Hovedorganisasjonen KA

HÅNDBOK FOR RÅDSLEDERE I DEN NORSKE KIRKE

Revidert utgave for valgperioden 2023-2027

**Håndbok for rådsledere
i Den norske kirke**

© Hovedorganisasjonen KA
Rådhusgt. 1–3
0151 Oslo

23 08 14 00
ka@ka.no
ka.no

Om Hovedorganisasjonen KA

KA er hovedorganisasjon for kirkelige og ideelle virksomheter. Vi ivaretar og fremmer våre medlemmers felles interesser og yter service i samsvar med deres oppgaver og behov. Alle virksomheter i Den norske kirke er medlem av KA, men også organisasjoner, stiftelser og aksjeselskaper på kirkelig og ideell sektor er medlemmer hos oss.

Innhold

FORORD **4**

INNLEDNING **6**

UTVIKLINGSTREKK I KIRKELIG DEMOKRATI OG ARBEIDSGIVERANSVAR **8**

FRAMVEKSTEN AV DET KIRKELIGE DEMOKRATI 8
DEN KIRKELIGE BEGRUNNELSE FOR DEMOKRATI 10
DET NORSKE KIRKEDEMOKRATIET: SAMVIRKEMODELLEN 11
DEMOKRATIETS UTFORMING I KIRKEN – SELVSTENDIGHET OG SAMMENHENG 12

RÅDSLEDER I FOLKEKIRKEN **15**

Å LEDE RÅDET I MØTER 15
LEDERROLLEN MELLOM MØTENE 18
STRATEGI OG STRATEGISK SAMFUNNSDIALOG 19
KIRKEPOLITISKE STYRINGSOPPGAVER 21
FORHANDLINGER 23

RÅDSLEDEREN I FORHOLD TIL DAGLIG LEDER **26**

UTVIKLING I LEDERROLLEN 26

REKRUTTERING AV DAGLIG LEDER **30**

GJENNOMFØRING AV INTERVJU 35
INNSTILLING, TILBUD, LØNN OG INNFASING 37

RÅDENES ROLLE I KONFLIKTER **40**

FOREBYGGING AV KONFLIKTER 40
RÅDETS ROLLE SOM ARBEIDSGIVER 40
MENIGHETSRÅDETS ROLLE I KONFLIKTSAKER BLANT DE ANSATTE 41

Forord

Demokrati som ordning og styringsform har vært lovfestet for Den norske kirke i over 100 år. I 1920 ble lov om menighetsråd, samt en mulighet for å etablere kirkelig fellesråd, vedtatt. Med lovfestingen ble det borgerlige demokrati og det allmenne lekmannsskjønn ført inn i styringen av Den norske kirke. Siden ble bispedømmerådene etablert i 1933[1], Kirkerådet i 1969 og endelig Kirkemøtet i 1984. Ved at alle døpte medlemmer fikk mulighet til å stemme, og selv stille til valg, har kirken blitt befestet som en folkekirke der medlemmene har en reell innflytelse til stadig engasjement og fornyelse.

De senere år har Kirkerådet og Kirkemøtet initiert et arbeid med utviklingen av kirkens organisering og styringsform. I denne prosessen har lokale råd vært involvert gjennom høringer og samråd mellom lokale rådsmedlemmer og bispedømmerådene. Nettverk for fellesrådsledere har etablert seg som en instans som har regionale og nasjonale samlinger, samt har konsultasjoner med Kirkerådet og Kirkemøtets komiteer.

Med bakgrunn i Kirkerådets utredning, Demokratiets grunnlag og folkevalgtes rolle i Den norske kirke (2022), vedtok Kirkemøtet i 2024 følgende:

«Trussamfunnet Den norske kirke er styrt av demokratiske organ på alle nivå. Dette har både teologiske og historiske årsaker. Kyrkjemøtet bed Kyrkjerådet om å legge fram forslag om ei føresegn som stadfestar at rådsorgana i kyrkja utgjer ei særleg styingsteneste (KM Vedtak sak 7/24»).

Samtidig ble det pekt på behov for bedre rammebetingelser for å ivareta rollen, administrativ støtte og opplæring av både folkevalgte og ansatte. Rollen til rådene og de valgte medlemmer har dermed fått anerkjennelse som en selvstendig og viktig tjeneste blant et mangfold av kirkelige tjenester.
Mangfoldige tusen medlemmer er valgt i menighetsråd, fellesråd, bispedømmeråd, kirkeråd og Kirkemøte, senest ved valget i 2019. I innstillingen «Styrket demokrati i Den norske kirke» fra 2008, skrev det daværende Kirkedepartementet:

«Departementet motiverer behovet for styrking av det kirkelige demokrati med målsettingen om å bevare Den norske kirke som åpen og inkluderende folkekirke. Skal kirken kunne være dette, er den avhengig av tillit i den brede medlemsmassen. En demokratisk styringsstruktur vil etter departementets oppfatning bidra til å bevare og skape trygghet, tillit og tilhørighet hos medlemmene» (s. 22).

Departementet pekte den gang på at kirkelig demokrati har trekk fra både organisasjonsdemokrati og demokrati i samfunnsmessig forstand. Med etableringen av soknet som selvstendig rettssubjekt i 1997 og Den norske kirke i 2017, og med ny trossamfunnslov fra 2021, er det etablert en selvstendig kirkelig forvaltningsstruktur. Dette vil bidra til at organisering og ledelse av kirkelig virksomhet er forankret i kirkens folkevalgte organer. Samtidig må kirke og lokalmenigheter tilpasse seg nye rammebetingelser, videreutvikle frivilligheten og jobbe aktivt i samhandling med lokalsamfunn og offentlige organer.

Denne håndboken er skrevet for å bidra til økt bevissthet og kunnskap om lederrollen i kirkelige råd. Vi håper dette vil styrke utviklingen av en demokratisk kultur og gi økt legitimitet til de valgte lederne i kirken. Bygging av demokrati handler om mange forhold, men kanskje først og fremst om forvaltningen

[1] Ved etableringen ble bispedømmerådet omtalt som et felles råd for menighetsrådene og Kirkerådet het Bispedømmerådenes fellesråd til midt på 1980-tallet.

av både «kyndighet og myndighet». Med utgangspunkt i kompetanse om kirke og samfunn, skal man forvalte det ansvaret man har fått med «myndighet».

Målsettingen er å utfordre rådsledere til å bli mer bevisst sin rolle i det lokale råd og det samlede styringssystem i kirken. Parallelt kan det stimulere bevisstheten hos daglige ledere og øvrige tilsatte om menighetsrådets og fellesrådets rolle som arbeidsgiver og styringsorgan. I tillegg ønsker vi også å bidra til at det kirkelige rådsarbeid er preget av åpenhet, ryddighet og etisk bevissthet. Vi ønsker også å bidra til at kirkelige saker løftes ut av de kirkelige «styrerom», da kirkelige saker må synliggjøres og omdømme bygges. Slik tror vi dette bidrar til å styrke tilliten og omdømmet for det kirkelige demokrati.

Målgruppen er rådsledere på ulike nivåer i kirken. Mye av det som sies vil være relevant enten man leder menighetsråd, kirkelig fellesråd eller bispedømmeråd, og dette stoffet er derfor samlet i de første kapitlene. Samtidig vil enkelte kapitler som omhandler forholdet til daglig leder, tilsetting og oppfølging, være særlig relevant for fellesrådsledere og bispedømmerådsledere – men også for menighetsrådsledere med egen daglig leder. Håndboken vil ha både generelt stoff om den folkevalgte rådslederrollen, samt konkrete temaer som relasjon til lokalsamfunn, strategiarbeid og møteledelse. Erfaring fra KA sitt arbeid med utredning, rådgivning og opplæring ligger til grunn for heftet. Vi håper at håndboken kan bidra til å stimulere diskusjon om tjenlige lederroller og styringsformer i kirken.

Dette ressursheftet er en revisjon av en førsteutgave fra 2020, som i hovedsak ble skrevet av Frank Grimstad og Harald Askeland, med bidrag fra Marit Omland Nordbotten, Ingrid B. Tenfjord og Øystein Dahle.

Oslo, august 2024
Marit Halvorsen Hougsnæs
Administrerende direktør
Hovedorganisasjonen KA

Innledning

Siden menighetsrådsloven av 3. desember 1920, har det vært valgt menighetsråd i hvert sokn gjennom allmenne valg. Kirkens landsdekkende oppdrag og demokratiske forankring er fremdeles lovfestet, gjennom § 10 i trossamfunnsloven. I kommuner med bare ett sokn, er menighetsrådet det eneste valgte styringsorgan for soknet. Der det er flere sokn i kommunen, skal det etableres et kirkelig fellesråd. Både menighetsrådet og fellesrådet er organer for soknet, men ivaretar ulike sider av det lokale kirkelige styringsansvaret. Samtidig med menighetsrådsvalget velges det også medlemmer til bispedømmerådene. Samlet utgjør bispedømmerådene Kirkemøtet, som er kirkens øverste representative organ og som velger Kirkerådet til å lede arbeidet mellom kirkemøtene.

Det kirkelige demokratiet har utviklet seg mye gjennom de siste 100 år, og ivaretar viktige kirkelige verdier og interesser. Prosessen fram mot egne folkevalgte organer i kirken ble drevet fram av kirkelige aktører som ønsket at både menighetene og Den norske kirke skulle ha egne styringsorganer som kunne representere menighetene og kirken. Da menighetsrådsloven ble vedtatt i 1920 var det et sentralt argument at det borgerlige demokrati, som samfunnets og kirkens medlemmer var del av, nå også ble gjort gjeldende i kirken. Slik demokratiet i samfunnet hadde erstattet kongestyre og embetsmannsstaten, ga rådene kirkens døpte medlemmer anledning til å velge sine representanter og selv stille til valg. Dette befestet kirkens legitimitet, og har samtidig utløst lokalt initiativ og lekmannsskjønn i utviklingen av det lokale kirkelige arbeidet. Fra starten i 1920 har det samtidig vært fast praksis at en prest eller prost har vært fast medlem i de lokale råd, og tilsvarende har biskopen(e) sete i bispedømmeråd (og dermed Kirkemøtet). Ledende biskop (preses) er medlem av Kirkerådet.

De kirkelige råd gjør sine vedtak i møter, og derfor er det viktig at møtene er godt forberedt, har god møteledelse og at vedtak blir fulgt opp. Kirkeordningens bestemmelser om at kirkelig fellesråd, bispedømmeråd og kirkeråd skal ha en daglig leder sikrer rådene kapasitet og profesjonalitet i forberedelse og gjennomføring. Samtidig har rådets leder, samt rådet selv, en viktig rolle i samspillet med og i kontroll av rådets sekretariat og som ansvarlig for å gjennomføringen av rådets møter. I menighetsråd i flersoknskommuner kan det etableres en ordning med daglig leder for menighetsrådet. Av økonomiske grunner er det fortsatt et mindretall av menighetsrådene som har en egen daglig leder.

Da Stortinget våren 2019 vedtok ny lov om tros- og livssynssamfunn, ble kapittel 3 viet Den norske kirke. Lovens § 10 slår fast at formålet med bestemmelsene i kapitlet er å legge til rette for at Den norske kirke forblir en landsdekkende og demokratisk evangelisk-luthersk folkekirke. Loven innebærer også at det er gjort et valg om at Den norske kirke, samt Kirkemøtet og menighetsrådene som styringsorganer, er regulert gjennom lov og ved det også henter deler av sin myndighet og legitimitet fra samfunnet.

Sammensetningen av de kirkelige rådene omtales gjerne med begrepet samvirke, og innebærer at menighetens valgte representanter og en representant for prestetjenesten (utpekt av biskopen) samlet utgjør soknets styringsorganer. Ordningen innebærer at der det er flere prester i soknet eller kommunen avgjør biskopen hvem av prestene som sitter i rådet, og hvorvidt sokneprest eller prost skal sitte i kirkelig fellesråd. Vedkommende prest er fullverdig medlem av et kollegialt organ, og ikke biskopens representant i rådet. I bispedømmeråd, kirkemøtet og kirkerådet er biskopene representert. Samvirkemodellen har vært videreført og blitt bekreftet i Kirkemøtebeslutning. Kirkemøtet framhevet i 1988 at kirkestyret utgjøres av den kompetanse som tjenesten med ord og sakrament og folkevalgte hver for seg og i fellesskap representerer. Denne kompetanse er samlet til stede i rådene. Demokratiutvalgets rapport fra 2022 videreførte og styrket grunnlaget for det kirkelige demokrati, og Kirkemøtet har senere stadfestet at folkevalgte og rådene utgjør en særlig styringstjeneste i kirken.

Rådene består av folkevalgte medlemmer som er spesielt valgt til den kirkelige styringstjeneste, og som har gått inn under forpliktelsen på kirkens ordninger og læregrunnlag (Sak KM 11/88), og læreforpliktelsen er fastsatt i § 37 i Kirkeordning for Den norske kirke (KO). Erfaringen er at denne samvirkemodellen har fungert tilfredsstillende og gitt en sunn maktfordeling i kirken.

Over tid har fellesrådene, bispedømmerådene og Kirkerådet blitt tilført nødvendig handlingskapasitet, ved at først kirkeloven og senere kirkeordning (fastsatt av Kirkemøtet) forutsetter at disse rådene skal ha en daglig leder[2]. Dette gir rådene mulighet for å få saker forberedt, nødvendig forvaltning ivaretatt og rådenes beslutninger iverksatt. Vilkårene for å ivareta den demokratiske lederrollen gjennom ledelse av rådene og å representere rådet i ulike sammenhenger, er imidlertid ofte svak. Folkevalgt ledelse i Den norske kirke er i hovedsak ivaretatt gjennom ulønnet innsats og kan være krevende å ivareta i kombinasjon med fulltidsarbeid og større familieforpliktelser. Dette kan skape et demokratisk underskudd. For å profilere en tydeligere folkevalgtrolle samt lederrollen i rådet, har Kirkemøtet 2024 anbefale at rådene drøfter i hvilken grad møtegodtgjørelse, kompensasjon eller frikjøp er nødvendig for å kunne ivareta rådslederrollen:

Kyrkjemøtet meiner det er viktig at administrativ støtte til råda, og eventuell godtgjering for teneste som rådsmedlem blir vurdert ut frå dei tilgjengelege ressursane på den aktuelle staden (Vedtak KM 7/24).

