og alle, og alle har liksom vært der i det uendelige, men det blir mye mer alvorlig, spesielt når man blir større og millionene øker."

De fleste kirkevergene beskriver en endring i mellommannsrollen knyttet til mer relasjonsbygging og diplomati fordi det er flere kontaktpunkter å forholde seg til og flere hensyn å ta. Kommunenes administrasjon er større, antall politikere flere, antall sokn og menighetsråd har økt.

Fire av informantene erfarer at antall mennesker å bygge relasjon til utenfor egen organisasjon har økt og at rollen dermed er blitt viktigere. De to andre opplever at mellommannsrollen håndteres som tidligere og at den er like viktig som før sammenslåing. Ingen av informantene opplever en reduksjon i viktighet av denne lederrollen. Kirkeverge 2 trekker dog frem en interessant observasjon. Etter å ha erfart at kommunen er blitt trygg på at kirkevergen leder og ivaretar budsjetter, regnskaper og tildelte ressurser på en god måte flytter kommunen fokus til andre områder. Vedkommende sier i den forbindelse: *"På mange måter følger jeg at kommunen er blitt litt mer fjern ... når ting går på skinner"*.

Angående tidsbruk i denne lederrollen er informantene delt. To av dem opplever å bruke mer tid enn tidligere og her nevnes både økt tidsbruk på å håndtere media og til å skaffe nødvendig økonomisk finansiering fra kommunen. Tre informanter mener de bruker omtrent samme mengde tid som tidligere i denne lederrollen og en av dem mener at det nå brukes mindre tid etter å ha investert mye tid i den første fasen etter sammenslåing for å legge gode rammer for samarbeid med kommunen.

Mellommannsrollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Viktighet	Økt	Økt	Økt	Som tidligere	Som tidligere	Økt
Tidsbruk	Økt	Redusert	Økt	Som tidligere	Som tidligere	Som tidligere

Tabell 6. Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i mellommannsrollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon.

5.2.2 Integratorrollen

Ifølge Askeland (2021b) er denne rollen både intern og relasjonell. Det handler om å knytte organisasjonen sammen til et integrert og samhandlende hele. I rollen motiverer, utvikler, konsulterer og veileder kirkevergen medarbeidere for å oppnå dette, også slik at konflikter håndteres, kompetanse sikres, ledere utvikles og HMS-arbeidet ivaretas.

Flere av informantene forteller at de har måttet fylle ulike ledelsesvakuum og ta på seg oppgaven med å fordele ansvar og lederoppgaver blant de andre lederne. Dette skyldes i all hovedsak organisasjonsendringer og omorganiseringer i kjølvannet av fellesrådssammenslåingene.

Kirkeverge 1 sier:

"Ja, altså helt fra starten i 2020, så brukte vi jo mye tid på, rett og slett å sette den organisasjonsformen som vi hadde valgt, avdelingsrollen, avdelingsorganiseringen. Og både jeg og de andre lederne brukte mye kapasitet på det da."

De fleste informantene beskriver et økt behov for samordning, standardisering og koordinering av oppgaver og ansvar. Flere informanter forteller om betydningen av å bygge fellesskap og tillit mellom nye kolleger og at dette har krevd både ressurser og tid. Pandemien skapte ekstra utfordringer og førte til at digitale verktøy i stor grad måtte tas i bruk for å sikre intern kommunikasjon, samhandling og samkjøring. Digitalisering og bruken av digitale verktøy som for eksempel Teams har påvirket integratørrollen. Noen informanter opplever dette som positivt mens andre har hatt utfordringer. Kirkeverge 2 sier:

"Jeg er ikke veldig redd for ting som går på strøm eller har skjerm. Men vi har jo noen blant oss som ikke er så fryktelig begeistret for dette her. Og det å ha digitale møter det var ikke av det gode ... Den digitale integratørrollen var jo helt ekstrem til å begynne med, mens den organisatoriske integratørrollen ble mindre og mindre viktig etter hvert som ting begynte å gå seg til."

En av informantene nevner at de har evaluert organiseringen av det kirkelige fellestråd gjennom en demokratisk prosess med involvering av alle ansatte, fellestråd, menighetsråd og eksterne konsulenter. Dette førte til flere endringer, men informanten er usikre på om disse bare er av det gode fordi lederkapasitet nå brukes direkte inn mot menighetene, hvilket de først forsøkte å unngå ved å etablere kirkefaglige team som arbeidet på tvers av menighetene.

To av informantene peker på at en viktig endring er at i en større organisasjon så må informanten i større grad lede gjennom andre. Tidligere var de som kirkeverger tett nok på alle deler av organisasjonen og alle ansatte til å kunne lede den enkelte. Nå må de knytte sammen delene på en annen måte gjennom å lede mellomledere som videre leder sine avdelinger. Integratørrollen for disse har endret seg slik at det i større grad handler om koordinering og ha oversikt og kontroll på alle baller som er i luften.

Fire av informantene har ikke etablert en slik mellomlederstruktur. To av disse har fått på plass en assisterende kirkeverge som sin høyre hånd og fordelt noe ansvar. Likevel opplever

de at den økte størrelsen har ført til at mange ansatte må ledes på distanse. Kirkeverge 6 sier:

"Den har nok først og fremst endret seg fordi det er langt flere ansatte. I tillegg så har den endret seg fordi veldig mange ansatte ledes på distanse. Det er en stor kommune. Det er kirketjenere, renholdere og andre stillinger, organister, som ikke har sitt daglige virke her på fellesrådskontoret eller i nærheten av administrasjonen. De lever sine egne liv ute, og på det viset har det jo endret seg enormt ... Det betyr at det er mange ansatte jeg ikke ser, eller ser veldig sjeldent i løpet av året. Det gir utfordringer, å være integrator, når hverdagen blir slik."

Kirkeverge 2 har et mindre geografisk område å dekke og har mulighet til å innkalle til jevnlig stabsmøter og bygge felleskap hvor mange deltar. Vedkommende beskriver stabsmøtene som ekstremt viktige fordi den større organisasjonen gjøre at ansatte ser hverandre sjeldnere. Det har også vært investert tid i å finne en god form på stabsmøte for å gjøre dem hensiktsmessige i en større sammenheng. Kirkeverge 2 sier:

"Det har vært skikkelig vanskelig å finne (riktig form), fordi ofte satt det 22 mennesker og ventet på at noen skulle snakke seg ferdig om at det var stearin der og søppelkasser der, og det tok jo aldri slutt, så måtte jeg gjøre noe med dette."

Noen av informantene peker på at spredt geografisk beliggenhet og digitale møter har gjort integratrollen vanskeligere i forhold til å bygge fellesskap og samarbeid innad i den nye organisasjonen. Det kan synes som om både det å ha tid og mulighet til dette i det daglige reduseres når de geografiske avstandene øker i organisasjonen. Distansledelse blir løsningen og for flere informanter en endring i utøvelsen av denne lederrollen.

Flere av kirkevergene uttrykker bekymring for det økt lederspenn som de erfarer og belastningen det medfører. Noen av dem har fått ansvar for flere områder enn de hadde tidligere, som for eksempel daglig ledelse av en stor menighet i tillegg til lederansvar for andre team og prosjekter.

To av kirkevergene opplyser at de etter sammenslåing ble store nok til å etablere støttefunksjoner i form av mellomledere og støttefunksjoner rundt kirkevergen. To av kirkevergene viser til at de etter sammenslåing fikk på plass en støttefunksjon i form at en assisterende kirkeverge som

kunne ta ansvar for deler av kirkevergeansvaret. De to øvrige har ikke fått på plass noen slike støttefunksjoner enten fordi det ikke er nødvendig på grunn av størrelse og organisering eller fordi tilskudd fra kommunen ikke strekker til.

Alle informantene erfarer at integratortrollen er blitt viktigere enn den var tidligere. For de to kirkevergene som har fått et lederteam med støttefunksjoner rundt seg er endringene størst og den økte viktigheten knyttes til å at de nå leder mange ansatte via sine mellomledere. For de øvrige sees den økte viktigheten i lys av flere ansatte som skal ledes og samhandle i et større geografisk område også slik at det for to av informantene i betydelig grad dreier seg om distanseledelse.

Angående tidsbruk i denne lederrollen er informantene delt. Fire av dem opplever å bruke mer tid enn tidligere mens to av informanter mener de bruker omtrent samme eller redusert mengde tid enn tidligere i denne lederrollen. Begge disse antyder at dette skyldes at de i den første fasen investerte mye tid og at resultatene av det nå er at de kan bruke tilsvarende eller mindre tid enn de gjorde før fellesrådssammenslåing i denne lederrollen.

Integratorrollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Viktighet	Økt	Økt	Økt	Økt	Økt	Økt
Tidsbruk	Økt	Redusert	Som tidligere	Økt	Økt	Økt

Tabell 7. Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i integratortrollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon.

5.2.3 Dirigentrollen

Ifølge Askeland (2021b) er denne rollen både intern og oppgavefokuset. I tillegg til de klassiske administrative lederoppgavene er også oppgaver knyttet til reguleringer og rapporteringskrav fra offentlige og kirkelige myndigheter. I rollen influerer lederen organisasjoner og de ansatte, det planlegges arbeid, ressurser fordeles, det utøves økonomikontroll og det rapporteres.

Fire av informantene understreker at de bruker omtrent samme eller redusert tid på tradisjonelle administrative oppgavene nå fordi disse er delegert til andre ansatte. Kirkeverge 1 sier:

"Alt av daglig drifting er delegert til staben, altså sekretærpoolen. Så det jeg gjør av daglig drifting er på en måte regnskapet og drøfte med de to ansatte som konterer hvordan ting skal puttes inn regnskapet. Så jeg bruker veldig lite tid på de klassiske administrative oppgavene."

Det nevnes av flere at dirigentrollen har blitt enklere etter at ansvaret ble fordelt på flere ansatte, og ved å jobbe sammen i team er de i stand til å finne løsninger og sikre at oppgaver blir utført. Flere kirkeverger uttrykker at de har blitt mer effektive og produktive ved å bruke digitale verktøy og systemer til regnskapsføring, utgiftsrefusjoner, godkjenning av fakturaer og timeregistrering. Kirkeverge 4 sier:

"Det handler jo og om å få denne organisasjonen til å fungere. Målet er jo hele tiden at det skal bli bedre, ikke sant? At vi skal få det til å fungere, at vi får på plass disse strukturene som gjør at det blir lettere etter hvert."

