

Kirken – et bra sted å jobbe

En kvalitativ studie av hva som oppleves positivt med å arbeide i Den norske kirke



LARS JOHAN DANBOLT

lars.danbolt@sykehuset-innlandet.no



LARS LIEN

lars.lien@sykehuset-innlandet.no

I denne artikkelen settes søkelyset på kirken som arbeidsplass. En kvalitativ undersøkelse med 24 kirkelige arbeidstakere presenteres. Resultatene tolkes i sammenheng med nylig publiserte rapporter om presters og kirkevergers jobbsituasjon og Den norske kirkes omdømme i befolkningen, og drøftes i lys av teori om *Sense of coherence* og nyere ledelsestenkning.

Bakgrunn

Den norske kirke er en stor og sammensatt organisasjon med til sammen ca. 5.500 årsverk fordelt på omkring 8.000 ansatte. Selv om Den norske kirke er nasjonal med sentrale organer som bispemøtet, kirkemøtet og kirkerådet, er den primært lokal i sitt praksisfelt der lokalmenigheter, prostier og bispedømmer utgjør strukturen. Den kirkelige organisasjonsmodellen er for tida under bearbeiding. Vi skal i det følgende ikke gå nærmere inn på dette, men rette søkelyset mot hva det innebærer når kirken erfares som en god arbeidsplass.

10–12 ulike yrkesgrupper deler Den norske kirke som arbeidsplass. Prestene er den største yrkesgruppen (ca. 1.300), men det er også ca. 1.000 personer ansatt som kirketjenere og/eller

gravere, ca. 900 organister/kantorer, ca. 500 som jobber med kirkelig undervisning som kateketer, menighetspedagoger eller trosopp-lærere, og det er ca. 250 diakoner. Fortsatt finner vi ca. 200 personer i klokkestillinger og et stort antall som jobber på kirkekontorene i merkan-tile funksjoner. De lokale virksomhetene ledes av til sammen ca. 420 kirkeverger og 106 pros-ter.

Disse 8.000 ansatte sørger for at det årlig holdes ca. 66.000 gudstjenester med til sammen over 6 millioner deltakere, og de holder kirkene åpne for en rekke kulturarrangementer året gjennom. De tar årlig imot nærmere 42.000 barn til dåp, noe som er ca. 67 % av de fødte; de underviser og konfirmerer ca. 42.000 tenåringer, vier ca. 10.000 brudepar og holder gravferd for over 38.000 døde, noe som tilsvarer ca. 91 % av alle som dør i Norge hvert år (http://www.ssb.no/kirke_kostr/; Årsmelding for Dnk 2011).

Det finnes flere studier som belyser negative sider ved det å jobbe i Den norske kirke (Torkelsen, 2003; Engedal, 2008). I denne studien settes søkelyset på friskhetsfaktorene, hva som kjennetegner erfaringene til arbeids-

takere som opplever kirken som et bra sted å jobbe. Studien pretenderer dermed ikke å gi et representativt bilde av alle arbeidstakers jobbopplevelse, men vil bidra med kvalitative beskrivelser og tolkninger av positive yrkeserfaringer i Den norske kirke, noe som tidligere ikke har vært gjort gjennom systematisk forskning.

Hensikt

Med bakgrunn i et felles ønske om å styrke Den norske kirke som arbeidsplass har Kirkens arbeidsgiverorganisasjon (KA) og kirkeavdeling i Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD) i samarbeid med Presteforeningen, TeOLOgene, Delta og Fagforbundet initiert et prosjekt der hensikten er å

- Bidra til at de lokale kirkelige arbeidsplassene er best mulige steder å jobbe
- Styrke kirkens omdømme og synliggjøre kirken som en bra arbeidsplass med tanke på rekrutteringseffekt; særlig gjelder det prester og kantorer.

Som vist er Kirken en stor arbeidsplass med et mangfold av yrkesgrupper som jobber sammen, og det finns allerede en del kunnskap om hvordan prester opplever sin arbeidssituasjon, og hvordan inntrykket av kirken er i befolkningen. Likevel mangler det kvalitativ kunnskap om hvordan det er å jobbe i kirken for folk i de ulike yrkesgruppene. Hva kjennetegner kirken som arbeidsplass? Hvordan er det å være kirkelig arbeidstaker og jobbe i en kirkelig stab?

Inspirert av Aaron Antonovskys teorier om "Sense of coherence" (SOC) er søkelyset satt på det man kan kalle friskhetsfaktorer:

Hva kjennetegner kirken som et bra sted å jobbe?

Antonovsky identifiserte særlig tre forhold i det han kalte "salutogenese", det som gir helse (i motsetning til patogenese, det som gir sykdom): at livet eller prosjektet er meningsfylt og verd å satse på, at det finns nok av egne og andres ressurser for å håndtere det, og at livet eller situasjonen er tilstrekkelig oversiktlig og forutsigbart (Antonovsky, 1991). SOC har vist seg som en viktig tilnærming i helse- og sosialfag og kan overføres til arbeidssituasjoner. Initiativgruppen har dermed valgt ikke å sette søkelyset på konflikter og håndtering av disse, men på de dagligdage friskhetsfaktorene i kirkelig arbeidsliv,

dem det absolutt finnes mest av, med andre ord: hva som gjør kirken til et bra sted å jobbe. Religionspsykologisk senter i Sykehuset Innlandet (www.religionspsykologi.no) ble gitt i oppdrag å gjennomføre en kvalitativ studie for å styrke det kvalitative kunnskapsgrunnlaget om kirken som jobbsted.

Metode

Når målet er å få fram erfaringer, opplevelser og meninger fra en avgrenset gruppe mennesker som har en felles erfaringsreferanse, er fokusgrupper en velegnet metode (Kvale & Brinkmann, 2009). Fokuserte gruppeintervjuer kan få frem dimensjoner og forståelser som ville vært utilgjengelige med andre metoder (Kizinger, 1995; Maunsbach & Dehlholm-Lambertsen, 1997). Tre kirkelige staver fra Sør-Vestlandet, Østlandet og Nord-Norge ble spurt om å delta; alle svarte ja. Stedene var strategisk valgt ut for å få materiale med geografisk spredning og som favner både by- og landkommuner. Gruppene skulle ha representanter for alle yrkesgruppene i kirken, deriblant kirkeverger, kirketjenere/gravere, diakoner, kateketer/menighetspedagoger og trosopplærere, merkantilt personell, diakoner, organister/kantorer og prester. Til sammen 24 personer deltok. De enkelte gruppene hadde med arbeidstakere fra samme kommune, hvorav noen jobbet i samme stab i én menighet, mens andre også betjente flere menigheter og kirker. Intervjuene varte ca. 1,5 time, og det ble gjort lydopptak som er blitt skrevet ut og analysert med kvalitative innholdsanalyser (Malterud, 2003). Vi har valgt å presentere resultatene i det følgende i en informant-nær stil med mye illustrerende sitater.

Resultater

Tre hovedkategorier kom tydelig til syne i det samlede analyse materialet: mening, fellesskap og frihet.

Mening

De kirkelig ansatte opplevde arbeidet sitt som veldig meningsfullt. Det hang sammen med særlig tre ting:

- Kirken er noe stort og viktig (*stort prosjekt*).
- Kirken betyr noe helt spesielt i lokalsam-

funnet (*lokalt prosjekt*).

- Gjennom å jobbe i kirken kan man realisere seg selv som arbeidstaker på en god måte (*eget prosjekt*).

Det første, *det store prosjektet*, følelsen av å være med på noe stort og viktig, lå som en underliggende dimensjon i fortellingene. Det handlet om Gud og evangeliet, at kirken finnes i hele verden, og at den er viktig i vår egen nasjon. Kirkens rolle i Norge etter terrorhandlingene som hadde skjedd 2-3 uker før intervjuene ble foretatt, ble nevnt flere ganger som eksempel på kirkens betydning når noe forferdelig rammer: Folk benyttet kirkene i landet for å tenne lys og legge ned blomster, søkte kirken for trøst og sjelesorg, og kirkelige kjerneord som tro, håp og kjærlighet var sentrale i offentligheten.