Kirkeordningen legger ikke opp til at rådslederen som sådan har særskilt avgjørelsesmyndighet, dette ligger til rådet samlet gjennom vedtak. Rådet kan imidlertid delegere avgjørelse i visse saker til valgt leder eller til et arbeidsutvalg. Rådsledere i menighet og kirke har likevel en stor innflytelse på arbeidet i rådet ved de oppgaver som naturlig følger av lederervervet. Den valgte leder er bl.a. ansvarlig for innkalling, saksliste, møteledelse, og må se til at vedtak blir fulgt opp på en forsvarlig måte. Som arbeidsgiverrepresentant får rådsleder også et særlig ansvar for oppfølging av tilsatt daglig leder.

Ved at det er etablert stilling som daglig leder, vil det ofte være denne som foreslår saksliste, forbereder sakene og i praksis gjennomfører rådets vedtak. Det er imidlertid å forvente at rådets leder er involvert og godkjenner sakslisten før det kalles inn til møte. Kirkemøtet har fastsatt eget reglement om formene for de ulike råds virksomhet. Leder vil også være den som følger opp forholdet til daglig leder med hensyn til oppfølging av rådets vedtak.

I de videre kapitler vil denne håndboken først kort presentere den historiske bakgrunn for kirkens demokrati og folkevalgte organer. Deretter vil vi omtale noen sentrale oppgaver i rollen som rådsleder, gjennom følgende temaer:

- Ledelse av møter
- Strategi og utviklingsoppgaver
- Kirkepolitiske styringsoppgaver
- Forhandlinger
- Rekruttering av daglig leder
- Rådenes rolle i konflikter

[2] Denne stillingen kan ha noe ulik betegnelse på de ulike nivåer; da en gjerne har daglig leder i menighet, oftest en kirkeverge for fellesrådene, stiftsdirektør for bispedømmerådene og direktør for Kirkerådet. I denne håndboken vil vi gjennomgående bruke begrepet daglig leder om disse ulike stillingene, da det sentrale anliggende handler om rådet og forholdet til daglig leder.

Utviklingstrekk i kirkelig demokrati og arbeidsgiveransvar

Statskirkeordningen og Den norske kirkes tydelige tilknytning til norsk kultur og historie har mottatt avgjørende impulser fra både stat og kommune med hensyn til organisering og utforming av styringsstrukturen. Parallelt har menighetene samhandlet med og mottatt impulser fra de frivillige kristelige organisasjonene. De siste tiårene har impulser fra andre kirkesamfunn satt sitt preg på diskusjonen og forståelse av kirkens ledelse og organisasjon. Med den nye trossamfunnsloven vil kirken både framstå som en del av sivilsamfunnet og samtidig lovregulert, og slik være offentligrettslig regulert. Kirkens demokrati har vært preget av det politisk demokrati, men har gjennom Demokratiutvalget og kirkemøtebehandlingen de siste årene fått en tydeligere begrunnelse som bygger på kirkelige premisser.

FRAMVEKSTEN AV DET KIRKELIGE DEMOKRATI

Den lutherske reformasjonen medførte et oppgjør med en bispestyrt kirke, og la grunnlaget for en tenkning om at menigheten selv kunne styre i kirkelige spørsmål. Reformasjonen ble imidlertid gjennomført ved hjelp av den enkelte fyrste. Resultatet ble derfor at de evangelisk-lutherske kirkene ble fyrstestyrte nasjonalkirker, og reformatorenes program for menigheters selvstendighet ble i liten grad realisert. De historiske forløpere for lokalt kirkelig demokrati var fra slutten av 1500-tallet valgte «medhjelpere» som skulle bistå presten i dennes tjeneste. Parallelt hadde kirkevergeombudet eksistert siden middelalderen, som soknets representant i forvaltningen av de inntekter som skulle avsettes til kirkens drift og vedlikehold. Kirkevergens kirkelige forankring har vært ivaretatt ved at det til enhver tid relevante styringsorgan for kirken har utpekt kirkevergen; i førreformatorisk tid var dette biskopen, etter reformasjonen kongen, og ved etableringen av kommunene formannskapet og med kirkeloven av 1997 av kirkelig fellesråd.

Diskusjonen om egne demokratiske organer for kirken lokalt og nasjonalt kom som en naturlig følge av Grunnloven og etablering av folkevalgte organer som Storting og etter hvert formannskap i kommunene. Fra rundt 1850 ble det argumentert for at også soknet og menigheten måtte ha institusjonelle organer som kunne representere soknets medlemmer i møte med både offentlige organer og kirkelige embetsmenn. I 1869 ble det gjennom et lovforslag til Stortinget argumentert for etablering av valgte lokale råd i menigheten:

(…) og maa det fremdeles erkjendes, at den kirkelige makt og myndighed efter vor kirkes lære hviler hos den hele menighed og ikke hos nogen enkelt privilegert stand og at som følge deraf det egentlige kirke-embetes forvaltere have sin myndighed middelbart fra menigheden selv. Da maa det også indrømmes, at menigheden med nødvendighed maa fordre, at denne sandhed kommer til sin ret gjennom bestemte institutioner, der stille det rette forhold mellom menigheden og embededs forvaltere klar for øie, til gavn for begge parter (Indst og Besl O No 56, 1869:16).

Allerede i 1818 hadde soknet fått en lovfestet adgang til å utskrive kirkeskatt for utbedring og vedlikehold av kirker som var tilbakeført til menigheten. Da de kommunale formannskap ble etablert i 1837, fulgte disse daværende prestegjeldsinndeling. Mens det ble valgt formannskap på kommunenivå, var det egne soknestyrer i soknet som den første tiden fikk videreført soknets skatterett fra 1818. De kommunale organer inngikk i ulike administrative inndelinger, etter saksområde, som gjerne hadde egne kommisjoner og egen kasse. Blant disse var fattig- og skolekommisjonen, der soknepresten var leder og der prestens medhjelpere var blant medlemmene. Saker vedrørende andre områder, for eksempel vei,

bygninger og kirker lå til andre kasser. I realiteten ivaretok soknestyret funksjonen som styringsorgan i kirkekommunen. Loven hadde derfor en egen bestemmelse om at ulike kommisjoner skulle komme sammen til et felles møte, dersom ulike ansvarsområder måtte ses i sammenheng med hensyn til beslutninger, for eksempel angående budsjett. Betegnelser som kirkelig fellesråd og bispedømmerådenes fellesråd (den opprinnelige betegnelse på Kirkerådet), viderefører derfor både en nasjonal og kirkelig demokratitradisjon. En viktig forløper for menighetsrådene var etableringen av menighetsmøte i 1873.

Tilsvarende kunne lokale kirkelige anliggender være delt mellom ordninger som formelt skulle ivaretas i de enkelte sokn, men samtidig forutsatte samlet finansielt ansvar eller tilsyn på kommunenivå. I eget lovforslag om menighetsråd, fra 1886, ble det foreslått at når det var flere menighetsråd i et prestegjeld (kommune) kunne man på landet ha felles møter mens man i bykommunene kunne etablere et felles kirkelig råd. På tross av at det var reist forslag om lovfesting av menighetsråd helt fra 1851, og utover siste halvdel av 1800-tallet, ble de ikke vedtatt opprettet. Dels handlet det om uenighet om hvorvidt man skulle starte med lokale råd og så bygge strukturen oppover mot et kirkemøte, og dels var det uenighet om menighetsrådet skulle ha del i prestens åndelige ansvar, blant annet for kirketukten. Forslag om å etablere demokratisk valgte menighetsråd, ble også en politisk symbolsak i den perioden i norsk politisk historie der kongemakt og parlamentarisme sto mot hverandre.

Da det kirkelige demokrati ble etablert ved lov i 1920, ble det borgerlige kommunale demokrati modellen i regjeringens lovforslag. I tråd med dette foreslo departementet at de kirkelige valg skulle legges sammen med kommunevalget, men fikk ikke oppslutning om dette i Stortinget. Samtidig lå det et kirkelig votum fra et samlet bispemøte bak etableringen, samt fra det frivillige kirkelige landsmøte som ble etablert i 1869 og avviklet i 1984. Formålet var å skape en kirkelig opinion som kunne påvirke de offentlige myndigheter til reformer i kirken. Menighetsmøtet valgte utsendinger til frivillige bispedømmemøter, som ble holdt hvert fjerde år. Et viktig argument for både departement og bispemøtet var at et demokratisk organ var anerkjent i samfunnet, samt at dette kunne bidra til å utløse ansvar og engasjement blant menighetens medlemmer. Det ble vedtatt å markere dette som et kirkelig valg ved at valget skulle skje i tilknytning til en gudstjeneste. Menighetsrådet kunne sette i gang og lede kristelig virksomhet i soknet, og ivaretok de lokale forvaltningsoppgaver. Loven åpnet for at det kunne etableres kirkelig fellesråd, dersom det var flere kirker, og slik etablere et organ for tilsyn med kirkene. Menighetsrådsloven ble vedtatt 3. desember 2020, men trådte i kraft først 1. januar 1922. De første menighetsrådsvalgene fant sted i løpet av januar og februar 1922.

Den videre utvikling av folkevalgte organer i kirken kom senere på regionalt og sentralt nivå. Bispedømmerådet og bispemøtet ble etablert i 1933. Revisjonen av kirkelig lovgivning ved kirkeordningsloven i 1953, gav små endringer og innebar videreføring av etablert ansvar. Parallelt ble det derfor i regi av reformbevegelsen etablert et frivillig bispedømmerådenes fellesråd og fellesmøte. Først i 1969 ble Kirkerådet formelt etablert i lov, og det første Kirkemøtet ble først gjennomført i 1984.

Selvstendiggjøringen av kirkelige organer fra de offentlige har skjedd i to viktige etapper. Med kirkeloven av 1996 ble soknet gitt en tydelig status som eget rettssubjekt og med ansvar for lokal kirkelig virksomhet. Denne selvstendighet gjaldt både overfor offentlige organer og øvrige kirkelige organer.

Der det var flere sokn i kommunen ble kirkelig fellesråd lovfestet, og sluttførte med det tradisjonen for at når kommunen samlet har et økonomisk ansvar bør underliggende råd (tidligere kommisjoner og «distrikter») samles i ett organ. I 2017 ble Den norske kirke etablert som selvstendig rettssubjekt. Med trossamfunnsloven er det nå soknene og Den norske kirke som er rettssubjekter, og kirkeordningen vedtatt av Kirkemøtet fastsetter ansvar og oppgaver til de ulike rådsorganene.

DEN KIRKELIGE BEGRUNNELSE FOR DEMOKRATI

Luthersk kirketenkning har tradisjonelt vektlagt evangelieforkynnelsen og forvaltningen av sakramentet som konstituerende i kirkeforståelsen. I nyere tid er det en sterkere vekt på fellesskapet som grunnlaget for kirkens oppdrag. Dette har konsekvenser for forståelsen av kirken som oppdragsfellesskap og den enkeltes delaktighet i dette. Kirken forstås som et fellesskap, og det oppdraget Gud har gitt er gitt kollektivt til alle kirkens medlemmer. Det finnes dermed ingen tjeneste som ikke først er kirkens og begrunnet i det oppdrag kirken har som helhet. Ethvert oppdrag er gitt av fellesskapet og de ulike tjenester opptrer på vegne av fellesskapet. Dette gir rammen for de enkelte tjenester i kirken og sammenhengen mellom dem, også rollen som folkevalgt.

Det lokale fellesskap om Ord og sakrament gis en sentral posisjon i kirkeforståelsen, og gjennomgående legges det til grunn at soknet er kirkens grunnleggende enhet. En konsekvens er at kirkens ordning og organisering bør bidra til at menighetene i stor grad kan ta avgjørelser om egen virksomhet. Samtidig er det et viktig synspunkt at selv om den enkelte menighet kan sies å være «helt kirke», er den ikke dermed «hele kirken». Behovet for regional- og helhetskirkelige funksjoner og organer er tradisjonelt anerkjent også i lutherske kirker.

Ivaretakelsen av kirkens oppdrag og vern om læren er et felles ansvar for alle kirkens døpte medlemmer. I dette fellesskapet er det også innsatt særskilte tjenester for å ivareta sentrale funksjoner på vegne av fellesskapet. Biskopene er i særlig grad overdratt et ansvar for å føre tilsyn med liv og lære. Ansvaret for felleslivet ivaretas gjennom representative organer, i et samvirke mellom folkevalgte representanter og representanter for den særskilte tjeneste med ord og sakrament.

Gjennom hele kirkens historie har viktige beslutninger om felleslivet og felles tro vært diskutert og avgjort gjennom kollegiale organer og kollektive beslutningsprosesser. Samfunn og kirke har også gjensidig påvirket hverandre, for eksempel når det gjelder utviklingen av en demokratisk kultur i de moderne samfunn. Den kristne tenkning om individets selvstendige plass i og overfor fellesskapet har hatt fotfeste i landet siden kristenretten ble innført for 1000 år siden. Samtidig har ideen om alles medvirkning vært et viktig anliggende for den kirkelige reformbevegelse i over 150 år. Over tid har demokrati som ide og verdi funnet fotfeste både i de frivillige kristelige organisasjonene og i kirkens ordninger.

At ansvaret for kirkens oppdrag er felles, har i økende grad vært førende for kirketenkning og utvikling av kirkeorganisasjonen. Som en følge av dette følger det at ansatte lederes mandat er forankret i rådet, som folkevalgte organer, og ansvarlige overfor dette rådet. I særlig grad gjelder dette for stillingene som daglig leder på vegne av lokale, regionale og sentrale råd. Dette understrekes også ved at den ledelse som biskop og prost utøver overfor prestetjenesten forutsettes å skje i samsvar med de ordninger, mål og planer som vedtas i de representative organer (jf tjenesteordning for de nevnte stillingsgrupper). Som en følge av styringsorganets ansvar, er det vektlagt at et demokratisk organ trenger administrativ og ledelsesmessig kapasitet for å utføre sitt mandat.

Bispemøtets og Kirkemøtets vektleggingen av en «tjenesteteologi» er en innramming av rollen til rådenes folkevalgte medlemmer og ledere. Samtidig er det nødvendig å sammenholde at forståelsen av at lederrollen er en tjeneste også innebærer å ha ansvar og innflytelse. Dette ligger i det mandatet de er gitt for å styre og lede. Styringsrollen og lederrollen kan sees som en tjeneste innen et fellesskap av tjenester. Kirkemøtet 2024 fastslo at dette innebærer en selvstendig styringstjeneste i kirken, og la vekt på at folkevalgtes rammebetingelser bør styrkes både med hensyn til godtgjøring, eventuelt frikjøp av ledere og gjennom tilrettelegging av administrativ støtte også for menighetsråd.