En av informantene sammenligner dirigentrollen med en gjeterhund som løper i store sirkler for å samle en saueflokk. Når dette er gjort så handler det om å være oppmerksom på eventuelle avstikkere som man jobber konsentrert og effektivt med for å samle også disse inn i flokken.

En av informantene understreker viktigheten av å få organisasjonen til å fungere sømløst. Dette innebærer å etablere gode strukturer og rutiner som sikrer at oppgavene blir håndtert effektivt. Flere av informantene peker på at omstillingsprosessene har tatt lengre tid enn forventet, spesielt på grunn av pandemien. Flere av informantene viser til at arbeidet planlegges bedre nå i et større geografisk område. Dette gir gevinster i tjenestene som leveres. Kirkeverge 3 sier:

" ... Der var det altså å finne gode fellesordninger, kan du si, i forhold til ungdom, med trosopplæring, med konfirmasjonsundervisning og alt dette her, slik at vi kunne samordne og gjør dette felles for alle i det nye fellesrådsområdet i stedet for å gjøre det hver for seg som vi hadde gjort før."

Alle informantene oppgir at de har innført økt formalisering og standardisering av arbeidsprosesser etter sammenslåingene gjennom bruk av digitale verktøy. Delvis har disse vært nye for alle og delvis så har et av de tidligere fellesrådene ligget et hestehode foran de andre og

slik sett har innføring av tilsvarende digitale verktøy for alle etter sammenslåing løftet den generelle standardisering og formalisering av arbeidsprosessene. Kirkeverge 3 sier:

"Det som var mest viktig akkurat her var jo først og fremst tar i bruk det som fantes, nemlig rapporteringsverktøy innenfor trosopplæring og sånne ting, som det ene fellesrådet var flinke til fra før og de andre ikke var flinke til."

Et annet viktig aspekt er behovet for å gjøre medarbeiderne trygge i sine roller. Til tross for at oppgaver er delegert så kommer saker ofte tilbake til informantene fordi medarbeiderne ønsker deres hjelp og veiledning. Dette kan skyldes at de i rollen som kirkevergen har mer erfaring og kunnskap om spesifikke oppgaver, og det tar tid å bygge opp tillit og kompetanse hos de ansatte.

To av informantene påpeker at ansvaret i dirigentrollen har økt etter sammenslåinger både på grunn av flere ansatte å dirigere, et større volum av oppgaver og mer å rapportere. Dette har så langt ført til økt arbeidsbelastning for dem selv i dirigentrollen, selv om rollens funksjonelle oppgaver ikke har endret seg. Kirkeverge 6 sier:

"Det å fordele og lede oppgaver i det daglige er ikke så ulik slik det var før, men da det var færre, så var det enklere. Nå er det langt flere, så det er en langt mer krevende pollineringsprosess."

Tre av informantene oppgir at denne lederrollen er viktigere enn tidligere og de erfarer en klar sammenheng mellom denne opplevde økte viktighet og oppstarten av et nytt kirkelig fellesråd. Kirkeverge 6 sier: *"Den var viktig, og den er enda viktigere nå ved starten av en ny og større organisasjon."* To av informantene oppgir at dirigentrollen er like viktig som før sammenslåing.

I forhold til tidsbruk oppgir to av informantene at de bruker mer tid i denne lederrollen, to bruke tilsvarende tid som tidligere og to oppgir at de nå bruker en redusert mengde tid.

Dirigentrollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Viktighet	Som tidligere	Økt	Som tidligere	Økt	Som tidligere	Økt
Tidsbruk	Redusert	Redusert	Som tidligere	Økt	Som tidligere	Økt

Tabell 8. Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i dirigentrollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon.

5.2.4 Tjenesteutviklerrollen

Ifølge Askeland (2021b) er denne rollen både ekstern og oppgavefokuseret. Strategisk utvikling av tjenester og mål og å forankre disse i styringsorganer er viktig i denne rollen. I tillegg finner vi samskaping med andre aktører og det å skape balanse mellom utvikling og skiftende ressurstilgang. I rollen veileder lederen organisasjonens medlemmer og ansatte. Tjenestetilbud sikres, utvikles og tilpasses til endringer gjennom strategiarbeid og planverk.

Flere av informantene nevner viktigheten av samskaping med ulike aktører, inkludert frivillighetssentraler, andre foreninger, institusjoner og kommunen. Kjentetegn på vellykkede samskapingsinitiativ er at de er lokale. Det blir uttrykt ønske om at det i den første fasen etter fellesråds sammenslåing kunne vært oppnådd enda mer på dette feltet. Imidlertid blir det påpekt at pandemien dempet fremdriften på flere planlagte samskapingsprosjekter. En av informantene peker på at samskaping er en beskrevet mulig mellom det nye kirkelige fellesrådet og den nye kommunen. Kirkeverge 5 sier:

"Ja, det er en ting som er særlig forskjell i fra den lederrollen jeg har nå, og det jeg hadde tidligere, det at i porteføljen til denne lederrollen, så ligger det et tilbud om samskaping mellom kirke og kommune."

En annen av informantene forteller at det er etablert to årlige faste økonomimøter med kommunen i forkant av kommunal budsjettbehandling. I disse tar informanten opp samskapingsmuligheter for å vise kommunen hvor kirken kan bidra og hvordan kommunale midler kan utnyttes bedre. Informanten poengterer at dette alltid er forankret i det kirkelige fellesrådet før de møter kommunen.

I rollen som tjenesteutvikler trer det frem et tydelig bilde av at informantene har ansvar for å initiere og drive tjenesteutvikling. Dette dreier seg om samarbeid både internt mellom menigheter, ansatte, prestelinjen og andre aktører. Kirkeverge 3 sier:

"Til å begynne med så var den største endringen at hovedfokuset var samordning, å få standardisert en del tjenester. Og når vi hadde klart å få det opp på et akseptabelt nivå, da kunne vi begynne å tenke nyskaping og nyutvikling."

Tilsvarende nevner en annen av informantene at sammenslåing av kirkelige fellestråd i seg selv er en prosess hvor det blir ristet så kraftig i trærne at det i det er vanskelig å tenke nyplanting for den nye organisasjonen får satt seg skikkelig.

Å sørge for at de ulike fagområdene i kirken jobber godt sammen blir pekt på av flere og i forbindelse med at man har fått en større organisasjon så blir det flere fagansatte å lede. Å få disse til å samhandle for å utvikle tjenestene, gjerne på tvers av menighetene i fellestrådsområdet, ser ut til å være en endring i rollen som de fleste informanter har hatt fokus på. Økt profesjonalisering er en gevinst flere av informantene har hentet ut og dette gjelder særlig på områder som byggforvaltning og gravferdsdrift hvor større enheter gir mulighet for å etablere større stillinger som kan trekke til seg mer kompetent arbeidskraft. En større organisasjon reduserer også sårbarheten i forbindelse med sykemeldinger og perioder med vakanse. Flere av informantene forteller at de i en større enhet har løftet tjenestetilbudet i de deler av den nye organisasjonen hvor dette har fungert dårlig ved hjelp av "best practice"-tenkning fra de enheter som fungerer godt. Kirkeverge 5 sier:

"Vi har en leasingbil med tilhenger som vi har kjøpt. Gravemaskin har vi også kjøpt. Så kjører de rundt og får gravd graver og ordner. De får veldig mye god tilbakemelding. I den gamle kommunen som ikke drev slik vi gjorde, er de overgitt over hvor fint vi har fått det på kirkegårdene hos dem. Det er jo litt artig."

Flere av informantene peker på at de har initiert å tilgjengeliggjøre kirkens tjenester for medlemmene ved å styrke det digitale nærvær og tilbud. En av dem har fått opprettet en kommunikasjonslederstilling for å satse på digitalisering og tilstedeværelse på sosiale medier. Tilsvarende pekes det på digital samhandling mellom ansatte, frivillige og rådsmedlemmer. Her er det gevinster å hente, men også utfordringer da den digitale kompetansen ofte er betydelig lavere hos eldre mennesker som kirken har mange av både som frivillige og i rådsstrukturen. Det kan også synes som om tjenesteutvikling gjennom digitalisering kan true den tradisjonelle maktstrukturen i kirken og Kirkeverge 2 eksemplifiserer begge deler og sier:

"Jeg ønsker at vi i størst mulig grad skal slutte å sende mail til hverandre hvor alle får et syv megabytes vedlegg og fyller opp mailboksen til alle. Vi kan heller dele et dokument en gang på Teams. Vi kan bruke chatfunksjonen i Teams, og vi kan lage ulike kanaler på

Teams ... Det synes de fleste er ålreit, men det er noen som ikke synes det er noe ålreit ... Det er vanskelig i forhold til menighetsrådene som har mange eldre mennesker med en særdeles variert digital kompetanse ... Jeg ønsker ikke at kirken skal være en "bedrift" som henger etter på disse områdene. Som ikke har en strategisk plan for hvordan vi skal levere tjenester til befolkningen, men så er det jo også en del som føler seg fremmedgjort ... Før var veldig mye av aktiviteten knyttet til enkeltpersoner. Det var soknepresten som var kongen på haugen. Nå må han dele maktposisjonen sin med en blå russ som finner på stadig skiftende ting. Utvikling i kirken er krevende, rett og slett."

Hos de to informantene som nå leder de største kirkelige fellesrådene i denne studien, trer en annen endring frem. De ser seg selv som katalysatorer og pådrivere for ideskaping, men de har i hovedsak delegeret ansvaret for gjennomføringen til andre og bruker selv mindre tid i denne rollen enn før sammenslåing. Dette kan se ut til å ha sammenheng med at de nå er store nok til å ha ansatt flere mellomledere under seg som har ansvar for fagavdelinger eller mindre enheter i organisasjon. Slik kan de enten la en idé ligge død om det vurderes som riktig eller sparke den videre til mellomlederne for å øke sjansen for at ideen blir satt ut i live. Kirkeverge 4 sier:

"Jeg har seksjonsleder for kirker og gravplasser. Jeg har også seksjonsleder for barn og unge og for diakoni, for kirkemusikk og for administrasjon av økonomi. Sånn at de må jo på en måte gå i dybden på det, mens min rolle er mer å være overordnede og på en måte minne om at huske på og se til at vi møter behovene som er rundt oss."

En annen viktig oppgave for informantene er å håndtere økonomiske utfordringer. Flere har på grunn av innstramming i driftsbudsjettet fra kommune måttet foreta innsparinger og redusere i antall stillinger. Dette krevde prosesser i ledergruppen og i det kirkelige fellesrådet for å identifisere områder hvor det var mulig å spare og effektivisere. I datamaterialet kan det sees en sammenheng mellom størrelse på organisasjonen og det mulighetsrom som lederen har til å gjøre raskere tilpassinger til den økonomiske virkelighet. Dette gjelder som en endring i lederrollen for informantene i de to største kirkelige fellesråd i dette studiet.

