

# **LEDELSE I DEN LOKALE KIRKE**

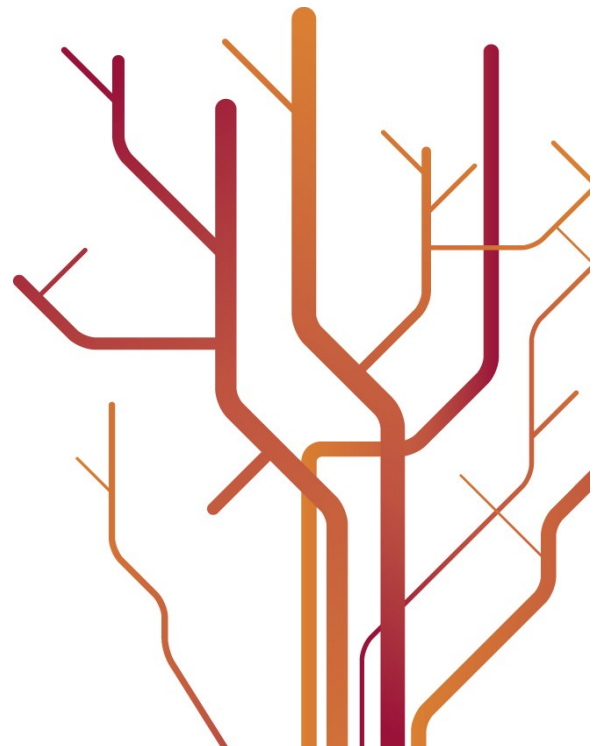
**Kirkevergens beslutningsmyndighet i soknet**



**Lars Evan Lauritzen**

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi  
- Master of Business Administration

Mai 2013



## FORORD

Jeg har med denne masteroppgaven fullført mitt mastergradsløp ved Handelshøgskolen i Tromsø – Universitetet i Tromsø. Etter dette studieløpet sitter jeg igjen med uvurderlig kunnskap og ideer til mitt videre arbeid som leder.

Som kirkeverge har jeg gjennom arbeidet med denne masteroppgaven, ikke bare hatt muligheten til å utvikle meg til en bedre leder, men også innhentet ny kunnskap som har kommet til praktisk nytte for min organisasjon.

Jeg vil takke mine kolleger som har hjulpet meg med oppgaven, som har svart på mine spørsmål, og som har diskutert mine funn sammen med meg. Jeg vil takke min veileder Hilde Bjørnå for konstruktive tilbakemeldinger og hjelp til å konkretisere og «koke ned» prosjektet til en overkommelig oppgave.

Jeg vil rette en stor takk til min søster Anja Aalvik for starthjelp og ekstra veiledning i slutfasen, og ikke minst en varm takk til min fantastiske kone for uvurderlig støtte, ufattelige tålmodighet og praktiske hjelp. Uten henne, og mine to små sønner som backup, ville jeg aldri klart dette.

Nesna, 30. mai 2013.

Lars Evan Lauritzen

## SAMMENDRAG

Den norske kirke er i endring. Med kirkeforliket i stortinget som utgangspunkt, er det nå klart at det går mot en sammenslåing av arbeidsgiverlinjene i kirken. Det vil sette større krav til ledelse. Et viktig spørsmål i den forbindelse er: Er soknene, og kirkevergene, klar for større oppgaver, og endringer? Med dette som bakteppe vil denne teksten gå inn på situasjonen slik den er for meg og mine kolleger i de aller minste soknene. Er disse soknene rustet for oppgaven? Kan soknerådene lede Den norske kirke lokalt? Og ikke minst: kan kirkevergene lede Den norske kirke videre?

Men det viktigste spørsmålet i denne forbindelse har vært: Hvem leder Den norske kirke lokalt, og hvorfor? Det ledet til følgende problemstilling:

*Denne oppgaven undersøker i hvilken grad kirkevergen overtar rådsleders oppgaver og roller, og om dette har innvirkning på hvem som i praksis sitter med beslutningsmyndigheten i den daglige driften av soknet.*

For å belyse denne problemstillingen ble en kvalitativ metode valgt, med delvis åpne intervjuer, der jeg fikk kirkevergene i tilsvarende sokn til mitt eget, i tale.

Analysegrunnlaget som er brukt for å belyse empirien, bygger i hovedsak på pensumlitteratur fra masterstudiet, med hovedtyngde på bøker av Høst, Martinsen, Jacobsen og Thorsvik. I tillegg har jeg brukt stoff fra to bøker som er viktig støttelitteratur i kirkevergens daglige arbeid: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon og Kirkerådets *Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd*, som belyser fagfeltet fra de folkevalgtes perspektiv, og Nils Schaug's *Leder i kommunen* som ser de samme utfordringene fra mellomleder- og toppleder-perspektivet i offentlig forvaltning.

Hovedfunnet i oppgaven er at kirkevergen blir sittende med for stor beslutningsmyndighet i Den norske kirke lokalt. Dette er kirkevergen klar over, og hun forsøker å endre dette. En av årsakene til at situasjonen blir slik den er, ligger i at soknerådet i utgangspunktet har et ønske om å jobbe med tro og misjon, mens alle de andre oppgavene tar for mye plass i arbeidet for

soknerådet. Evalueringen av kirkevalget i 2011 viser også at informasjonen til de som stiller til valg er for dårlig, og de stiller til valg med andre forventninger (Schmidt, 2011).

Den norske kirke er i en omorganiseringsprosess, der to arbeidsgiverlinjer skal slås sammen og hele kirke-Norge skal «settes sammen» på nytt. Undersøkelsen min viser at en omorganisering av det folkevalgte styret på lokalplanet kan være nødvendig. Ved at soknerådene fokuserer på menighetsarbeidet, så kan en ny organisasjon på interkommunalt nivå ha arbeidsgiveransvaret og ansvar for bygg og anlegg. Undersøkelsen viser at dette kan være nøkkelen til større motivasjon i arbeidet for Den norske kirke.

**Nøkkelord:** *Ledelse, makt, offentlig, folkevalgt, kirke.*

## INNHALDSFORTEGNELSE

Forord .....	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1. Innledning .....	1
1.1 Soknerådets spesielle utfordringer.....	2
1.2 Kirkevergens relasjon til rådsleder .....	2
1.3 Avgrensning av oppgaven.....	3
1.4 Problemformulering.....	4
2. Analysegrunnlag.....	6
2.1 Fordeling av oppgaver, roller og beslutningsmyndighet .....	6
2.2 Kirkevergens oppgaver og roller .....	9
2.3 Rådslederens oppgaver og roller .....	11
2.4 Maktteori.....	13
3. Metode .....	15
3.1 Kvalitativ metode.....	15
3.2 Datainnsamlingen .....	16
3.3 Å analysere intervjuer .....	18
3.4 Er funnene gode nok? .....	18

4.	Empiri .....	21
4.1	Roller og oppgaver i praksis .....	21
4.2	Beslutningsmyndighet i praksis .....	28
4.3	Makt på vidvanke – er det mulig? .....	30
5.	Avslutning .....	33
6.	Litteraturliste .....	36
7.	Vedlegg .....	37
	Intervjuguide: .....	37

# 1. INNLEDNING

Som emne for masteroppgaven har jeg valgt det å være daglig leder på lokalt plan i Den norske kirke, med et styre bestående av folkevalgte.

Den norske kirke er et offentlig forvaltningsorgan med spesifikke oppgaver, regulert av kirkeloven og gravferdsloven. Særlig gravferdsloven regulerer en tjeneste som ikke kun forholder seg til medlemmene i Den norske kirke, men en tjeneste som kirkelig fellesråd utfører på vegne av *det offentlige Norge* ovenfor alle innbyggere i den aktuelle kommunen.

I den kirkelige organisasjonsstrukturen er en kommune inndelt i ett eller flere sokn. I Lov om Den norske kirke (Kirkeloven) kapittel 2. § 5 Soknets organer, første og andre ledd, går det frem at hvert sokn skal ha et menighetsråd, og at det er menighetsrådet som forvalter soknets midler på vegne av medlemmene i soknet. I kommuner med flere sokn skal hvert menighetsråd velge representanter til et kirkelig fellesråd. Per oktober 2011 var det 147 kommuner med kun ett sokn i Norge. Disse kalles gjerne for sokneråd, ett-sokns-råd eller menighetsråd med fellesrådsoppgaver. Jeg har valgt å bruke benevnelsen sokneråd i oppgaven. Det går frem av KL §§ 9. og 14. hva som er soknerådets oppgaver (FAD, 1996a). Soknerådet har også gravferdsforvaltningen på vegne av alle innbyggerne i kommunen jf. Gravferdsloven (FAD, 1996b).

I de kommunene som har flere sokn, skal hvert menighetsråd velge sine representanter til et fellesråd. Fellesrådet har ansvaret for oppgavene i KL § 14, og første ledd presiserer at fellesrådet (eller soknerådet der det bare er ett sokn i kommunen) skal ha en daglig leder. I Hovedtariffavtalen for KA-området benevnes daglig leder som Kirkeverge, og jeg velger å bruke denne benevnelsen i min oppgave (KA, 2012).

## ***1.1 Soknerådets spesielle utfordringer***

En utfordring i de minste soknene, er at de folkevalgte stort sett er “amatører”. Amatører i den forstand at de ikke velges på bakgrunn av erfaringer eller kvalifikasjoner som gjør dem spesielt egnet som organisasjonsledere i et menighetsråd. Det stilles ingen kvalifikasjonskrav til den som ønsker å stå til valg til menighetsrådet, og i et demokrati skal det heller ikke stilles slike krav. Men dette medfører også at medlemmer av Den norske kirke kan velge et sokneråd, og dermed også en rådsleder, som har liten eller ingen organisasjonserfaring, eller erfaring med å lede andre. Dette fører til en rekke utfordringer da en vesentlig del av vervet er å styre en organisasjon.

Ved siste valg (2011) var det kun åtte sokn som hadde flere valglistene å velge mellom. De fleste av disse åtte soknene, hadde lister ut fra geografisk tilhørighet. I ett av disse soknene, Dønna, hadde velgerne to lister å velge fra. Årsaken var kirkepolitisk og organisatorisk uenighet mellom to fløyer, slik at den ene fløyen valgte å levere inn en alternativ kandidatliste. Det er imidlertid svært uvanlig med politisk motiverte valg til sokneråd. Valget av medlemmer til menighetsrådene er et personvalg, og som rådsmedlem har man ikke et partiprogram å forholde seg til, men mer ombudsrollen i forhold til medlemmene av Den norske kirke lokalt (Kirkerådet & KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, 2009).

## ***1.2 Kirkevergens relasjon til rådsleder***

Flere av rådets, og rådsleders oppgaver blir delegert til kirkevergen. Dette er en naturlig konsekvens av at rådslederen ikke har sitt daglige virke som rådsleder, men gjør dette «på fritiden». I hovedsak gjelder dette vurdering av hvilke saker som skal avgjøres i soknerådet, og oppsett av saker, i den rekkefølgen og i det tidsperspektivet, som passer kirkevergen.

Min undersøkelse viser at i de små soknene er det i hovedsak kirkevergen, og i noen tilfeller soknepresten, som foreslår saker for soknerådet som rådet bør mene noe om. I et ett-sokns-råd har de folkevalgte først og fremst stilt til valg for å jobbe med ... *det kristelige liv i soknet* (FAD, 1996a)... jf. kirkelovens § 9.