DET NORSKE KIRKEDEMOKRATIET: SAMVIRKEMODELLEN

I enhver kirkelig organisasjon, menighet og trossamfunn må det tas en rekke beslutninger. Også kirken er et organisert og synlig sosialt fellesskap som må håndtere en rekke saker om praktiske, økonomiske og innholdsmessige forhold. I et slikt fellesskap må det være ordninger som fordeler myndighet, ansvar og oppgaver. Det er derfor utenkelig å unngå diskusjoner om styring og ansvar i kirken.
De ulike trossamfunnene er ganske forskjellige når det gjelder hvem som har myndighet til å ta beslutninger, og hvordan de som tar beslutninger skal utpekes. I den katolske kirke tas de fleste beslutninger av biskopene, eller prester eller andre som hadde fullmakt fra biskopen. Samtidig har pave Frans initiert viktige prosesser med økende vekt på etablering av møtepunkter der kirkemedlemmer involveres i sentrale diskusjoner. Martin Luther reagerte på den datidige bispedominerte måten å styre kirken på. En av konsekvensene av reformasjonen og etableringen av de lutherske kirkene var at det ble anerkjent at ikke bare de ordinerte embetsbærere kunne ta beslutninger i kirka. På bakgrunn av læren om det «allmenne prestedømmet» fikk den alminnelig troende legitimitet til å ta del i styringen av kirken. Dette medførte bl.a. at fyrsten eller kongen kunne bruke sin makt også over kirken, så lenge han holdt seg unna å blande seg inn i prestens forkynnelse og sakramentsforvaltning.

Denne tradisjonen har lagt grunnlaget for å anerkjenne staten som kirkestyre, senere fikk også kommunene en plass i styringen av kirkelige forhold på vegne av soknets medlemmer. De siste 100 årene har kirken fått egne demokratiske rådsorganer som tar beslutninger i kirken. Fra starten i 1920 var det imidlertid selvsagt at den lokale presten fikk plass i menighetsrådet. Dette skjedde uten at det var helt klart hva som var begrunnelsen for prestens plass i rådet, og hva som er forholdet mellom de valgte rådsorganene og den myndighet som var lagt til biskopene og prestetjenesten.

På 1980-tallet ble det gjennomført en utredning om forholdet mellom kirkens embete og rådsorganene. Denne utredningen, og Kirkemøtets senere vedtak, har lagt grunnlaget for en særpreget modell for styring i Den norske kirke. Prinsippene i utredningen blir ofte bære benevnt som «Embete og råd», og disse har vært førende for senere utvikling av ordninger i Den norske kirke. Modellen blir nå ofte kalt samvirkemodellen, og noe forenklet kan det her pekes på følgende hovedprinsipper:

a) Hele kirkens styringsansvar er lagt til valgte rådsorganer. Det er ikke noe som er de kirkelige rådsorganer – det vil si representanter for kirkens alminnelige medlemmer – uvedkommende.

b) I kirken skal det være en særlig tjeneste med forkynnelsen av nådens ord og forvaltning av sakramentene.

c) Denne todelingen mellom rådene og prestetjenestene skal ikke forstås som en prinsipiell todelt ansvarslinje som har ansvar for hver sine områder, men at de sammen ivaretar et helhetlig ansvar for kirkens virksomhet. Dette fellesansvaret kommer til uttrykk i sammensetningen av de valgte rådene.

d) I kirkens rådsorganer skal det være flertall av valgte medlemmer, men det skal samtidig alltid være en representant for «tjenesten med Ord og sakrament». Denne geistlige representanten har ingen selvstendig styringsrett, kan ikke legge ned veto eller på annen måte opptre overordnet de andre medlemmene. Hensikten er at prestens deltagelse alltid skal sørge for at forkynnelsens perspektiv er til stede i rådets behandling av sakene, og at presten kan være en teologisk sakkyndig i rådets drøftinger. I tillegg skal prestens deltagelse bidra til at prestetjenesten blir samordnet med virksomheten som springer ut av rådene.

I 2022 la Demokratiutvalget, et utvalg nedsatt av Kirkerådet, fram sin innstilling om Demokratiets grunnlag og folkevalgtes rolle i Den norske kirke. Utredningen ble fulgt opp av kirkemøtene i 2023 og 2024. I utvalgets rapport blir samvirkemodellens premisser oppsummert på følgende måte:

«Den kirkelige styringsmyndighet konstitueres ved at menighetens og kirkens folkevalgte representanter og representant for den særskilte tjeneste med ord og sakrament sammen utgjør styringsorganer på alle kirkens nivåer. Arbeidet i de representative organer skal skje i forpliktelse for kirkens læregrunnlag.

Dette innebærer også at denne særskilte tjeneste ikke ivaretar noe selvstendig styringsmyndighet utenfor eller på siden av rådet. Imidlertid ivaretar biskopene tilsynsmyndigheten i kirken på vegne av det kirkelige fellesskap. Tilsynet gjelder for kirkelig tilsatte samt de kirkelige råds virksomhet. Denne tilsynstjeneste utøves selvstendig individuelt og kollegialt, innen de rammer som er gitt av fellesskapet og kirkens læregrunnlag» (Kirkerådet 2022:10).

Disse premissene bygger på utredningen Embete og Råd fra 1987 og påfølgende kirkemøtevedtak i 1998. I sakspirene til Kirkemøtet ble dette anliggende ført videre med vekt på at "styringsansvaret i kyrkja blir utøvd i råda i eit samvirke mellom valde representantar for kyrkjelyden og det som er bærarar av den særskilde tenesta» og «utvalet la vekt på at alle medlemmene i råda utgjer eit samla kollegium, som har eit samla styringsansvar for soknet og kyrkja» (KM 7/24). Til en slik styringstjeneste hører det at rådenes arbeid utføres i lojalitet mot kirkens læregrunnlag, samt at rådene som organ også er gjenstand for biskopens tilsyn.

Det kirkelige demokrati innrammes i sitt arbeid av lojalitet til læregrunnlaget og samvirkeprinsippet som viktige kjennetegn. Mens alle råd henter sin legitimitet fra soknets medlemmer gjennom valg, er det menighetsrådet og kirkelig fellesråd som er organer for soknet mens bispedømmerådet er organ for kirkens regionale ledd og Kirkerådet organ for rettssubjektet Den norske kirke. Med basis i Demokratiutredningen og Kirkemøteforhandlingene, vedtok Kirkemøtet 2024 som viktig premiss:

«*Trussamfunnet Den norske kirke er styrt av demokratiske organ på alle nivå. Dette har både teologiske og historiske årsaker. Kyrkjemøtet bed Kyrkjerådet om å legge fram forslag om ei føresegn i kyrkjeordninga som stadfestar at rådsorgana i kyrkja utgjer ei særskilt styringsteneste*» (KM 7/24).

DEMOKRATIETS UTFORMING I KIRKEN – SELVSTENDIGHET OG SAMMENHENG

Tradisjonelt har en luthersk kirkeforståelse og kirkeordning bygget på menigheten og det lokale fellesskap, med en landsdekkende tilstedeværelse og med soknet som den grunnleggende enhet[3]. Kirkedemokratiet formes av at soknet er et selvstendig rettssubjekt og at Den norske kirke også er etablert som ett rettssubjekt. Derfor velges det menighetsråd i de rundt 1160 sokn som finnes og det velges bispedømmeråd som samlet utgjør Kirkemøtet. Dette innebærer at menighetsrådet og kirkelig fellesråd er styringsorganer for soknet, mens Kirkemøtet, Kirkerådet og bispedømmerådene er styringsorganer innen rettssubjektet Den norske kirke. De kirkelige valg skjer hvert fjerde år, samtidig med og i tilknytning til kommunevalget. Demokratiet som styringsform er forankret både i kirketenkning og i den historiske samfunnsutvikling, og bygger på et kirkelig ønske samtidig som det er pålagt i trossamfunnslovens § 10.

[3] Et grunnleggende bilde av lokalkirkens ansvar og handlingsrom, samt relasjonen til offentlige organer, gis i Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd kapittel 1. Ansvarsfordelingen mellom menighetsråd og fellesråd som soknets organer er omtalt i håndbokens kapittel 3, og bygger på kapittel 3 § 8-18 i kirkeordning fastsatt av Kirkemøtet.

En konsekvens er at kirkens ordning og organisering bør bidra til at menighetene i stor grad kan ta avgjørelser om egen virksomhet. Samtidig er det et viktig synspunkt at selv om menigheten kan sies å være «helt kirke», er den ikke nødvendigvis «hele kirken». Dette peker på behovet for regional- og helhetskirkelige funksjoner og organer.

En grunnleggende skisse av forholdet mellom disse organene og nivåene i kirken kan beskrives slik:
Kirketenkningen og soknets status som eget rettssubjekt gir utstrakt lokal selvstendighet og handlingsrom. Ansvarsfordelingen mellom soknets organer gis i kirkeordning vedtatt av Kirkemøtet, og er beskrevet i håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd. De lokale styringsorgan kan selv bestemme hvilke områder som skal prioriteres, innen de rammer som er til disposisjon, og samtidig er det fastsatt mer overordnede og retningsgivende planer på nasjonalt og regionalt nivå som gir noen føringer. Hovedlinjene i ansvarsfordelingen er som følger4:

Den kirkelige styringsmyndighet på lokalplanet ligger til soknet, representert ved menighetsrådet og fellesrådet. Det er menigheten/soknet som er den grunnleggende enhet og rettssubjekt, men det er to organer som opptrer på vegne av denne grunnleggende enheten: Menighetsrådet og det kirkelige fellesrådet. Dette innebærer i hovedsak at virksomhetsansvar og forvaltningsansvar er delt på to organer. I kommuner med ett sokn ivaretar menighetsrådet både menighetsråds- og fellesrådsfunksjoner.

Menighetsrådet

Gjennom formuleringen «ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menigheten», har menighetsrådet et omfattende virksomhetsansvar. Menighetsrådet vedtar tiltak for menighetslivet samt planer for kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni samt lokal grunnordning for gudstjenestelivet.
Rådet har i tillegg viktige funksjoner i forhold til disponering av kirkebygget på vegne av soknet som eier av kirken, blant annet om utleie av kirken. Menighetsrådet ivaretar også forvaltningsmessige oppgaver i kirkeordningen som å avgjøre kirkeofring, medvirke i tilsetting av prest, prost og biskop, avgjøre utleie av kirken, forberede saker til soknemøtet samt avgi ulike rapporter til kirkelige organer og Statistisk sentralbyrå.

Kirkelig fellesråd

Der det er flere sokn i en kommune ivaretar kirkelig fellesråd, med representanter valgt fra alle sokn samt en prest/prost, oppgaver på vegne av soknet. Dette fellesansvaret er positivt og entydig definert i kirkeordningen, og omfatter:

- Administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknet
- Utarbeider mål og planer for den kirkelige virksomheten i kommunen
- Fremmer samarbeid mellom soknene
- Ivaretar soknenes interesser overfor kommunen
- Forvalter kirkebygg og gravplasser og er gravplassmyndighet

Fellesrådet er derfor et viktig strategisk ressursorgan for menighetsrådene og har en sentral rolle i å fasilitere og legge til rette for realiseringen av menighetsrådenes planer.

[4] Nærmere oversikt over ansvarsdeling finnes i Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd, og oppgavene reguleres i hovedsak gjennom kirkeordningen (menighetsråd § 12, fellesrådet § 16, bispedømmeråd § 26 og Kirkemøtet § 28).

Bispedømmerådet

Bispedømmerådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menighetene, og det skal fremme samarbeidet mellom de enkelte menighetsråd og andre lokale arbeidsgrupper innen bispedømmet.

Bispedømmerådet utfører de oppgaver som det etter avtale blir overlatt av det enkelte menighetsråd eller kirkelige fellesråd. Rådet har viktige strategiske funksjoner i bispedømmet, gjennom vedtak om kirkelig inndeling i bispedømmet, fordeling av ressurser som prestetjenesten samt de statlige tilskudd til trosopplæring og diakoni. Bispedømmet er også en viktig arena for felles diskusjoner gjennom samråd og fellessamlinger, samt veiledning og kursvirksomhet.

Kirkerådet

Kirkerådet er det utøvende organet for trossamfunnet Den norske kirke og har med dette ansvaret for å lede trossamfunnets arbeid på nasjonalt nivå. Kirkerådet fungerer som styre i rettssubjektet Den norske kirke og har med dette det overordnede ansvaret for økonomi- og virksomhetsstyring i rettssubjektet Den norske kirke. Kirkerådet forbereder og legger fram saker for Kirkemøtet, og har ansvar for iverksettelsen av Kirkemøtets vedtak.

Kirkemøtet

Kirkemøtet er det øverste demokratiske, representative organ i Den norske kirke. Det skal ha sin oppmerksomhet henvendt på saker av felles kirkelig karakter og ellers på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menighetene, samt fremme samarbeidet innen Den norske kirke. Kirkemøtet skal verne og fremme samisk kirkeliv og ivareta Den norske kirkes internasjonale og økumeniske oppgaver.

Kirkemøtet har en rekke oppgaver etter trossamfunnsloven § 12 og kirkeordningen § 28:

- Gir uttalelse i saker om viktige endringer i lover på det kirkelige område
- Fastsetter retningsgivende planer og programmer for den kirkelige undervisning, diakoni, kirkemusikk og for økumenisk virksomhet
- Fastsetter kvalifikasjonskrav og tjenesteordning for særskilte stillinger innen kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk
- Gir regler om kirkens inventar og utstyr
- Foreslår retningslinjer for kirkelig inndeling

Rådsleder i folkekirken

Kirkelige råd er valgt ved demokratiske valg. Menighetsrådet velges direkte av medlemmene, mens kirkelig fellesråd er valgt indirekte av menighetsrådene. Tilsvarende velges bispedømmerådene ved direkte valg, for så samlet å utgjøre Kirkemøtet. Slik er det kirkemedlemmene gjennom valg som har gitt legitimitet til rådene.

Ved konstituering av rådet, velges også de lokale rådene leder og nestleder for ett år, bispedømmerådet hvert annet år mens Kirkerådet velger leder og nestleder for hele perioden. I motsetning til ordføreren i en kommune, har fellesrådets leder verken den formelle eller tradisjonelle rollen som en ordfører har i lokalsamfunnet. Tilsvarende gjelder det for ledere av bispedømmeråd, mens det fra valget i 2024 av ny leder i Kirkerådet vil lederervervet være et fulltidsverv. I instruks for Kirkerådet, vedtatt i 2024 (KM 8/24), omtales kirkerådslederen som kirkens øverste folkevalgte leder og er den som representerer rådet utad og uttaler seg på rådets vegne.