Samlet sett gir informantene inntrykk av at tjenesteutviklerrollen i en større organisasjon gir andre og flere muligheter. De har i større grad, overfor flere ansatte, frivillige medarbeidere, råd og samarbeidene instanser, ansvar for å initiere samarbeid, samhandling, fagutvikling, drive

innovasjon og håndtere økonomiske utfordringer. Desto større det nye kirkelige fellesrådet er, desto mer endrer rollen seg i retning av å være katalysator og pådriver for utvikling og endring.

Angående endringer i viktigheten av denne lederrollen oppgir halvparten at den er som tidligere og halvparten at viktigheten har økt. Fire av informantene forteller at de bruker mer tid enn tidligere, en informant har omtrent samme tidsbruk og en har redusert tidsbruk i rollen.

Tjenesteutviklerrollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Viktighet	Økt	Økt	Som tidligere	Som tidligere	Økt	Som tidligere
Tidsbruk	Økt	Økt	Som tidligere	Redusert	Økt	Økt

Tabell 9. Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i tjenesteutviklerrollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon.

5.2.5 Institusjonell leder-rollen

Ifølge Askeland (2021b) er denne rollen et overordnet ansvar. I denne rollen sørger lederen for å holde aktiviteten sammen og at tjenesteproduksjon og oppgaveløsning bidrar til å nå ønskede resultater. I rollen ledes meningsdanning, formål uttrykkes, verdier fremmes og i denne sammenheng gjelder dette også spesielt kirkens verditradisjon og oppdrag. Overordnet ansvar for organisasjonens resultater og fungering, overvåking av omgivelser og formidling av informasjon og ressursbehov til omgivelsene, nettverksarbeid og representasjon hører til den institusjonelle leder-rollen.

Informantene gir uttrykk for at rollen som institusjonell leder etter fellesrådssammenslåing har blitt mer kompleks, krevende og omfattende. Kirkeverge 1 sier: *"Så det der toppladegreia har blitt mye tyngre i en større organisasjon"*. Som institusjonell leder er det viktig for informantene å være det kirkelige fellesrådets ansiktet utad og å arbeide sammen med mellomledere (der det finnes), ansatte, sogneprester og proster for å bygge organisasjonen. De er overordnet opptatt av å oppnå felles mål og at hele kirken skal lykkes i sitt oppdrag.

Den største endringen i lederrollen som informantene beskriver er at å sørge for at tjenesteproduksjonen opprettholdes i en større organisasjon. Dette krever økt innsats og tidsbruk enn tidligere. Kirkeverge 6 sier:

"Den er langt mer krevende. Hvis du tar utgangspunkt i tjenesteproduksjon, så hadde jeg i den forrige jobben min to gudstjenester pr. søndag, og noen ganger bare en. Nå har jeg ansvar for å bemanne og sørge for at det er brøytet og at det er varme på i gjennomsnittlig 6 gudstjenester pr. søndag og noen gang flere. Det gir jo en helt annen tilnærming til det å ha ferie og fritid. At du må hele tiden tenke at jeg kan få en melding der noen melder seg syk. Jeg må ha en vikar eller jeg må selv stille. Det er en helt annen portefølje for denne lederrollen enn det jeg hadde tidligere. Den har jo endret seg med at det er et større ansvar. Langt større ansvar i denne enn det jeg hadde tidligere. Oppgavene og tjenesteproduksjonen under meg nå er mer sammensatte, utfordrende og det krever mer av meg som leder for å anordne min arbeidshverdag og sikre det jeg holder på med på en annen måte".

For å lede meningsdanning, opprettholde god kommunikasjon og informasjonsflyt, gi ros og dele suksess sender en av informantene ut jevnlig e-poster med informasjon, ros og praktiske beskjeder til ansatte, prester og menighetsrådsledere. Dette er et aktivt tiltak i et kirkelig fellesråd som er blitt så stort at informanten ikke har jevnlig fysiske møtepunkter med alle ansatte, rådsledere og prester. Samtidig har denne informanten innført to halvårlige møter mellom arbeidsutvalget i fellesrådet og menighetsrådslederne for å bygge den nye organisasjonen.

I rollen som institusjonell leder peker flere av informantene på at de må håndtere samarbeidsutfordringer mellom fellesråd, menighetsråd og sokneprester. Det kan være vanskelig å balansere og navigere mellom ulike interesser og behov. En større organisasjon fører til flere slike utfordringer. Informantene er opptatt av å sikre at tjenester blir utført og ressursene blir effektivt utnyttet. Dette innebærer å håndtere ulike ansvarsområder og koordinere oppgaveløsninger på tvers av enheter. Kirkeverge 2 sier:

"Hvis du tenker deg en matrise hvor du har meg som kirkeverge, soknepresten og menighetsrådet. Så er det noen prester som ikke vil det menighetsrådet vil, noen steder vil ikke menighetsrådet, men presten vil. Det å håndtere disse kombinasjonene og manøvrerer dem er vanskelig rett og slett."

Flere informanter peker på at dette trefoldige samarbeidet blir ytterligere komplekst om det stadig er skifter i ansatte i prestelinjen. Kirkeverge 5 har utviklet en strategi i møte med enda

flere prestebytter å forholde seg til i en større organisasjon og sier: *"Jeg har vært så lenge i dette. Jeg kan jo mye mer enn de. Man får nye prester og da er det å begynne med voksenopplæring. Sånn er jo livet som kirkeverge"*.

Innenfor samme erfaringstema og denne gang knyttet til å sette mål og visjoner for en større organisasjon som nå består av mange flere sokn, sier Kirkeverge 4:

"Prestene vil gjerne skille ut sin menighet og jobbe med de som er knyttet til den, ikke den store enheten, og dette synes jeg er vanskelig rett og slett å få til å fungere godt og jeg strever med det."

Noen av informantene peker på en viktig endring i denne lederrollen innebærer å utnytte de samlede ressursene bedre gjennom å spesialisere ansatte på spesifikke oppgaver, slik at oppgavene kan løses mer effektivt. Særlig de som leder de største fellesrådene i denne studien ser ut til å ha mulighet for å gjøre slike grep. I den forbindelse ser størrelse ut til å være avgjørende. De av informantene som ledet små kirkelige fellesråd før og som etter fellesrådssammenslåing fortsatt leder relativt små organisasjoner, men nå i et enda større geografisk område, ser ikke ut til å ha denne muligheten. Kirkeverge 3 sier:

"Det kan oppleves helt annerledes i et lite fellesråd og enn i en storby. La oss si at det er en kirketjener som er syk og vikarene er brukt opp. Det er ikke flere å få tak i. Ja, så er det et overordnet ansvar at tjenesten skal utføres, og da er det ofte kirkevergen selv som står og ringer med klokkene og tenner lys og så videre og så videre. Det gjør ikke kirkevergene i storby."

Informantene erfarer økt behov for verdibasert ledelse i en større organisasjon. Å uttrykke formål, sikre oppslutning om felles verdier og mål er i økt grad i fokus. Det pekes det på at dette kommer til uttrykk i skriftlig kommunikasjon internt til ansatte, prester og menighetsråd og i den muntlige samtale i møter med disse. En større organisasjon gjør også at det blir langt flere mennesker informantene skal influere med verdibasert ledelse og med flere mennesker øker også sjansen for at støy og kommunikasjonsfiltre skaper utfordringer. Kirkeverge 6 sier: *"Det er også mer krevende, for man vet aldri helt sikkert hvordan dette blir mottatt det jeg kommuniserer ut*

og om mottakeren forstå det budskapet jeg sender". Fem av informantene forteller om økt behov for verdibasert ledelse. En av informantene sier at dette behovet er omtrent som tidligere.

Den institusjonelle leder-rollen er viktigere enn tidligere for fem av informantene og de forteller at de bruker mer tid på denne rollen. En av dem beskriver rollen som like viktig som tidligere og at tidsbruken er omtrent som tidligere.

Institusjonell leder-rollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Viktighet	Økt	Økt	Økt	Økt	Som tidligere	Økt
Tidsbruk	Økt	Økt	Økt	Økt	Som tidligere	Økt

Tabell 10. Oversikt over i hvilke grad informantene har erfart at viktigheten av og tidsbruken i institusjonell leder-rollen har endret seg etter at de fikk ansvar for en større organisasjon.

6 Drøfting i lys av studiens hypotesestruktur

Jeg vil nå drøfte funnene og resultatene fra forrige kapittel i lys av hypotesestrukturen som ble presentert i slutten av teorikapittelet. Det teoretiske utgangspunkt er Strands (2007) beskrivelse av ledelse og lederroller og Askeland (2021b) integrerte ledemodell. Øvrige forskningsresultater som er nevnt i teorikapittelet vil også bli trukket inn.

De fem hypotesene som ønskes testet er antakelser om hvordan økning i organisasjonsstørrelse vil påvirke kirkelige fellesråd og dermed også kirkevergen som leder sett i lys av de fem lederrollene Askeland (2021b) beskriver. Disse antakelsene er ikke vurdert som verken positive eller negative i seg selv, men det positivistiske bildet som lå til grunn for å gjennomføre kommunereformen skinner igjennom. Avgjørende i drøftingen er at det i denne sammenheng ikke er hentet data fra andre enn informantene og deres opplevelse av endringer i eget kirkelige fellesråd og egen lederrolle. Det er i dette studiet ikke sett på de samlede resultater for de kirkelige fellesråd som informantene leder. Det kan tenkes at selv om informanten opplever endringer som påvirker dem i stor grad så kan samme endring for eksempel frigjøre ressurser eller åpne muligheter i en annen del av det sammenslåtte kirkelige fellesrådet.

6.1 Forskningshypotese 1: Større kirkelige fellesråd reduserer kirkevergens behov for nettverksbygging for å sikre hjelp og legitimitet til oppgaveløsning, ressurser og økonomi.

Denne hypotesen er knyttet til lederrollen som mellommann hvor nettverksbygging inngår som en viktig side av rolleprofilen. Rollen er ekstern og relasjonell. Antakelsen bak hypotesen er at større organisatorisk enheter i mindre grad er avhengig av andre for å sikre oppgaveløsning, ressurser og økonomi. Det teoretiske utgangspunktet er Baldersheims omtale av positive sider ved større organisasjoner i form av at større økonomi og flere ansatte i sum gir økt systemkapasitet og økt fleksibilitet (Baldersheim et al., 2003, s. 7).