I slike tilfeller får gjerne daglig leder stor makt i saker som omhandler organisasjon, økonomi og drift. For å kompensere for dette er en av de viktigste oppgavene til kirkevergen å gi soknerådet velbegrunnede alternativer og nødvendig kompetanse til å ta den endelige avgjørelsen i disse sakene på et godt grunnlag. Dette dreier seg blant annet om valg av hvilke saker som skal behandles, og i hvilken rekkefølge de behandles, noe som kan ha stor betydning for driften av organisasjonen. Det samme gjelder valg av hvilke saker administrasjonen skal fokusere på.

Jeg vil senere i oppgaven vise at store deler av den første tiden i en valgperiode går med til å profesjonalisere den folkevalgte lederen. Kirkevergen må lære opp råd og rådsleder i flere forhold. De folkevalgte må forstå organisasjonens budsjetter og regnskap. Videre må de få grep om rådsleders ansvar og oppgaver som arbeidsgiver.

Et viktig grunnlag for å få samarbeidet mellom lek og lærd til å fungere, er at lek tar sin legitime makt i forhold til lærd. Hvem som tar makten i organisasjonen er den største utfordringen i forholdet mellom lek og lærd. Som vi skal se senere har den folkevalgte lederen legitim makt i kraft av å være folkevalgt inn i soknerådet. Soknerådet har så valgt henne til leder av rådet. Det er grunnlaget i oppbyggingen av en demokratisk styrt organisasjon. Det er menigheten som skal styre soknet gjennom å velge sin kirkepolitiske ledelse.

Kirkevergen må hjelpe rådsleder med å ta makten (styringen) i organisasjonen, slik at det er den politiske valgte ledelsen som styrer organisasjonen i ønsket retning.

### ***1.3 Avgrensning av oppgaven***

Det er hensiktsmessig å avgrense oppgaven til å gjelde kirkelig forvaltning i små kommuner med mindre enn 2 500 innbyggere, og med kun ett sokn. Emnet for oppgaven gjør det naturlig å forholde seg til denne delen av kirkeforvaltningen. Dessuten er det nødvendig å avgrense til ett-sokns-råd i Sør-Hålogaland bispedømme i forhold til at materialet skal bli overkommelig innenfor denne oppgavens rammer. Bispedømmet tilsvarer geografisk Nordland fylke.

En fordel med denne avgrensningen er at jeg har kjennskap til de aktuelle organisasjonene i og med min stilling som kirkeverge i et av disse ett-sokns-rådene. Som Kirkeverge/daglig leder i et sokn, står man ovenfor mange ledelsesutfordringer. I små sokn kan utfordringene bli større enn i de store soknene. En sentral årsak til dette er at tjenestetilbudet i et lite sokn ikke skal være vesentlig mindre enn det du får i et stort sokn, men de menneskelige ressursene for å utføre oppgavene er færre. Dessuten må mange oppgaver som ikke naturlig defineres som lederoppgaver, ivaretas av daglig leder og det gir mindre rom til å utøve rene lederoppgaver.

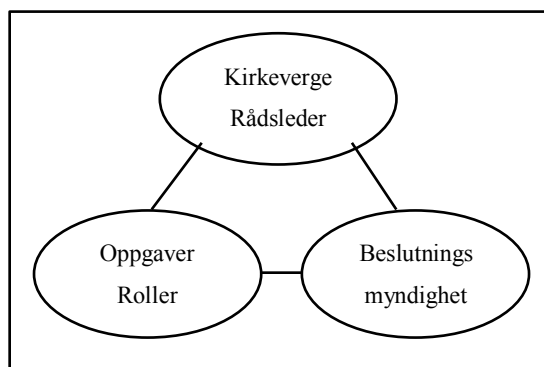
### ***1.4 Problemformulering***

Følgende definisjon av problemstilling legges til grunn her: «En problemstilling er en eksplisitt angivelse av hva slags saksforhold som vil bli forsøkt belyst i en undersøkelse» (Østerud, 2007, p. 230).

*Denne oppgaven undersøker i hvilken grad kirkevergen overtar rådsleders oppgaver og roller, og om dette har innvirkning på hvem som i praksis sitter med beslutningsmyndigheten i den daglige driften av soknet.*

Jeg har erfart at det til tider kan se ut som om jeg, som kirkeverge, bestemmer mer enn min nærmeste overordnede, rådslederen. Med dette som utgangspunkt har jeg formulert denne problemstillingen, der jeg ønsker å beskrive hvordan beslutningsmyndigheten i realiteten er i små ett-sokns-råd. Her er det også interessant å se på om andre kirkeverger i små sokneråd opplever det samme. Jeg har derfor undersøkt situasjonen i andre små sokn i Sør-Hålogaland bispedømme.

Temaet for undersøkelsen er beslutningsmyndighet, og enhetene jeg vurderer temaet opp mot er kirkeverge og rådsleder, mot variablene oppgaver og roller. Konteksten blir i denne sammenhengen små ett-sokns-råd i Sør-Hålogaland bispedømme. Dette kan vi illustrere med en omformulering av Jacobsens figur: «*Innholdet i en problemstilling*» (Jacobsen, 2005, p. 70: Figur 5.1):



Små ett-sokns-råd i Sør-Hålogaland bispedømme

Figur 1: Innholdet i problemstillingen

Problemstillingen har det Jacobsen (2005) kaller en beskrivende hensikt. Problemstillingen er dessuten testende i den forstand at vi vet en god del om hvordan situasjonen skal være, jamfør lovverket. Men spørsmålet her er jo hvordan situasjonen faktisk oppleves av kirkevergene selv. Derfor er problemstillingen vurdert opp mot intervjuer med kirkevergene og de antakelser som jeg har om de forholdene som intervjuene belyser.

## 2. ANALYSEGRUNNLAG

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for det analytiske grunnlaget og hvilken litteratur som er valgt for oppgaven. Jeg vil forklare sammenhengen, og forskjellene, i kirkevergens og rådslederens oppgaver, roller og beslutningsmyndighet.

Sentrale elementer i undersøkelsen er oppgaver, roller og beslutningsmyndighet for rådsleder og kirkeverge. Fordeling av oppgaver, roller og beslutningsmyndighet ifølge lovverk og god forvaltningsskikk og slik den er redegjort for i den litteraturen som er brukt, er sammenstilt i en matrise som skisserer forholdet mellom dem. Denne vil jeg så bruke i et senere kapittel for å vise hvordan praksis fortøner seg i forhold til hvordan matrisen framstiller forholdet.

### ***2.1 Fordeling av oppgaver, roller og beslutningsmyndighet***

Utgangspunktet for relasjonen mellom kirkeverge og rådsleder er at rådsleder er folkevalgt og sitter med øverste myndighet i organisasjonen. Kirkevergen er ansatt som daglig leder, og er øverste administrative leder. Hun har rådsleder som sin nærmeste overordnede. Dette gjenspeiler hovedprinsipper i demokratiet:

«Et hovedprinsipp i demokratiet er at «leg styrer lærd». Legmannens enkle fornuft skal styre viktige prinsipper og rammer som den lærde skal arbeide etter.» (Schaug, 2010, p. 19).

Samspeilet mellom administrativ leder og folkevalgt leder har avgjørende betydning for organisasjonens suksess. Det samme har også behovet for en felles forståelse for de respektive arbeidsoppgaver og ansvarsområder. En slik felles forståelse kan kun komme av dialog mellom administrasjonen og de folkevalgte. Vesentlig i en slik dialog er også en oppfatning av hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som ligger til fordeling. Dette er særlig en øvelse soknerådet må ha et bevisst forhold til, i de tilfeller der soknerådet skal ansette ny kirkeverge. En god felles forståelse internt i rådet for hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder man ønsker at den nye kirkevergen skal ha, vil antakelig gjøre det enklere for soknerådet å vurdere hvilke styrker de ser etter i en ny kirkeverge (KS, 2011).

Forholdet mellom kirkevergen og rådslederen kan i stor grad sammenliknes med forholdet mellom rådmann og ordfører i en kommune. Både kirkevergen og rådmann er øverste administrative ledere i offentlig forvaltning, og stillingene er nevnt i lovverket som daglige ledere av deres respektive administrasjoner. Rådsleder og ordfører er begge folkevalgte som har blitt valgt som ledere i sine respektive folkevalgte organer. Gjennom lovverket har de begge et overordnet politisk ansvar for sin organisasjon og sin administrasjon.

Schaug (2010) mener at løpende informasjon mellom administrativ leder og politisk leder er nøkkelen til en aktiv og oppdatert felles forståelse om oppgaver og ansvar. Videre bør det være en bevissthet om roller og en aksept for at administrasjonen kan ha behov for et slags eierskap til saken, og får muligheten til å ferdigbehandle den før saken legges frem til drøftelse og vedtak. Likevel vil nok en gjensidig kommunikasjon også i saksbehandlingsfasen være avgjørende for et godt samspill mellom administrasjon og valgte representanter.

Schaug (2010) har en skjematisk gjennomgang av arbeidsoppgaver, roller og beslutningsmyndigheter fordelt på rådmann og ordfører. Jeg har sammenstilt disse med en tilsvarende gjennomgang i Håndbok for menighetsråd (Kirkerådet & KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, 2009). Denne håndboken alle nye folkevalgte i Den norske kirke får utdelt etter hvert valg. Dette er vist i tabell 1. Tabellen gir oss en oversikt over fordeling av kirkevergens og rådsleders oppgaver, roller og beslutningsmyndighet.

## Kirkevergens og rådsleders oppgaver, roller og beslutningsmyndighet

	<b>Kirkevergen</b>	<b>Rådsleder/Soknerådet</b>
<b>Oppgaver</b>	Utredning i saker av økonomisk, juridisk og driftsmessig karakter.	Innkalle til møte, med forslag til saksliste og saksutredninger (I praksis er dette normalt delegert videre til kirkevergen).
	Tilrettelegge for politisk dagsorden og sette dagsorden for administrativt arbeid.	Lede møter.
	Daglig drift av virksomheten.	Følge opp iverksetting av vedtak gjennom kirkevergen.
	Implementere vedtatte planer i driften av virksomheten og iverksette tiltak.	Initiere og drive fremover lokalt planarbeid, utarbeide delegasjonsreglement og følge opp implementering av disse.
	Jobbe administrativt opp mot kommunen, for derigjennom å legge grunn for det politiske arbeidet til sokneråd/rådsleder.	Jobbe politisk opp mot kommunen (og andre eksterne samarbeidspartnere) for derigjennom å sørge for tilstrekkelige rammevilkår for soknerådet.
	Opptre utad sammen med, og etter ønske fra, rådsleder/sokneråd.	Soknets juridiske person.
<b>Roller</b>	Arbeidstaker.	Arbeidsgiver.
	Øverste administrative leder.	Ombudsmann for medlemmene i menigheten.
	Forvalter arbeidsgivers styringsrett og arbeidsgiveransvar.	Internt og eksternt ansvar for soknerådets kirkepolitiske rolle.
	Administrasjonens hovedkontakt til soknerådet/rådsleder.	Soknerådets hovedkontakt til kirkevergen og administrasjonen.
	Sekretær, rådgiver og kontinuitetsbærer for rådsleder og sokneråd.	Soknets ansikt utad og opptrer på vegne av soknet.
<b>Beslutnings-myndighet</b>	Avgjør på saklig grunnlag i henhold til begrensningene i delegasjonsreglementet.	Vedtar opprettelse og nedleggelse av stillinger og stillingshjemler.
	Kan ikke avgjøre i saker som har prinsipiell betydning uavhengig av delegasjon.	Tar avgjørelser om personalpolitiske retningslinjer.
		Avgjør i saker av økonomisk, juridisk og driftsmessig karakter.
		Vedtar planer og retningslinjer for virksomheten lokalt.