For å synliggjøre og utvikle kirkedemokratiet og valgte ledere er det avgjørende å ta utgangspunkt i de regler som konstituerer og regulerer denne kirkelige tjenesten. Samtidig utfordres den enkelte leder til aktivt å fylle rollen på en måte som bygger tillit. Fra januar 2021 gjelder kirkeordning fastsatt av Kirkemøtet samt utfyllende regler om rådets virksomhet som hovedsakelig regulerer lederervervet i alle kirkelige rådsorganer.

Regelverket legger til grunn at det er en av rådets demokratisk valgte medlemmer som bør velges til leder. Uten at det er noe formelt til hinder for det, anses det normalt lite tjenlig at geistlig representant i rådet blir leder av rådet. Rollen som leder i rådet følger i stor grad av rådets grunnleggende arbeidsform gjennom vedtak i møter. Møteprinsippet innebærer at rådet treffer sine vedtak i et formelt innkalt møte. Lederrollen knyttes derfor i stor grad til rådets møter. I håndboken for menighetsråd og fellesråd omtales de viktigste oppgaver som å lede møter, være bindeledd til daglig leder (administrasjonen) samt oppgaver som rådet kan legge til leder.

Rammene og forutsetningene for arbeidet i menighet, lokalsamfunn og bispedømme varierer, og dette vil naturlig nok innvirke på utforming og ivaretakelse av rollen som rådsleder. I det følgende er stoffet disponert slik at det som i stor grad vil gjelde alle kommer først. En viktig forskjell vil framgå når vi omtaler arbeidsgiveransvaret for og forholdet til daglig leder, der mange menighetsråd ikke har slik og også i varierende grad har tilgang på administrativ støtte.

Å LEDE RÅDET I MØTER

Rådet holder de møter som er vedtatt av rådet selv, og ut fra en hyppighet som følger av saksmengde og behov for å treffe vedtak. Dersom det ikke blir noen saker til behandling, eller andre uforutsette forhold inntreffer, vil leder kunne avlyse møte. Dersom ett eller flere medlemmer motsetter seg dette, vil møtet måtte gjennomføres som planlagt. Dersom det er nødvendig, vil leder også kunne hasteinnkalle til møte (eventuelt fjernmøte) om saken ikke kan utsettes til neste ordinære møte.

Til de planlagte møter er det leders ansvar at det settes opp saksliste for de enkelte møter, samt at det innkalles til møte. Vanligvis vil dette i praksis bli utført av daglig leder, men valgt leder bør være med på forberedelsen og godkjenne sakslisten. For de fleste menighetsrådsledere vil det være slik at dette må en gjøre selv. Ofte vil det være en god løsning at det etableres et arbeidsutvalg (AU) som kan forberede saker før menighetsrådsmøtet, og tilsvarende gjelder for øvrige råd. Her vil det kunne være nyttig å ha

kontakt med kirkeverge/daglig leder om relevante rammer (f. eks. økonomi), samtidig som det kan være nyttig at det blant menighetsrådets medlemmer velges egen sekretær og eventuell fordeling av verv i ulike underutvalg og komiteer.

Før innkalling sendes er det også leders ansvar og oppgave å vurdere om saksdokumentene inneholder de opplysninger som er nødvendige for en forsvarlig saksbehandling som gir grunnlag for å fatte et forsvarlig vedtak. Dersom saken ikke er forsvarlig utredet, eller det mangler vesentlige opplysninger, kan leder anbefale å stoppe realitetsbehandling av saken. Det er imidlertid rådet som avgjør om saken skal utsettes eller ikke. Dersom en sak kommer opp under møtet, vil leder kunne motsette seg at rådet treffer vedtak siden den ikke er oppført på sakslisten.

Før møtet vil det være naturlig at rådsleder har en gjennomgang med daglig leder om sakene, slik at vedkommende er godt forberedt og kjenner saksinnholdet godt for å kunne lede rådets drøfting av sakene. Når rådet primært arbeider gjennom sine møter, er en god forståelse av rollen som rådsmedlem og leder viktig.

Ledelse og gjennomføring av møte

En viktig del av det å være rådsleder er å lede møtene. God, trygg og kompetent møteledelse er viktig i et demokratisk perspektiv. Det handler om å styre diskusjonene og debattene, oppsummere og formulere vedtak. Det handler også om å fordele ordet og gi alle opplevelsen av likeverdighet som medlemmer av rådet. Det finnes alltid fallgruver for styreledere. Det er for eksempel ikke lett å lytte like mye til alle eller å være klar over de ulike sider av en sak.

Til bispedømmerådene, og indirekte til Kirkerådet, er medlemmene valgt gjennom listevalg. I ledelsen av rådets møter bør leder opptre samlende overfor ulike medlemmer fra de ulike lister. Uavhengig av rådsnivå bør valgt leder også ha god kjennskap til de bestemmelser som gjelder for organet. Disse er utformet som forskrift for menighetsrådene, kirkelig fellesråd og bispedømmerådene mens Kirkemøtet har fastsatt egen instruks for Kirkerådets arbeid[5].

For å styrke kvaliteten i drøftinger i rådet og deres legitimitet, har KA og Kirkerådet tatt initiativ til og utformet utkast til etiske retningslinjer for folkevalgt arbeid i Den norske kirke. Vi anbefaler at hver enkelt rådsleder, sammen med daglig leder, tar initiativ til å sette saken på dagsorden. Utkastet til etiske retningslinjer angir viktige områder som det kan være naturlig å diskutere og lage noen grunnregler rundt, men de bør samtidig drøftes i forhold til og justeres i forhold til lokale forhold. Like viktig som vedtak om etiske retningslinjer, er samtalen om denne type grunnregler for arbeid og dialog for å sikre forankring og eierskap i hvert enkelt råd.

Et grunnmønster for gjennomføring av møter kan beskrives slik:

- Møtene bør starte presis, og den tidsmessige rammen for møtet bør angis.
- Eventuelt en åpning av møtet ved sang, dikt, refleksjon e.l.
- Møtelederen noterer hvem som er til stede og om rådet er vedtaksført.
- Lederen spør om det er merknader til innkallingen eller om noen har saker til behandling under «eventuelt».
- Godkjenning av innkallingen.
- Godkjenning av sakslisten.
- Godkjenning av protokoll fra forrige møte.
- Kort gjennomgang av orienteringssaker.

[5] For MR og FR er disse inntatt som vedlegg til Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd, mens de for bispedømmerådene er publisert på kirken.no.

- Ta opp de enkelte saker til behandling.
- Minne om/fastsette neste møte. Det vanlige er å fastsette møteplan for et halvt år om gangen
- Avslutning.

Erfaringsmessig vil en ofte kunne komme til å bruke forholdsmessig mer tid på de første sakene, noe som kan innebære at saker mot slutten av møtet kan få mindre tid. Ut fra en vurdering av sakenes viktighet, vil en kunne vurdere å plassere viktige saker tidlig på agendaen slik at de får tilstrekkelig med tid til drøfting og behandling.

Forholdet til daglig leder under møtet

En daglig leder har ansvar for å legge fram saker til vedtak. Gode saksdokumenter er viktige brikker i det å bygge gode og demokratiske beslutninger. Det er gjennom saksdokumentene daglig leder skal fremme sitt syn. Derfor er det naturlig at daglig leder får ivareta sitt ansvar for å utrede saken ferdig. Saken skal være tilstrekkelig opplyst, både med hensyn til relevante forhold og alternative valg, og det legges fram et forslag til vedtak som daglig leder anbefaler rådet å beslutte.

Møteleder kan gjerne innlede saken med å si for eksempel «Har du noe å tilføye til saken som er framkommet siden den ble skrevet før vi slipper debatten løs?» Møteleder bør ikke åpne for en parafrase over saksorienteringen. Møteleder kan eventuelt innlede med å si: «Kjernen i denne saken er etter min oppfatning…, og forslaget til vedtak lyder». Under debatten bør daglig leder kunne delta i samtalen med saksopplysninger, svare på spørsmål eller gi ytterligere begrunnelser for forslaget til vedtak. Her er hovedprinsippet at daglig leder har fullført sin selvstendige rolle gjennom saksforberedelse og -framstilling. Det er rådet som tar avgjørelse i saken, og det kan se saken annerledes enn administrasjonen. Både administrasjon og råd bør være innforstått med at dette er naturlig. Vi er ikke på en kamparena. Uenighet kan også være politisk motivert, for eksempel ulike syn i viktige kirkepolitiske eller praktiske saker.

De aller fleste menighetsråd har ikke en egen daglig leder, selv om en del har administrativ støtte eller egen sekretær. Dette innebærer at rådets saksgrunnlag er mer åpent, og det kan kreve at rådets leder (gjerne i samarbeid med et eventuelt arbeidsutvalg) har gjort noen vurderinger på forhånd. Kirkemøtet 2024 pekte i egen sak om folkevalgtes rolle og rammebetingelser på behovet for å arbeide for at kirkelig fellesråd, så langt det finnes ressurser til rådighet, søker å stille administrativ hjelp til rådighet for menighetsrådene.

I menighetsrådet vil det i saker som omhandler kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk være naturlig at kateket/trosopplærer, diakon eller kantor/organist har gjort et forberedende arbeid med hensyn til mål og planer for denne delen av virksomheten. Også soknepresten vil kunne bidra med saksopplysninger og formidle informasjon mellom stab og menighetsråd.

Menighetsrådet bør, ut fra § 12 i kirkeordningen, årlig invitere ansatte til en drøfting om status og utvikling i menighetsarbeidet. I utformingen av ulike planer vil også ansatte som har bidratt til utformingen av planen kunne inviteres til en gjennomgang og drøfting, før menighetsrådet ferdigstiller og vedtar planen.

Plassering ved bordet

Plassering ved et møtebord bør tydelig gi tilkjenne hvem som leder møtet. Det mest naturlige er at møtelederen sitter ved enden av bordet og daglig leder på siden, men i nærheten av møte/styreleder. Begrunnelsen for dette er at lederen skal kunne kommunisere med daglig leder underveis. Dersom andre tilsatte er innkalt eller følger møtet, bør det markeres tydelig at de ikke er en del av møtet. De bør også få ordet «via» daglig leder som får ordet og gir det videre med ord som «her gir jeg ordet til kateketen som har jobbet mye med denne saken…».

LEDERROLLEN MELLOM MØTENE

Å være valgt leder av et råd innebærer i tillegg til å være ansvarlig for gjennomføring av møter og beslutninger også enkelte andre roller. Vi vil peke på noen slike roller og oppgaver:

Ansikt utad - representasjon

Å være demokratisk valgt leder i kirken har tradisjonelt ikke vært en tydelig utadrettet rolle. Ofte er det få som vet hvem som er rådsledere lokalt eller regionalt, mens leder av Kirkerådet oftest er mer kjent. Både Demokratiutvalget og Kirkemøtet har vært opptatt av å styrke den lokale kirkelige «ordfører»-rollen, og også rollen som leder av bispedømmeråd og Kirkerådet. Vi tror det av hensyn til demokratisk utvikling og legitimitet for avgjørelser i kirkelige råd er viktig å ha fokus på hvordan lederrollen kan bli mer synlig i lokalmiljøet og den kirkelige offentlighet. Motivasjonen bør ikke være et personlig behov for synlighet, men, men som et synlig uttrykk for kirkedemokratiet og som anerkjennelse av en kirkelig styringsoppgave.
Dette kan skje både gjennom en synlig deltagelse på kirkelige arrangementer, som talsperson overfor media, og som initiativtager for nye tiltak.
Mange steder innebærer dette at det må skapes arenaer for å tydeliggjøre denne rollen. En første viktig arena kan være at det lokale valgte rådet etter valget presenteres for menigheten i en gudstjeneste, for å synliggjøre rollen og de enkelte valgte medlemmer. For det andre vil rådets leder kunne ha en rolle ved framstilling eller innsettelse/vigsling av nye medarbeidere, og bør være den som presenterer den nye medarbeider enten i gudstjeneste eller ved annen menighetssamling. For det tredje vil det være naturlig at folkevalgte ledere representerer ved jubileer eller besøk/møter med representanter for offentlige myndigheter eller andre instanser. Dersom verken rådets leder eller nestleder har anledning, vil det kunne være naturlig at daglig leder i menighet eller kirkevergen ivaretar denne funksjonen.

Når det gjelder prestetjenesten vil oftest prosten ivareta denne presentasjonen, men også her er det naturlig at rådets leder kan ha en rolle. På regionalt og nasjonalt nivå er det for eksempel naturlig at bispedømmerådets og kirkerådets leder deltar ved ulike innsettelser og viktige nasjonale samlinger.

Det vil også kunne være naturlig å drøfte og avklare hvem som representerer rådet i media, både dersom det er saker rådene ønsker å få oppmerksomhet rundt eller dersom det kommer henvendelser fra media om aktuelle saker. Ved kriser eller i annen beredskapssammenheng kan det drøftes hvorvidt valgt leder skal ha noe av den funksjonen som ordfører og andre folkevalgte ledere har, eller om dette er saker som håndteres av ansatte ledere. Dersom ikke valgt leder skal ha denne rollen, er det også greit å avklare i hvilke saker henholdsvis daglig leder (for menighetsråd eller fellesråd) eller sokneprest/prost ivaretar denne rollen.

En av hovedoppgavene for en rådsleder er å representere utad det organet og den virksomheten en er leder for. Det dreier seg om å opptre som kirkens representant i saker i lokal-, regional- og nasjonalpressen, ved jubileer, komme med hilsener ved ulike markereringer (åremålsdager, begravelser mv), delta på semesterstart, åpninger osv. For fellesrådsledere har utviklingen etter 1996 gjort møtene med kommunenes politiske ledelse til en viktig arena for å representere den lokale kirken. Vi tror imidlertid det er avgjørende å aktivt arbeide med en synliggjøring av lederrollen på flere arenaer som representant for den lokale kirke.

Felles møter og samråd

Det har de siste år også vært lagt vekt på samråd mellom råd og nivåer i kirken. For det første har mange fellesrådsledere tatt initiativ til felles uformell møter mellom menighetsrådsledere, fellesrådsleder, daglig leder og sokneprest for å styrke kjennskapen til arbeidet og planlegge en koordinert behandling av

viktige saker – for eksempel ved å legge opp et årshjul for saker til fellesråd som bør behandles i menighetsrådene på forhånd samt å koordinere mål og planer med prestetjenesten.