Funnene og resultatene i denne studien peker i så måte i ulike retninger. Kirkeverge 1 bruker mindre tid på det politiske nivået og desto mer tid på å bygge nettverk med det administrative nivået i kommunen. I tillegg brukes mer tid på å håndtere media. Kirkeverge 2 har opplevd reduksjon i kommunale bevilgninger på grunn av dårligere kommunal økonomi etter sammenslåing og synes at den nye kommunen som samarbeidspartner er blitt mer og mer fjern

til tross for at vedkommende anser at rollen tas mer på alvor nå ettersom det nye kirkelige fellesrådet er større og budsjettene har økt. Både Kirkeverge 1 og 2 har erfart økt samarbeid med andre kirkeverger i prostiet som både en endring og mulighet for erfaringsutveksling knyttet til oppgaveløsning.

Kirkeverge 3 trekker frem at ulikheter i hvordan relasjonen mellom de tidligere kirkelige fellesråd og kommuner var, har ført til økt fokus og tidsbruk i denne lederrollen.

Kirkeverge 4 som kom fra stilling som leder av det største kirkelige fellesrådet i den største kommunen av de som ble slått sammen, forteller at både viktighet og tidsbruk i denne lederrollen er som tidligere og vedkommende har i tillegg opplevd at den nye kommunenes økonomiske tilskudd til det nye kirkelige fellesrådet faktisk har økt.

Kirkeverge 5 har ikke erfart noen endringer i behovet for nettverksbygging mens Kirkeverge 6 satser aktivt på nettverksbygging som strategi i møte med kommunen.

Ingen av mine informanter har erfart at viktighet for nettverksbygging er redusert og bare en av dem forteller at det brukes mindre tid enn tidligere. Dette mener denne informanten henger sammen med at vedkommende i den første tiden etter sammenslåing brukte mye tid på nettverksbygging og at dette gjorde kommunen trygg på at det kirkelige fellesrådet ville løse sine oppgaver.

Mellommannsrollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Nettverksbygging Viktighet	Økt	Økt	Økt	Som tidligere	Som tidligere	Økt
Nettverksbygging Tidsbruk	Økt	Redusert	Økt	Som tidligere	Som tidligere	Som tidligere

Tabell 11. Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 1.

Jeg mener at funnene samlet sett og som illustrert over kan avkrefte forskningshypotesen.

Større kirkelige enheter fører så langt, mer enn 3 år etter sammenslåingene var et faktum, ikke til redusert behov for å sikre hjelp og legitimitet til oppgaveløsning, ressurser og økonomi til kirkelig fellesrådet.

6.2 Forskningshypotese 2: Større kirkelige fellelråd fører til økt lederspenn og etablering av støttefunksjoner for å kompensere for dette.

Denne hypotesen er knyttet til lederrollen som integrator hvor hensikten er å sørge for at organisasjonen knyttes sammen til et integrert og samhandlende hele. Rollen er intern og relasjonell. Jeg har tidligere også vist til Askeland som både i 1998 og senere fant at denne lederrollen er den som står sterkest blant kirkevergene.

Antakelsen bak hypotesen er at ledere i større organisasjoner desentraliserer i form av delegasjon av beslutninger til et lavere nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.106-107). Videre er antakelsen bak hypotesen bygd på Peymanns funn om at det eksisterer støttefunksjoner rundt lederen har disse en modererende effekt og gir leder et større handlingsrom og kapasitet til å håndtere et stort lederspenn (Peymann, 2018, s. 109-110).

Funnene fra data gitt av mine informanter peker i stor grad i retning av at de fleste erfarer både økt kontroll- og lederspenn. Skillet går mellom de som har etablert støttefunksjoner og de som av ulike årsaker ikke har det. Kirkeverge 1 og 4 forteller at de i relativt stor grad kan delegere oppgaver og ansvar til en gruppe mellomledere som tar dette videre. Dette gjelder alt i fra medarbeidersamtaler og andre HR-oppgaver, økonomistyring, gravferdsdrift til fagledelse av tjenesteproduksjonen i menighetene. En interessant observasjon er at det er disse to informantene som leder de to største kirkelige fellelrådene etter 2020.

På den andre siden forteller de øvrige fire informantene om økte lederspenn uten at det er etablert konkrete støttefunksjoner for å kompensere for dette. Til tross for at de ikke står helt alene og at to av dem nå har en assisterende kirkeverge ved sin side i ulike stillingsprosenter, så er det tydelig at mange av dem opplever en stor belastning i integratorrollen i en større organisasjon. Flere av informantene peker i denne sammenhengen på at størrelse er av betydning og når sammenslåingene ikke er store nok så blir kontroll- og lederspennet større uten at ønskede støttefunksjoner kan etableres. Kirkeverge 2 sier:

"I vår nye kommune er vi ikke små nok til å drive den lille nærbutikken og vi er ikke store nok til å lage et kjøpesenter. Så vi er ikke store nok til å få ut de store stordriftsfordelene som kunne vært mulig ved å ha egne utdannede bygningsfolk, ved å ha en egen

regnskapsavdeling og HR-avdeling. Vi er ikke i nærheten engang. Vi har litt utsatt posisjon for vi er ikke store nok til å profesjonalisere så mye som jeg egentlig synes er hensiktsmessig. Så vi er vidunderlig "Stuck in the Middle"."

Alle informantene oppgir at økt organisatoriske størrelse fører til et større lederspenn. To av dem har etablert støttefunksjoner for å kompensere for dette økte lederspennet. De øvrige fire har ikke fått på plass slike støttefunksjoner.

Integratorrollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Lederspenn	Økt	Økt	Økt	Økt	Økt	Økt
Støttefunksjoner	Etablert	Ikke etablert	Ikke etablert	Etablert	Ikke etablert	Ikke etablert

Tabell 12. Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 2.

Jeg mener at funnene samlet sett og som illustrert over delvis bekrefter forskningshypotesen.

Størrelse ser ut til å være den avgjørende faktoren. Når det kirkelige fellesrådet blir stort nok etableres støttefunksjoner for å kompensere for økt lederspenn. To av informantene som ikke har denne erfaring, fordi de ikke er ble store nok, har likevel fått opprettet hele eller deler av stillinger som assisterende kirkeverge og disse har fått delegert noe ansvar knyttet til integratorrollen.

6.3 Forskningshypotese 3: Større kirkelige fellesråd fører til mer formalisering og standardisering av arbeidsprosesser og resultatkrav med tanke på rapportering.

Denne hypotesen er knyttet til rollen som dirigent. Rollen er intern og oppgaverelatert. I tillegg til de klassiske administrative lederoppgavene finnes også ansvar og oppgaver i forbindelse med reguleringer og rapporteringskrav fra offentlige og kirkelige myndigheter.

Antakelsen bak hypotesen er at ledere i større organisasjoner øker formaliseringen i form av regler og rutiner for å klare å håndtere flere ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.106-107). Askelands forskning viser at kirkevergene synes å ha opprioritert denne lederrollen noe fra den første lederrolleundersøkelsen i 1998. Ut ifra egen erfaring antar jeg at flere reguleringer og økte

rapporteringskrav fra både offentlige og kirkelige myndigheter i tilsvarende periode har ført til økt profesjonalisering i dirigentrollen. Jeg antar videre at dette forsterkes i forbindelse med sammenslåing av kirkelige fellesråd hvor to eller flere kirkelige fellesråd med sine ansatte skal samles om nye felles rutiner. Jeg antar også at det i den forbindelse også vil bli innført nye digitale verktøy for å standardisere og effektivisere i hele eller deler av den nye og større enheten.

Fem av informantene oppgir at de har innført økt formalisering og standardisering av arbeidsprosesser og resultatkrav med tanke på rapportering. Dette er hovedsakelig gjort for å sikre enhetlige systemer som kan fange opp alt i fra saksbehandling, kirkelige årsstatistikk, regnskapsrutiner, arbeidstidsplanlegging og -rapportering, rapporteringsverktøy for trosopplæringsreformen, bookingrutiner og gravferdsforvaltning. Informantene beskriver også en effektiviseringsgevinst ved innføring av enhetlige systemer. Kirkeverge 2 sier: *"Vi bruker dataverktøyet TID hvor man søker om fri eller rapportere fravær og fører timer. Før fikk jeg timeliste på papir, e-post og telefon, så det har blitt veldig, veldig mye bedre."* I forhold til profesjonalisering som gagnar hele den nye organisasjonen sier Kirkeverge 5:

"Vi har fått mer profesjonalitet, du får regnskap, lønn alle sånne ting som føres fra kontoret. Ja, alt av saksbehandling gjøres der og sendes ut. Alt blir mer profesjonalisert, sånn at menighetsrådene slipper å sitte på hver siden sin lille plass og skrive protokoller og ordne med slike ting."

Kirkeverge 4 forteller at det ikke er innført økt formalisering og standardisering av arbeidsprosesser og resultatkrav med tanke på rapportering. I dette tilfellet har informanten beholdt "best practice" fra det kirkelige fellesrådet som vedkommende kom fra og som var det største av de tidlige kirkelige fellesrådene.

Dirigentrollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Standardisering og formalisering	Økt	Økt	Økt	Som tidligere	Økt	Økt

Tabell 13. Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 3.

Jeg mener at funnene samlet sett og som illustrert over bekrefter forskningshypotesen.

6.4 Forskningshypotese 4: Større kirkelige fellesråd fører til økt tjenesteproduksjon og samskaping.

Denne hypotesen er knyttet til rollen som tjenesteutvikler. Rollen er ekstern og oppgaverelatert og har fokus på oppgaveutførelse og strategisk utvikling av tjenester og mål. Samskaping med andre aktører hører til rollen. Askelands forskning peker i retning av at kirkevergene har økt sitt fokus på denne lederrollen i tiden etter 1998.

Antakelsen bak hypotesen er at ledere i større organisasjoner håndterer mer kompleksitet med økt spesialisering, flere avdelinger og flere nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.106-107), samt at større organisatoriske enheter har større økonomi og flere ansatte som sammen gir økt systemkapasitet og økt fleksibilitet (Baldersheim et al., 2003, s. 7).

Kirkeverge 1 forteller om etablering av en kommunikasjonslederstilling for å styrke tilstedeværelsen i sosiale medier og på digitale plattformer. Videre nevnes ulike menigheters samskappingsprosjekter med andre lokale og nasjonale aktører samt at informanten har fått et større fokus på å være katalysator for ideer og sørge for at slike blir sendt videre til andre avdelinger og ansatte i organisasjonen som kan virkeliggjøre dem.