I hovedsak kan man si at soknerådets oppgave og rolle er å styre organisasjonen i en ønsket retning, mens kirkevergens oppgave og rolle er å lede organisasjonen i den retning soknerådet ønsker. Jeg vil gjøre nærmere rede for og forklare de ulike feltene i tabell 1. på de neste sidene.

## ***2.2 Kirkevergens oppgaver og roller***

En kirkeverge er ansatt for å lede organisasjonen. Kvalifikasjonene er i stor grad basert på formell og uformell kompetanse på de områdene som de folkevalgte prioriterer. Ved å ta en grundig gjennomgang av soknerådets svakheter og utfordringer, samt hvilke oppgaver og roller soknerådet først og fremst ønsker å delegere videre til kirkevergen, kan soknerådet få en god oversikt over hvilke krav og ønsker soknerådet kan og bør stille til kirkevergen. Ett eksempel: I et tilfelle der soknerådet skal ansette ny kirkeverge, og soknerådet ønsker å gå i gang med en stor og avgjørende omstillingsprosess, vil det i en ansettelsesprosess antakelig være fornuftig å se etter en ny kirkeverge som har omstillingsledelse som en av sine styrker.

I det daglige vil saksutredning og tilrettelegging for det politiske arbeidet med kirkesaker være det som opptar det meste av tiden. Et problem i så små ett-sokns-kommuner som det denne oppgaven tar for seg er at arbeidsstokken teller typisk mindre enn 5 årsverk.

Kirkevergen har derfor i liten grad mulighet for å delegere saksutredninger videre til andre i staben. I større saker kan dette være tidkrevende, og saksutredningen kan ta ressurser fra andre oppgaver.

En av de viktigste oppgavene for kirkevergen er selvsagt implementering og iverksetting av det soknerådet har bestemt. Ett av suksesskriteriene for en god kirkeverge er nettopp å makte å implementere soknerådets vedtak inn i organisasjonen. Også uavhengig om kirkevergen er enig i vedtaket eller ikke. En god dialog, mellom sokneråd/rådsleder på den ene siden og kirkevergen på den andre siden, vil være avgjørende, slik at vedtakets intensjon kommer klart frem. Avhengig av vedtakets kompleksitet kan en slik implementering ta mye ressurser fra kirkevergen (Kirkerådet & KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, 2009).

Dialog er også kjernen i oppgaven med å være bindeleddet mellom administrasjon og sokneråd. Her kommer også delegasjonsreglementet inn igjen. Både administrasjon og sokneråd må ha god kjennskap til innholdet i delegeringene. Har soknerådet delegert fra seg myndighet på et område, må man som folkevalgt unngå å blande seg unødige mye i administrasjonens avgjørelser på dette området. Samtidig må kirkevergen formidle tilbake hvilke avgjørelser som er gjort på området. Videre må administrasjonen akseptere at alt

administrasjonen gjør kan bli gjenstand for diskusjon og vurdering. Et godt bindeledd mellom administrasjon og sokneråd vil kunne slipe bort uklarheter og gnisninger som måtte komme på grunnlag av forskjellige eller uklare interesser (KS, 2012).

Kirkevergen har et dobbeltsidig krav til sitt forhold til de folkevalgte. I tillegg til å være lojal overfor alle vedtak som de folkevalgte beslutter, skal også kirkevergen være en uavhengig rådgiver for hele rådet. Det er samtidig vesentlig for kirkevergens autoritet innad i egen administrasjon at kirkevergen er adskilt fra de folkevalgte og innehar en nødvendig faglig og administrativ integritet, både overfor de folkevalgte og overfor medarbeiderne i organisasjonen (KS, 2012).

*«Øverste daglig leder av kirkelig fellesråds virksomhet vil i de fleste sammenhenger opptre som arbeidsgivers representant overfor de øvrige tilsatte, for eksempel ved forhandlinger om lønn. Samtidig vil øverste daglig leder selv være arbeidstaker, og vil måtte forholde seg som tilsatt overfor sin arbeidsgiver i spørsmål som blant annet gjelder lederstillingens lønns- og arbeidsvilkår» (Kirkerådet & KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, 2009, p. 103).*

Kirkevergen er dermed både arbeidstaker og arbeidsgiver i samme organisasjon. Her er det selvsagt også viktig at soknerådet er tydelig i sin bestilling til kirkevergen på hvordan de ønsker at kirkevergen skal forvalte styringsretten og arbeidsgiveransvaret på vegne av soknerådet. Med en tydelig og klar bestilling vil også kirkevergen vite hva soknerådet forventer av ham som arbeidstaker.

Til slutt er kirkevergen soknerådets og rådsleders sekretær, rådgiver og kontinuitetsbærer. Med sekretær menes det at saksutredning, saksfremstilling, innkalling, referat, o.l. som er delegert fra rådsleder, utføres av kirkevergen eller den han bemyndiger. Kirkevergen har altså ansvar for at det føres møtebok fra møtene, men kirkevergen må ikke nødvendigvis føre denne selv.



Som rådgiver for soknerådet og rådsleder skal kirkevergen gi uttrykk for administrasjonens ønsker, lovverkets krav, og opplyse om de valgmulighetene soknerådet har. Dette gjøres i hovedsak gjennom saksutredningene, der sakene belyses på best mulig måte, med både oversikt over, og konsekvensanalyser av valgmulighetene. I tillegg bør kirkevergen gi saksopplysninger, råd og veilede soknerådet slik at rådet kan treffe best mulig vedtak.

Det er vel relativt sjelden at et helt sokneråd skiftes ut ved nyvalg, men muligheten er absolutt til stede. Likeså skal det innen utgangen av året velges ny leder for soknerådet for det påfølgende år (FAD, 1996c§ 1, 3.). Det er derfor nødvendig med overføring av kunnskap. Denne oppgaven og rollen tilfaller kirkevergen. Her handler det både om hva som har vært gjort og hvilke vedtak som har vært fattet, men også om hvilke tradisjoner og kulturer som er aktive i organisasjonen. I tillegg skal kirkevergen være en kompetansebank for rådsleder og sokneråd. Den kompetansen som soknerådet ikke skaffer seg selv gjennom kurs og egenstudier, skal i utgangspunktet kirkevergen sitte med, eller skaffe seg.

Kirkevergen har formelt sett kun én beslutningsmyndighet: Kirkevergen kan ta avgjørelser på saklig grunnlag ut fra de begrensninger som delegasjonsreglementet forutsetter, med mindre avgjørelsen kan ha prinsipiell betydning. Soknerådet bestemmer hva kirkevergen kan bestemme, og i hvilken utstrekning.

### ***2.3 Rådslederens oppgaver og roller***

Som folkevalgt sitter rådslederen i menighetsrådet på grunnlag av den tillit menigheten har gitt henne, og ikke først og fremst på bakgrunn av sin egnethet til drift av organisasjoner og faglige kompetanse. En kirkepolitiker i et lite menighetsråd er valgt på grunnlag av sine meninger og sin kirketilhørighet.

En kan også si at motivasjonen for å stille til valg i menighetsrådet gjerne kommer fra ønsket om å bidra i det kristelige liv i soknet, og ikke som et ønske om å bidra til organisasjonsutvikling i Den norske kirke. Det viser også evalueringen fra de to siste kirkevalgene, som konkluderer med at det er kvinner og eldre, faste kirkegjengere som stiller

til valg, og at det på generelt grunnlag er stadig vanskeligere for nominasjonskomiteene å få nok kandidater til å fylle én liste (Schmidt, 2011).

Schmidts (2011) evaluering viser at mange folkevalgte i sokneråd trolig ikke har tenkt så nøye over at i tillegg til det kristelige ansvaret gjennom kirkelovens § 9 (menighetsrådsparagrafen), så har de folkevalgte også et betydelig sekulært ansvar gjennom kirkelovens § 14 som tar for seg drift, vedlikehold og forvaltning av bygg og anlegg, arbeidsgiveransvar og administrasjon av virksomheten.

Sentralt i arbeidet til soknerådet står rådslederen. Rådsleder har ansvar for å drive rådsarbeidet fremover. Hun skal lede møtene og følge opp at kirkevergen leverer gode saksutredninger til avgjørelse i soknerådet. Rådslederen er soknets juridiske person, som vil si at det er rådsleder som skal signere på avtaler og dokumenter, der dette ikke er delegert til kirkevergen. Hun er også soknerådets ansikt utad, og den som samhandler politisk med kommunen. Gjennom denne politiske kontakten har hun også et ansvar for i størst mulig grad å sørge for best mulig rammevilkår for soknet. Som leder skal rådslederen initiere lokalt planarbeid, og hun skal følge opp at kirkevergen implementerer disse planene i organisasjonen.

Soknerådet er den formelle arbeidsgiver for alle ansatte, selv om den daglige styringsretten og arbeidsgiveransvaret er delegert til kirkevergen. Derimot kan ikke rådet delegere bort ansvaret for kirkevergen som arbeidstaker. I det daglige er dette derfor normalt sett rådsleders oppgave. Det vil også være rådsleder (eller arbeidsutvalget jf. kirkeloven § 13) som foretar en årlig ledersamtale med kirkevergen. Som folkevalgt er rådsleder menighetens ombudsmann og fremste kirkepolitiske talsmann i saker av lokal og nasjonal art.

Rådslederen fastsetter soknets politiske dagsorden. Det er formelt rådsleder som innkaller til møtet og fastsetter sakslisten. Men det normale er at kirkevergen setter opp et forslag til innkalling med saksliste som rådslederen godkjenner. I tillegg er det vanlig at rådsleder kan treffe vedtak på saklig grunnlag ut fra de begrensninger som delegasjonsreglementet forutsetter, med mindre avgjørelsen kan ha prinsipiell betydning. Igjen kan det sies at soknerådet bestemmer hva rådslederen kan bestemme.

## 2.4 Maktteori

J. S. Nye definerer makt som evnen til å lede andre. Den som har evne til å endre organisasjonens retning og mål, og endre organisasjonens evne til å nå sine mål, sitter med makten i organisasjonen. Nye bruker begrepet *soft power* om å lede ved å få andre til å ønske å nå det samme målet som du ønsker selv. Et av de viktigste kjennetegnene ved *soft power* er evnen til å sette dagsorden for de politiske avgjørelsene (Nye, 2008).

Nye definerer *soft power* slik: «*This is soft power: getting the outcomes one wants by attracting others rather than manipulating their material incentives. It co-opts people rather than coerces them*» (Nye, 2008, p. 29). Det vil si, å dra eventuelle motstandere med seg slik at de blir med i beslutningsprosessen, heller enn å tvinge beslutningene på dem. Sentralt i dette begrepet står evnen til å sette dagsorden og å få andre til selv å ville jobbe for de samme målene en har satt gjennom denne dagsorden.

Yukl mener det er viktig å se forskjellen på makt og autoritet. Mens autoritet kommer fra en posisjon i en organisasjon eller et sosialt system, som innebærer at innehaveren av posisjonen har makt, er makt i seg selv et begrep som viser hvordan en leder kan benytte seg av de mulighetene posisjonen gir. Som sokneråd og rådsleder har disse *legitim makt* i den forstand at soknerådet er den instansen som bestemmer, på papiret. I hierarkiet står soknerådet, og dermed rådsleder, over kirkevergen. Men i det øyeblikket soknerådet anerkjenner kirkevergens *ekspertmakt* som overordnet sin egen legitime, politiske makt, så vil kirkevergen ha høyere grad av makt over organisasjonen, enn soknerådet har (Yukl, 2006).