Men det store prosjektet ble også tematisert på andre måter. Eksempelvis mente en organist at "kirkemusikk er gudsbevis i seg selv", og en kirketjener sa: "Jeg tror kirken er kirken uansett hva vi gjør." Slike store perspektiver ga mening til dagligdagse oppgaver som å øve inn musikk eller holde orden på kirkegårder.

Det var i fortellingene om det daglige arbeidet at meningsprosjektene var aller tydeligst. Det ble pekt på de ukentlige gudstjenestene der barn blir døpt, viktigheten av verdige og gode begravelser for enkeltmennesker, familier og lokalsamfunn, ivaretagelsen av døden gjennom ritualer og troverdige tradisjoner, konfirmantopplegget og annet arbeid for barn og ungdom, diakoniens rolle blant grupper og individer i lokalsamfunnet, som har behov for omsorgstjeneste, betydningen av musikk, kunst, arkitektur, og om kirkens rolle i samfunnet som formidler av medmenneskelige holdninger og livstolkning.

En diakon sa:

"Jeg tenker kirken, sånn inn i kommunen som en institusjon, så tenker jeg at kirken sitter med en kompetanse som er verdt å ha i kommunen, som de drar nytte av i krise, kriseteam for eksempel. [...] Kirken driver også et stort sosialt arbeid, på alle alderstrinn egentlig."

En kirketjener sa:

"Vi ser jo at folk er engasjert i hva vi gjør. Vi leser i avisen om gresset blir for langt, eller at noe ikke er som de hadde forventet at det skulle være."

En kirkeverge sa:

"I tillegg til å være trosformidlere så er vi også kulturformidlere, kanskje Norges største kulturformidler. [...] Og så har vi en funksjon til, tenker jeg. I forlengelsen av hva vi formidler av kultur og budskap og salmeskatt, så er vi samfunnsbyggere."

En kontorfullmektig sa:

"Du kommer jo i kontakt med veldig mye folk. Du har jo en påvirkning på en måte på mange av dem du prater med. Det er egentlig litt av et ansvar å jobbe i kirken."

En organist fortalte at han opplevde det som svært meningsfylt å få akkompagnere pårørende eller venner og kjente som synger i begravelser:

"De er ikke nødvendigvis profesjonelle sangere, så det kan gjerne være et barn eller barnebarn, til og med ikke voksne, og de er gjerne veldig nervøse. Det som jeg synes er en takknemlig oppgave, er å få roet dem ned, og at vi klarer å gjennomføre det der. Det går nesten alltid bra. De er så glad for at de har fått gjennomført, og glade for at de har kunnet bidra med en sang i begravelsen til bestemor eller bestefar. Det opplever jeg alltid når det skjer; det er så flott at det har vi fått til."

En prest sa:

Noe av det fine med å jobbe i kirken er at du kommer veldig godt inn i det folkelige miljøet i bygda, eller på stedet der du bor. Det er nesten ingen sammenheng, tror jeg, som man blir så lett inn blant folket som det å jobbe i kirken.

En annen prest knyttet sammen trådene mellom det lokale og det personlige prosjektet:

Jeg tenker at vi skal lete lenge etter en jobb som kan sammenliknes med prestejobben. Det at du har den personkontakten med mennesker, nære, dype samtaler. Samtidig kan du stå på en gudstjeneste med flere hundre mennesker og alle aspektene mellom der. Det er utrolig å få være med på det. I løpet av en uke kan vi ha gjort alt det. Og så er det veldig meningsfylt, alle de der – fra de enkelte møtene til de store. Det berører mennesker. Det berører meg. Jeg tror ikke det finnes så mange yrker som kan akkurat det i løpet av en uke, og det er en del av jobben din.

Kirken fyller en rolle i lokalsamfunnet, og de kirkelig ansatte knytter meningsdannelsen i jobben til nettopp det å få bruke seg selv i et

engasjement som oppleves som viktig for enkeltmennesker, grupper og lokalsamfunnet som helhet. Det innebærer stor variasjon og bredde, til tider at arbeidsoppgavene blir sammensatte og krevende, men jevnt over fortelles det om et stort engasjement.

En organist pekte på de store kontrastene i arbeidsoppgaver gjennom et par uker:

”Se på de siste ukene: [...] Vi hadde begravelser til en av ungene som ble drept her (på Utøya) – og så vielser. Kontraster. Vi er med på å bidra i alle livsfaser til folk, og jeg opplever at det blir satt veldig stor pris på.”

Det personlige prosjektet handlet om flere forhold, alt fra at man har et kall til å gjøre kirkelig tjeneste i lys av det store prosjektet, til at det er en sikker jobb med grei lønn. Motivasjonen kan være at man er engasjert i barn og ungdom, interessert i gartnerarbeid, har merkantil utdanning og ønsker å jobbe i en passe stor stab, liker å være musiker, liker å undervise, setter pris på variasjon, trives med å være leder, ønsker en god blanding av selvstendighet og kollega-samarbeid og mer. Mange ga uttrykk for at det var stimulerende og utviklende både personlig og faglig å jobbe i kirken på grunn av de mange forskjellige slags oppgavene, og fordi de jobbet i team med andre yrkesgrupper.

En kontorfullmektig pekte på viktige menings-skapende faktorer i arbeidet sitt:

”Jeg synes også det er fint å jobbe i kirken. [...] Jeg synes det er et veldig fint sted, fine og gode ting jeg jobber med. Jeg synes jeg får brukt litt av meg selv i den jobben jeg har – å kunne gi til andre. Jeg har fine samarbeidspartnere. Jeg har en sjef som slett ikke er verst. I det hele tatt har vi det ganske bra.”

I intervjuene var det personer med ulike bakgrunner, ikke bare når det gjelder utdanning og type tjeneste, men også med tanke på personlig forhold til kirken og kristen tro. Noen fortalte at de opplevde det som et kall å bidra til å forkynne evangeliet eller på andre måter formidle kristen tro. Flere så på det som ”et privilegium” å få jobbe med ting de var personlig opptatt av. Men deltakerne fortalte også om andre veier til kirkelig tjeneste.

En kontorfullmektig sa:

”Vi har jo veldig forskjellige innfallsvinkler til de jobbene som vi har, ikke sant? Jeg kommer ikke fra noe spesielt religiøst hjem. Jeg har en

tro, men jeg er ikke den som går i kirken hver søndag, og det tror jeg kan være litt viktig for det at vi... Ikke for det at jeg ikke går i kirken, men vi har forskjellig innfallsvinkel til de forskjellige jobbene. Det er jo ikke bestandig at det bare er en sånn gruppe mennesker som passer til alle typer jobber innen kirken.”

Denne kontorfullmektigen ga tydelig uttrykk for å ha en tro – både religiøs og på at arbeidet på kirkekontoret var viktig. Arbeidskollegaene sa i intervjuet at hun var en vel avholdt medarbeider. Hun følte seg godt inkludert på kirkekontoret, men likevel ikke inkludert i kirken, og hun gikk sjelden i kirken til tross for at dette var noe hun gjerne kunne tenke seg å gjøre oftere.

En kirketjener fortalte at hun trivdes godt med arbeidet sitt og likte kirken som arbeidsplass. Hun sa:

”Ja, en får noen spørsmål om du er kristen som jobber som kirketjener. Folk har liksom en forventning til hvordan du er som jobber i kirken.”

I etterkant av dette utsagnet ble det snakket om kirken som et sett av meninger eller livsstil, og i hvilken grad det å jobbe i kirken var en ”pakkeløsning”. Liknende tema kom også opp i en av de andre gruppene.