Kirkeverge 2 har hatt stort fokus å ta i bruk digitale verktøy for å samle de ansatte på en felles plattform og slik stimulere til økt tjenesteproduksjon. Det gjenstår å se hva resultatene av dette blir på litt lengre sikt.

Kirkeverge 3 hadde i den første fasen etter sammenslåing fokus på å standardisere tjenestene i det nye kirkelige fellesrådet før vedkommende etter hvert fikk anledning til å bidra direkte i tjenesteutviklingen. Dette har så langt ført til et mer enhetlig og attraktivt konfirmantarbeid hvor også informanten bidrar som historieforteller.

Kirkeverge 5 forteller om et større samskappingsprosjekt mellom fellesråd og regionale aktører som ikke hadde sett dagens lys om det ikke var for sammenslåing av de kirkelige fellesråd. Videre nevnes økt tjenesteproduksjon på kirkegårdene i form av bedre og mer kontinuerlig vedlikehold og at konfirmantarbeidet er i utvikling.

Kirkeverge 6 har samskaping med kommunen som et løpende tilbud og dette drøftes i flere årlige møter med kommunen. Så langt har dette resultert i et tilbud for mennesker som sliter med rus og psykiatri hvor informanten sitter i styret for tilbudet.

På den andre siden forteller Kirkeverge 4 at i denne lederrollen så er fokuset ofte å roe ned ivrige ansatte som beskrives som "ekstremt tjenestevillige". Å sørge for at tjeneste som tilbys er av en slik karakter at medarbeiderne ikke tar seg vann over hodet blir nevnt. Kirkeverge 4 sier: *"Jeg opplever at det vel så viktig som å øke tjenesteproduksjonen, er å begrense den i forhold til kapasitet, og å passe på at vi gjør de rette tingene og at det er de rette tjeneste vi yter"*.

Tjenesteutviklerrollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Tjenesteproduksjon	Økt	Økt	Økt	Som tidligere	Økt	Som tidligere
Samskaping	Økt	Som tidligere	Som tidligere	Som tidligere	Økt	Økt

Tabell 2. Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 4.

Jeg mener at funnene samlet sett og som illustrert over delvis bekrefter forskningshypotesen.

Årsaken til at jeg mener at hypotesen bare delvis kan bekreftes er at informantene som erfarer økt tjenesteproduksjon og samskaping nevner få eller kun ett eksempel på hva denne økning har bestått i. Pandemien nevnes også som en faktor som la hindringer i veien for flere tiltenkte planer, så det er sannsynlig å anta at det hadde vært mulig å se en større økning i tjenesteproduksjon og samskaping om det ikke hadde vært for den. Størrelse på de nye kirkelige felleråd ser ikke denne gang ut til å være en faktor som påvirker funnene. Informantene peker på at samordning av tjenester i en ny organisasjon har hatt forrang fremfor utvikling.

6.5 Forskningshypotese 5: Større kirkelige felleråd fører til økt behov for verdibasert ledelse for å holde aktiviteten sammen slik at ønskede resultater oppnås.

Denne hypotesen henger tett sammen med rollen institusjonell leder. Rollen inneholder det overordnede ansvar for å holde virksomheten sammen og sørge for at tjenesteproduksjonen og oppgaveløsningen bidrar til å nå ønskede resultater. Å lede meningsdanning, uttrykke formål og verdier og særlig kirkens verditradisjon hører til i denne lederrollen.

Antakelsen bak hypotesen er både Selznicks definisjon av lederskap hvor han hevder at å sette mål er kjernen i lederskap (Strand, 2007) og Askeland (2021a) som gjør et kontekstuel poeng av at lederoppgaven er en særskilt tjeneste i kirken med oppdrag både fra kirken (den grunnleggende oppdrag) og samfunnet (gravplassmyndighet etter gravferdsloven og kulturminneansvar etter kulturminneloven). Askeland viser også til at den kirkelige ledelse er forankret i kirkens identitet og oppdrag og forpliktet på kirkens læregrunnlag. Dermed antar jeg at kirkevergens behov for verdibaserte ledelse vil øke når størrelsen på det kirkelige fellestrådet øker. Dette henger logisk sammen med at antall ansatte, frivillige medarbeidere, kirkelige folkevalgte, sokn, interessenter, samarbeidspartnere øker og at samfunnet generelt blir mer oppmerksom på en større kirkelig organisasjon.

Kirkeverge 1 forteller at rollen en blitt tyngre i en større organisasjoner og at vedkommende bygger organisasjonen sammen med lederteamet som nå er på plass, sokneprester som det er blitt flere av og prost som nå sitter på nabokontoret. Aktivt verdibasert ledelse utøves ukentlig i informasjonse-posten til alle kirkelige ansatte inkludert prestene. Kirkeverge 1 sier: *"Jeg uttrykker hele tiden at det er for menneskene i lokalsamfunnet at vi er her og jeg nevner eksempler. Ja, verdibasert ledelse hadde vi i kirken ikke klart oss uten, tror jeg."*

Kirkeverge 2 forteller at denne lederrollen er blitt betydelig mer kompleks og sammensatt og at å få til å fungere er en kunst. Å sette mål og retning krever samarbeid og det er lammende når samarbeidet ikke fungerer eller noen opplever seg tråkket på tærne. Kirkeverge 2 sier:

"Jeg opplever at kirken har et vidunderlig fravær av tradisjonell strategitankegang hvor vi har en visjon, vi skal komme dit eller bli slik, så har noen strategiske mål som består i sånn og sånn, vi har disse tiltakene og disse ressursene for å komme dit, så iverksetter vi, så evaluerer vi og så justerer vi. Det å definere et mål i kirkelig sammenheng er jo nesten totalt fraværende. Hva med at vi skal få to nyfrelste med, øke konfirmantene med 10 % eller skaffe 20 flere frivillige ... Det utrolig krevende å få aksept for den måten å tenke på."

Kirkeverge 3 har en litt andredels innfallsvinkel og forteller at det er en erfaring at det hos dem er kirkevergen som gjennom verdibaserte ledelse overfor ansatte og folkevalgte rådsorganer

fronter de vedtak som Kirkemøtet har fattet. Når Kirkemøtet vedtar politikk som går på tvers av prester og prosters verdisyn så viser det seg at er det kirkevergen som må ivaretar den offisiell kirkelige politikk også i verdispørsmål.

Kirkeverge 4 tyr til verdibasert ledelse i større grad enn tidligere for å skape en opplevelse av retning og lagfølelse. Viktige spørsmål som reises i denne informantens verdibaserte ledelse er: *"Hva er det som er viktig og hva er det som er riktig for oss nå?"* Denne informanten peker også på utfordringer i denne sammenheng fordi sokneprestene, i den andre arbeidsgiverlinjen i kirken, ikke er forpliktet på det kirkelige fellesrådets visjoner og verdier. De ser heller ut til å lage egne visjoner og verdier for hver sine sokn.

Kirkeverge 6 forteller at verdibasert ledelse ble brukt tidligere og brukes i større grad nå. I en større organisasjon med økte antall mennesker som er involvert blir verdibasert ledelse viktigere og oftere brukt både bevisst og ubevisst.

Kirkeverge 5 har omtrent samme innsteg, men antar at verdibasert ledelse har samme fokus og tidsbruk som før sammenslåing av de kirkelige fellesråd.

Institusjonell leder-rollen	Kirkeverge 1	Kirkeverge 2	Kirkeverge 3	Kirkeverge 4	Kirkeverge 5	Kirkeverge 6
Bruk av Verdibasert ledelse	Økt	Økt	Økt	Økt	Som tidligere	Økt

Tabell 35. Oversikt over funn hos informantene for å teste forskningshypotese 5.

Jeg mener at funnene samlet sett og som illustrert over bekrefter forskningshypotesen.

Jeg legger merke til at informantene i sin omtale av verdibasert ledelse forteller om utfordringer forholdet til den andre arbeidsgiverlinjen i kirken. Prosterollen bli ikke nevnt, men sokneprestrollen blir trukket frem som en utfordring både i forhold til å ta i bruk tradisjonell strategisk tenking på den ene siden og på den andre at sokneprestene kan arbeide frem egne visjoner og verdier i menigheten som ikke alltid korresponderer med det strategisk arbeidet i det kirkelige fellesrådet.

6.6 Oppsummering av forskningshypoteser

Skjematisk oppsummering av resultatene fra de foregående delkapitlene ser slik ut:

Hypotesetesting	Hypotese 1	Hypotese 2	Hypotese 3	Hypotese 4	Hypotese 5
Resultat av funn	Avkreftet	Delvis bekræftet	Bekreftet	Delvis bekræftet	Bekreftet

Tabell 4. Oversikt over resultater av funn ved hypotesetesting.

En bredere oppsummering av resultatene av funnene i forbindelse med forskningshypotesene gis i neste kapittel.

7 Konklusjon og mulige implikasjoner

Utgangspunktet for denne studien var en todelt problemstilling: Hva er kirkelige fellesråd og i hvilken grad endres lederrollen i de kirkelige fellesråd når organisatorisk størrelse øker?

Første del av problemstillingen ble redegjort for i kapittel 4 hvor de kirkelige fellesråd ble beskrevet i lys av historiske utviklingstrekk og juridiske rammer for tillagte oppgaver og finansiering.

Andre del av problemstillingen og selve hovedproblemstillingen i oppgaven er redegjort for i kapittel 5 og 6. Basert på analysen av data fra informantene mener jeg å kunne slå fast at kirkevergens lederrolle endrer seg når organisatorisk størrelse øker. I hvilken grad dette skjer er i dette studiet vurdert i forhold til endringer i de fem lederrollene som Askeland presenterer i sin integrerte ledermodell spesielt egnet for verdibaserte organisasjoner. Oppsummert for hver av disse lederrollene har jeg funnet følgende:

Informantene har ulike erfaringer med endringer i **mellommannsrollen**, hvor kirkevergen representerer, forhandler og bygger legitimitet for de kirkelige fellesråds behov i sine omgivelser. Sentrale funn var økt interesse fra media, en viktigere rolle i samarbeidet mellom fellesrådene i prostiet, mer samhandling med prost, økt antall mennesker å bygge relasjon til utenfor egen organisasjon og særlig overfor kommunen. Mellommannsrollen oppleves av flertallet av informantene som viktig enn tidligere og kun en av informantene bruker mindre tid i denne rollen nå enn før sammenslåingen av de kirkelige fellesråd.