I motsetning til kirkevergen, er ikke rådslederen «på jobb» som leder hver dag. Det gir mulighet for å styre hvilke saker som kommer rådsleder for øre, og derigjennom styre hvilke saker som legges frem for politisk behandling. I tillegg har rådsleder mindre mulighet for å fange opp hva som rører seg på kirkekontoret og i staben, er dermed avhengig av å ha en god kommunikasjon med kirkevergen for å få relevant informasjon og kunnskap.

Kirkevergen har anledning til å ta en del administrative avgjørelser. Dette kommer av delegasjonsreglementet vedtatt av soknerådet (FAD, 1996c). Derimot vil det i den første tiden

etter valget, mens rådet er ferskt i faget, være en periode der det er viktig at kirkevergen lærer opp rådet i tolkning av delegasjonsreglementet. Her er det særlig viktig at kirkevergen påser at soknerådet ser hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rådet, og at soknerådet tar den makten som tilligger rådet. I motsatt tilfelle vil kirkevergen i praksis kunne styre ikke bare virksomheten som sådan, men også det politiske organet, og hvilke saker soknerådet skal ta avgjørelser i.

Politisk makt kan deles inn i fire maktkilder:

*«Kontroll over beslutningsprosessen: makt som i stor grad kan bli opprettholdt ved at man har kontroll over hvem som skal delta i beslutninger og hvilke saker som tas opp. Det kan for eksempel være beslutninger som gjelder ressursfordeling, utvikling av planer og policy.*

*Koalisjoner: makt gjennom å bygge allianser med andre personer eller avdelinger for å få støtte til eller motsette seg spesielle forslag til endring, nye planer eller policy.*

*Kooptering: Makt gjennom å underminere forventet opposisjon fra personer eller grupper man er avhengig av støtte fra. Man trekker med seg folk i komiteer, styrever eller andre grupper for at de skal være med å ta beslutninger om policyen eller andre bestemmelser.*

*Institusjonalisering: makt ved at grupper eller personer bruker den makten de allerede har for å forsvare den. Det kan gjøres ved å holde tilbake informasjon eller nekte andre tilgang til ressurser man har kontroll over, osv.» (Høst, 2009, p. 37).*

Med politisk makt mener jeg her kontroll over de organisatoriske prosesser og de beslutningene som tas i en organisasjon. Begrepet kan også benyttes om kontrollen over forholdene rundt en beslutning, slik som kontroll over hvem som får være med å ta beslutningene. Dette kan gjøres gjennom koalisjoner med personer eller grupper man trenger støtte fra, og kooptering gjennom å sørge for at den forventede motstanden blir minst mulig. Det siste kan gjøres ved å innlemme motstanderne i beslutningsprosessen (Høst, 2009). Et eksempel på dette vil være å styre rekkefølgen av saker til politisk behandling.

### 3. METODE

I dette kapitlet vil jeg beskrive den metodiske fremgangsmåten jeg har valgt for denne oppgaven. Videre vil jeg si noe om hvordan jeg har samlet inn data, og hvordan jeg har valgt å analysere disse dataene.

#### *3.1 Kvalitativ metode*

Det diskuteres om det er en kvantitativ eller en kvalitativ metode som er best for å belyse en problemstilling. Den kvantitative metoden har som utgangspunkt å finne målbare mengder, og resultater i form av tall. Altså en statistisk tilnærming til problemstillingen (Jacobsen, 2005). Problemstillingen jeg har valgt tilsier imidlertid at en kvantitativ metode ikke ville gi et tilfredsstillende svar på problemstillingen. Med det som grunnlag valgte jeg en kvalitativ metode, slik at jeg kunne få et svar i form av utsagn som ga mening i forhold til spørsmålet.

Jeg har valgt intervju som metode. I sin beskrivelse av kvalitativ metode sier Jacobsen at det åpne intervjuet kan lukkes noe ved å benytte en intervjuguide, slik at hovedspørsmålene ligger fast men der jeg samtidig kan åpne for oppfølgingsspørsmål hvis informantens svar legger til rette for det (Jacobsen, 2005). Jeg har valgt å gjøre dette ved å benytte meg av en intervjuguide, med rom for oppfølgingsspørsmål.

Fordelene ved å velge åpent intervju med intervjuguide, er at kirkevergene står mer fritt til å fylle inn detaljer i sine svar, og at det kirkevergens mening om de faktiske forholdene vil komme mer frem. Jacobsen poengterer også at kvalitative tilnærminger er mer fleksible, slik at problemer eller begrunnelser som belyser de faktiske forholdene har større mulighet for å bli belyst, selv om jeg ikke har tenkt på dem på forhånd (Jacobsen, 2005).

Metoden krever mye ressurser i oppgaveskrivingen. Jeg har brukt mye tid på å få avtaler om intervju, selve intervjuene, og ikke minst gjennom å skrive ut svarene i etterkant. I og med at metoden er så resurskrevende måtte jeg også begrense antall personer jeg kunne snakke med. Jeg valgte å foreta intervjuer i sokn i et geografisk begrenset område.

Med et fåtall personer som er aktuell å intervju, vil det være vanskelig å kunne generalisere de funnene man gjør. Kan man si at disse kirkevergene er representative for alle kirkeverger i små ett-sokns-kommuner? Eller representative for kirkeverger generelt (Jacobsen, 2005). Min erfaring er at kirkeverger i små sokn er en forholdsvis homogen gruppe, men man kan likevel ikke si at det man kommer frem til som funn i et lite utvalg er representativt for alle kirkeverger.

### ***3.2 Datainnsamlingen***

For best mulig å få kunnskap om kirkevergene opplever å ha beslutningsmyndighet ut over den som formelt er delegert til dem, intervjuet jeg kirkevergene. Dette gjorde jeg ved å gjennomføre telefonintervjuer med et utvalg av kirkeverger. Telefonintervjuene ble gjennomført i radiostudioet til Nesna Radio. Slik kunne jeg få gjennomført flere intervjuer i rask rekkefølge, og jeg fikk gjort opptak av samtalene. Det sikret at jeg ikke glemte viktige opplysninger, jeg fikk fokusert på det intervjuobjektet sa og stilt oppfølgingsspørsmål. Disse opptakene gjorde meg bedre i stand til å gå gjennom svarene i etterkant og jeg fikk vurdert dem over tid.

Etter søknad har jeg fått godkjenning for innsamling av personopplysninger og oppbevaring av lydopptak fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Opplysninger om prosjektet er offentlig tilgjengelig på internett: <http://pvo.nsd.no/prosjekt>. Prosjektet har referansenummer: 34046.

Oppgaven er begrenset til å omhandle kirkeverger i kommuner med mindre enn 2 500 innbyggere, og med ett sokn. På forhånd ble det gjort avtale med syv kirkeverger som var positive til intervjuet. Dessverre måtte en av kirkevergene vikariere som kirketjener i en begravelse, noe som er svært vanlig også for administrative ledere i kirken, og intervjuet ble derfor avlyst. Derimot viste det seg at en av kirkevergene også jobbet som kirkeverge i et nabosokn som også er med i undersøkelsen, og kunne derfor si noe om forskjellene og likhetene mellom de to soknene.

I Sør-Hålogaland bispedømme er det 22 kommuner med mindre enn 2 500 innbyggere og ett sokn. Jeg er kirkeverge i ett av disse. Ett sokn kjøper kirkevergetjenester fra Bodø kirkelige fellesråd. I tillegg er det tre kirkeverger som har samme stilling i to sokn. Det gir 17 aktuelle kirkeverger til intervju. Av disse 17 har en sluttet i jobben, og det er så langt ikke ansatt ny kirkeverge. Videre var to kirkeverger sykemeldt i intervjuperioden, og en hadde ikke oppgitt riktig kontaktinformasjon.

Det ble sendt ut brev til samtlige aktuelle kirkeverger, der jeg ba om å få intervju dem, og fortalte at jeg ville ta kontakt. Seks kirkeverger svarte ikke på telefon. Kun en kirkeverge svarte negativt på min henvendelse, og da med begrunnelse at det ikke passet i intervjuperioden. Tilbake sto det seks kirkeverger som jeg gjennomførte intervjuer med, hvorav en representerer to ulike sokn. Seks av 17 aktuelle kirkeverger gir en svarprosent på 35,3 %. I undersøkelsen har kirkevergen med minst innbyggere i sin kommune 500 innbyggere. Den største kommunen i utvalget har 2220 innbyggere.

Et problem med telefonintervjuer kan være at man som intervjuer ikke ser kroppsspråket til intervjuobjektet. Man kan derfor risikere ikke å få med seg nyanseforskjeller der intervjuobjektet for eksempel ikke ønsker å svare, og derfor begrenser svaret sitt. I et intervju ansikt til ansikt vil man lettere kunne se disse tilfellene, og kanskje kunne følge opp med tilleggsspørsmål (Jacobsen, 2005). Fordi det ble gjort lydopptak av intervjuene, har jeg kunnet konsentrere meg om samtalen, og intervjuobjektets svar, slik at jeg har kunnet følge opp med ekstra spørsmål der det var nødvendig.

Strukturmessig ble det valgt en fast spørsmålsrekke (vedlegg 1). Med denne rekkefølgen ville jeg kunne styre tema, og det ville bli lettere å vurdere intervjuene opp mot hverandre. Likevel ønsket jeg ikke en helt lukket intervjuguide, med klare svaralternativer. Dette fordi jeg i drøftingen vil vurdere svarene fra den enkelte kirkeverge, og kirkevergene samlet, opp mot beskrivelsen i teorikapitlet av hvordan beslutningsmyndighet i form av delegasjon av beslutningsansvar er gitt og hvordan kirkevergen kan, bevisst eller ubevisst, bli sittende med den politiske makten.

### **3.3 Å analysere intervjuer**

Dag Ingvar Jacobsen sier om fordelene med å bruke opptak:

«Fordelen er selvsagt at vi kan tone ned notatskrivingen og dermed opprettholde en mer naturlig samtalekontakt med den vi intervjuer» (Jacobsen, 2005, p. 148).

Gjennom renskrivningen av rådataene fikk jeg flere tekster med utgangspunkt i samme spørsmål, som jeg så satte opp mot hverandre. Videre har jeg vurdert tekstene i forhold til om kirkevergene har vært enige eller uenige på noen punkter. Der kirkevergene har vært uenige har jeg tatt med begge synspunktene, og ellers forsøkt å få med de gode poengene. Dette har jeg samlet i en sammenstilling av svarene fra intervjuene. Dernest har jeg satt disse svarene opp i kategorier etter kapitlene i teorikapitlet, og forsøkt å se etter sammenhenger i datamaterialet.

### **3.4 Er funnene gode nok?**

Har funnene mine gyldighet i forhold til å kunne si noe om problemstillingen? Først må vi undersøke om funnene har intern gyldighet, altså om de oppfattes som riktige. Jacobsen bruker begrepet *intersubjektivitet* om at en beskrivelse kan oppfattes som riktig når flere er enig om at beskrivelsen er riktig (Jacobsen, 2005). Jacobsen sier videre at dette kan testes gjennom enten å kontrollere beskrivelsen mot andre, gjennom å be respondentene bekrefte gyldigheten, eller å kontrollere opp mot andre fagfolk og teori, eller man kan foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv.