Det var forskjellige synspunkter blant deltakerne på hva som krevdes for å jobbe i kirken når det gjaldt personlig tro og livsstil. De fleste mente at det viktigste var at man var profesjonelt og personlig egnet til å utføre den aktuelle jobben sin. Det kunne f.eks. bety at en kirketjener, kontoransatt eller organist ikke nødvendigvis måtte kunne gjøre rede for sin personlige gudstro, men at det viktigste var faglige kunnskaper og tilstrekkelig lojalitet til arbeidsgiver. Derimot ble det av flere sett på som en del av den personlige egnetheten for prester, diakoner, kateketer og trosopplærere at de selv trodde på det sentrale i kristendommen.

Intervjuene pekte på at forholdet mellom tilhørighet til kirken som institusjon i samfunnet og personlig tro og meningsskaping er sammensatt. En kirketjener satte ord på dette og identifiserte seg tydelig med store grupper i befolkningen som sjelden går i kirken, men som ikke nødvendigvis mangler tilhørighet til kirken:

”Det ser du hvis det skjer et eller annet med

kirken. Hvis en kirke brenner, så er jo folk veldig engasjert. Jeg tror de aller fleste har en tro langt inne, som kommer frem når det virkelig gjelder. [...] Kirken for meg er noe jeg liksom alltid har forholdt meg til.”

Det ble også framholdt at kirken er et bra sted å jobbe for den som er interessert i ledelse. De tre kirkevergene som var med i studien (to menn og en kvinne), er alle godt voksne med andre yrkeskarrierer bak seg. Alle ga de uttrykk for at de trivdes godt i rollen som leder av en lokal kirkestab. Vi tar med et sitat fra en av dem, om det å kunne realisere seg selv som leder gjennom jobben som kirkeverge:

”Akkurat nå kan jeg vanskelig forestille meg en mer spennende organisasjon å jobbe i. Hvis du har sans for å være leder, så har jeg problemer med å finne en mer spennende arbeidsplass som er så positivt ladet. NAV er selvsagt en del lederoppgaver som er spennende fordi det er endringer, men det er jo så negativt ladet. Sykehuset har jo mye av det samme, masse ledelsesutfordringer, men det er jo stort sett bare negativ omtale. [...] Men det å være leder i Den norske kirke... Enten du er [...] biskop, kirkevergeleder eller i andre lederfunksjoner innen Den norske kirke, ja, så er faktisk det en av de positive lederenheterne du kan søke deg til.”

Fellesskap

Den andre kategorien handler om fellesskap og kollegialitet. Mye av meningsopplevelsen i arbeidet var forbundet med dette, men fellesskapet var samtidig så mye omtalt og understreket at vi har valgt å beskrive det som en egen kategori.

Flere kommenterte at de så det som noe verdifullt i seg selv at de var flere fag i stab. Mange hadde erfaringer fra andre arbeidsplasser, og selv om det kunne være langt flere ansatte der, var det færre yrkesgrupper. Et eksempel det ble vist til, var kateketer, menighetspedagoger eller trosopplærere som tidligere hadde jobbet som lærere i skolen. Der var det mange flere kollegaer, men de fleste hadde samme utdanning. Det samme gjaldt en kirketjener som tidligere hadde jobbet som fabrikkarbeider. Han opplevde at det var et større kollegialt mangfold i kirken. Dette større faglige fellesskapet erfartes som berikende. En kirketjener sa det slik:

”Jeg har variable arbeidsoppgaver, allrighte

kollegaer, jobber opp mot flere yrkesgrupper.”

I alle intervjuene var deltakerne fornøyd med å høre til i en stab. Det satte ens eget arbeid inn i en kollegial sammenheng. En kateket utdypet dette:

”Jeg synes det er en god arbeidsplass. Det er kjekke kollegaer. Det teller masse. Jeg kom fra en plass der det var mindre fellesskap. Det var ensomt. Det at du støtt og stadig treffer på folk her, er bra.”

Samtidig ble betydningen av rolleavklaring og selvstendige tjenestefunksjoner understreket. Et kjennetegn ved de kirkelige stabene var at de besto av enkeltpersoner med ulike arbeidsoppgaver som de utførte enten alene eller i samarbeid med én eller flere av de andre i staben avhengig av oppgavens karakter. Prest, organist, diakon, kateket og kirketjener kunne på varierende vis samarbeide i planleggingen og gjennomføringen av gudstjenester og begravelser, men det meste av forarbeidet kunne de likevel gjøre hver for seg. De blandet seg i liten grad i hverandres faglighet eller måter å utføre arbeidet på. Dynamikken mellom selvstendige roller og teamfølelse var sentral. En organist sa:

”Jeg jobber mye alene, og det har utfordringer og medansvar som jeg ser at jeg takler fint. Samtidig opplever jeg at jeg er en del av et team som jeg setter stor pris på. [...] Jeg føler meg anerkjent som menneske, og jeg føler at min kompetanse, min kunnskap blir anerkjent. Jeg tror at det gjør veldig mye med alle som jobber i uansett yrke, at det å bli anerkjent, det er at en føler at man har noe å bidra med. For et arbeidsmiljø tror jeg det er vesentlig. Det føles veldig godt å gå på jobb og vite at jeg kommer som den jeg er, med den ballasten jeg har, og kan bidra med mitt. Det blir verdsatt, det jeg har å bidra med.”

Det ble snakket mye om vilje til å anerkjenne hverandres faglighet og om betydningen av å bli sett selv som fagperson. Følelsen av at det man selv har å bidra med blir verdsatt, slik organisten vi siterte, uttrykte det, er typisk for det mange var opptatt av. Ansvarsdeling, rolleavklaringer og gjensidig anerkjennelse ble videre sett på som nøkkel for å unngå konflikter. Også mye latter og humør ble tillagt stor betydning i kollegafellesskapet. En kirkeverge sa:

”Enda jeg trodde jeg visste litt om kirken...

Men det er utrolig mange morsomme folk her. Får kombinere det da med mye faglighet, og da er det meningsfylt å jobbe her, så synes jeg det er flott å jobbe.”

Et annet moment var betydningen av forskjellighet i en stab. Det gjaldt både personlighet og faglig profil. Som nevnt i et eksempel ovenfor kunne det være større rom for forskjellighet når det gjaldt religiøs tro i den kirkelige staben enn i menigheten. Alle kirkevergene pekte på at det er stor frihet for kateketer, diakoner, kirketjenere, organister, kontorpersonell til å sette sitt personlige stempel på hvordan arbeidet ble utført innenfor de rammene som er satt av arbeidsgiver. Betydningen av å kunne ”være seg selv” i yrkesrollen ble understreket av flere.

I et av intervjuene ble konkurranseelementet i samarbeidet tematisert. En prest sa med referanse til en annen prest:

”Jeg har ikke følelsen av at vi konkurrerer med hverandre. Kanskje får styrke... Det er litt ubehagelig, men sånn er det ikke. Vi deler det litt. Vi konkurrerer litt uten at vi tar det sånn utad. Vi har veldig klare møtepunkter, stabsmøter og planlegging av gudstjenester – møter hvor vi diskuterer konfirmanter, staben, litt fester også. Vi omgås ikke så veldig mye sammen privat, men vi har det hyggelig sammen.”

Utover dette ble ikke konkurranseelementet berørt. Utsagnet er uklart formulert, men kan forstås dit hen at den eventuelle konkurransen synes å være mer triggende enn belastende. Samarbeidet var forankret i strukturer og tydelige måter å fordele arbeidet på, noe vi skal komme nærmere inn på nedenfor. Sitatet fra denne presten peker også på noe annet, at det er et godt og vennskapelig klima på jobb, men det er ingen forutsetning at kollegaene er omgangsvener privat.