I tillegg har valgte rådsledere fått en viktig rolle gjennom de samråd som har vært initiert av Kirkerådet og de enkelte bispedømmeråd. Slike møter gir lokale råd mulighet for å bli kjent med nasjonale saker og gi sine vurderinger til bispedømmerådene, samt at de får innblikk i saker og områder som bispedømmerådene og Kirkerådet arbeider med. Samråd kan dermed vokse fram som en viktig arena for folkevalgt dialog og representasjon. Mange bispedømmer inviterer også til fellessamlinger der lokale folkevalgte ledere deltar, tilsvarende som når Hovedorganisasjonen KA inviterer til arbeidsgiverkonferanser for å utmeisle posisjoner og strategier i lønns- og tarifforhandlinger.

Siden 2017 har det eksistert et nettverk for fellesrådsledere, den gang initiert av fellesråd i de største kommunene. Fra 2021 har Nettverk for fellesrådsledere vært et nettverk innen rammen av KA, og representerer en arena for bispedømmevise samlinger blant fellesrådsledere hvert semester. Det er også valgt en nasjonal koordinator for nettverket, samt et AU som kan målbære fellesrådsinteresser overfor nasjonale organer. Fra 2024 vil det etableres et nettverk for bispedømmerådsledere i regi av KA.

STRATEGI OG STRATEGISK SAMFUNNSDIALOG

Rådsstrukturen er kirkens demokrati og strategiske muskel. For å utvikle menighetene og kirken, er det avgjørende at rådene jobber med strategi og strategisk samfunnsdialog. Gjennom strategisk arbeid skal rådene sikre at kirken utvikler seg i den retningen kirkens demokratiske organer ønsker og får de økonomiske rammene som trengs.

Forholdet mellom folkevalgt styring og administrasjon

Det er lett å tenke at man har «gjort jobben» når man fatter beslutninger i de saker daglig leder/kirkeverge legger på rådets bord. Vi tror at rådenes arbeid blir både mer målrettet, effektivt og morsomt dersom man ser sin rolle og oppgave sterkere i et styringsperspektiv.

Forholdet mellom kirkens folkevalgte og daglig leder kan sammenlignes med forholdet mellom kommunestyre og rådmann. Det krever både god folkevalgtopplæring og tilstrekkelig tid og ressurser for å få samspillet til å fungere godt. Det er viktig at rådet derfor tematiserer denne relasjonen og er tydelig på hvilken administrativ tilrettelegging som trengs for at rådet skal kunne gjøre en god jobb. Det er vanlig å skille mellom styrets strategioppgaver og styrets kontrolloppgaver. Rådets strategioppgaver er knyttet opp mot veivalg og prioriteringer basert visjoner, mål og planer. Rådets kontrolloppgaver handler om trygghet for at virksomheten drives forsvarlig i tråd med lov- og regelverk, at det er god økonomistyring, og at virksomheten drives i tråd med de planvedtak som rådet har fastsatt.

En strategi må baseres på innsikt og analyse

Før vi legger en strategi, er det viktig å kjenne til hvilke utfordringer lokalsamfunnet står i og hva de politiske prioriteringene er lokalt. Så kan vi stille oss spørsmålet: Svarer vi på ønsker og behov fra befolkningen og politikerne? Treffer tilbudet vårt ulike aldersgrupper? Det betyr ikke at kirken skal opptre som en markedsaktør som tilpasser «produktet» etter etterspørselen, men det betyr at det er viktig å lytte til de som skal bruke kirken og de som skal bevilge penger til kirken. Derfor kan det være nyttig for rådene å diskutere følgende problemstillinger som gir viktig strategisk innsikt:
Hvilke samfunnsutfordringer kan kirken kan bidra til å løse, både lokalt og nasjonalt?

Vi vil foreslå at det tas utgangspunkt i f.eks. partienes politiske program for deres kommune, og hva som er løftet fram av satsinger i kommunale planvedtak. Diskuter så hvordan kirkens bidrag kan være spille

på lag med satsinger i kommunen og eventuelt andre satsinger i lokalsamfunnet. Hvordan kan vi bidra som en aktør i lag med andre aktører? Hvordan kan vi koble oss på de politiske satsingene, for eksempel gjennom samarbeid med kommunen om diakonalt arbeid, møteplasser eller SFO? Hva kan skje gjennom samskaping og samarbeid mellom kirke, kommune og frivillighet? Og hvordan kan vi best ta vare på kirkebyggene og gravplassene sammen?

Å lage en strategi

Strategi handler om å oppnå noe: Det er veien til målet. For å oppnå noe må det endringer til. Strategi er veivalgene rådene tar for å finne fram til målene som settes, enten disse gjelder rollen som arbeidsgiver, rekruttering av kirkelige medarbeidere, lokalkirkens klimaprofil, øke antallet døpte og konfirmanter, nye diakonale satsinger, vedlikehold av kirkebygg eller annet.

For å ta kloke veivalg, kan vi stille følgende spørsmål:

- Hvor vil vi være om fem år og hvordan kommer vi dit?
- Hvilke rammebetingelser trenger vi for å nå de målene vi ønsker?
- Hvilken kompetanse trenger vi?
- Hva skal kjennetegne oss som arbeidsgiver?
- Hvem bør vi samarbeide med – hvem kan være våre allianser?
- Hvilke lokalpolitikere kjenner oss godt og hvem trenger vi å bli bedre kjent med?
- Hvem er det som har makt til å legge premissene og definere sannheten om kirkens betydning i vårt lokalsamfunn? Hvordan kommer vi i inngrep med disse?
- Hvordan skal vi jobbe for å synliggjøre kirkens arbeid lokalt? (invitere til besøk, skrive innlegg i lokalavisen, bruke menighetsbladet, være aktive på sosiale medier osv.)

Det er viktig å identifisere konkrete tiltak som svarer på tydelige mål, dette gjelder i særlig grad for menighetsrådenes planer. Mens menighetsrådene utarbeider retningsgivende planer innenfor trosopplæring, kirkemusikk og diakoni for sin egen menighet, styrer fellesrådet gjennom handlingsplaner og økonomiplaner for hele den kirkelige virksomheten i sitt område.

Hvorvidt man skal lage et overordnet eller felles strategidokument for kirken på et sted, krever en vurdering av hva som er en hensiktsmessig strategisk enhet. Flere steder i landet er hver enkelt sokn så stort med hensyn til personell, frivillige og aktivitet at det gir mening at soknet ved menighetsrådet er den primære enheten det lages en strategi for. Mens mange steder i landet er den enkelte menighet så liten både i antall medlemmer og ansatte at det gir mer mening å lage en felles strategi for kirken i fellesrådsområdet (oftest kommunen), som vedtas i fellesrådet. Dette siste krever mer koordinering, da det er viktig med bred involvering for å lage en god strategi.

Det bør også bemerkes at vi med strategidokumenter i lokalkirkelig sammenheng ikke snakker om lange tekstdokumenter. I de prosessene der KA er involvert i strategirådgivning ender man som oftest opp med en strategiplakat på én side, samt eventuelt utdypende strategidokument på 1-2 sider.

Formelle og uformelle kanaler

Rådets medlemmer har også en viktig funksjon i å bruke sine kontakter i samfunnet til å gjøre rådets oppgaver og virksomhet kjent. Rådets medlemmer har gjennom sitt arbeid og organisasjonserfaring en unik mulighet til å bygge omdømme og kjennskap til kirkens virksomhet. Rådet er sammen med kirkevergen og prosten kirkens fremste lokale ambassadører, enten det gjelder kontakt med andre lag og organisasjoner, media, næringsliv eller politiske myndigheter.

Lokalt vil kontakten med kommunen som bevilgende myndighet er den viktigste oppgaven som ambassadør. Her har også rådets leder et særskilt ansvar for å være med på møter med kommunenes

politiske ledelse. Slike formaliserte møtepunkter mellom rådets leder/arbeidsutvalg og for eksempel formannskapet bør være regelmessig. Det bør også være regelmessige møter mellom ordfører/fellesrådsleder og rådmann/kirkeverge. Slike møter må forberedes godt, være poengterte og strukturerte. Legg gjerne igjen et kort notat som oppsummerer budskapet og sier tydelig hva dere kan bidra med og hva dere ønsker av rammebetingelser for å få jobben gjort. I tillegg må det jobbes med å skape forståelse for betydningen av kirkens arbeid og tilstedeværelse gjennom systematisk dialog med de ulike partigruppene – både i posisjon og opposisjon. Slik vaksinerer rådet mot kutt og bidrar til forutsigbar politisk støtte og bevilgninger, uavhengig av hvem som vinner valg. Mediearbeid og invitasjoner til ulike politikere i relevante utvalg inngår som en del av dette arbeidet. Dette langsiktige, mer uformelle arbeidet er ofte minst like viktig som det formelle. Her har rådets medlemmer en fin mulighet til å invitere enkeltpolitikere til en prat på tomannshånd og bygge relasjoner med ulike partigrupper.

KIRKEPOLITISKE STYRINGSOPPGAVER

Det går en linje fra menighetsrådsloven av 1920, der menighetsrådet ble gitt mandat til å igangsette og lede kristelig virksomhet i soknet, og til dagens kirkeordning for ansvarsdeling mellom soknets, bispedømmets og nasjonale kirkelige organer.

Formuleringen er utvidet til å gjelde alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, samt å innarbeide og utvikle kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni. Menighetsrådets vurderinger utgjør sentrale premisser for ivaretakelsen av fellesrådets oppgaver. Fellesrådet skal ivaretar økonomiske og administrative oppgaver på vegne av soknet, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomheten i kommunen, bidra til å fremme samarbeid mellom soknene og fremme deres interesser overfor kommunen. Særlig viktige funksjoner knyttes til å avveie og prioritere mellom behov og ønsker fra soknene i kommunen. Dette skjer ved å ivareta arbeidsgiveransvar for lokalt tilsatte medarbeidere, prioritere økonomiske ressurser i forhold til behov, samt å utvikle mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen. Fellesrådet får sine viktigste styringsoppgaver ved å sammenstille soknenes behov og interesser i en strategisk og målrettet styring av lokale ressurser.

I en norsk lokaldemokratisk tradisjon har fellesskapsaspektet vært viktig, ved å samle representanter for ulike partier slik at en øker muligheten for å skape felles kultur og så høy grad av konsensus som mulig. Dette er et demokratiideal som går tilbake til byforsamlingen i Aten, der idealet var diskusjonen om det som tjente byen og fellesskapet. I nyere demokratisk tradisjon, med valg mellom ulike lister, ligger erkjennelsen av ulike synspunkter og interesser til grunn. Valget og drøftingene i det demokratiske organ bidrar til å avklare motsetninger gjennom valg, men også ved forhandlinger som kan bygge allianser og kompromisser. Vi ser det som viktig for demokratiutviklingen at rådsleder er bevisst disse sidene ved demokratiet, og søker konsensus og fellesløsninger der det er mulig men også aksepterer og legger til rette for gode debatter og redelige avstemninger der ulike synspunkt brynes mot hverandre.

Dette er særlig viktig fordi fellesråd, men også bispedømmeråd og kirkemøte, må balansere og prioritere ulike sokns/parters interesser og behov innen tilgjengelige ressurser. Involvering og transparens er sentrale forutsetninger for at ulike menighetsråd (eller andre kirkelige grupper) skal oppleve å bli tatt på alvor og få sitt synspunkt fremmet og diskutert før endelig avgjørelse tas.

Rådets ansvar for å prioritere ressurser

Fellesrådet viderefører også lange linjer i lokal kirkeforvaltning, der viktige oppgaver for soknene avveies overfor kommunene i plan og budsjettprosessen. Fellesrådets oppgave i å opptre på vegne av alle sokn gir et spesielt ansvar og mandat. De sentrale oppgaver i denne sammenheng er:

- Bygging, drift og vedlikehold av kirker, gravplasser og kirkeinventar
- Å skaffe og drive kirkekontor, herunder prestekontor
- Å skaffe lokale, utstyr og materiell til konfirmasjonsundervisning
- Arbeidsgiveransvar for lokalt tilsatte
- Forvalte felles økonomi som tilskudd fra kommunen, fra sentrale kirkelige organer som soknene eventuelt stiller til rådighet
- Å stille administrativ hjelp for prosten når Kirkemøtet stiller midler til disposisjon.

Alt dette er viktige områder for soknene, og en av fellesrådets viktige styringsoppgaver er å sikre rammebetingelser som gjør at soknene kan løse oppgavene på en tilfredsstillende måte. Derfor er det viktig at fellesrådet i sine plan- og prioriteringsprosesser har en systematisk dialog med menighetsrådene. Menighetsrådene kan ikke regne med å få gjennomslag for alle sine ønsker, men de bør erfare at fellesrådet lytter og greier å avveie og balansere ulike lokale ønsker på en klok måte. En særlig utfordring ligger i at selv om fellesrådet er satt sammen av representanter for ulike sokn, samt prestetjenesten, bør det utvikles en kultur der rådet ser seg som ett råd med et særskilt ansvar. Dette felles ansvar innebærer å ta stilling til og avveie og prioritere, også når det innebærer at ikke alle sokn som representeres får gjennom sine viktigste anliggender.
Fellesrådets leder vil her kunne ha en viktig rolle, sammen med daglig leder. Mange steder er det gode erfaringer med at menighetsrådenes ledere, fellesrådets leder, daglig leder og prost (eller sokneprest) møtes jevnlig for å snakke om felles utfordringer og avklarer de prosesser som skal lede fram til fellesrådets prioritering av de ulike ønsker og behov fra menighetsrådene.
Til dette ligger også å ha en dialog med menighetsrådene om hvilken administrativ hjelp de trenger for sin saksbehandling og møteoppfølging, slik at de ressurser som står til disposisjon også så langt mulig tilgodeser behov i menighetsrådene.