Å be respondentene bekrefte funnene, er en vanlig form for validering av undersøkelsen. Utgangspunktet er å be de som har svart på undersøkelsen, om å se etter at de kjenner seg igjen i undersøkelsen. Hvis et representativt utvalg respondentene (eller alle) svarer bekræftende, kan man konkludere med en positiv intern gyldighet (Jacobsen, 2005). Problemet her er at respondentene kan ha vanskeligheter med å se hvordan praksis reelt sett er, da den enkelte har en tendens til å se virkeligheten som man har bestemt seg for at den ser ut.

Som kontroll av undersøkelsen sendte jeg derfor mine konklusjoner til to kirkeverger som var med i undersøkelsen, samt en kirkeverge som ikke hadde anledning til å bli intervjuet. Alle tre



bekreftet mine vurderinger. En kirkeverge som ikke hadde deltatt i undersøkelsen, hadde noen korrigeringer i forhold til hvordan han oppfattet situasjonen i sin kommune, men bekreftet at ut fra de rådata jeg har tilgjengelig, ville han trukket de samme konklusjonene. Denne kirkevergen jobber da også i en fler-sokns-kommune, med et vesentlig større innbyggertall. Sannsynligheten for at disse tre kirkevergene skulle sitte med tilnærmet de samme oppfatningene som jeg har fått gjennom undersøkelsen, uten at dette stemmer med den reelle praksis i soknene, er liten. Jeg vil derfor argumentere at undersøkelsen har en positiv intern gyldighet.

Et annet alternativ for intern gyldighet er å se etter denne gyldigheten gjennom en kontroll opp mot annen teori eller opp mot andre fagfolk. Hvilke konklusjoner har andre fagfolk kommet til i tilsvarende studier? Hvis min undersøkelse sammenfaller med andres undersøkelse, vil min undersøkelse kunne kategoriseres som mer sann. Jo flere undersøkelser som kommer frem til den samme konklusjonen, jo mer sannsynlig er det at undersøkelsen er sann. Men sikker blir vi aldri.

Ut fra ulike søk i databaser, og ved å henvende meg til både KA og Kirkerådet, har jeg kommet frem til at det ikke foreligger liknende undersøkelser på kirkevergenes forhold. Den undersøkelsen som ligger nærmest er Jacobsens studie av et eventuelt rådmannsvelde i 30 kommuner på Sørlandet (Jacobsen, 2007). Jeg har vurdert det til at det er vesentlige forskjeller i forholdet rådmann/ordfører kontra kirkeverge/rådsleder. For eksempel har rådmann en ordfører i full stilling å forholde seg til, mens en kirkeverge har en rådsleder som gjør jobben på fritiden. I tillegg har rådmann en stab å delegere videre til, mens en kirkeverge i små sokn i stor grad må gjøre all administrasjon selv. Derfor mener jeg det blir feilaktig å basere den interne gyldigheten i min undersøkelse på en sammenlikning med Jacobsens undersøkelse.

Ved å gjennomføre en kritisk gjennomgang av egne data og egne analyser av data, vil man kunne sjekke opp den interne gyldigheten av undersøkelsen. Her må man vende et kritisk blick både mot størrelsen på utvalget, og sammensetningen av utvalget, og mot selve analysen. Har jeg vurdert dataene riktig eller har jeg valgt data for å kunne bekrefte mine egne forestillinger? I tillegg kommer spørsmålet om hvorvidt respondenten har gitt riktig

informasjon (Jacobsen, 2005). Jeg har gått gjennom alle rådata flere ganger for å se om det er noe jeg kan ha misforstått eller glemt å ta med. Likevel kan jeg ikke uten videre si at denne gjennomgangen av data og strukturelle forhold kan verifisere gyldigheten av undersøkelsen.

Kan man si noe om ett sokn ved å vurdere ett annet? I denne undersøkelsen, slik som det generelt er med kvalitative undersøkelser, er ikke formålet å si noe om hvorvidt det som skjer i små sokn i Nordland, skjer i alle sokn, men undersøkelsen har mer til hensikt å forstå hvorfor et fenomen forekommer, eller en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005).

Jeg vil påstå at en svarprosent på over en tredjedel av aktuelle kirkeverger i Sør-Hålogaland gir et tilfredsstillende grunnlag for å kunne si noe om forholdene for kirkeverger i de minste kommunene i Sør-Hålogaland bispedømme. Men om jeg gjennom dette utvalget kan si noe om forholdet for alle kirkeverger i små kommuner i Norge, eller for den saks skyld for alle kirkeverger i Norge uavhengig av innbyggertall, er vel heller tvilsomt. Det er heller ikke intensjonen i denne undersøkelsen.

Med et mindre antall enheter i populasjonen har men større mulighet for å kunne gå dypere inn i materien, enn om man med de samme ressursene skulle ha gjennomført en studie av et større antall. Et større antall vil tilsi en statistisk generalisering, mens det jeg er ute etter er en mer teoretisk generalisering for gjennom dette å kunne forstå et fenomen. Det gjør utvalget mindre representativt, men enklere å få en god forståelse av fenomenet.

Selve intervjuene er satt inn i en naturlig kontekst, i og med at jeg har valgt å intervju kirkevergene mens de er på jobb. Telefonintervjuene har minimert min mulighet for å påvirke intervjuobjektene, og i og med at kirkevergene sitter i sitt eget miljø, med avsatt tid på timeplanen til intervjuene, så er *intervjuereffekten* minimal (Jacobsen, 2005, p. 226). Jeg har også sendt spørsmålene til kirkevergene i god tid før intervjuene, slik at de kunne forberede seg på spørsmålene. Hensikten var å få gjennomtenkte synspunkter, slik at jeg i størst mulig grad kunne få belyst problemstillingen med utgangspunkt i de minste soknene i Sør-Hålogaland bispedømme.

## 4. EMPIRI

Jeg vil i dette kapitlet presentere resultatet av mine intervjuer med kirkevergene, for til sist å analysere funnene for å se om disse kan bekrefte, eller avkrefte antakelser framsatt i forrige kapittel. Dessuten vil jeg gå gjennom hovedtrekkene i intervjuene med kirkevergene, og bruke hovedpunktene i tabell 1, fra underkapittel 2.1 Fordeling av oppgaver, roller og beslutningsmyndighet s.8, for å gjennomgå funnene. Jeg har satt inn noen sitater fra intervjuene med kirkevergene. Disse er merket med kv og det tilfeldige nummeret som intervjuobjektene fikk i utvelgelsen av kirkeverger.

### ***4.1 Roller og oppgaver i praksis***

*«Et hovedprinsipp i demokratiet er at «leg styrer lærd». Legmannens enkle fornuft skal styre viktige prinsipper og rammer som den lærde skal arbeide etter» (Schaug, 2010, p. 19).*

En forutsetning for å kunne styre ut fra dette hovedprinsippet, er at leg og lærd forholder seg til de oppgaver og roller som ligger til deres posisjoner. Hvis den enkelte forholder seg til sine oppgaver og roller, vil beslutningsmyndigheten automatisk ligge på rett sted, som følge av oppgave- og rollefordelingen.

De folkevalgte i rådet styrer ut fra tre roller: ombudsrollen, styringsrollen og den politiske lederrollen. I ombudsrollen tar den folkevalgte opp saker i rådet på vegne av Den norske kirkes medlemmer i soknet. Her skal den folkevalgte søke å få gjennomslag for noe som medlemmene er opptatt av. Det kan være et bestemt misjonsprosjekt, bedre stell på kirkegårdene eller prinsipielle avgjørelser i forbindelse med gudstjenestereformen. Kirkevergen skal sørge for en best mulig utredning, men har ikke denne ombudsrollen, og skal henvisse medlemmene videre til det politiske organet. I styringsrollen fatter rådsmedlemmene politiske avgjørelser i sitt embete i et folkevalgt organ. Den folkevalgte skal altså styre organisasjonen i en politisk retning, mens kirkevergens rolle er å lede organisasjonen i den retningen politikerne har styrt. Den politiske lederrollen tilsier at man som folkevalgt har som oppgave, og er i sin fulle rett til å forsøke å påvirke andre til å ta de avgjørelser som man mener er viktige og riktige. Kirkevergen skal utrede flere syn i saken

slik at avgjørelsene blir best mulig belyst, men skal ikke overbevise eller overtale i en eller annen retning (KS, 2011).

Kirkevergene har et godt og oversiktlig forhold til egne roller og oppgaver. Ingen av mine intervjuobjekter er usikre på dette. Selv om de fleste har en klar forståelse av hva en rådsleder skal gjøre i forhold til rådsmøtene, er det uproblematisk for dem at det praktiske arbeidet overlates til kirkevergen. De mener imidlertid at det er noe betenkelig at rådsleder ser ut til å være lite involvert i utvelgelse av saker og sammensetning av sakslisten, men for fire av kirkevergene ser det ut til først og fremst å handle om geografiske og tidsmessige problemer i forhold til å få rådsleder til å ta seg av dette. Alle kirkevergene opplyser at de er opptatt av å ta kontakt med rådsleder for å forvise seg om at innkallelsen og sakslisten er godkjent. De har også forklart at flere saker gjerne diskuteres med rådsleder slik at man er enig om hvordan saken skal saksutredes og behandles i forkant av møtebehandlingen. Så lenge avgjørelser gjøres i samhandling med rådsleder, så opplever de det uproblematisk.

Fem av kirkevergene jeg intervjuet sa de gjerne skulle sett at rådsleder satte seg bedre inn i sakene etter at de var ferdig utredet, slik at rådsleder kunne vært den som presenterte sakene i møte, men det er heller ikke spesielt problematisk i forhold til problemstillingen. *«Rådsleder leder møtene. Men det hender jo at noen saker, så som budsjett og regnskap og slikt, så er det jo kirkevergen som legger frem saken. Det er nesten slik at i menighetsrådet så er det rådsleder, sokneprest eller andre som legger frem saken, mens i fellesrådssaker er det nok mest kirkevergen»* (kv 013).

Det vesentligste å utsette på at den med mest kunnskap om en sak legger den frem, er vel at der dette gjøres konsekvent kan det være med på å undergrave legitimiteten til en allerede svak rådsleder. Her vil nok måten dette gjøres på, samt hvorvidt man er konsekvent, ha betydning. I *Regler om formene for menighetsrådets og kirkelig fellesråds virksomhet - med veiledning*, § 4, ser vi at det er lederens ansvar å sette opp saksliste og dagsorden. Det står ikke at det er lederen som må gjøre dette, men *«... før saksliste sendes ut skal lederen ha godkjent denne og vurdert om saksdokumentene inneholder de opplysninger som er nødvendig for en forsvarlig behandling og gir tilstrekkelig grunnlag for å fatte vedtak»* (Kirkerådet & KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, 2009, p. 199).

Når det gjelder rollen som soknets ansikt utad, ser det derimot ut til at denne i praksis er delegert til kirkevergen istedenfor til rådsleder. Halvparten av kirkevergene påpeker at hverken egne eller kommunens politikere ser ut til å ta budsjettprosessen på alvor, og at tilskuddene fra kommunen reduseres. En kirkeverge sier: «... *Kommunepolitikerne ser egentlig ikke på vårt budsjettforslag, så vi får bare en slump penger. Så det er ikke så stort behov for å snakke med dem*» (kv 009). Resultatet er redusert drift, mindre vedlikehold og et dårligere tilbud til kommunens innbyggere.