Frihet

Den tredje kategorien gjelder opplevelsen av frihet i arbeidet. Vi kunne også valgt å kalle denne kategorien ledelse eller struktur, men mener frihet er det mest dekkende siden det her er arbeidstakerperspektivet som er sentralt. Opplevelsen av frihet i arbeidet gjaldt for det første innflytelse på egen arbeidstid og muligheten til variasjon i arbeidsoppgaver. En del av opp-

gavene er forankret til tid og sted, men mye er også fleksibelt, og det er for mange av de ansatte store muligheter til fleksitid, avspaseringer og til å sette sammen arbeidsdagene på måter som gjør dem mest mulig interessante og gjennomførbare. Samtidig stilles det krav til lange og intense arbeidsøkter, jobbing i helger osv. En trosopplærer sa:

”Så liker jeg veldig godt fleksibiliteten som er i jobbsituasjonen, som er at hvis det er en dag som du må gå litt tidlig, så er det greit. Sier du at onsdag skal jeg avspasere, så går det bra. Arbeidsoppgavene er også veldig varierte da, alt fra det praktiske, utadrettede til kontor.”

Denne friheten framholdes som en viktig motiverende faktor for å orke et til tider stort arbeidspress. En prest fortalte:

”Ellers er det at vi sjelden har en kjedelig dag, fordi at det er veldig variert. Det er stadig en tur opp i bygda, ute og besøker folk, og møter. Slitasjefaktoren oppi det blir at det kan bli mange ting på kveldstid og helgetid. Du dras i alle retninger, ustrukturert, men det synes jeg at jeg har greid å utnytte til min fordel. Kan være fleksibel i forhold til å gjøre fritidsting innenfor det som andre vil si er kontortid.”

Friheten innebærer videre at arbeidstakerne selv i stor grad bestemmer hvordan eget arbeid skal utføres. Dette var tydelig uttalt blant prester, menighetspedagoger og organister, men også andre yrkesgrupper snakket om dette. En kirketjener sa:

”Det er en variert jobb, og vi har jo frihet under ansvar. Det er litt utfordrende også inniblant. Jeg vil absolutt anbefale folk å være kirketjener.”

Selv om arbeidstakerne var klar over at de sto i ledelseslinjer der de kunne instrueres til å gjøre oppgaver, ble det framholdt at instruerende lederstil var lite framtreddende. Det var mer tilrettelegging og motivering som ble omtalt. Et eksempel er hva en kateket sa med adresse til en sokneprest i samme gruppe:

”[Det er] sjelden at NN (soknepresten) for eksempel setter foten i gulvet og sier: 'Nå skal du gjøre det her.' Det kunne du gjøre, ikke sant? Du er på en måte overordnet. Du kunne gjøre det hvis du vil bruke autoriteten. Tenker det kunne du jo gjøre i kateketarbeidet; du kunne si: 'Nei, så her skal det være; det er bestemt.' Men det gjør du ikke.”

Også lederne snakket om frihet i arbeidet som et gode, for både arbeidstakeren og arbeidsplassen. Det ligger noen rammer som er bestemt, men innefor rammene gis det mange muligheter for personlige utforminger. En kirkeverge tenkte på denne måten:

”Menigheten har en bestilling for hva man ønsker å legge vekt på, men det er fremdeles etter menighetens bestilling ofte veldig stort rom for den enkelte diakon eller kateket til å legge inn det man selv brenner for. Jeg tenker at når man får lagt inn en del av det man selv brenner for og har lyst til å jobbe med, så er det en belønning i seg selv. Det gjør noe med kvaliteten og trivselen i forhold til å nå oppgavene.”

Dette fører til det neste aspektet ved frihet, at det er rom for å være kreativ. Det å være kreativ er nært forbundet med mange av arbeidstakernes egenforståelse som jobbperson, og forståelse av hva det innebærer å realisere seg selv i en meningsfull yrkessammenheng. En menighetspedagog sa:

”Det er meningsfylt i kirken. Det gir noe til meg; man føler seg... Jeg føler meg realisert ved å jobbe i kirken. Det blir litt overskrift av de store ordene. Jeg jobber med barn og ungdom primært da, i den stillingen jeg har. Det er stor frihet. Det er stort rom for kreativitet, så kan man legge seg på det nivået som man føler at passer en selv da. Det er gode kollegaer sånn jeg har opplevd det.”

Utsagnet er typisk for hvordan flere tenker, ved at frihet, kreativitet, realisering av yrkesrolle og kollegialitet knyttes sammen. I dette ligger en vesentlig del av det som gir en positiv opplevelse av mening i arbeidet.

Samtidig var flere inne på spenninger mellom frihet og kreativ arbeidsutfoldelse på den ene siden og det som ble oppfattet som et stadig voksende kirkelig byråkrati på den andre. De overordnede strukturene for kirken ble av en kirkeverge beskrevet som nokså vanskelige både å forstå og å forholde seg til fordi den er ”tungrodd” og ”utrolig byråkratisk”. Han fortsatte: ”Uklar struktur, så det å tegne organisasjonskartet for Den norske kirke er jo en vitenskap i seg selv. Det er omtrent komplett umulig å finne linjer.”

Likevel var ikke denne kirkevergen pessimistisk på kirkens vegne. Han sa videre:

”Til tross for at vi har en dataplattform som ikke er noen dataplattform. Til tross for alt dette så må jeg jo bare innrømme at jeg synes dette har blitt en utrolig spennende og utfordrende arbeidsplass preget av mye mer humor enn jeg hadde mistanke om.”

På et overordnet nasjonalt eller regionalt plan mente denne kirkevergen at kirken hadde mange svakheter. Derimot fungerte kirken godt på det lokale plan gjennom menneskene som jobber der og deltar i det som kirken er og gjør i samfunnet. Dette lokale arbeidet er preget av god faglighet, kreativitet og humor ifølge denne kirkevergen, og mange andre var inne på de samme tingene. Det gjør at ”... da er det meningsfylt å jobbe her, synes jeg det er flott å jobbe her”, som denne kirkevergen uttrykte det.

Strukturer ble vurdert som både fremmende og hemmende for kreativ arbeidsutfoldelse. En annen kirkeverge sa:

”Jeg tenker at kirken skal passe seg litt, også. Det går et sånt skjæringspunkt hvor kreativiteten møter byråkratiet. Jeg har tenkt på at vi må ha strukturer. Vi er nødt til å forholde oss til disse eksterne lovene og reglene, men det går en grense hvor dette kan drepe kreativitet. Hvis man gjør alle kirkelige ansatte til funksjonærer, så har vi mistet forferdelig mye. Da kan vi risikere å miste veldig mye av den driven og motivasjonen, det å gå den ekstra milen og sånt noe, hvis alle skal bli bare sånn timeteller, minutteller og sånt noe. Det må ikke skje.”

Denne kirkevergen refererte først og fremst til de overordnede strukturene som ligger i arbeidsgiverlinjene med styring og registrering av arbeidstid, ferieavviklinger, effektiv bruk av personell og mer. Kirkevergens bekymring lå i en ovenfrastyring av det lokale kirkelige arbeidet, og at det kunne ha demotiverende virkninger. På den andre siden var flere opptatt av at gode lokale strukturer eller rammer for arbeidet i en menighet er et gode for stabilitet og gjennomførbarhet i en sammensatt arbeidshverdag. En prest resonnererte slik:

”Jeg har ikke det sånn at jeg gleder meg til hver dag. Jeg gjør ikke det, og det har litt med type og sånn. Det har litt med dager jeg ser mørkt på det, eller at man synes det er tungt, eller man kjenner at man ikke har så mye å gi og sånn. Men da er det fint med de strukturene, for da føler jeg ikke at jeg bare jobber, ikke sant. Det ligg så mye der fra før sånn at noen dager bærer staben meg, og andre dager

kan jeg være med og bære andre i staben, som ikke har en topp dag. At god struktur gir rom for hvile også. Man trenger ikke sprudle hver bidige dag – eller være kreativ eller alle de fantastiske ordene som man helst vil være og sann.”