Arbeidsgiverstrategi

Å forvalte arbeidsgiveransvaret og de menneskelige ressurser til beste for den kirkelige virksomhet samlet i kommunen, herunder det enkelte sokn, er en viktig oppgave. Mange kirkelige enheter er små i forhold til de oppgaver som er lagt til rådene, og vil kunne tjene på å vurdere samarbeidsløsninger på tvers av kommuner. I fellesråd i store kommuner er det mer aktuelt å vurdere en organisering med delegering til daglig ledere i menighet og/eller til mellomledere i fellesrådets administrasjon. Det er et ansvar for både kirkeverge og rådsleder å initiere drøftinger i fellesrådet om tjenlig organisering og ledelsesstruktur. I disse drøftingene er det relevant å ta i betraktning det pågående arbeidet med lokal organisasjonsutvikling i Den norske kirke.
Fellesrådet har ansvar for å utvikle en god arbeidsgiverpolitikk. Med arbeidsgiverpolitikk mener vi de verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne i fellesrådet eller i menighetsrådet. Arbeidsgiverpolitikken skal:

- Bekrefte de strategier og planer kirken og rådet har vedtatt
- Fremme medarbeidernes engasjement, innsats og utvikling
- Fremme relasjon, gjensidig respekt og lojalitet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker

Arbeidsgiverpolitikken skal videre medvirke til:

- At det arbeides aktivt og systematisk med arbeidsgiverspørsmål i virksomheten
- At rådet er en attraktiv og ansvarlig arbeidsgiver med kompetente medarbeidere
- Å sikre at rådet til enhver tid har nødvendig kompetanse til å nå sine mål
- Å avklare rammene for medarbeidernes arbeid og utvikling
- Å utvikle arbeidsglede og stolthet over eget og andres arbeid og kirken som arbeidsplass
- Å stimulere til kreativitet og nytenkning
- Å sikre likebehandling av medarbeiderne

Rådets kontrolloppgaver

Rådet har også en viktig kontrollrolle. Dette er et negativt ladet ord, men er nødvendig i en forsvarlig styring. Det er få ting som river ned både omdømme og arbeidsmiljø som pengerot, overskridelser, dårlig styring, personalkonflikter osv.

Derfor er det viktig at rådet som styre er seg bevisst sin kontrollfunksjon. Rådet har et stort ansvar i å sørge for at virksomheten har forsvarlig organisering og nødvendige kontrollrutiner. Det dreier seg om blant annet:

- Internkontroll/HMS hvis det har arbeidsgiveransvar
- Økonomistyring, rutiner/kontroll
- Varslingsrutiner
- Resultatkontroll - i hvilken grad vi når de målene som er satt?

Rådet har som oppgave å ha et overordnet ansvar for driften. Det skal samtidig ikke blande seg inn i detaljer i den daglige drift. Når det gjelder arbeidsmiljø, konfliktforebygging osv. er styrets/rådets rolle å ha kunnskap om at det finnes gode rutiner når det gjelder internkontroll/HMS, at det finnes hensiktsmessige varslingsrutiner som er kjent osv. Rådet må også har trygghet for at de tilsattes rettigheter i henhold til arbeidsmiljøloven og tariffavtaler blir ivaretatt. Dette angår bl.a. bestemmelser om arbeidsavtale, lønnsplassering, arbeidstidsbestemmelser og andre forhold som arbeidsgiver er bundet av.

Det er en særlig utfordring å håndtere enkeltansatte som kommer direkte til rådsmedlemmer med historier og klager. Det er viktig for rådet å håndtere slike saker korrekt. Det normale er å avvise slike saker og henvise til kirkeverge, med mindre klagen direkte gjelder kirkevergen. Selv om rådsmedlemmer ikke bør forholde seg til slike henvendelser fra tilsatte, kan rådsleder vurdere å ta opp med kirkevergen dersom henvendelsene er uttrykk for stor uro eller spenninger i organisasjonen. Ut fra rådets overordnede ansvar for et godt arbeidsmiljø kan det i slike tilfeller vurderes om det er grunnlag for en drøfting i hele rådet. KA vil kunne kontaktes for råd og veiledning i slike krevende saker.

Et særlig ansvar for rådet er styring og kontroll med virksomhetens økonomi. Dette omfatter ryddige budsjettvedtak, at midlene brukes i tråd med budsjettet, at rådet får jevnlig regnskapsrapporter, og at det er etablert rutiner for attestering og anvisning. KA har utgitt «Ti gode råd for økonomiforvaltningen». Der pekes det på ulike tiltak som kontrollkultur, faste møtepunkter hvert halvår der fokus er kontroll, kompetanse hos kirkeverge, kontakten med revisor, oppbevaring av kontanter, rutiner ved ofringer, salg av billetter osv.

Vi vil også særskilt peke på rutiner overfor daglig leder når det gjelder anvisning av reiseregninger og lignende. Prinsippet er at ingen kan anvise sine egne utlegg/regninger o.a. Det er også viktig å peke på at underordnende heller ikke kan anvise utgifter for sin leder.

Gjennom virksomhetsplaner, handlingsplaner og andre vedtak ønsker rådet å oppnå resultater. De enkle spørsmål er viktig å stille: Ble det noe av? Oppnådde vi det vil ville? Hva ble resultatet? Rådet bør derfor ha rutiner for resultatkontroll og rapportering.

FORHANDLINGER

Fellesrådets oppgaver spenner vidt, og omfatter bl.a. arbeidsgiveransvar, økonomiforvaltning, rollen som byggherre, oppdragsgiver ved anskaffelser m.m. Rådsleder er delaktig i, og har ansvar for, mange prosesser knyttet opp mot disse områdene, og vil i denne rollen kunne oppleve å havne i en

forhandlingsposisjon. Det kan være i forbindelse med ansettelser, lønnsforhandlinger, i møte med kommunen, ved inngåelse av ulike typer kontrakter osv.

Selv om «forhandling» kan sies å være en fellesnevner, vil det likevel være snakk om svært ulike situasjoner. Både fordi det er store forskjeller mellom de som sitter på den andre siden av bordet, men også fordi det omhandler svært ulike forhold. På tilsvarende måte vil det være store lokale forskjeller, knyttet til både kommunens størrelse og andre lokale forhold. Dette tilsier at en og samme metode/fremgangsmåte ikke er egnet for alle tilfeller. Til tross for dette er det likevel mulig å finne noen fellestrekk/grunnleggende punkter som kan sies å gjelder generelt, samtidig som det vil være enkelte tydelige punkter som gjelder for mer spesialiserte tilfeller.

Ofte vil motparten ha liten eller ingen kunnskap om hvordan Den norske kirke er organisert, verken med hensyn til ansvar, rolle eller økonomi. Selv om rådsleder formelt sett opptrer på vegne av rådet, og derigjennom soknene, opplever nok ofte motparten at de forhandler med Kirken (med stor K). Dette er et forhold en må være bevisst på og som kan påvirke de forventingene som motparten tar med seg inn i forhandlingene. Det være seg forventninger av mer generell art eller forventninger som er basert på antakelser ut fra hvem «kirken» er.

Med dette som utgangspunkt er det noen helt generelle punkt som peker seg ut, og som kan samles under betegnelsen «profesjonalitet»:

Når en rådsleder opptrer som arbeidsgiver, byggherre e.l. opptrer denne som en profesjonell part. Ofte, men ikke alltid, er penger involvert i forhandlingene, enten det forhandles om penger med kommunen, eller gjennomføres lønnsforhandlinger, ansettelser eller inngås kontrakt med en leverandør. I det å være profesjonell ligger bl.a. at du skal betale det en vare koster, men ikke lures til å betale mer enn den er verdt; ikke akseptere «skamtilbud» når du skjønner at dette f.eks. skyldes sosial dumping; betale riktig lønn, men ikke gi lønnstillegg for å være snill; ansette den kandidaten som er best kvalifisert og best egnet for den aktuelle stillingen, selv om du syns en annen «fortjener» den mer; gjøre kommunen bevisst på hvilket ansvar som er lovpålagt rådet, og kreve det som skal til for å oppfylle dette osv.

De fleste rådsledere besitter ikke all nødvendig kunnskap og kompetanse selv, og det vil derfor være naturlig å ha et godt samspill med daglig leder eller at dere i felleskap søker kompetanseheving sammen. Av og til er det også slik at det må det hentes inn eksterne ressurser for å kunne ivareta tilstrekkelig profesjonalitet på enkelte områder, f.eks. ved å benytte seg av rekrutteringsselskaper ved ansettelser, leie inn prosjekt- og byggeleder i forbindelse med anskaffelser og gjennomføring av bygg- og anleggskontrakter o.l.
For å opptre på en profesjonell måte i en forhandlingssituasjon er det viktig å huske på bl.a. følgende:

Vær godt forberedt

- Vit hvem du representerer, både med hensyn til ansvar og rolle.
- Vit mest mulig om motparten din, herunder hva som er viktig for motparten, interesser og verdier.
- Ha forståelse for og kunnskap om området du forhandler innenfor.
- Hva er hovedbudskapet ditt – ha en avklart agenda.
- Hva ønsker du oppnå?
- Hva er forhandlingsrommet ditt?
- Ha avklart rollefordelingen dersom flere personer som representerer rådet deltar i møtet.

Vær saklig

- Hold deg til saken – ikke la deg rive med eller provosere av forhold motparten tar opp.

Vær tydelig

- Sørg for at motparten har forstått budskapet og de kritiske punktene for dere – hvor ligger evt. uenigheter og hva skal til for å bli enige.
- Still krav der det er nødvendig, vis samtidig vilje til å komme motparten i møte.
- Gi gjerne uttrykk for at dere har forstått hva som er viktig for motparten.

Selv om det er viktig å være tydelig på egne mål og jobbe for å oppnå disse, er det også viktig å balansere f.eks. resultat og relasjon. Svært ofte er forhandlingsmotparten en dere vil møte igjen på et senere tidspunkt og som dere kanskje har et langvarig samarbeidsforhold med.

I slike tilfeller vil det være lite hensiktsmessig å opptre på en måte som ødelegger denne relasjonen. Da er det viktig å huske på at ved å opptre profesjonelt vil det bidra til økt respekt og tillit mellom partene, hvilket er et veldig godt utgangspunkt for å få på plass gode avtaler og godt samarbeid.

I tillegg til dette er det viktig at dere sørger for dokumentasjon fra de ulike forhandlingene. I enkelte tilfeller er det krav til at de føres protokoller, som f.eks. ved anskaffelser og lokale lønnsforhandlinger, men også for andre tilfeller er det greit å ha dokumentasjon for ettertiden dersom det skulle oppstå uenighet om hva som ble sagt eller avtalt.

Ved å holde seg til de generelle punktene vil en rådsleder i de fleste tilfeller klare seg godt gjennom enhver forhandling, men det kan likevel være greit å eksemplifisere et typetilfelle og som særlig er viktig her.

Budsjettforhandlinger med kommunen

Hvem skal dere møte? Har dere møtt disse tidligere?

- Dette har betydning når det gjelder hvor mye dere må forklare om rådets rolle og ansvar. Husk at de dere møter i kommunen nødvendigvis ikke har så god kjennskap til rådets arbeid, hvordan Den norske kirke er organisert o.l.

Tydelighet

- Vær tydelig på hvilket finansieringsansvar som påhviler kommunen ut fra de til enhver tid gjeldende regelverk. Kommunen er rettslig forpliktet til å bevilge midler til de lovbestemte formålene, men er ikke bundet av budsjettforslaget.
- Sørg for å legge frem et realistisk og begrunnet budsjettforslag som inkluderer både det dere mener er nødvendig for å utføre deres lovpålagte plikter, og i tillegg peker på de viktigste områdene kirken ønsker å bidra i lokalsamfunnet innenfor f.eks. diakoni, barn/unge, kultur mv. Dere får aldri mer enn dere spør om. Pek på hva dere tilfører lokalsamfunnet gjennom f.eks. tradisjoner, kulturminner, frivillighet, møtesteder, kultur, integrering osv. Det er ofte bedre å løfte fram det dere bidrar med for knappe midler – framfor å klage på at dere får for lite midler.

Det er viktig å huske på at dersom dere får mindre enn det dere trenger til f.eks. drift og vedlikehold, vil dette potensielt forplante seg og bidra til enda større kostnader på sikt. Sistnevnte kan det være greit å minne kommunen på med jevne mellomrom.

Rådslederen i forhold til daglig leder

Rådets leder er sentral i funksjonen der rådet styrer virksomheten gjennom daglig leder. Det er vanlig å skille mellom styring og ledelse, selv om språkbruken i praksis kan gå over i hverandre. Med styring menes oftest beslutninger, vedtak og prioritering av organisasjonens ressurser. Ledelse handler mer om den innflytelse som en leder kan ha på de tilsatte og organisasjonen. Rådets oppgave er først og fremt å styre gjennom vedtak og fastsette ordninger/rammer, prioriteringer og retningsvalg. Daglig leder skal lede virksomheten mellom møtene i rådet, følge opp saker, og bidra til at de tilsatte og organisasjonen utvikles slik som styret ønsker. Styrets rolle har sitt tyngdepunkt i formelle vedtak, mens leders rolle har sitt tyngdepunkt i relasjoner til tilsatte og samarbeidspartnere.

En av rådets viktigste oppgaver er derfor å sørge for at man har en kompetent daglig leder. I dette kapittelet tar vi utgangspunkt i forholdet mellom råd og daglig leder. Rekruttering og tilsetting av øverste daglig leder er kanskje rådets viktigste vedtak, dersom det oppstår ledighet i daglig lederstillingen i en valgperiode. Rådet har også en sentral oppgave i å følge opp den tilsatte lederen. Det er helt avgjørende at rådet bidrar til å skape et ryddig og avklart forhold mellom rådet og daglig leder. Erfaringsmessig ligger mange av årsakene til dårlig fungerende råd i uavklart rolleforståelse mellom rådet og daglig ledelse. Motsatt erfarer vi at der dette samspillet fungerer kan man utrette mye.

Enhver leder har krav på tilbakemelding fra overordnende. Dette innebærer både bekreftelse på det positive og tilbakemelding på det som ikke fungerer. Rådet som styre, med rådets leder som viktig kontaktpunkt, må opptre på en slik måte at det fremmer både motivasjon, trivsel og engasjement hos daglig leder, noe som ofte vil spre seg til resten av organisasjonen. Rådet som styre bør også være en løpende diskusjonspartner for daglig leder. Det er rådet som gjennom stillingsbeskrivelse, delegeringsvedtak og lederavtale avklarer nærmere oppgavene og myndigheten for daglig leder. Det er rådets leder som får et hovedansvar for å følge opp daglig leder og bidra til at forholdet mellom styret og tilsatt leder utvikler seg på en god måte.

Rådets leder bør også gjennomføre ledersamtale/medarbeidersamtale med daglig leder årlig, at vedkommendes arbeid vurderes samt at det skjer en årlig lønnsvurdering og fastsettelse av lønn. KAs Hovedtariffavtale, kap 3, samt særavtale for ledere, inneholder nærmere bestemmelser om lederlønn og hvilke kriterier som skal vektlegges. Disse bestemmelsene er bindende for alle kirkelige råd i Den norske kirke. KA har også utabeidet en mal til bruk for lederevaluering som er tilgjengelig på KA sin nettside (www.ka.no).