Når de folkevalgte, og i særdeleshet rådslederen, ikke møter, eller sitter passive i bakgrunnen, underminerer de ikke bare sin egen rolle i organisasjonen, men også sakens betydning. Dette kan være med på å gi et inntrykk av at rådet ikke anser saken for viktig nok, ikke anser motparten/samarbeidspartneren for viktig nok, eller ikke anser seg selv som kompetent nok. Når så sakens tema er budsjett og tilskudd til drift og investeringer kan dette få fatale konsekvenser for organisasjonens mulighet til videre drift av organisasjonen.

Hvis soknerådet formidler til kommunepolitikerne at for eksempel forhandling om budsjett ikke er viktig, eller at kommunen i denne sammenhengen ikke er viktig, vil også kommunepolitikerne anta at dette stemmer. Kommunens politikere kan i verste fall få derfor et inntrykk av at soknerådet ikke egentlig har så stort behov for ekstra tilskudd, og handler deretter. I og med at kommunene står for over 90 % av driftsinntektene til soknerådene, vil dette være en meget tvilsom strategi for soknerådet. Ved å undergrave sin egen betydning gir rådet rett og slett inntrykk av at det er kirkevergen som bestemmer. Det i seg selv kan virke demotiverende på rådets medlemmer. Det vil også virke negativt inn på muligheten for å få andre engasjerte medlemmer i soknet til å stille til valg. En negativ spiral i forhold til egen betydning, og motivering av andre, vil være svært vanskelig å snu.

Opplæring av nye rådsmedlemmer like etter valget er svært utslagsgivende for rådets videre arbeid: «*Men folk har ikke helt forstått hva de har sagt ja til, så de har ingen kompetanse. De fikk veldig bra kurs fra KA, men om de forsto noe?*» (kv 006). Tre kirkeverger påpeker at det ikke ser ut til at rådsmedlemmene vet hva de går til når de stiller til valg. Det kan ikke stilles kompetansekrav for å kunne stille til valg, men det er vesentlig at folkevalgte vet hva som forventes av dem når de er valgt. Her ligger muligens noe av årsaken til dette i

nominasjonsprosessen og informasjonen som blir gitt i forbindelse med denne prosessen, men det må være tema for en annen studie.

Det som er tydelig i intervjuene er at fem av seks kirkeverger er veldig godt fornøyd med innholdet i kursene fra KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon. Jeg mener å spore en mer laber entusiasme i forhold til kursene som er initiert av biskopen, og som arrangeres av prostene. En kirkeverge sier: *«Det blir jo en slags happening der bispedømmet lager en opplæring til en kveld, og så har de gjort sitt. (...) Det har vært prostivise kurs som prosten holder, men de vil så gjerne ha sagt så mye. Og de blir ikke så gode fordi de prøver å få så mye inn på så alt for liten tid. De vil så mye men får det ikke til»* (kv 019). Problemene med begge disse kursene er at man forsøker å få med all den kompetansen rådet bør ha, innenfor en kursdag. Kirkevergene savner oppfølgingskurs, og sier at de må selv stå for den videre opplæringen. De folkevalgte får altså med seg mye kompetanse på kort tid, noe som kan virke overveldende, og er i det videre arbeidet mer eller mindre prisgitt kirkevergens kompetanse og evne til å videreformidle denne. Det er kanskje ikke så overraskende at flere kirkeverger får høre frasen *«... jammen du vet jo best»* (kv 014).

Fire kirkeverger sier de har en eller annen form for delegasjon fra soknerådet. En kirkeverge er usikker på om soknet har delegasjonsreglement, og en er sikker på at de ikke har et slikt reglement. Noen har et økonomireglement med delegasjon for attestasjon og anvisninger, mens andre har større dokumenter som tar for seg ansvarsområder, oppgaver og delegert styringsrett overfor andre ansatte i soknet. Delegering betyr i korte trekk overføring av myndighet, der hensikten er at den som i utgangspunktet innehar myndigheten skal kunne kontrollere, og ha ansvaret for avgjørelsene, men at den som får dette delegert til seg utfører myndigheten i det daglige (KS, 2011). Dette gjøres for å avlaste den som egentlig har myndigheten, i dette tilfellet soknerådet. Dette må gjøres gjennom et eget delegasjonsvedtak eller delegasjonsreglement.

Derimot er det bare to av kirkevergene som sier de har satt seg inn i hva delegasjonsreglementet er, og hvilken betydning det har for dem. *«Jeg bruker litt sunn fornuft ...»* (kv 006) ser ut til å være metoden flere styrer etter. Etter kirkevergenes uttalelser ser det ut til at rådene ikke er bevisst om de har et delegasjonsreglement, eller hvorfor de har dette

reglementet. Dette fører til at rådet overlater til kirkevergen å styre, uten at rådet selv er klar over dette. *«Jeg er ikke helt sikker på at rådet forstår hva de har vedtatt, men det er jo greit å ha for min del, slik at jeg har noe å vise til ved spørsmål»* (kv 016).

Kommunikasjon mellom kirkevergen og rådet eller rådsleder styres i all hovedsak av kirkevergen. Det gir alle kirkevergene jeg har snakket med, uttrykk for. I tillegg til at ønsket om kommunikasjon er størst hos kirkevergen, er det også i stor grad fokusert omkring at kirkevergen legger frem hvilke saker som skal opp på neste møte, og hvordan de skal behandles. *«... men det er jo jeg som setter agendaen. Men vi fungerer jo som et team, og diskuterer saker som skal opp»* (kv 019). Ideelt sett burde rådslederen vært mer interessert i den daglige driften, slik et par av kirkevergene forteller om, og de burde i mye større grad vært engasjert i å styre hvilke saker som kommer til behandling, og når disse sakene skal behandles. Her er rollene snudd litt på hode mener de, i og med at det er kirkevergen, og ikke rådslederen som styrer denne prosessen. Kirkevergene jeg intervjuet sier de har møter ukentlig eller annen hver uke med rådslederne, og da per telefon eller e-post. I stor grad er det geografiske utfordringer som gjør at kirkeverge og rådsleder ikke sitter sammen når man drøfter en sak. Kun en kirkeverge fortalte at møter skjer på kirkevergens kontor, men da kun etter forespørsel fra kirkevergen.

Det at man ikke har avtalte møter eller møtepunkt, med referater, gir også liten eller ingen innsikt i relasjonen mellom kirkevergen og rådslederen. Råd og allmenhet må ta kirkevergens ord på at det ikke tas avgjørelser i saker som burde vært ført på et høyere nivå. *«Ikke i spesielle saker. Mer om hvordan vi skal behandle sakene. Da må det jo være en avgjørelse som kirkevergen likevel kan ta i forhold til delegasjonsreglementet»* (kv 013). Formelle møter som refereres til høyere nivå (soknerådet), selv om de kun forekommer så sjeldent som hvert tertial, ville kunne styrket rollene som ansatt/arbeidsgiver. Ingen av kirkevergene har slike møter, og som en av kirkevergene sier: *«Nei det er det ikke. Og rådslederen er i tillegg veldig vanskelig å få tak i. Så nå har jeg sendt ut mange dokumenter med mitt og rådsleders navn, men det er bare jeg som har sett papirene»* (kv 006). Man kunne hatt rapporteringer som kunne vært informert om på høyere nivå, og som ville vært offentlige dokumenter. Man ville også kunne ha kombinert disse møtene med medarbeidersamtaler, og dermed underbygget rollene som arbeidsgiver og arbeidstaker.

Alle de kirkevergene jeg intervjuet helt klar på at kirkevergen alene, eller i samråd med rådslederen, kun tok avgjørelser som ligger inn under det ansvarsområde og den beslutningsmyndighet som likevel tilligger kirkevergen. Kirkevergene mener seg også påpasselig med å informere rådet om alle avgjørelser som tas utenom møte. Det er selvsagt en selvmotsigelse når intervjuet viser at kirkevergen kun tar avgjørelse i saker som naturlig tilligger kirkevergen, samtidig som kirkevergen ikke vet hvilke delegasjoner hun har fra rådet.

Det er klart at i henhold til Tabell 1, i delkapittel 2.1 Fordeling av oppgaver, roller og beslutningsmyndighet, så oppfyller kirkevergen sine forpliktelser i de oppgavene som er listet opp. Problemet er at kirkevergen også tar på seg, eller får tillagt seg, flere av de oppgavene som egentlig skulle vært tillagt rådsleder.

Innkalling til møte, med forslag til saksliste og saksutredninger, er oppgaver som det er vanlig å delegere til daglig leder. Men normalt sett ville en styreleder ha et overordnet oppsyn med utforming av saksliste, og flere rådsledere burde satt seg bedre inn i saksutredningen, slik at disse ikke bare er kirkevergens utredning og forslag, men også noe rådsleder kan stå for og gå god for i møtet, jamfør regelverket for soknerådets virksomhet (Kirkerådet & KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, 2009, pp. 194 - 205).

Gjennom intervjuene går det klart frem at i den grad det utarbeides lokalt planarbeid og regelverk, så er dette initiert av kirkevergen. I og med at informasjon, diskusjon og forslag til saker kommer gjennom et initiativ fra kirkevergen så tyder det på at rådsleders oppgaver innenfor planarbeid og oppfølging av implementering av vedtak, tillegges kirkevergen. Dette inntrykket styrkes av at intervjuene viser at initiativ til kontakt mellom rådsleder og kirkeverge, kommer fra kirkevergen. En kirkeverge sier: «*Det er kirkevergen som tar kontakt. Jeg har bare hatt én rådsleder som har initiert kontakt i noe særlig grad*» (kv 019). Bare en av kirkevergene sier at rådsleder initierer kontakt i like stor grad som kirkevergen.

Det samme kan sies om det politiske arbeidet opp mot kommunen og andre eksterne samarbeidspartnere. I fire av soknene gjør rådet et aktivt arbeid, gjennom for eksempel budsjettforhandlinger med kommunen. Men det viser seg at rådet og rådsleder skyver



kirkevergen foran seg. «... så da var det nestleder og et annet medlem som kom sammen med meg, men de holdt seg helt i bakgrunnen, og jeg måtte lede hele møtet og presentere våre saker for formannskapet» (kv 014). Praksis i de to siste soknene var at rådet eller kirkevergen ikke hadde et aktivt politisk samarbeid med kommunen. Hvilke konsekvenser dette har for resultatet er uvisst, men det er en lettvinnt løsning rådsleder benytter seg av, som sannsynligvis har samme grunnlag som uttalelsen om at «... jammen du vet jo best» (kv 014).

Intervjuene viser at fra kirkevergenes synspunkt gjør rådslederne kun en tredjedel av de oppgavene som i utgangspunktet tilligger dem. De resterende oppgavene må kirkevergen utføre. Dette er en gjennomgående holdning hos alle kirkevergene. Kirkevergene savner at rådslederne og rådene tar mer av dette ansvaret selv, men gjør oppgavene likevel. Dels av kutyme, *slik har vi alltid gjort det*, og dels med begrunnelsen av at det ellers ikke ville blitt gjort: «Helt ærlig så føler jeg at jeg har blankofullmakt til å styre, og de overlater all styring til meg» (kv 014). Når det gjelder rollefordelingen ser det altså ut til at her overlater rådsleder en del av sitt område til kirkevergen. Det er rådsleders rolle å opptre på vegne av soknet. Men i stor grad overlates denne rollen til kirkevergen. Særlig gjelder dette i kritiske deler av virksomheten, som i forhandlinger med kommunen.