At det ligger noen forutsigbare strukturer som har tilstrekkelig bærekraft til å holde folk gående også på dager der man ”ser mørkt på det”, kjennetegner kirken når den er et bra sted å jobbe. Her tilskrives staben en viktig rolle, at de bærende strukturene har å gjøre med rolledeling, men også at det er et emosjonelt klima for å ta vare på hverandre. Den samme presten trekker også fram strukturers betydning for å regulere arbeidstid og sette grenser:

”Fordi arbeidsoppgavene eller det du kan gjøre, er så grenseløst, så er disse strukturene kjempeviktig for at du ikke skal jobbe deg i hjel, og at du skal få lagt inn fridagene dine. At du skal ta vare på deg selv midt oppi det enorme arbeidet som du har så lyst til å være med på, men som du må si nei til noen ganger for ikke å brenne deg ut. For meg i hvert fall så er det en veldig klar sammenheng mellom disse strukturene og rutineene, det faste og det å være kreativ.”

Betydningen av gode strukturer i form av planlegging, forutsigbarhet i tjenesten, avgrensing av arbeidsoppgaver, rolleavklaringer, ledelse osv for kreativitet og opplevelse av mening i arbeidet var et tema som flere var inne på. Vi tar med et sitat fra en trosopplærer:

”Jeg har da litt kunstbakgrunn og har lært at for at kreative mennesker skal være kreative, så må det være litt struktur i bunnen. Da vet du hvor du har tingene. Det kjenner jeg på det du sier. Struktur gjør at du vet hvor mye tid du har. Du vet hva du har til rådighet. Du vet hvor du kan være kreativ, og da begynner du å blomstre.”

Men spenningsfeltet når det gjelder strukturer lå i forholdet mellom på den ene siden det som ble oppfattet som byråkratiske direktiver ovenfra, som mer ble opplevd som kontrollerende enn stimulerende, og på den andre siden strukturer som var utformet lokalt i stor grad av de involverte arbeidstakerne selv.

Diskusjon

De viktigste funn fra denne studien er at når kirkelig ansatte trives med arbeidet sitt, henger

det særlig sammen med tre forhold: opplevelse av mening, fellesskap og en god balanse mellom strukturer og frihet, som gir rom for kreativitet og arbeidsglede. Den største trusselen mot fortsatt trivsel er byråkratisering innen kirken.

Vi har undersøkt lokale staber og ikke forholdt oss til kirkelig ansatte på høyere nivåer i kirkestrukturen siden arbeidstakerperspektivet lokalt er i fokus. Vi legger til grunn en forståelse av kirken som lokal størrelse og anser praksis som det første og det siste i all teologi, det som Don Browning kaller *fundamental praktisk teologi* (Browning 1991). Den lokale kirkelige tjenesten er positivt verdsatt i befolkningen, noe som kommer tydelig fram både i Omdømmeundersøkelsen fra Mindshare (2010) og Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) sin innbyggerundersøkelse (2010). Befolkningen er jevnt over godt fornøyd med kirkens tjeneste lokalt, knyttet til oppgaver som dåp, konfirmasjon, viselser og begravelse, og 69 % av befolkningen mener at det er kirkens viktigste rolle i samfunnet å tilby disse tjenestene (Mindshare, 2010). I dette ligger en positiv forventning til kirken, som danner bakteppe for funnene i vår studie, at kirkens lokale aktører trives med det arbeidet de gjør i og for lokalbefolkningen.

Å trives med arbeidet sitt synes å være en normalopplevelse i Den norske kirke, selv om interessefeltet for den sparsomme forskningen som finnes på feltet, er slitasje og utbrenthet (Torkelsen, 2003; Engedal, 2008a/b). Ifølge Stiftelsen Kirkeforskning (KIFO) sin rapport om presters arbeidsforhold (KIFO-notat nr 5/2009) oppgir åtte av ti prester at de trives med arbeidsoppgavene sine. Noen færre, men fortsatt tre av fire prester, sier at de også trives godt med arbeidssituasjonen sin. Rapporten inkluderer 948 av landets menighetsprester. De besvarte et omfattende spørreskjema om arbeidsforhold, trivsel og presteidentitet. Halvparten av prestene mener at arbeidspresstet er for stort, men at det i liten grad gikk ut over trivselen.

KIFO-rapporten (2009) peker på tilsvarende trivselskapende faktorer som det vi har sett i foreliggende studie, at presteyrket opplevdes som meningsfylt, og at det er godt sosialt fellesskap blant kollegaene. Samtidig opplever omkring halvparten av prestene at arbeidsmengden

er for stor, noe som går ut over krefter og motivasjon. En av fem prester rapporterte at de var delvis utbrente, og fire prosent at de var helt utbrente. Det som kjennetegner utbrente presters jobberfaringer, er at de fleste opplevde at prestetjenesten var svært meningsfull, men at arbeidet var belastende, og at ledelse og organisering var for svak (Engedal 2008a). En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer (Hougsnæs & Huuse, 2011), som inkluderte 260 kirkeverger (60 % av alle i landet), viser at tre av fire er tilfredse eller svært tilfredse med å være kirkeverger. De viktigste motiverende forholdene er at de opplevde at de hadde fornøyde medarbeidere (71 %) og fornøyde brukere av den lokale kirke (70 %). De fremste slitasjefaktorene for kirkevergene var trang økonomi (74 %) og små administrative ressurser (59 %), men 17 % oppgir også at konfliktnivået i samarbeidsrelasjoner er en viktig slitasjefaktor. Som hos prestene oppleves jobben som meningsfylt. Stabsfellesskapet og at kirken fungerer godt i lokalsamfunnet, er viktige motivasjonsfaktorer, men rammene for arbeidet oppleves som trange, noe som skaper slitasje.

Det er ingen tilsvarende undersøkelse blant andre kirkelige ansatte.

Alle studiene peker på at arbeidet i kirken oppleves som meningsfylt og givende for de aller fleste, at det å jobbe i team med tydelige rolleavklaringer og klare strukturer tillegges stor betydning, og at det uttrykkes skepsis til ledelsesstrukturer som kan oppfattes som uklare. Foreliggende studie utdyper forståelsen av kirken som et meningsfylt sted å arbeide, betydningen av stabstillørighet og strukturenes funksjon med tanke på å fremme eller hemme kreativitet og engasjement i tjenesten. Videre er den sterke opplevelsen av frihet i arbeidet og arbeidstakernes vurdering av hvor viktig denne følelsen av frihet er, noe som utfyller bildet og får fram noe av det som synes å være karakteristisk for kirkelige arbeidstakernes jobbopplevelse.

Fokus på friskhetsfaktorene

At opplevelse av mening, fellesskap og frihet er sentrale funn kan forstås i lys av Antonovskys (1991) teori om *Sense of Coherence* (SOC). *Følelse*

av sammenheng som SOC kan oversettes med, handler om å ha grunnleggende tillit til at indre og ytre stimuli man blir møtt med i form av påkjenninger, forventninger eller utfordringer, er strukturerte, forutsigbare og forståelige, at man har de nødvendige ressurser tilgjengelige for å håndtere de kravene som disse stimuli stiller, og at disse kravene er utfordringer som det er verd å investere i og engasjere seg i (Stifoss-Hanssen & Kallenberg, 1998).

Det første er et primært kognitivt aspekt – at tilværelsen med sine utfordringer er forståelig eller mulig å begripe. Det betyr at arbeids-situasjonen er preget av orden, oversikt og planmessighet. Det andre gjelder hvorvidt situasjonen håndterbar i form av nok ressurser, både egne og andres, til å mestre de aktuelle oppgavene eller utfordringene. Det tredje elementet gjelder den emosjonelle involveringen, om utfordringene eller oppgavene oppleves som meningsfylte, altså at dette er noe som det er verd å bruke evner, krefter og kreativitet på, eller om det er meningsløst eller uviktig.