Integratorrollen, som handler om å knytte organisasjonen sammen til et integrert og samhandlende hele, blir av alle informantene beskrevet som viktigere i et større kirkelig fellesråd og fire av dem bruker mer tid nå enn tidligere på denne lederrollen. Behovet for samordning, standardisering og koordinering av oppgaver og ansvar har tiltatt.

Felleskapsbygging i en ny organisasjon har vært i fokus, men smitteverntiltak under pandemien skapte utfordringer som ble forsøkt løst ved hjelp av digitale plattformer. To av de nye kirkelige fellesrådene ble store nok til å etablere en ledergruppe med støttefunksjoner som informanten leder det kirkelige fellesrådet igjennom. To av informantene forteller om økt bruk av distanseledelse i rollen på grunn av store geografiske avstander. En av informantene fra et

kirkelige fellestråd hvor avstandene er kortere satset på jevnliges stabsmøter og finne en form på disse som gjøre dem hensiktsmessige.

Dirigentrollen, som dreier seg om både de klassiske administrative lederoppgavene og oppgaver knyttet til reguleringer og rapporteringskrav fra offentlige og kirkelige myndigheter, ser ut til å være den lederrollen som i størst grad har gitt muligheter for delegering og tidseffektivisering etter at organisatorisk størrelse økte. Delegering av ansvar skjer til andre i lederteamet, til støttefunksjoner der dette er etablert eller til assisterende kirkeverge. Innføring av digitale verktøy og systemer øker effektiviteten og alle informantene har innført økt formalisering og standardisering ved hjelp av digitale verktøy. Også i denne lederrollen har omstillingsarbeidet tatt lengre tid enn forventet og pandemien oppgis som en viktig årsak til dette. Flere av informantene har erfart at økt fokus på planlegging av arbeidet gir gevinster i form av bedre tjenester i et større område.

Tjenesteutviklerrollen, hvor strategisk utvikling av tjenester og mål og samskaping med andre aktører er sentrale lederferdigheter, har i et større kirkeliges fellestråd endret seg i form av flere og større muligheter til samskaping med eksterne aktører. Pandemien nevnes også her som en forklaring på at flere samskapingsprosjekter ikke så dagen lys i de første årene etter etablering av de nye kirkelige fellestrådene. At det tar tid før den nye organisasjonen setter seg og er klar for nyskaping og å utvikle tjenester blir nevnt. Informantenes bidrag til tjenesteutvikling synes først og fremst å være knyttet til å få de ulike fagområdene i kirken til å samhandle og å sørge for profesjonalisering spesielt i byggforvaltning og gravferdsdrift. Stimulering til bruk av "best practice" og å sørge for økt nærvær på digitale flater blir nevnt som viktige endringer i tjenesteutviklerrollen. Det er også mulig å se en sammenheng mellom størrelse og hvor direkte aktive informantene er i tjenesteutviklingen i det nye og større kirkelige fellestrådet. I de største er informantenes rolle å være katalysator og delegeres ansvar for utvikling videre mens i de minste så er informanten direkte med i hele prosessen og deltar gjerne selv i nyutviklede prosjekter og tilbud. Alle informanter oppgir at tjenesteutviklerrollen enten er like viktig som før eller viktigere. Kun en av dem bruker mindre tid i denne rollen enn tidligere.

Rollen som **institusjonell leder**, en rolle som handler om å lede meningsdanning, uttrykke formål og verdier samt sørge for at tjenesteproduksjon og oppgaveløsning bidrar til å nå ønskede resultater, blir av informanten beskrevet som mer kompleks, krevde og omfattende i et større

kirkelige fellestråd. Informantene er nesten unisone i at rollen er blitt viktigere og krever mer tid. Informantene er velkjent med å være det kirkelige fellestråds ansikt utad. De er opptatt av å bygge organisasjonen og sørge for tjenesteproduksjonen. Ulike tiltak er iverksatt for å lede meningsdanning og formidle verdier, og i en større organisasjon er dette mer krevende enn tidligere fordi det er flere ansatte, menighetsråd og sokneprester å forholde seg til og navigere iblant. Effektivisering og koordinering mellom enheter blir nevnt av de fleste informanter som viktige satsingsområder i rollen. Verdibasert ledelse er en kjent størrelse blant informantene og fem av dem forteller om økt behov for dette i en større organisasjon med flere ansatte. Å uttrykke formål, sikre oppslutning om felles verdier og mål er i økt grad i fokus. Det pekes det på at dette kommer til uttrykk i skriftlig kommunikasjon internt til ansatte, prester og menighetsråd og i den muntlige samtale i møter med disse.

De endringer som informantene beskriver i de fem lederrollene er interessante og gir innsikt i sider ved sammenslåinger av kirkelige fellestråd som påvirker kirkevergenes vurdering av disse både med tanke på viktighet og tidsbruk. Ut over endringer i lederrollene ble det utviklet fem forskningshypoteser som adresserer mulige funksjonelle endringer i lederrollene relatert til økt organisatorisk størrelse. Testing av forskningshypotesene kan ytterligere belyse forventede endringer i kirkevergenes lederroller når organisatorisk størrelse øker. Hypotesene er basert på antakelser om hvilke endringer et kirkelig fellestråd vil gjøre når størrelsen øker.

Forskningshypotese 1 (større kirkelige fellestråd reduserer kirkevergens behov for nettverksbygging for å sikre hjelp og legitimitet til oppgaveløsning, ressurser og økonomi) ble avvist. Dette er et interessant funn og viser at kirkelige fellestråd er helt avhengige av å pleie gode relasjoner til spesielt kommunen som bevilgende myndighet og kirkevergen spiller en stor rolle i dette.

Forskningshypotese 2 (større kirkelige fellestråd fører til økt lederspenn og etablering av støttefunksjoner for å kompensere for dette) ble delvis bekreftet. To av informantene har fått på plass en assisterende kirkeverge som avhjelper det økte lederspennet, men de erfarer at løsningen ikke er tilstrekkelig. To av informantene har fått etablert støttefunksjoner som ivaretar HR-oppgaver, økonomistyring, gravferdsdrift og fagledelse av tjenestetilbudet i menighetene. Det sees en sammenheng mellom hvor stort det nye kirkelige fellestrådet er og muligheten for å etablere slike støttefunksjoner.

Forskingshypotese 3 (større kirkelige fellestråd fører til mer formalisering og standardisering av arbeidsprosesser og resultatkrav med tanke på rapportering) ble bekreftet. Fem av informantene har innført økt formalisering og standardisering i form av enhetlige digitale verktøy og dette har gitt effektiviseringsgevinster.

Forskingshypotese 4 (større kirkelige fellestråd fører til økt tjenesteproduksjon og samskaping) ble delvis bekreftet. Selv om alle informantene nevner eksempler på økt tjenesteproduksjon og/eller samskaping, så er antallet eksempler få med tanke på tiden som har gått siden sammenslåing. Samordning av tjenester har hatt et større fokus så langt.

Forskingshypotese 5 (større kirkelige fellestråd fører til økt behov for verdibasert ledelse for å holde aktiviteten sammen slik at ønskede resultater oppnås) ble bekreftet. Informantene ser på seg selv som ledere i Den norske kirke og behovet for verdibasert ledelse øker når antallet egne ansatte, frivillige medarbeidere, folkevalgte og prester som skal arbeide sammen om felles mål øker.

Helt avslutningsvis vil jeg poengtere tre ulike kategorier av implikasjoner som kan avledes fra funnene i dette studiet. Den første vil jeg omtale som **teoretiske implikasjoner**: Studien er bygd på ledelsesrelatert teori med utgangspunkt i Strands sammenstilling av ledelse i organisasjoner (Selznick) og lederrollene i PAIE (Adizes). Jeg har lagt hovedvekt på Askelands integrerte ledermodell som er en videreutviklet ledermodell basert på forskning på trosbaserte og diakonale organisasjoner. I starten av dette forskningsprosjektet fant jeg at Adizes PAIE-roller gav god mening og at de var godt egnet som et analytisk verktøy. Det som gjorde at jeg trakk inn Askeland var behovet for et analytisk verktøy som i større grad var tilpasset de kirkelige fellestråd som verdibaserte organisasjoner. Mellommannsrollen som en slags "utenriksminister" ble et viktig supplement til Adizes. Mange av informantene vektla denne rollen og den viste seg å bli viktigere når organisatorisk størrelse øker. Begrepsbruken "Mellommann" er noe uklar fordi begrepet i for liten grad får frem at denne rollen er ekstern. Jeg vil hevde at denne rollen bedre kan omtales som "Brobygger" i fremtidig lederrolleteori for verdibaserte organisasjoner. Den institusjonelle leder-rollen viste seg også å kommunisere godt med informantens opplevelse av egne lederroller og slik var den også et nyttig tilleggssupplement til PAIE-rollene som ikke inneholder en lederrolle som ivaretar normative komponenter slik Askeland viser til i Selznicks

institusjonelle lederteori. Samtidig kan det diskuteres om Askeland har helt rett i at Adizes PAIE-roller mangler et helhetlig perspektiv. Et hovedpoeng hos Adizes er at kombinasjoner av faktorer og ferdigheter i lederrollene har stor betydning og bortfall av en av rollene får konsekvenser for de andre. Det er blandingsforholdet betyr noe og Adizes advarer mot at ledere faller for fristelsen til å tro at de kan håndtere alle de fire lederrollene samtidig. Denne advarselen kommer slik jeg ser det ikke tydelig frem hos Askeland i hans integrerte ledermodell.