Resultatet av at kirkevergen tildeles, eller overtar, deler av rådets og rådsleders oppgaver og roller, er en underminering og utvasking av rolleforståelsen i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Kirkevergens forståelse av hvilke rollekrav som stilles til henne, tar utgangspunkt i den oppfatningen hun har av soknerådets ønsker til kirkevergens ledelse (Høst, 2009). I og med at rådsleder, og soknerådet, i så liten grad tar sitt ansvar som soknets øverste ledelse, så føler kirkevergene ansvar for å lære opp og dirigere soknerådet i riktig retning. Slik sett blir rollene arbeidsgiver og arbeidstaker diffuse og utvannet.

## ***4.2 Beslutningsmyndighet i praksis***

Kirkevergene innrømmer gjennomgående at deres saksutredning bestemmer utfallet av de sakene som avgjøres i rådet: *«Jeg tror nok at det er utredningen som bestemmer utfallet. ... Jeg har stor tillit. Rådet stoler på min kunnskap og har tillit til at jeg vil virksomheten og menigheten vel»* (kv 019). Kun to av kirkevergene ønsker å moderere dette noe, med å henvise til at det hender at soknerådet tar egne avgjørelser, etter diskusjon i rådet.

Dette skjer fordi rådet vedtar, nesten uten unntak, kirkevergens forslag til vedtak. Noe som selvsagt kan skyldes at forslag til vedtak er grundig utredet og fornuftig fundert, men kirkevergenes eget utsagn tyder på at soknerådet kun sanksjonerer kirkevergens bestemmelser om driften. Problemet med dette er at kirkevergen ikke nødvendigvis ... *vet best*, og at dette er med på å undergrave demokratiet i Den norske kirke. Medlemmene i Den norske kirke har valgt menighetsrådet (og kommunestyret har valgt sin representant) ut fra et ønske og en tillit til at disse kan styre soknet. Men når disse i praksis overlater avgjørelsene til kirkevergen, så gjør ikke soknerådet sin plikt.

Kirkevergene virker oppgitt over at situasjonen er slik. De savner et engasjement fra rådet, og en av kirkevergene forteller at hun av og til legger opp saker bevisst uten forslag til vedtak, slik at rådet blir nødt til å diskutere seg frem til et vedtak. Alle kirkevergene er opptatt av at det ikke er de som er politikere, og blir frustrert når de ikke en gang får litt konstruktiv motstand. *«Jeg tror nok at man har veldig makt hvis man vil bruke den. Og så bruker man den vel av og til der man ser at det er til beste for virksomheten, ut fra sitt eget ståsted»* (kv 019).

Som daglig leder i virksomheten ser de jo selvsagt løsninger og avgjørelser som vil være til beste for virksomheten. Men ingen av kirkevergene føler behov for å alliere seg med en eller flere medlemmer i rådet, for å få gjennom de «riktige» vedtakene. Det er flere grunner til dette. De fleste kirkevergene sier de ikke har behov for allianser, fordi de likevel får det som de vil. I tillegg sier kirkevergene at de stort sett har diskutert sakene på forhånd med rådsleder eller sokneprest.

På direkte spørsmål sier alle kirkevergene at de selv har for stor innflytelse på driften av organisasjonen. Dette skyldes i hovedsak rådets og rådsleders engasjement. Og som tidligere nevnt, så mener flere kirkeverger at mangelen på engasjement skyldes for dårlig informasjon i nominasjonsprosessen, og at de folkevalgte dermed kommer inn i rådet med et feilaktig inntrykk av hvilke oppgaver de er satt til. Som en av kirkevergene svarer på spørsmål om det er engasjement eller kompetanse som er problemet i soknerådet: «*Begge deler. De som har kompetanse mangler engasjement, og de som har engasjement mangler kompetanse. Og noen mangler begge deler*» (kv 016).

En beslutning er «... *et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling*» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 279). Formelt skal kirkevergen fremstille de ulike alternativene for soknerådet, som skal foreta et valg av alternativ, som igjen forutsetter at kirkevergen handler ut fra det valget soknerådet har tatt.

Med utgangspunkt i tabellavsnittet om beslutningsmyndighet, Tabell 1 s.8, ser vi at kirkevergen har urovekkende stor beslutningsmyndighet. Kirkevergene forsøker i stor grad å forholde seg til avgjørelser på saklig grunnlag i henhold til begrensningene i delegasjonsreglementet. Men når rådet i all hovedsak vedtar kirkevergens forslag, så er det ikke mulig å si at kirkevergene ikke tar avgjørelser i saker som har prinsipiell betydning uavhengig av delegasjon. I de fleste tilfeller har ikke engang kirkevergen eller rådsleder oversikt over delegasjon. Så lenge kirkevergen skriver forslag til vedtak (med eller uten samråd med rådsleder) og soknerådet blindt godtar og sanksjonerer dette, så er det kirkevergen som tar også de prinsipielle avgjørelsene.

### ***4.3 Makt på vidvanke – er det mulig?***

Max Weber sier: «Ved «makt» vil vi her alment forstå et eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand» (Weber, Fivelsdal, & Østerberg, 2000, p. 53). Jeg vil i dette delkapitlet se på maktforholdet mellom kirkevergen og soknerådet, med utgangspunkt i de definisjoner av makt jeg har gjort rede for i delkapittel 2.4 Maktteori og ved hjelp av matrisen på s. 8, som viser kirkevergens og rådslederens oppgaver, roller og beslutningsmyndighet.

Rådslederen, og til en viss grad soknerådet som helhet, bør inneha denne maktformen. Matrisen viser at det er rådsleder som skal sette dagsorden, gjennom å godkjenne sakslisten, initiere og drive fremover planarbeid og liknende, og er den som skal jobbe politisk opp mot eksterne samarbeidspartnere. Det er altså rådslederen og soknerådet som skal sette dagsorden. Men undersøkelsen viser at dagsorden deles mellom rådsleder og kirkevergen. Rådslederne leder møtene, men det er kirkevergen som tar initiativ til saker. En av kirkevergene sier på spørsmål om hvem som setter opp sakslisten: «Rådet har ikke så veldig kontroll. Der kommer sjelden med egne saker» (kv 016).

«Legitim makt: makt som baserer seg på de rettigheter som lederen har i kraft av sin stilling» (Høst, 2009, p. 35). Kirkevergen er arbeidstaker og arbeidsgiver. Kirkevergens forhold til soknerådet er som arbeidstaker, og det er dermed soknerådet som har den *legitime makt* over kirkevergen. I matrisen ser vi dette i underkategorien *Roller*. Kirkevergene aksepterer denne legitime makten til rådslederne, og jobber for at rådslederen, og soknerådet, skal benytte seg av denne. «Jeg har jo forsøkt å få rådet til å forstå at de må ta ansvar. Særlig overfor menighetsrådssaker og arbeid» (kv 014).

Ekspertmakt er derimot en personlig type makt sier Yukl, og påpeker at det er ikke nok å ha et fagfelt som man er ekspert på, men andre må også anerkjenne deg som eksperten på området (Yukl, 2006). Høst ser på lederen som innehaveren av ekspertmakt: «*Ekspertmakt: Grunnlaget for denne maktformen er at lederen har spesielle kunnskaper og ekspertise, og at den underordnede derfor går ut fra at lederen vet best hvordan ting skal gjøres*» (Høst, 2009,

p. 36), men i forholdet mellom kirkevergene i denne undersøkelsen og deres rådsledere, er det kirkevergene som blir anerkjent som ekspertene av sine overordnede i soknerådet. I intervjuene går det frem at bare en av kirkevergene mener soknerådet ikke automatisk vedtar kirkevergens forslag til vedtak, men diskuterer seg frem til egne løsninger.

Kirkevergene mener selv de har for stor makt i det politiske organet i organisasjonen. Fem av seks poengterer dette. Det er særlig to av de fire formene for politisk makt som kirkevergen rår over: «*Kontroll over beslutningsprosessen: makt som i stor grad kan bli opprettholdt ved at man har kontroll over hvem som skal delta i beslutninger og hvilke saker som tas opp. Det kan for eksempel være beslutninger som gjelder ressursfordeling, utvikling av planer og policy*» (Høst, 2009, p. 37).

Gjennom å styre rekkefølgen av saker til leder og til soknerådet, det vil si «*ta kontroll over beslutningsprosessen*» slik Høst 2009 beskriver, kan kirkevergen sørge for at et vedtak binder soknerådet slik at de ved neste korsvei blir nærmest tvunget til å gjøre slikt vedtak som kirkevergen anser som nødvendig eller best. Det vil i mange tilfeller være nødvendig for rådsleder å vite hvilke saker som kommer, for å kunne avgjøre om soknerådet bør vente med en sak, slik at to saker kan tas i samme møte, og dermed sees i sammenheng med hverandre. Formelt sett har rådsleder myndighet til å avgjøre hvilke saker som skal legges frem for soknerådet, og i hvilken rekkefølge (Schaug, 2010).

Hvem som skal delta i beslutningsprosessen er til dels gitt i og med at det er soknerådet som er øverste beslutningsmyndighet, men kirkevergen rår over muligheten til å bestemme om en sak skal opp i soknerådet. Når også rådsleder i stor grad ikke møter kirkevergen, annet enn når kirkevergen tar kontakt, så rår også kirkevergen i stor grad over implementeringen av vedtak gjort i soknerådet.

«*Koalisjoner: makt gjennom å bygge allianser med andre personer eller avdelinger for å få støtte til eller motsette seg spesielle forslag til endring, nye planer eller policy*» (Høst, 2009, p. 37). Kirkevergen kan også sørge for å få de beslutninger hun ønsker ved å omgå rådsleder. Gjennom å henvende seg til andre i rådet, altså skaffe seg makt gjennom *koalisjoner* (Høst

2009), istedenfor å gå til rådsleder, kan kirkevergen overbevise andre i rådet slik at hun har politisk flertall. Det er også sannsynlig at kirkevergen kan styre utfallet av en sak ved å alliere seg med soknepresten. Ut fra sin referansemakt vil sokneprestens stemme i rådet bli tillagt meget stor betydning, også i de saker som ikke normalt hører inn under prestens normale kompetanse. Bare to av seks kirkeverger forteller om samarbeid, med soknepresten, for å sikre at saker blir vedtatt i soknerådet. Men som en av de to sier: «*Men jeg har ikke veldig lyst til å manipulere. Det er jo en ensom jobb, og uten støtte og et godt samarbeid med rådet, så blir man enda mer alene. Og jeg ønsker jo diskusjoner i rådet*» (kv 019).

Kirkevergen skal gjennom saksutredning og valg av argumentasjon belyse en sak mest mulig nøytralt, og med de alternativer som tilligger saken, slik at soknerådet kan ta en opplyst og riktig avgjørelse. Kirkevergen kan unnlate å utrede alternativer som ikke passer inn i kirkevergens ønske for hvordan avgjørelse rådet bør ta. Valg av argumentasjon, med positive og negative uttrykk, vil kunne styre i hvilken retning rådet dreier i en politisk avgjørelse. I saker som det er naturlig at kirkevergen sitter med mest kompetanse på, så som økonomi o.l., vil det også være sannsynlig at et uerfarent sokneråd vil tillegge kirkevergens argumentasjon, stor vekt. En sterk rådsleder, med tilstrekkelig kompetanse, vil kunne styre i hvor stor grad kirkevergens egne synspunkter skal slippe til.

Det kan være fristende for et nytt sokneråd å la kirkevergen overta møteledelsen. I tillegg til at det er praktisk, i forhold til at kirkevergen er den som kjenner sakene best, vil det kunne oppleves som en degradering av rådsleder og soknerådet selv. Den som leder møtet blir oppfattet som leder av soknerådet, enten det er den valgte rådslederen eller noen annen. Man kan i utgangspunktet se hvem som egentlig leder møtet ved å se hvem forsamlingen henvender seg til for å få ordet.