Det er lett å gjenkjenne de sentrale elementene fra SOC i de kirkelige arbeidstakernes beskrivelse av hva det er som gjør kirken til et bra sted å jobbe. For det første beskrives de kirkelige tjenestene som grunnleggende meningsfulle og verd å stå på for. Man er del av noe stort og viktig i både universell, lokal og personlig forstand. Oppgavene beskrives som overkommelige og gjennomførbare, men arbeidspresset er til tider stort, og noen ganger på grensen av hva det er ressurser til siden oppgavene for noen synes utømmelige. Her er det imidlertid en gjennomgående anerkjennelse av kollegialitetens betydning, at man jobber i en stab der man til sammen har de personellmessige ressursene som kreves. Men dette er opplagt et sårbart felt, og perioder med underbemanning kan gjøre at den viktige grunnleggende tillitten til at man har tilstrekkelig med ressurser, kan svekkes.

Strukturer, egenledelse og mål

En viktig del av diskusjonen er forholdet mellom strukturer ovenfra og strukturer utformet lokalt. Dette er interessant også med tanke på at kirken finnes jo først og fremst lokalt

i praksisfeltet; alt annet er overbygninger. Dette siste er framme i debatten om kirkens ordninger, men ikke koblet mot arbeidstakeres opplevelser og skjelning mellom ovenfra- og nedenfrastrukturer, og opplevelsen av at det meningsfylte skjer i det lokale. Dette har sitt tilsvarende i de nevnte undersøkelsenes anerkjennelse av den lokale kirkens tjenester.

Begrepet kreativitet er sentralt i intervjuene. Mange av dem som ble intervjuet, og særlig de med akademisk bakgrunn, så kreativiteten som truet av strukturer ovenfra og et voksende byråkrati som i større grad fører Kirken inn i et felles spor. Det skinner gjennom en skepsis til at nyere "public mangament"-strukturer i det offentlige, med målstyring og internkontroll som ikke passer inn i kirken. Mange av dem som ble intervjuet, var redd for at kirkens ansatte skulle miste friheten, og at det ville gå utover kreativiteten uten at det ble vist til at kreativitet var viktig for å utføre kjerneoppgavene.

Et spørsmål som melder seg, er hvem som har eller skal ha det privilegiet å kunne være kreative. Hvor stor frihet til å være kreativ (Les: gjøre det på min måte) skal ansatte ha, og hvem tjener på kreativiteten? Dette reiser viktige spørsmål om hvordan kirkens arbeid skal ledes, og hva slags mål som skal oppnås.

Det gjelder arbeidets målsettinger, hva som preger god måloppnåelse, og hvordan arbeidet kan evalueres. Er tellbare resultater et mål? Er det mulig å forme kvalitetsmål, eller er det et mål i seg selv at ansatte trives og opplever arbeidet som meningsfullt? I så vel privat som offentlig virksomhet er politikere og ledere opp-tatt av å måle kvalitet. Politikere ser kvalitetsmåling som et ledd i at folk skal kunne velge ut fra pris og kvalitet på tjenester (for eksempel sykehustjenester) de ønsker å benytte eller kjøpe. For ledere er det viktig å kunne måle kvalitet som et parameter på hvordan virksomheten fungerer. Når direktøren for Kirkerådet leverer sin årsrapport, har den basis i tellbare resultatmål, men også refleksjoner omkring kvaliteten på tjenestene, noe som blant annet kan leses ut av innbygger- og omdømmeundersøkelser og medieoppslag (Johnsen, 2011).

For kirken er det nærliggende og enkelt å finne resultatmål som for eksempel utførte

kirkelige handlinger, informasjon om og tilgjengelighet til tjenester og utførte diakonale handlinger. Resultater kan telles gjennom kirkelige statistikker, men kvalitet er derimot vanskeligere å måle, og det er også vanskeligere å bli enige om hva som skal måles. For hva er god kvalitet i det lokale kirkelige arbeidet, og hvem skal sette målene når alt som kan telles, ikke teller – og mye av det som ikke kan telles, teller?

Man kan spørre ut fra den foreliggende studien om oppmerksomheten til de ansatte i større grad er rettet innad mot egen jobbsituasjon enn mot hva som etterspørres utad, spissformulert om målet på tjeneste og kvalitet er i hvilken grad staben har det bra. Mot dette kan innvendes at spørsmålsstillingene i fokusgruppene har vært å få fram arbeidstakernes egen opplevelse av hvordan det er å jobbe i kirken. Selv om det har vært lite spesifikk oppmerksomhet omkring brukerperspektivet, er det likevel både et implisitt fokus på hva kirkens medlemmer trenger, tenker og mener, og tydelige fortellinger om hva som skjer i relasjonene mellom kirkelig tjeneste og mennesker i menighet. Undersøkelsen viser former for kirkelig praksis som interagerer med lokale hendelser og behov hos individer og lokalsamfunn. Gjennom arbeidet i og for mennesker i den lokale menigheten kommer opplevelsen av mening. Denne formen for grunnleggende meningsdannelse kan forstås som en frukt av at kirkelig tjeneste i stor grad er selvtranscenderende, om vi skal låne et begrep fra den eksistensielt orienterte psykoterapeuten Irvin D. Yalom. Han peker på at mening skapes og oppleveres helst gjennom hendelser der mennesker går ut over seg selv og gjør en innsats for andre (Yalom, 2007), noe som jo ikke er en overraskende tanke for den som har lest Det nye testamente. Det vi ser er at det er nære sammenhenger mellom arbeidet selv og arbeidets betydning, veien og målet.

Frihet og styring

Studien reiser videre spørsmål om forholdet mellom ledelse og frihet. Er frihet ikke å være ledet – altså at det er mest mulig rom for egenledelse? Hva er forholdet mellom styring, frihet, kreativitet og oppnåelse av virksomhetens defi-

nerste mål og egne mål for arbeidet? Frihet er et begrep som går igjen blant innformatene og da med en positiv valør av ordet. I henhold til SOC-tenkningen (Antonovsky 1991) og litteratur om hva som kjennetegner en god arbeidsplass, er frihet i betydningen av muligheten til å styre egen arbeidsdag et viktig kriterium for trivsel, særlig i tynge akademiske høykompetansemiljøer (Jordahl 2002).

Akademiske institusjoner og andre yrker med tidligere høy grad av frihet, som advokater og leger, har de siste årene klaget over økende byråkratisering. Det kan være en mulig faktor, men en annen er at det nå stilles større krav til dokumentasjon på at den enkelte arbeidstaker gjennomfører og når de mål som samfunnet etterspør. Det kan oppstå motsetningsforhold mellom fri yrkesutøvelse og den ansattes eget skjønn og organisasjonens behov for kontroll og styring og for å gjøre virksomheten mer effektiv og lønnsom (Jordahl 2002).

Et nærliggende spørsmål er om det er mulig å sette krav til måloppnåelse når det gjelder kirken, og hvem som skal sette kravene. Foreliggende studie tyder ikke på at det er et fravær av tydelig ledelse som gjør at hver enkelt selv kan definere mål og betingelser for eget arbeid. Det er rimeligere å tolke resultatene dit hen at friheten ligger i å utforme arbeidet på personlige kreative måter, men innenfor de rammene som gjelder ut fra de lokale ledelsesstrukturene. Forholdet mellom mål, ledelse, strukturer og frihet er en kjernetematikk for utformingen av kirkens praksis i lokalsamfunnet. Studien peker på frihetens betydning for motivasjon og involvering og på strukturenes betydning for å sikre stabilitet og kontinuitet. Dette betones av flere yrkesgrupper, særlig kirkeverger, prester og menighetspedagoger.