UTVIKLING I LEDERROLLEN

Rådets leder vil utgjøre det formelle bindeleddet mellom folkevalgte rådet og daglig leder og resten av administrasjonen. For å få til en god og nødvendig samhandling mellom rådet og daglig leder, bør det etableres et formelt og konstruktivt samarbeid mellom rådsleder og daglig leder.

Gjennom det alminnelige lov/regelverk og rettspraksis er det etablert noen grunnleggende forventninger og oppgaver som er lagt til øverste daglig leder for en virksomhet. Dette vil også være gjeldende for stillingen som daglig leder. Det kirkelige regelverket gir imidlertid ikke spesielle bestemmelser om kirkeverge, stiftsdirektør eller kirkerådsdirektør som øverste daglig leder. Det er organene selv, som gjennom delegasjonsvedtak, lederavtale mv avklarer kirkevergens myndighet og handlingsrom. Lovverket har ikke fastlagt en tittel, men en funksjon. Det er i det daglige arbeid mellom rådsmøtene, at vedkommende sitt ansvar og myndighet skal utfolde seg. En viktig diskusjon rådet må ta er

rolleavklaringen i forhold til daglig leder. Denne avklaringen gjelder ikke bare «hvem som skal gjøre hva», men hva slags daglig leder vil rådet ha.

Ledelse av fagstillinger i kirken

Kirken har tradisjonelt vært preget av sterke fagstillinger med en tydelig profesjonsidentitet. Den kirkelige arbeidsplasskultur og også en del kirkelig regelverk (f.eks. tjenesteordninger) vektlegger den enkelte medarbeiders selvstendige faglige ansvar. Samtidig ser vi at i de senere år er også de kirkelige styrings- og ledelsesrollene blitt tydeliggjort. Rådet kan bidra til en tydeliggjøring av lederrollen, gjennom utlysningstekst og gjennom tydelige og konkrete delegasjonsvedtak. Derfor vil det være viktig at stillingen forstås som en helhetlig lederstilling, på vegne av rådet som styringsorgan.

Daglig leder må ofte ivareta en generell lederrolle som er virksomhets-, fag- og avdelingsovergripende. Ledelse og lederjobben framstår gjennomgående som en kompleks funksjon og prosess med ulike underdimensjoner som må ivaretas samtidig. Siden lederoppdraget er omfattende og kan kreve ulike typer erfaring og kompetanse, er det ikke uvanlig at daglig ledelse fordrer breddekompetanse i kombinasjon med sektorkunnskap mens andre ledelsesfunksjoner kan fordre tydeligere fagkompetanse.

På den ene side innebærer generell ledelse å bygge arenaer for dialog og diskusjon mellom ulike fag- og kompetanseområder for å sikre felles forståelse og koordinering av aktivitet. Slik bidrar ledelse til språkskapende praksis, der det skapes felles forståelse og mening på tvers av ulike fagområder og fagbidrag. På den annen side innebærer dette å lede og fasilitere rammebetingelser for medarbeidere som kan ha et relativt selvstendig faglig ansvar med hensyn til gjennomføring av oppgaver. Ledelse sikres ved oppfølging og koordinering av innsats ut fra vedtatte mål og planer, samt tilgjengelige ressurser. Ledere har ansvar for og myndighet til å sikre faglig kvalitet og tilfredsstillende jobbutførelse.

Ledelse av tilsatte i stillinger med krav om høy faglig kompetanse, stiller noen særlige krav til den som er daglig leder. På den ene siden skal daglig leder gjennom sin ledelse bidra til at de tilsatte arbeider i tråd med planer og prioriteringer som er gjort av kirkens organer. Dette inkluderer både støtte, tilrettelegging, veiledning og korrigering. I tillegg følger det av lederansvaret å organisere og koordinere ansatte med ulikt ansvar og arbeidsoppgaver til å løse oppgaver sammen – mot felles mål. Å lede fagstillinger ligger til det helhetlige ansvar en daglig leder har, og vil i særlig grad være orientert mot å fasilitere og mobilisere faglig kunnskap i forhold til de mål og planer som er vedtatt.

Samtidig må daglig leder anerkjenne og verdsette disse medarbeideres selvstendige ansvaret for den faglige utførelsen av egne arbeidsoppgaver. Den tilsatte leder bør være tilbakeholden med detaljstyring eller overprøving av faglige vurdering. Dette krever en gjennomtenkt avveining, ettersom det er daglig leder som samtidig står ansvarlig overfor rådet for kvalitet og framdrift i virksomhetens samlede arbeid. Dette er en tematikk som med fordel kan tematiseres i dialogen mellom daglig leder og rådsleder. Og rådet kan gjennom medarbeiderundersøkelser o.l. få avdekket områder i daglig leders lederstil der det er behov for oppfølging eller korreksjon.

Det som er omtalt over, gjelder også medarbeidere som er vigslet til tjeneste og som dermed står under særskilt tilsyn fra biskopen. Å stå under tilsyn fra biskopen innebærer ingen endring i relasjonen til arbeidsgiver/daglig leder, men vigsling innebærer at disse medarbeiderne har avgitt et personlig løfte om lojalitet overfor Den norske kirkes læregrunnlag både i egen arbeidsutførelse og livsførsel, i tillegg til den alminnelige lojalitetsplikt som påhviler alle arbeidstakere i ethvert arbeidsforhold. At disse medarbeidere står under biskopens tilsyn kan bl.a. innebære at de vil kunne bli innkalt til læremessige samtaler, bli invitert av biskopen på særlige fagsamlinger e.l. i bispedømmet m.v. Biskopen kan også gi disse medarbeiderne såkalt «bindende pålegg» om å gjøre endringer i sin arbeidsutførelse mv. I slike

tilfeller er det avgjørende med tett dialog mellom kirkelig fellesråd og dets daglige leder og biskopen om den situasjon tom er oppstått og hvordan den skal følges videre opp. Biskopen har ikke arbeidsgivermyndighet – verken tilsettingsmyndighet eller disiplinærmyndighet over fellesrådstilsatte. Når det gjelder tilsatte i rDnk er det særlig viktig at det ikke skal være tvil om når det utøves arbeidsgivermyndighet, og når det utøves tilsynsmyndighet.

Styring, ledelse og administrasjon

De senere års utvikling i forståelse av ledelse utfordrer et tradisjonelt tydelig skille mellom styring og administrasjon. Øverste daglige leder utfordres i økende grad til å bidra til strategisk tenkning, utvikling av organisasjonen og involvering i virksomhetens verdier og satsinger. Tilsatt leder forventes å «se lenger enn» andre, og bidra til å klargjøre veivalg og utforme retning i rådets politikk. Utvikling i lederrollen har gått «fra administrasjon til ledelse», noe som bl.a. innebærer at tilsatt leder i større grad får en strategisk og politisk rolle i organisasjonen. Denne utviklingen utfordrer den klare rolledelingen mellom rådet og øverste daglig leder. Det er likevel ønskelig med tydelig avklaring av roller og ansvar. Daglig leders lederrolle må utfolde seg innenfor de rammer som settes av rådet. På den annen side skal rådsleder ikke blande seg inn i saksbehandlingen eller i personalsaker i det daglige, selv om rådet har et overordnet arbeidsgiveransvar.

Daglig leder kan møte sprikende forventninger fra omgivelsene. Skal han/hun primært forstås som «sekretær for rådet» eller «direktør for virksomheten»? Noen rådsmedlemmer har tradisjonelt et avgrensende syn på daglig leder med få forventinger om synlighet, initiativ og aktiv ledelse. Andre rådsmedlemmer ønsker en daglig leder som går inn i en mer aktiv og selvstendig lederrolle. Denne forventningen om et aktivt lederskap blir ofte mest tydelig når det gjelder forventning om at daglig leder skal håndterepersonalkonflikter og aktivt bidra til et godt arbeidsmiljø. På dette området er det ønskelig at rådet og daglig leder avklarer forventninger, både internt i rådet, og mellom rådet og vedkommende leder. Det er i denne sammenheng nødvendig at rådet tar hensyn til hva som ble uttrykt som forventing ved tilsetting. Det er urimelig å stille krav om at daglig leder skal gå inn i en helt annen lederrolle enn det som ble lagt til grunn ved tilsetting. Dersom samarbeidet skulle bli anstrengt, og man er usikker på hvordan situasjonen bør håndteres, kan man rådføre seg med andre, som for eksempel KA.

Vi tror at kirken er tjent med tydelige og utviklingsorienterte ledere som kan bidra til å tenke strategisk om kirkens oppgaver i lokalsamfunnet. Det forutsetter imidlertid at dialogen og rolleavklaringen mellom rådet og daglig leder er en pågående og formalisert prosess. Særlig forutsetter det at forholdet mellom rådsleder og kirkeverge, stiftsdirektør og kirkerådsdirektør er avklart. Vi anbefaler her KAs nettressurser for ledersamtale og lederavtaler.

For fellesrådsledere er det viktig for god styring at rådsleder har en avklart forståelse også av prostens rolle i rådet.

Prosten leder prestetjenesten i et prosti. Prosten utøver arbeidsgivers styringsrett overfor prestene og bidrar til samordning mellom prestene og rådenes planer. Prosten eller annen prest oppnevnes av biskopen som medlem av fellesrådet.

Den «geistlige tjeneste» er representert i de demokratiske organer på alle nivåer, jfr. det som tidligere er beskrevet som samvirkemodellen. Det er ikke slik at verken prest eller prost er «biskopens representant» i rådene. De er oppnevnt av biskopen, men når de er valgt er de ordinære medlemmer av rådene med full stemmerett, valgbare til alle underutvalg mv. (Det samme gjelder for kommunal representant i fellesrådet). De er også ansvarlige for rådenes vedtak som kollegium på lik linje med øvrige medlemmer. Prosten eller annen prest i fellesrådet får en slags dobbeltrolle overfor kirkevergen. I det daglige er de

likeverdige samarbeidspartnere. Når prost/prest er en del av fellesrådet tar han/hun del i det kollegiale råd som er kirkevergens arbeidsgiver.

De senere år er det sterkere fokusert at prostene skal bidra til å samordne prestetjenesten med rådenes planer, sist gjennom Kirkemøtevedtak i 2024. Det er også understreket at prestene skal bidra til strategisk tenkning gjennom deltakelsen i rådene. I tjenesteordning for proster står det i § 2 at «Prosten er forpliktet på de mål og strategier som er fastsatt for virksomheten i Den norske kirke og i vedkommende bispedømme, og skal støtte opp om tiltak som fremmer disse.» Prostens rolle er omtalt i Tjenesteordning for prost §§ 3 og 6.

Utfordringen for en rådsleder blir etter dette å finne en god balansegang mellom å lytte til og anerkjenne prestens/prostens/biskopens kompetanse og ansvar, og samtidig anerkjenne alle rådsmedlemmenes likeverdige deltagelse i demokratiske beslutninger.

Rekruttering av daglig leder

Normalt «arver» fellesrådet, bispedømmerådet og Kirkerådet en øverste daglig leder. Av og til kommer rådet i den situasjon at daglig leder av ulike grunner slutter. Da kommer rådet i en posisjon der de må gjennomtenke: Hva slags ledelse trenger rådet for å få gjennomført det de har ambisjoner om. Rekruttering av daglig leder er derfor en av de viktigste oppgavene kirkelige råd har. Stillingen som øverste daglig leder er pålagt i kirkeordningen; *«…kirkelig fellesråd skal ha en daglig leder»*, og tilsvarende gjelder for bispedømmerådene og Kirkerådet. Det er rådet som tilsetter den øverste leder av virksomheten. Det finnes ikke «tjenesteordning» eller fastsatte kvalifikasjonskrav for kirkeverge, stiftsdirektør og kirkerådsdirektør slik det gjør for eksempel kateketer, diakoner og kirkemusikere. Det er det aktuelle råd selv som har ansvaret for å finne ut hvilken kompetanse daglig leder skal ha.

I dette kapittelet vil vi gi veiledning og noen råd for de som skal rekruttere ny daglig leder. Mange av rådene kan også bruke dette som utgangspunkt for arbeidet med tilsetting i andre lederstillinger.

Tittel på stillingen som daglig leder for rådets virksomhet

Formelt er det rådene som avgjør tittel på stillingen, men et overveldende flertall av fellesråd har valgt å videreføre den historiske tittel kirkeverge og bispedømmerådene har de siste tiår anvendt tittelen stiftsdirektør. For menighetsrådene har det vært anvendt ulike stillingsbetegnelser, fra daglig leder til menighetsforvalter og administrasjonsleder – noe som gjenspeiler at det har variert hva som har vært lokale behov, forutsetninger og reelt stillingsinnhold.

Nærmere om daglig leders oppgaver

Tilsvarende som spørsmålet om tittel, vil daglig leders oppgaver være tett knyttet opp til det som er rådets ansvarsområde. I tillegg vil kirkelig virksomhet variere fra sted til sted, både med hensyn til geografiske, personalmessige og økonomiske forhold.

Grunnleggende sett er daglig leder et virksomhetsorgan ved siden av rådet/styret, og leder virksomheten i det daglige. Daglig leder ivaretar et helhetlig ansvar for det felt som hører under rådets mandat, som må nærmere fastsettes i rammene for stillingen, herunder delegerte fullmakter.

Folkekirkens oppgaver og rolle er mangfoldige, og det er stor faglig bredde i de oppgaver som en daglig leder, kirkeverge eller (stifts)direktør skal ivareta på vegne av angjeldende kirkelige råd. Mange av de forhold som behandles i det følgende vil selvsagt farges av konteksten. For eksempel vil det være forskjell i stilling som daglig leder ut fra om det er et stort eller et mindre sokn eller fellesråd, eller hvilket bispedømme det dreier seg om. Kommunene og fellesrådsområdene varierer i størrelse og kompleksitet - fra 400 innbyggere til 600.000 innbyggere. Den kirkelige geografi og kultur preges av landsdel og bispedømme. Antall menighetsråd, prostier, antall ansatte, antall kirkebygg osv. vil naturligvis virke avgjørende inn på hvilken type lederstilling man rekrutterer til.