Den andre kategorien er det jeg vil kalle for **kirkepolitiske implikasjoner**: Funnene har pekt i retning av at omorganisering i form av sammenslåing av kirkelige fellesråd har konsekvenser for lederstillingen i disse. Data fra mine informanter viser at kirkevergerollen endrer seg når organisatorisk størrelse øker. I lys av hypotesestrukturen fant jeg endringer i funksjonene som utøves i lederskapet i et sammenslått kirkelige fellesråd. Jeg vil her peke spesielt på følgende endringer: Økt behov for å bygge nettverk med kommunen for å sikre finansiering, økt lederspenn uten tilfredsstillende oppbygging av støttefunksjoner for å håndtere dette og samordning av tjenester i et sammenslått kirkelige fellesråd har høyere prioritert enn nyutvikling av slike og samskaping med andre aktører. Ved sammenslåing av kommuner fremheves ofte økonomisk og kapasitetsmessige fordeler. Det denne studien har bidratt med er å identifisere og drøfte at slike tilsvarende sammenslåingsprosesser i kirkelige fellesråd har organisatoriske og ledelsesmessige konsekvenser. Studien har vist at typiske skalafordeler finnes, men at det også kan oppstå ikke-intenderte skalaulempen som for eksempel økt kontroll- og lederspenn samt behovet for å styrke det nettverksbyggende arbeidet særlig inn mot kommunen som bevilgende myndighet. Det skal det legges til at studien har et begrenset empirisk nedslagsfelt, men funnene i dette studiet kan gi indikasjoner til ytterligere forskning innenfor teamet fra for eksempel kommunesammenslåinger og andre organisasjonsfusjoner. Før Kirkemøtet vedtar ny kirkeordning og hvordan ledelse av lokale kirkelige organer skal forankres og utøves, må et godt beslutningsgrunn bygges. Universelle løsninger i et land med stor variasjon i geografi og topografi er neppe veien å gå. En kirkeordning som er fleksibel og sensitiv for lokale løsninger vil fungere bedre. Uavhengig av hvordan den nye kirkeordningen blir, mener jeg studien viser at det viktigste bidraget sentralkirkelige organer kan gi er utarbeiding av digitale og enhetlige løsninger knyttet til administrative oppgaver, byggforvaltning og ved rapportering til både offentlige og kirkelige myndigheter.

Det siste kategorien har jeg kalt for **praktiske implikasjoner**: Til mine kirkevergekollegaer som skal i gang med omorganisering i eller sammenslåinger av kirkelige fellesråd viser studien at mellommannsrollen blir viktigere. Håndtering av økt oppmerksomhet fra media må påregnes og nettverksbygging opp mot kommunen blir viktigere, særlig i den første fasen, slik at det kirkelige fellesrådet sikres så gode økonomiske rammer som mulig. Funnene i studien viser at økt organisatorisk størrelse fører til økt kontroll- og lederspenning. Hvordan dette kompenseres for bør være en del av planleggingsprosessen i forbindelse med nye sammenslåinger av kirkelige fellesråd eller når de kirkelige fellesråd i en fremtidig kirkeordning, slik det nå ser ut, gis lokal frihet til å inngå avtaler om samarbeid med nærliggende fellesråd i tett dialog med berørte kommuner. Studien viser at erfarne kirkeverger vil besitte stor kirkelig lederkompetanse som kommer godt med i rollen som institusjonelle leder i større kirkelige fellesråd. Informantene peker tydelig på at den institusjonelle leder-rollen blir viktigere og må prioriteres rent tidsmessig. Til både mine kirkevergekolleger og alle ansatte i kirkelige fellesråd som skal i gang med organisatoriske endringer viser studien at det er krevende for alle parter å stå i omstillingsprosesser. Studiet har avdekket at tidsdimensjonen er viktig. Informantene beskriver at det tar tid å få på plass en ny organisasjon og bygge nye relasjoner. Angst for det ukjente må adresseres, endringsmotstand må kunne uttrykkes i hensiktsmessige fora og lokaliseringsdebatter må avsluttes når beslutninger blir tatt. En praktisk implikasjon som vokser ut av min studie er at organisatorisk endring inkludert sammenslåinger av kirkelige fellesråd har både positive og negative effekter for alle som er involvert. Et positivt funn som er motiverende, er at endringer gradvis går seg til og nye muligheter kan oppstå som følge av dette.

8 Litteratur

Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. (5. utg.) Oversatt av Nora Hoff. Hjemmet Fagpresseforlaget.

https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2008021804031?page=0

Askeland, H. (2016a). Hverdagsledelse : diakoni, verdier og ledelse i praksis. PhD: VID vitenskapelige høgskole/Det teologiske Menighetsfakultet. <http://hdl.handle.net/11250/2501771>

Askeland, H. (2016b). Ledelse og ledes roller i Den norske kirke: 1996-2016. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2(17), s. 5-19. <https://doi.org/10.48626/tpt.v33i2.5197>

Askeland, H. (2021a). Ledelse – generelle og kirkelige perspektiver. I Stephen Sirris og Harald Askeland (red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 157-177). Cappelen Damm Akademisk/NOASP.

Askeland, H. (2021b). Lederskapets kirkelighet. En integrert modell for verdibevist kirkelige ledelse. I Stephen Sirris og Harald Askeland (red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 179-199). Cappelen Damm Akademisk/NOASP.

Askeland, H., Fiske, M. og Mjånes, Å. S. (2021). Kirkevergens lederrolle. I Stephen Sirris og Harald Askeland (red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 223-241). Cappelen Damm Akademisk/NOASP.

Askim, J. R., Houlberg, K. og Klausen, J. E. (2023). Local government amalgamations and pre-merger overspending: Central naivety meets local opportunism. *Journal of Urban Affairs*. ISSN 0735-2166. <https://doi.org/10.1080/07352166.2023.2187302>

Baldersheim, H., Pettersen, P. A., Rose, L.E. & Øgård, M. (2003): *Er smått så godt? Er stort så flott? Analyser av kommunestrukturens betydning*. Institutt for statsvitenskap, Universitet i Oslo. Forskningsrapport 1/2003.

Baldersheim, H. & Rose, L. E. (2014). Kommunale reformer som teoretiske utfordringer. I H. Baldersheim, H. og L. E. Rose (red.), *Det kommunale laboratoriet. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg., s. 9-16). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Dyrkorn, R. & Dyrkorn, R. (2010). *Innføring i Gestaltveiledning*. Universitetsforlaget.

Engesveen, B. O. (2014). *Masteroppgave: Lederroller og kontrollspenn. Hvilken betydning har enhetsstørrelsen for utøvelsen av lederrollen?* Diakonhjemmet Høgskole.

<http://hdl.handle.net/11250/217733>

Gravplassloven. (1996). *Lov om gravplasser, kremasjon og gravferd* (LOV-1996-06-07-32).

Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-32>

Jacobsen, I. J. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Kirkeloven. (1996). *Lov om Den norske kirke* (LOV-1996-06-07-31). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1996-06-07-31>

Kirkerådet. (2019a). *Protokoll Kirkemøtet 2019*. Kirkerådet.

<https://www.kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2019/saksdokumenter/protokoll-km-2019.pdf>

Kirkerådet. (2019b). *Videre arbeid med kirkeordningen – oppfølging*. Kirkerådet.

https://www.kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2019/september/kr_59_0_19_videre_arbeid%20med_kirkeordningeg.pdf

Kirkerådet. (2021). *Høringsnotat til kirkelige høringsinstanser*. Kirkerådet.

<https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2021/h%C3%B8ringer%20i%20kirker%C3%A5dets%20regi/h%C3%B8ring%20ny%20kirkelig%20organisering/h%C3%B8ringsnotat%20til%20kirkelige%20instanser%20bo km%C3%A51.pdf>

Kirkerådet. (2022a). *Høringsoppsummering Kirkelig høringsinstanser*. Kirkerådet.

https://www.kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2022/saksdokumenter/km_10_2_22_h%C3%B8ringsoppsummering%20kirkelige%20h%C3%B8ringsinstanser.pdf

Kirkerådet. (2022b). *Kirkelig organisering*. Kirkerådet.

https://www.kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2022/saksdokumenter/km_10_0_22_kirkelig%20organisering.pdf

Kirkerådet. (2022c). *Protokoll Kirkemøtet 2022*. Kirkerådet.

<https://www.kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2022/km%2022%20protokoll.pdf>

Kirkerådet. (2022d). *Kirkelig organisering – videre arbeid*. Kirkerådet.

https://www.kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2022/desember/kr_103_0_22_%20kirkelig%20organisering%20-%20videre%20arbeid.pdf

Kirkerådet, Mellomkirkelige råd og Samisk kirkeråd. (2013). *Årsrapport 2012. De sentrale kirkelige råd*. Kirkerådet.

https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/arsmeldinger/aarsrapport_dsr_2012.pdf

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

Müller-Nilssen. (2021). *Samhandling i en selvstendig folkekirke - ny kirkelig organisering*.
<https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkelig%20organisering/dokumenter/sluttrapporten/samhandling%20i%20en%20selvstendig%20folkekirke%20-%20sluttrapport%20fra%20hovedutvalget%20for%20kirkelig%20organisering%20-%20med%20vedlegg.pdf>

Peymann, S. (2018). *Masteroppgave: Hvilken betydning har lederspenn for lederen og lederrollen*. Høgskolen i Østfold.
https://hiof.brage.unit.no/hiof-xmlui/bitstream/handle/11250/2581231/18-00497-26%20Masteroppgave-Peymann%20359517_1_1.pdf?sequence=1

Regjeringen. (2019). *Kirkeforliket – 2008*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/tro-og-livssyn/den-norske-kirke/innsiktsartikler/frastatskirke-til-stat-og-kirke/kirkeforliket-2008/id446943/>

Regjeringen. (2020). *Navn på nye kommuner. Oversikt over kommunesammenslåinger og nye kommunenavn*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunestruktur/nye-kommuner/id2470015/>

Selznick, Philip. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug.

Sirris, S. & Askeland, H. (2021). Roller, identitet og ledelse i praksis. I Stephen Sirris og Harald Askeland (red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 201-221). Cappelen Damm Akademisk/NOASP.

Sirris, S., Askeland, H. og Grimstad F. (2021). Utviklingstrekk I organisering og ledelse i Den norske kirke. I Stephen Sirris og Harald Askeland (red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 59-82). Cappelen Damm Akademisk/NOASP.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Trossamfunnsloven. (2020). *Lov om tros- og livssynssamfunn* (LOV-2020-04-24-31). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-04-24-31>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage.

9 Vedlegg

Vedlegg 1 Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt for kirkeverger

Vil du delta i forskningsprosjekt?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en masteroppgave hvor formålet er å utvide kunnskapen om kirkeverger som kirkelig ledere med særlig fokus endringer i lederrollen etter at organisatorisk størrelse har økt etter sammenslåing av fellesråd. I dette skrivet gis informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

Formål

Formålet med studien er å forske på i hvilken grad lederrollen til kirkevergen endrer seg når organisatorisk størrelse øker. I perioden 2017 til 2020 ble 119 kommuner slått sammen til 47. Som følge av disse sammenslåingene ble de opprinnelige kirkelige fellesrådene slått sammen og nye kirkelige fellesråd ble etablert i hver av de nye kommunene. Kirkeverger som tidligere var kirkeverge i et mindre kirkelig fellesråd og som ble kirkeverge i det nye og større sammenslåtte nye fellesrådet er ønsket som informanter i forskningsprosjektet. Temaet om kirkevergenes lederrolle er også svært relevant sett i lys av den pågående debatten om ny kirkeorganisering.