Vi blir nysgjerrige på ubesvarte spørsmål om hvordan arbeidstakerne utvikler seg og fornyer seg i arbeidet, hvordan de definerer sin egen rolle og bedømmer kvaliteten på egen praksis. Et annet spørsmål er hva som styrer prioriteringer av ressurser, om man er tilfreds med slik man gjør, fordi man selv får innfridd behovet for mening i arbeidet, og om kravene justeres ut fra svakt begrunnede forståelser av ressursenes begrensninger. Man kan også

spørre om former for flat ledelse med vekt på individuell frihet kan komme i konflikt med et strategisk utviklingsperspektiv.

I høykompetent praksis, som kirkelig tjeneste er, er det viktig å holde kjernevirksomheten i sentrum (Jordahl 2002). Engasjementet for "saken" var sterkt i alle intervjuene, men det er vanskelig å få øye på hvordan arbeidets hensikt og målsettinger var definert og av hvem. Det kan også ha å gjøre med at dette ikke ble tilstrekkelig fulgt opp i intervjuene.

Stabskultur

Et siste spørsmål gjelder åpenhet og kultur omkring vanskelige erfaringer i arbeidet og staben. Er det lov å si ifra om man ikke opplever samme grad av lykke i arbeidet som de andre? Og kan det tenkes at en felles uttalt forståelse av at "her har alle det bra," fungerer som en tvangstrøye? Kan den hyggelige og gjensidig anerkjennende tonen være konfliktunntvikkende? Venter man i praksis i det lengste med å ta opp konfliktstoff og ender med forsøk på brannslukking i stedet for forebygging? Mangel på mulighet til å være emosjonell, at man i arbeids-sammenheng undertrykker egne følelser, kan være konfliktskapende og føre mot utbrenthet (Engedal 2008b). Det står ubesvart hva som skjer med uenighet og spenninger i stab. Utnyttes dette som kreative krefter? Spenninger kan være kreative krefter i en stab, men kan også utvikle seg til utmattende konflikter. Likevel peker funn i denne studien på at strukturer som oppleves som gode, kan gi rom for at det er mulig å vise at man er sliten eller på andre måter ikke har det bra – og at det er greit å være ærlig på at jobben ikke alltid føles meningsfylt.

Studier av nyere ledelseslitteratur har avdekket en tendens til å forenkle bildet av fremgangsrik bedriftskultur ved å bruke et menneskevennlig språk som gir skinn av humanisme og med utstrakt bruk av begreper som dynamisk, innovativt og kreativt. Honnørbegrepene har ikke nødvendigvis kontakt med individets egen opplevelse av seg selv som arbeidstaker. I dette kan det ligge et ønske fra ledere om å skape harmoni og unngå konflikter (Trollestad, 1994). Foreliggende studie

har vist til liknende suksessbeskrivelser, men her kommer de fra både arbeidstakere og ledere i lokale sammenhenger. Det er et gjennomgående "vi" som holder sammen, og mulige problemer identifiseres i liten grad innenfra i staben, men tilskrives det mer sentrale ytre kirkebyråkratiet. Man kan spørre seg om et ivaretaende språk kan tilsløre underliggende ikke-manifeste strukturer og spenninger i kommunikasjonen. Et annet nærliggende spørsmål er om man ved å konstruere en ytre fiende ("byråkratene") styrker samholdet og opplevelsen av intern suksess.

Kontekstnær ledelse og veiledning

Foreliggende studie peker på at strukturer og ledelsesmodeller fungerer best når de utvikles i den enkelte kontekst og på betydningen av rolleavklaringer knyttet til oppgaver og ledelse. Studien antyder ikke at det foreligger uformelle ledere; både kirkeverger og ledende sokneprester framstår og anerkjennes som ledere for sine ansvarsområder i de stabene vi har undersøkt.

Både denne og de andre studiene vi har vist til, får fram at også Den norske kirke har de samme spenningene og omstillingene som andre organisasjoner når det gjelder personalledelse. I nyere ledelseslitteratur brukes begrepet "ledelse av menneskelige ressurser" (LMR), og personalpolitikk kan forstås som "de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser. Denne styringen omfatter planlegging, anskaffelse, utvikling, belønning, anvendelse og avviking av arbeidskraft." (Nordhaug 2002, s 49) Odd Nordhaugs definisjon kan forstås instrumentelt, men han peker også mot slutten av sin bok på en annen tilnærming til ledelse som er interessant med tanke på de kirkelig ansattes beretninger: "Mye peker i dag i retning av at målet om overlevelse gjennom å skape forutsigbarhet ved hjelp av analyser og strategisk planlegging i mange virksomheter, er i ferd med å bli erstattet av *et enda mer grunnleggende mål om å skape mening for dem som er involvert i organisasjonen.*" (Nordhaug 2002, s 300, vår kursivering).

Nordhaug tenker høyt om hva god personal-

forvaltning i en bedrift kan innebære i et moderne arbeidsmarked der opplevelse av mening er en grunnleggende verdi. Han legger for det første vekt på kontinuerlig læring, noe som på individplanet vil bli synliggjort ved personlig og faglig vekst. For det andre peker han på yrkespersonens frihet til å bruke sine egne forutsetninger og utforme arbeidet på en måte som gir opplevelse av mening og sammenheng. For det tredje viser han til verdien av å "skape et miljø for kreativ arbeidsutfoldelse der ledelsen i stedet for å kommandere, kontrollere og konfrontere slipper noen tøyer og legger vekt på oppmuntring og veiledning" (Nordhaug 2002, s 301).

De kirkelige arbeidstakernes vektlegging av mening, fellesskap og frihet kan forstås i lys av disse nyere perspektivene på personalledelse. De som jobber i kirken, opplever sitt virke som viktig og meningsfullt, og dette gjenkjennes også i de overveiende positive erfaringene folk flest har med den lokale kirkes tjeneste (Jfr. Omdømmeundersøkelsen og DIFI-studien fra 2010). Slitasjefaktorene henger sammen med manglende kontroll på ressurser og oppgaver, at man blir et offer for arbeidsbetingelser man selv ikke kan gjøre noe med. Det viser både denne studien og de studiene vi har referert til innledningsvis. Tåleevnen synes å være høy i Den norske kirke fordi de ansatte har stor entusiasme og opplever at jobben er svært viktig og meningsfull, men her ligger også potensialet til utbrenthet, om strikken tøyes for langt, noe ikke minst Engedals studie gir et klart bilde av (Engedal 2008a). Dette er en viktig ledelsesutfordring som berører rammebetingelsene. Men det handler mest av alt om å "skape et miljø for kreativ arbeidsutfoldelse", slik Nordhaug uttrykker det, "med vekt på oppmuntring og veiledning".

Begrensninger

Studien har fokusert på friskhetsfaktorene ved kirkelig yrkeserfaring og har ikke hatt som mål å si noe om hva som kjennetegner arbeidstakere som er utbrente eller utslitte i sin tjeneste. Dette er vel i varetatt gjennom andre studier.

Det er bare tre lokale stabsområder som er intervjuet, og bildet kan være annerledes andre

steder selv om ulike deler av landet og by og bygd er representert.

Videre kan en innvending mot fokusgruppeintervjuer være at deltakerne ikke kommer med de vanskelige sakene de har på hjertet, og at et flertall av "lykkelige" medarbeidere kan skjule enkeltansatte som ikke tør å stå fram med sine problemer og dermed bryte fasaden av egenforståelse internt i staben. Dette er likevel ikke vår oppfatning i denne studien. De fokuserte gruppeintervjuene har snarere fungert etter hensikten og fått fram bredde og nyanser i erfaringer fra arbeidstakere som har en felles stabsreferanse, men ulike utgangspunkt og roller. Dette er også noe som anses som en styrke ved fokusgrupper som metode (Kizinger 1995).