Makt som *soft power* slik Nye definerer den: «*This is soft power: getting the outcomes one wants by attracting others rather than manipulating their material incentives. It co-opts people rather than coerces them*» (Nye, 2008, p. 29) trenger kirkevergene i liten grad å bruke fordi koopsjon ikke vil være nødvendig da soknerådet oftest allerede er innstilt å vedta det kirkevergen foreslår.

## 5. AVSLUTNING

Mine funn kan ikke påberopes å være sannheten om forholdene i alle små sokneråd. Men dette er det som kirkevergene jeg har intervjuet opplever i de små soknerådene de representerer. Funnene i denne undersøkelsen kan ikke uten videre generaliseres til alle sokneråd, eller kirkelige fellesråd uansett størrelse. Men det kan være interessant for en annen undersøkelse å se på om demokratiet har de samme utfordringene over hele kirke-Norge.

Funnene i intervjuene viser at kirkevergen i stor grad overtar rådsleders oppgaver. At det er rådet og rådsleder som stilltiende overfører sine oppgaver til kirkevergen, endrer ikke resultatet. Likevel er ikke dette spesielt problematisk så lenge soknerådet og rådsleder har et aktivt forhold til dette gjennom en gjennomtenkt delegasjon initiert av rådet selv. Likevel vil jeg si at det kan være problematisk å overføre representasjon på vegne av soknet til kirkevergen, i alle tilfeller. Her bør soknerådet spille en mer aktiv rolle, særlig i forholdet til kommunestyret.

Selv om soknerådet i all hovedsak holder på de roller som ligger til dem, så glipper dette på sentrale punkter. I særdeleshet gjelder dette rollen som soknets fremste representant i forhandling med eksterne parter. Kirkevergene har et bevisst forhold til at soknerådet og rådsleder skal ha kunnskap til å sette agendaen for den lokale kirkes politiske liv. Men kan man si at kirkevergen arbeider aktivt for det samme? Ja og nei. Kirkevergen gjør så godt han kan, og anstrenger seg for soknet ve og vel, men samtidig lar kirkevergen rådet og rådslederen overføre sin makt og myndighet til kirkevergen. Dette gjør kirkevergen gjennom selv ikke å ha et bevisst forhold til delegasjonsreglementet, og gjennom ikke å sørge godt nok for at soknerådet får et bevisst forhold til det samme.

Kirkevergene gjør det de kan for at soknerådet skal kunne ta veloverveide avgjørelser. De utreder saker som etter beste evne er belyst fra flere sider, og med veloverveide forslag til vedtak. Kirkevergene sender hele soknerådet på kurs, både gjennom KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon og gjennom bispedømmet. Kirkevergene repeterer kunnskap, både i forhold til aktuelle saker og gjennom egne opplegg. Alle rådsmedlemmer får

KA og Kirkerådets Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd. Og kirkevergene ønsker, og jobber aktivt for, at soknerådet og rådsleder skal ta beslutninger, møte samarbeidspartnere og styre virksomheten i henhold til den. Like fullt ser vi at soknerådet har en mangelfull holdning til betydningen av egne roller. Noe som kombinert med en ukritisk overførsel av oppgaver, og en nærmest blind tillit til kirkevergens forslag til vedtak, gjør at kirkevergen ender opp med en beslutningsmyndighet som skulle vært tillagt soknerådet og dets leder. KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjons kurs for folkevalgte ser ut til å fungere bra, men en dag like etter valget er kanskje ikke nok for å kunne styre organisasjonen forsvarlig i en fireårsperiode?

Problemstillingens spørsmål var: «(...) i hvilken grad kirkevergen overtar rådsleders oppgaver og roller, og om dette har innvirkning på hvem som i praksis sitter med beslutningsmyndigheten i den daglige driften av soknet» (ovenfor s.4). Ut fra kirkevergenes syn, slik det kommer frem i denne undersøkelsen, er det liten tvil om at kirkevergen har for stor del av roller som skulle vært tillagt soknerådet, og dets rådsleder. At kirkevergen har for mange av oppgavene som egentlig skulle vært hos rådet, ville ikke ha hatt like stor betydning, hvis soknerådet hadde vært påpasselig med rollene. Kirkevergenes oppfatning av forholdene er også at kirkevergen har for stor makt i organisasjonen. Alle kirkevergene jeg har intervjuet oppfatter det slik at det er kirkevergen som styrer virksomheten, og dermed organisasjonen som helhet.

Noe av problemet kan være en manglende interesse og engasjement. Jeg stilte følgende oppfølgingsspørsmål til en av kirkevergene: «*Har du inntrykk av at rådet først og fremst har sagt ja til å sitte i menighetsrådet, og ikke har så veldig kunnskap eller så lyst til å være med i fellesrådet?*» og fikk til svar: «*Ja. De har nok ikke sett for seg hva oppgaven egentlig går ut på. Her vil jeg si at fellesrådsbiten utgjør 90 %, og 10 % er igjen til det de trudde det var*» (kv 009).

Ansvar her ligger hos soknerådet. Tor Høst viser til at soknerådets forventninger, uttalte og stilltiende, har stor betydning for kirkevergens fundament som beslutningstaker. Når kirkevergen oppfatter at soknerådet ikke vil eller kan ta en rolle eller oppgave, eller sågar forventer at disse ligger på kirkevergens bord, så vil kirkevergen handle deretter (Høst, 2009).



Soknerådet forankrer i tillegg sine beslutninger i den tro at kirkevergen «... *vet best*», og sementerer dermed beslutningsmyndigheten til kirkevergen: «*Jeg savner jo et større engasjement. Og litt mer kritisk råd, men det er jo komfortabelt å ha det slik*» (kv 009).

Den norske kirke står foran en større omorganiseringsprosess, der et av alternativene som diskuteres er å flytte rådsstrukturen over på et interkommunalt nivå. *7.4 Modell 2: Nytt mellomnivå/justert prostinivå som felles arbeidsgivernivå* (KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, 2008, pp. 100 - 106) legger til rette for en organisasjon på et høyere nivå. Soknerådene velger to representanter til et prostiråd. Det er da mulig å velge de to som har størst interesse og kompetanse til å styre en forvaltningsorganisasjon, mens soknerådet kan få fokusere på ... *det kristelige liv i soknet*, jf. formålet i kirkelovens § 9.

Mine funn tyder på at en slik løsning kan styrke demokratiet i kirken. Men undersøkelsen viser også at uavhengig av hvilken ordning man velger for framtidig organisering, så vil det være vesentlig med en styrking av kompetansen blant de folkevalgte. Et aktivt arbeid med kompetanseheving, også blant de folkevalgte vil ikke bare sørge for at beslutningsmyndigheten blir liggende der den skal være, men også være med på å motivere de folkevalgte til fortsatt innsats gjennom hele fireårs-perioden, og kanskje gjennom neste også?

## 6. LITTERATURLISTE

- Lov om Den norske kirke (kirkeoven), 31 C.F.R. (1996a).
- Lov om gravplasser, kremasjon og gravferd (gravferdsloven), 32 C.F.R. (1996b).
- Regler om formene for menighetsrådets og kirkelig fellesråds virksomhet, 1452 C.F.R. (1996c).
- Høst, T. (2009). *Ledelse : en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2007). *Politikk og administrasjon på lokalt nivå - den lokale administrasjonens politiske makt : en studie av lokalpolitikere og kommunale administrative ledere i 30 Sørlandskommuner*. [Tromsø]: Universitetet i Tromsø.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- KA. (2012). Hovedtariffavtalen for KAs tariffområde 01.05.2012 - 30.04.2014. Retrieved 12/5, 2013, from <http://www.ka.no/arbeidsliv/avtaler/hovedtariffavtalen#kap34>
- KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon. (2008). *Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den Norske kirke : utredning fra en arbeidsgruppe avlevert 15. mars 2008*. [Oslo]: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Kirkerådet, & KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon. (2009). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd 2009-2011*. [Oslo]: Kirkerådet : KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- KS. (2011). *Folkevalgt 2011-2015 i kommunen*. Oslo: Kommuneforl.
- KS. (2012). Folkevalgtes arbeidsgiveransvar. from <http://www.ks.no/PageFiles/23263/Folkevalgtes%20arbeidsgiveransvar.pdf>
- Nye, J. S. (2008). *Leadership and Power The powers to lead*. (pp. 27 - 52). London: Oxford University Press.
- Schaug, N. (2010). *Leder i kommunen : i samspill med administrasjon, politikere og innbyggere*. Oslo: Kommuneforl.
- Schmidt, U. (2011). *Kirkevalget 2011. Evaluering*. Retrieved from <http://www.kirken.no/?event=downloadFile&FamID=229751>.
- Weber, M., Fivelsdal, E., & Østerberg, D. (2000). *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (3. utg. ed.). [Oslo]: Gyldendal.
- Yukl, G. (2006). *Power and influence Leadership in organisations* (pp. 145 - 179): Prentice Hall.
- Østerud, Ø. (2007). *Statsvitenskapelig leksikon* ([Rev. utg.] ed.). Oslo: Universitetsforl.

## 7. VEDLEGG

### Intervjuguide:

1. Hvem setter opp sakslisten til rådet og/eller Arbeidsutvalget?
2. Hvem leder rådsmøtene, og i hvor stor grad er det kirkevergen som presenterer sakene/saksutredningene for rådet i møtet?
3. Hvem opptrer på vegne av soknet i møter med kommunen?
4. Hvem opptrer på vegne av soknet i media?
5. Opplæring av nytt råd:
  - a. Er det kirkevergen eller eksterne (KA, Bispedømmerådet, Prosten, andre, ...) som i hovedsak står for opplæring av nye rådsmedlemmer?
  - b. Forståelsen av hvordan rådet/rådsleder bør jobbe og i hvilke saker/områder rådet har myndighet, sammenlignet med kirkevergens daglige arbeid og myndighet, har stor betydning for hvordan og hvor mye rådet/rådsleder engasjerer seg. I hvor stor grad vil du si at det er kirkevergen som gir rådet denne forståelsen?
  - c. Hvor mye av din tid vil du si går med til å lære opp rådet, og er dette en fortløpende prosess, eller blir behovet mindre etter hvert som rådet/rådsleder blir mer erfaren?
6. Har din organisasjon et delegasjonsreglement som spesifiserer hvilke områder, og i hvilket omfang, kirkevergen kan ta avgjørelser på egenhånd? (Der soknet har eget delegasjonsreglement, ber jeg om å få dette tilsendt.)
7. I hvilken grad er det kirkevergen som initierer kommunikasjonen med rådsleder, og omvendt?
8. Kommunikasjonen mellom kirkeverge og rådsleder:
  - a. Er det formelle møter mellom kirkeverge og rådsleder?
  - b. Hvor ofte/hvordan møtes kirkeverge og rådsleder?
  - c. Tas det avgjørelser mellom kirkeverge og rådsleder utenom formelle møter, og dokumenteres dette overfor rådet?
9. I hvor stor grad vil du si at din saksutredning styrer utfallet av en sak?
10. Hender det at du som kirkeverge samler støtte i vanskelige saker fra medlemmer i rådet og/eller hos soknepresten?
11. Hvor stor innflytelse mener du at kirkevergen har på driften av organisasjonen?
12. Skulle du ha ønsket at beslutningsmyndigheten/innflytelsen var annerledes?