Oppgaven fokuser på kirkevergen som daglig leder av fellesrådet. Jeg ønsker å forske på i hvilken grad kirkevergens ulike lederroller endrer seg når lederspennet øker i form av flere ansatte, større økonomi og bygningsmasse, flere menighetsråd, økt gravferdsdrift og en ny og større kommune å forholde seg til. Hensikten med forskningsprosjektet er å komme frem til ny kunnskap om kirkeverger som kirkelige ledere med særlig vekt på lederrollen og hvordan virkeligheten beskrives av kirkeverger som har hatt lederrolle i kirkelige fellesråd både før og etter en sammenslåing.

Dette er en masteroppgave ved Universitetet i Agder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet ved veileder Are Vegard Haug.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som tidligere nevnt er det et utvalgsriterie at respondenten må ha vært kirkeverge både før og etter sammenslåing. Jeg har også valgt bort fellestrådssammenslåinger hvor kommunesammenslåingen inkluderte minst en tidligere storkommune som slo seg sammen med en eller flere omliggende småkommuner. Det er ønskelig å intervju 6-8 kirkeverger.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuene planlegges gjennomført på Teams. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hvordan du som kirkeverge reflekterer over din egen lederrolle sett i lys av at du har ledererfaring både fra et mindre og nå et større kirkelig fellestråd. I forkant av intervjuet vil du få tilsendt en intervjuguide. Det vil være en fordel om du i forkant av intervjuet forbereder deg på spørsmålene. Selve intervjuet vil vare ca. 1 timer. Intervjuet vil bli tatt opp og i etterkant vil det bli transkribert. Anonymiserte uttalelser vil bli brukt i forskningsprosjektet. Det er ønskelig å gjennomføre intervjuet i løpet av de kommende ukene.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Data fra intervjuet om deg vil bare bli brukt i henhold til formålene gitt i dette skrevet.

Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er studenten og veileder ved Universitetet i Agder som har tilgang til personopplysningene.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen juni 2023.

Alle personopplysninger vil bli slettet etter prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitet i Agder ved Are Vegard Haug, telefon +47 464 10 537, e-post are.haug@oslomet.no
- Student Carl Magnus Salvesen, telefon +47 958 53 501, e-post carl.magnus.salvesen@lyngdal.kirken.no
- Vårt personvernombud: Trond Hauso, Rådgiver og personvernombud ved Universitet i Agder, e-post personvernombud@uia.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, e-post personverntjenester@sikt.no eller telefon: +47 55 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Arne Vegard Haug

Student
Carl Magnus Salvesen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, innen utgangen av juni 2023.

Signatur av prosjektdeltaker, dato

Vedlegg 2 Intervjuguide til informanter

Innledning

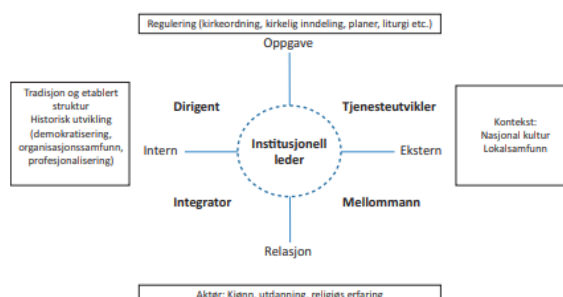
- Kort presentasjon av meg selv.
- Presentasjon av bakgrunn, formål og hensikten med teamet for intervjuet.
- Redegjørelse av hva intervjuet skal brukes til samt taushetsplikt og anonymisering.
- Informasjon om opptak og sikre samtykke for dette.
- Informasjon om referat.
- Evt. spørsmål og oppklaringer.

Bakgrunnsinformasjon (anonymiseres i studien)

- Navn:
- Alder:
- Utdanning:
- Tidligere arbeidslivserfaring:
- Antall år i kirkevergestilling:
- Hva var din motivasjon for å søke tidligere og nåværende kirkevergestilling?
- Hvor mange ansatte hadde du ansvar for før sammenslåing, samlet stillingsprosent og hvor stort var omtrent det tidligere fellestråds samlede budsjett?
- Hvor mange ansatte har du ansvar for etter sammenslåing, samlet stillingsstørrelse og hvor stort er omtrent det nåværende fellestråds samlede budsjett?

Spørsmål knyttet til lederrollene

De ulike lederrollene som er i fokus i dette forskningsprosjektet er hentet fra boken "[Kirkelige organisering og ledelse – Et verdibasert og praksisorientert perspektiv](#)" fra 2021. I kapittel 8 beskriver Harald Askeland (prosjektleder/fagdirektør i KA) en integrert modell for lederskap i kirken og i de påfølgende to kapitlene beskrives "Roller, identitet og ledelse i praksis" og "Kirkevergens lederrolle". Det kan være en fordel om informanten har sett på disse (finnes ved å trykke på lenken over) men det er ikke et krav. De ulike lederrollene gis en kort introduksjon nedenfor og illustreres av Askeland slik figuren til høyre viser:



Figur 2. Integrert modell for ledelse og institusjonelt lederskap i praksis

Mellommann

I mellommannsrollen bygges, vedlikeholdes og utvikles eksterne relasjoner (kommunen, prostiet, bispedømmet, media og evt. andre samarbeidspartnere). Fokus på lederrollens betydning for å bygge legitimitet for virksomhetens behov i sine omgivelser. Ferdigheter innen nettverksbygging og forhandlinger er viktige lederferdigheter i denne rollen. I denne rollen er lederen organisasjonens ansikt utad (analogi: virksomhetens utenriksminister).

- I hvilken grad har din lederrolle som "mellommann" endret seg etter at du fikk ansvar for en større enhet?
- Har behovet for nettverksbygging for å sikre hjelp og legitimitet til oppgaveløsning, ressurser og økonomi til ditt kirkelig fellestråd økt eller blitt redusert?
- Hvor viktig er denne lederrollen nå for deg vs. før sammenslåing?
- Bruker du mer tid på den lederrollen nå vs. før sammenslåing?

Integrator

Integratorrollen handler om å knytte organisasjonen sammen gjennom at de ansatte i sitt arbeid bidrar til at de ulike sidene ved virksomheten henger sammen, også slik at enheten man er ansatt i er integrert og samhandler med andre enheter i virksomheten. I praksis vil ledere bruke tid på å samhandle med medarbeidere for å motivere, utvikle, utruste, konsultere og veilede dem (analogi: virksomhetens arbeids- og inkluderingsminister).

- I hvilken grad har din lederrolle som "integrator" endret seg etter at du fikk ansvar for en større enhet?
- Hvordan opplever og håndterer du det økte lederspenet, og er det etablert støttefunksjoner for å kompensere for dette?
- Hvor viktig er denne lederrollen nå for deg vs. før sammenslåing?
- Bruker du mer tid på den lederrollen nå vs. før sammenslåing?

Dirigent

Dirigentrollen inneholder de klassiske administrative lederoppgavene som å fremme og utvikle gode arbeidsprosesser, skape struktur, planlegge og koordinere arbeidet og fordele ressurser. Videre inneholder denne lederrollen en intern oppgaveorientert del knyttet til eksterne reguleringer fra og rapportering til både offentlige og kirkelige myndigheter (analogi: virksomhetens planleggings- og samordningsminister).

- I hvilken grad har din lederrolle som "dirigent" endret seg etter at du fikk ansvar for en større enhet?
- Har du etablert økt formalisering og standardisering av arbeidsprosesser og resultatkrav med tanke på rapportering?
- Hvor viktig er denne lederrollen nå for deg vs. før sammenslåing?
- Bruker du mer tid på den lederrollen nå vs. før sammenslåing?

Tjenesteutvikler

Tjenesteutviklerrollen har fokus på oppgaveutførelse og strategisk utvikling av tjenester og mål gjennom å tilpasse og ha kontroll på organisasjons omgivelser. Dette innebærer også å få strategiske avgjørelser forankret i de aktuelle styringsorgan. Samskaping med andre aktører hører til rollen og ferdigheter knyttet til å skape balanse mellom utvikling og skiftende ressurstillgang det samme (analogi: virksomhetens nærings- og moderniseringsminister).

- I hvilken grad har din lederrolle som "tjenesteutvikler" endret seg etter at du fikk ansvar for en større enhet?
- På hvilken måte bidrar du til økt tjenesteproduksjon og samskaping som følge av økt systemkapasitet og bedre kontroll på omgivelser og skiftende ressurstillgang?
- Hvor viktig er denne lederrollen nå for deg vs. før sammenslåing?
- Bruker du mer tid på den lederrollen nå vs. før sammenslåing?

Institusjonell leder

Den institusjonelle lederrollen er knyttet til det overordnede ansvar. Spesielt viktig er det å sørge for at aktiviteten holdes sammen og at tjenesteproduksjon og oppgaveløsning bidrar til å nå ønskede resultater. En annen side ved den institusjonelle lederrollen er å lede meningsdanning, uttrykke formål, fremme verdier både generelt og kirkens verditradisjon eksplisitt både internt og eksternt (analogi: virksomhetens statsminister).

- I hvilken grad har din lederrolle som "institusjonell leder" endret seg etter at du fikk ansvar for en større enhet?
- Opplever du økt behov for verdibasert ledelse for å holde virksomhetens tjenesteproduksjon og oppgaveløsning sammen for å nå ønskede resultater?
- Hvor viktig er denne lederrollen nå for deg vs. før sammenslåing?
- Bruker du mer tid på den lederrollen nå vs. før sammenslåing?

Vedlegg 3 Hjelpespørsmål som kan brukes under gjennomføring av intervjuene

I hvilken grad har arbeidsdagen din endret seg som følge av at du er blitt leder i en større enhet?

- Endringer i viktighet?
- Endringer i tidsbruk?
- Endringer i arbeidsbelastning?
- Nye oppgaver og/eller oppgaver som har forsvunnet?
- Mer eller mindre hjelp (fra fellesråd og administrasjon) til å utføre lederoppgavene?
- Delegasjon og samarbeid?
- Frustrasjon og vanskeligheter?
- Oversikt og kontroll?
- Kreativitet og nyskaping?
- Positive og negative sider ved endring?
- Overraskelser?
- Endringer i forholdet til medarbeidere og omgivelser?
- Tidsfaktoren – Har det roet seg? Hvor lang tid tok det?
- Utenforliggende forhold av betydning?

- Har du spørsmål, kommentarer eller annet du ønsker å legge til som du mener er viktig og som vi ikke har vært innom?