Materialet har stor grad av indre konsistens ved at sentrale temaer er gjennomgående for alle intervjuene. Materialet gir også et bredt og godt bilde samtidig som det går i dybden på sentrale aspekter ved kirkelige arbeidstakers yrkesopplevelse. Funnene samsvarer med funn i andre studier som vi har beskrevet ovenfor, og det gir grunnlag for at foreliggende studie kan ha gyldighet og overføringsverdi til å forstå hva som kjennetegner kirken som et bra sted å jobbe, også i andre staber enn de tre det er referert til i denne studien.

En innvending kan være at intervjuene er gjort få uker etter terroren sommeren 2011, en periode da Den norske kirke fikk svært positiv oppmerksomhet i offentligheten. Til det er å si at det positive omdømmet kirken fikk nasjonalt etter terroren, minner om det omdømmet kirken i stor grad har lokalt til vanlig, om vi skal tro undersøkelsene fra Mindshare (2010) og Difi (2010). I lokalsamfunnet, som vår studie har som referanse, har kirkens omdømme hele tiden vært overveiende positivt. Selv om noen av deltakerne har brukt hendelsene fra sommeren 2011 som eksempel, er det lite som tyder på at en "etter-terroren-effekt" har påvirket disse erfarne arbeidstakernes grunnleggende oppfatning av hvordan det er å jobbe i kirken.

Sammenfatning og konklusjon

Den norske kirke er en stor arbeidsplass med et mangfold av yrkesgrupper som jobber sammen.

For å undersøke *hva som kjennetegner kirken som et bra sted å jobbe*, har vi gjennomført tre fokusgruppeintervjuer med til sammen 24 kirkelig ansatte. Det viktigste funnet er at når kirkelig ansatte trives med arbeidet sitt, henger det sammen med opplevelse av mening, fellesskap og frihet.

Det tegnes et bilde av det å jobbe i kirken som en mulighet til å realisere seg selv, være del av noe viktig både lokalt og mer universelt, bli akseptert som den man er med sine egne evner og forutsetninger, og gjennom dette kunne bidra inn i et faglig samarbeid med andre i en stab med ulike profesjoner. Forholdet mellom lokalt utformet struktur, planmessighet og forutsigbarhet på den ene siden og frihet til å utfolde egen kompetanse og kreativitet på den andre framholdes som avgjørende, mens det er skepsis til retningslinjer og direktiver ovenfra, som kan oppfattes som byråkratiske og kontrollerende.

Resultatene er tolket i lys av teorier om "Sense of coherence", og opplevelsen av mening synes å være en motiverende faktor som gjør at arbeidstakere også kan holde ut perioder med stort arbeidspress og svak ressurstilgang, f.eks. underbemanning. Frihet, lokalt arbeidsfellesskap og mening er nært forbundet. Byråkratisering kan oppleves truende for personlig frihet i yrkesutøvelsen, redusere opplevelsen av mening og redusere motivasjon og tåleevne. Her ligger etter vår vurdering sporer til spenninger mellom sentrale og lokale strukturer. Vi har pekt på nyere ledelsestenkning som framhever betydningen av lokale praksiskontekster, veiledning og at arbeidet skal ha mening for dem som gjør jobben. Dette gir gjenklang i de verdiene som de kirkelig ansatte i denne studien har pekt på: mening, fellesskap og frihet i en lokal kirkelig praksiskontekst.

Litteratur

- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm. Natur och Kultur 1991.
- Browning, D. (1991). *A Fundamental Practical Theology*. Minneapolis. Augsburg Fortress.
- Danbolt, L. J. & Stifoss-Hanssen, H. (2007). *Gråte min sang*. Kristiansand. Høgskoleforlaget.
- Difi (2010). *Innbyggerundersøkelse 2010*. Difi-rapport 2010:14.
- Engedal, L. G. (2008a). *Meningsfull tjeneste - belastende arbeid. En undersøkelse avslitasjefaktorer i menighetsprestens arbeid*. Halvårsskrift for praktisk teologi 1/2008.

- Engedal, L. G. (2008b). *Arbeid og slit. En analyse av hovedsynspunkter i burnout-forskningen*. Halvårsskrift for praktisk teologi 1/2008.
- Hougsnæs, M. H. & Huuse, M. (2011). *KAs Lederundersøkelse 2010. En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer*. Oslo. KA.
- Johnsen, J. P. (2011). *Arsmelding for Dnk 2011*. Kirkerådet.
- Jordahl, A. (2002). *Ledelse og omstilling i profesjonelle organisasjoner*. <http://www.aff.no/viewfile.aspx?id=151>.
- KIFO-notat nr 5/2009.
- Kizinger, J. (1995). Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311, 299–302.
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Maunsbach, M., & Dehlholm-Lambertsen, B. (1997). Det fokuserede gruppeintervju og deltagerobservasjon. *Nordisk Medicin*, 112, 126–128.
- Mindshare: *Omdømmeundersøkelse for Dnk 2010*.
- Nordhaug, O. (2002): *LMR. Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo. Universitetsforlaget.
- NRK. www.nrk.no/nyheter/distrikt/nordland/1.7733709.
- SSB. http://www.ssb.no/kirke_koetra/.
- Stifoss-Hanssen, H. & Kallenberg, K. (1998). *Livssyn og helse, teoretiske og kliniske perspektiver*. Oslo. Ad Notam Gyldendal.
- Torkelsen, T. (2003). *På livet løs. En praktisk-teologisk studie av medarbeideres erfaring*. KIFO Perspektiv nr. 13. Tapir forlag.
- Trollestad, C. (1994). *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nora. Nya Doxa.
- TV2. <http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/stoltenberg-hedret-bano-og-ismail-3548476.html>.
- Yalom, I. D. (2007). *Religion og psykiatri*. Arneberg forlag.

Sammendrag

For å undersøke *hva som kjennetegner kirken som et bra sted å jobbe*, er det gjennomført tre fokusgruppeintervjuer med til sammen 24 kirkelig ansatte. Det viktigste funnet er at når kirkelig ansatte trives med arbeidet sitt, henger det sammen med opplevelse av *mening, fellesskap og frihet*.

Opplevelsen av mening knyttes særlig til tre forhold: å være del av et stort universelt prosjekt (kirken i verden), ta del i et viktig lokalt prosjekt (kirken i lokalsamfunnet) og realisere et viktig personlig prosjekt (jobbe med noe man er personlig opptatt av). Det å kunne bidra i et faglig samarbeid med andre i en stab med ulike profesjoner ble høyt verdsatt. Videre ble forholdet mellom lokalt utformet struktur, planmessighet og forutsigbarhet på den ene siden og frihet til å utfolde egen kompetanse og kreativitet på den andre beskrevet som avgjørende.

Resultatene er tolket i lys av teorier om "Sense of coherence" og nyere ledelseslitteratur. Opplevelsen av mening synes å være en motiverende faktor som gjør at arbeidstakere også kan holde ut perioder med stort arbeidspress og svak ressurstilgang, f.eks. underbemanning. Frihet, lokalt arbeidsfellesskap og mening er nært forbundet. Byråkratisering kan oppleves truende for personlig frihet i yrkesutøvelsen, redusere opplevelsen av mening og svekke motivasjon og tåleevne. Her ligger sporer til spenninger mellom sentrale og lokale strukturer.

Lars Johan Danbolt, professor, Religionspsykologisk senter, Sykehuset Innlandet og Menighetsfakultetet
RPS, Sl Sanderud, Pb 68, 2312 OTTESTAD
lars.danbolt@sykehuset-innlandet.no

Lars Lien, professor, Religionspsykologisk senter, Sykehuset Innlandet
RPS, Sl Sanderud, Pb 68, 2312 OTTESTAD
lars.lien@sykehuset-innlandet.no