Oppgavene til daglig leder springer ut av det som er rådets ansvar ut fra kirkeordningen, og noen av de viktigste oppgaver som går igjen på tvers av nivå er:

- Lede og utvikle virksomheten på vegne av rådet og rådets ansvarsområde
- Ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene eller rettssubjektet Den norske kirke
- Utarbeide mål og planer for rådets virksomhet, enten det er i soknet, kommunen, bispedømmet eller i trossamfunnet Den norske kirke
- Ivareta det samlede arbeidsgiveransvar for de som lønnes over rådets budsjett

- Budsjett, økonomi og regnskapsarbeid
- Saksbehandling for rådet og iverksetting av rådets vedtak
- Bidra til samhandling og fremme samarbeid mellom aktuelle kirkelige organer, samt representere i forhold til aktuelle offentlige myndigheter.

For kirkeverger og Kirkerådets direktør rapporteres det direkte til kirkelig fellesråd og Kirkerådet, mens daglige ledere i menighet og stiftsdirektører både rapporterer til eget råd og også til hhv. fellesrådets eller Kirkerådets daglige leder som ansvarlig arbeidsgiverrepresentant i vedkommende rettssubjekt.

Av de ting som særpreger enkelte av daglig leder-stillingene, ut over de generelle oppgaver som er nevnt ovenfor, vil vi trekke fram følgende:

- Daglig leder i menighet vil i særlig grad ha menighetsrådets ansvar for menighetsbygging som perspektiv, samt bidra til å ivareta og følge opp både ansatte og frivillige. Vedkommende vil også samarbeide tett med soknepresten
- Kirkevergen har et særskilt ansvar for å ivareta fellesrådets kirkebygg- og gravplassforvaltning, ved siden av å ivareta arbeidsgiveransvar og ivareta soknenes interesser i forhold til kommunen.
- Stiftsdirektøren leder bispedømmekontoret, ivaretar oppgaver både for bispedømmerådet og biskopen, bidrar til å fremme samarbeidet mellom prestetjenesten og soknets organer.
- Kirkerådets direktør er øverste administrative leder for Den norske kirke, med et helhetlig ansvar for trossamfunnet. Vedkommende leder Kirkerådets sekretariat og ivaretar lederfunksjoner for Kirkerådet som styre i trossamfunnet overfor bispedømmene og stiftsdirektørene.

For råd i mindre enheter vil en kunne trenge en daglig leder som har et lederansvar, men som samtidig må være «hands on» /operativ på mange eller alle menighetsrådets eller fellesrådets daglige oppgaver (økonomi, personal, kirkebygg- og gravplassforvaltning osv). For større fellesråd og for bispedømmerådene vil det i større grad trengs en som kan ivareta et overordnet og strategisk ansvar, og lede et sekretariat som også vil kunne ha flere fagledere.

Rådet må også ta stilling til om de skal engasjere et eksternt profesjonelt firma/konsulent til å ta hele eller deler av rekrutteringsprosessen. Dersom man velger et eksternt firma er det likevel viktig at rådet legger klare premisser og føringer.

I denne fasen handler det om å gjennomtenke (og skriftliggjøre) de tanker, ønsker og forventninger fellesrådet har til sin daglige leder. Spørsmål som fellesrådet bør diskutere sammen er bl.a.:

- Hva slags daglig leder har vi behov for hos oss?
- Hva er særlige utfordringene i vårt lokalsamfunn (forhold til kommune, menighetsråd, tilsatte/arbeidsmiljø/rekruttering, økonomistyring e.l.) eller bispedømme (kirkelig kultur og struktur, tjenesteområdet for prestene, faglige utfordringer i sekretariatet e.l.)
- Hva er status for de hovedområder rådet har ansvar for (ressurstilgang, dialog med bevilgende myndigheter, arbeidsmiljø, kirkebyggvedlikehold osv.)
- Hvilke endringer står vi overfor, og hvilken utvikling eller forbedringer er vi opptatt av å få til gjennom en nytilsetting?
- Hvem samhandler vi med i lokalsamfunnet, eller regionale og sentrale aktører, og hvilke relasjoner er det viktig å videreutvikle?
- Er det behov for en leder som kan håndtere/har erfaring med nedskjæringer /nedbemanninger eller stor omstilling?
- Hvilken kompetanse har vi allerede i ledergruppe/stab, og hva er ønskelig hos den nye lederen for å komplettere denne?

- Hva slags person ser vi for oss? Hva slags personlige egenskaper trenger vi som kan skape det vi ønsker? Er det nå mest behov for en person som skaper trygghet og stabilitet, eller er det behov for mye handlekraft og dynamikk? Søker vi mest etter egenskaper som f.eks. grundighet, effektivitet, samarbeidsorientert eller selvstendighet?

En slik drøfting bør normalt ende opp med en skriftlig kravspesifikasjon. Denne skal igjen danne grunnlaget for utforming av en utlysningstekst. Erfaringsmessig er dette grunnlagsarbeidet avgjørende for en vellykket rekruttering. Det viktige i slike diskusjoner er å se på helheten i den profilen/kravspesifikasjonen man ønsker.

Gjennomgang av kravspesifikasjonen bør også inneholde refleksjoner om krav til:

- Vektlegging på krav om formell kompetanse og hvilken/nivå (høyskole, universitet o.l.)
- Hva som er mest relevant arbeidserfaring
- Hva som er relevant erfaring fra frivillige arbeid, politiske verv, styreverv mv.
- Ønsker om relevant ledererfaring
- Forventinger om erfaring fra kirkelig sektor eller kirkefaglig kompetanse
- Ønskelige personlige egenskaper

Kirkelig og lederrelevant kompetanse

Daglig leder er en kirkelig lederstilling med krav til medlemskap i Den norske kirke jfr. Kirkeordningen § 40. Utover det finnes ikke sentralt bestemte krav til kirkefaglig kompetanse for verken lokale daglige ledere og kirkeverger eller øvrige daglige ledere av rådenes virksomhet på regionalt og nasjonalt nivå. Hva bør daglig leder kunne ha kompetanse om eller identifisere seg med det kirkelige?

Vi mener det er viktig at den som skal være daglig leder, har engasjement for og god kjennskap til den virksomhet som skal ledes. Det er ofte avgjørende for å få legitimitet. Vi har erfaring for at der man for lokale lederstillinger nedtoner behovet for å kjenne kirkelig virksomhet eller ha kirkelig kompetanse, vil dette ofte føre til at det stilles spørsmål ved daglig leder eller kirkevergens legitimitet som kirkelig leder. Dette kan sette daglig leder på utsiden av de nødvendige samtalene i staben om innhold og profil på det kirkelige arbeid. Hvis lederen sliter med å identifisere seg med kirkens oppdrag vil det lett kunne svekke muligheten for å ha gjennomføringskraft. Dette handler ikke så mye om den enkeltes personlige tro, men om forutsetninger for at en som leder kan fronte og lede lokalkirkens virksomhet. Tilsvarende vurderinger vil kunne gjelde for stiftsdirektør, både med hensyn til engasjement og relevant fag- og yrkesbakgrunn.
En del utlysningstekster for daglige ledere nøyer seg med å peke på kravet om medlemskap i Den norske kirke. I tillegg vil mange kreve kjennskap til kirken eller erfaring fra og forståelse for egenarten i kirkelig arbeid. Med det helhetlige ansvar for virksomheten som ligger til en daglig leder, vil det også være naturlig å forutsette et engasjement for og identifikasjon med kirkens virksomhet.

Vi vil peke på at det som omtales i utlysningsteksten også vil være førende for hva som skal vektlegges ved utvelgelse blant søkerne. Omtalen av krav og ønsker i stillingsutlysningen gir også søkerne grunnlag for å si noe om dette i søknaden. Tilknytningen til kirkelig virksomhet kan f.eks. omtales ved å peke på behovet for kunnskap om og engasjement for kirkens rolle og arbeid, eller at det legges vekt på at daglig leder aktivt skal fremme folkekirkens plass og betydning i lokalsamfunn og region.

Det er viktig at man i forbindelse med kravspesifikasjonen skal være opptatt av å gjøre «trakten vid» slik at også potensielle søkere som kan bli gode kirkeledere ikke føler seg ekskludert, selv om de ikke har mye erfaring fra arbeid i kirkelig sektor eller formell kirkefaglig kompetanse. Vi erfarer at det kan være stort mangfold blant de som identifisere seg med og har engasjement for å lede kirkelig virksomhet. Bredden i folkekirkens nedslagsfelt må derfor også få betydning ved tilsetting som daglig leder. Som tilsettingsorgan blir det rådets oppgave å avveie den samlede kompetanse hos kandidater til stillingen

som daglig leder ut fra rådets samlede oppgaver etter Kirkeordningen og de strategiske utfordringer rådet står overfor. Det er også grunn til å påpeke at det viktige i rekrutteringsarbeidet også handler å finne fram til en kandidat/leder som har en klar rolleforståelse og tydelig lojalitet overfor rådet som demokratiske styringsorgan.

Faser i rekrutteringsarbeidet

De normale fasene i rekrutteringsarbeidet er:

- Utarbeidelse av kravspesifikasjon
- Avgjøre om det skal trekkes inn eksterne i rekrutteringsprosessen
- Utforming og offentliggjøring av utlysningstekst og annet informasjonsarbeid
- Avgjøre hvem som skal innkalles til intervju, intervjuform og hvem som skal delta i intervjuet
- Gjennomføring av intervjuet og innhente referanser
- Foreta en innstilling og et tilsettingsvedtak
- Gi tilbud om stilling, og fastsette lønn og andre vilkår for stillingen
- Informere de andre søkerne om resultatet
- Kommunikasjonsarbeid til både organisasjonen og lokalsamfunnet om tilsettingen
- Sørge for en god tiltredelse gjennom introduksjon, presentasjon og informasjon.

Kvalifikasjoner/kompetanse

Kompetanse kan defineres som den samlede kunnskap, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver. Det kan være nyttig å skille mellom fire følgende kompetanseformer, selv om disse til en viss grad er overlappende: Faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse. Lederkompetanse som er sentral i vår sammenheng handler blant annet om beslutningstaking, organisering og tilrettelegging for måloppnåelse. Personlig kompetanse handler om ansvarsfølelse, kapasitet, fleksibilitet, lojalitet og nøyaktighet. Sosial kompetanse handler om kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter.

En daglig leder bør normalt ha utdanning på universitets/høyskolenivå. I utgangspunktet handler dette om fag som er relevante for stillingen: f.eks. ledelse, administrasjon, økonomi, jus og kunnskap om kirke/teologi/diakoni og frivillig sektor. Utdanning på et slikt nivå handler også mye om evne til analytisk tenkning, skriftlig framstillingsevne osv. Lang praksis/erfaring kan i enkelttilfelle kompensere for dette. Det er viktig å være oppmerksom på at mange av de faggruppene daglig leder skal være leder for har utdanning på mastergradsnivå (ut fra Kirkemøtets kvalifikasjonskrav).

Ved lokale tilsettinger må det selvsagt tas hensyn til om det er et lite eller stort sokn eller fellesråd. Kompetanseprofil for daglig leder bør også vektlegge om han/hun forventes å være saksbehandler innenfor hele bredden av rådets virksomhet, eller om det er en så stor organisasjon at man har fagkompetanse på enkelte områder (økonomisjef, personalsjef e.l.)

Erfaringer fra privat eller offentlig virksomhet

Et tilbakevendende spørsmål knyttet til rekruttering er spørsmålet om hva slags profil man ønsker ut fra erfaringsbakgrunn. Ofte preges ønskene ut fra hvilken erfaring leder eller enkeltmedlemmer i rådet selv har. Vår vurdering er at erfaring fra både ideell sektor/kirke, privat næringsliv og offentlig sektor kan være relevant i en stilling som daglig leder i kirken. Den norske kirke har vært preget av en blanding av statlig, kommunal og frivillig kultur. Lovgivning, tariffavtaler og arbeidsform har nok gjort at kirkevergestillingen har mye tilknytning til kommunal virksomhet. Eksempler på dette er økonomiregelverk som følger kommunale prinsipper, forvaltningsloven som førende for saksbehandling og lov om offentlige anskaffelser som ramme for innkjøp.

Det er også kommunen som er fellesrådets viktigste samarbeidspartner lokalt, samt at det vil være offentlige organer på regionalt og nasjonalt nivå for bispedømmeråd og kirkeråd. Det er derfor ønskelig at daglig leder kan håndtere den kommunale tenkemåte og arbeidsform lokalt, og har god forvaltningsforståelse på regionalt og nasjonalt nivå. Daglig leder skal også utøve arbeidsgiveransvar for tilsatte som er omfattet av tariffavtaler med røtter i det statlige og kommunale avtaleverk. Tariffavtaler og ordninger for medbestemmelse er også i utgangspunktet i slektskap med kommune og stat. Dette må ikke forveksles med en tankegang at daglig leder først og fremst skal være en god saksbehandler. Vi tror imidlertid at en god leder bør mestre de sentrale rammebetingelsene for virksomheten.

Personlige egenskaper

Personlige egenskaper er et mer diffust begrep, men er ofte det som til syvende og sist avgjør om man har fått en «god» leder. Dette er et område for mange store ord og ønsker. Et godt gjennomført intervju og referanseinnhenting vil gi nærmere svar på om søkeren er i nærheten av å oppfylle det fellesrådet ønsker. Vanlige ord som bør vurderes i arbeidet med en kravspesifikasjon er:

- Tillitsskapende evner og tydelig kommunikasjon
- Samarbeidsevne
- Evne til utvikling og nytenkning
- Evne til å motivere medarbeidere og til å bygge lag
- Evne til å takle press og endringer
- Engasjert
- Arbeidskapasitet

Sortering av og prioritering av personlige egenskaper man skal etterspørres bør oppsummeres i kravspesifikasjonen.

Utlysningsteksten

Utlysningsteksten som skal danne grunnlaget for at søkeren får «lyst» til å søke bør i hovedsak inneholde:

- Hvor skal man jobbe og hvorfor er dette et attraktivt sted
- Kort omtale av virksomheten som skal ledes
- Hva slags jobb er det
- Hvem og hva skal man lede
- Hva lederjobben består i?
- Krav/ønsker til søkeren når det gjelder utdanning og erfaring
- Ønsker om personlige egenskaper
- Hva fellesrådet kan tilby
- Hvem kan kontaktes for nærmere informasjon
- Søknadsfristen

Utvelging av kandidater til intervju

Det normale er at man innkaller et utvalg av søkerne til intervju- en eller flere ganger. Ved utvelging av kandidater til intervju, er det viktig at man bruker kravspesifikasjon og utlysningstekst. Her anbefaler vi en grundig vurdering av den enkelte søker:

- Hvem oppfyller de formelle krav vi er ute etter?
- Hvem har en erfaringsbakgrunn som er interessant?
- Hvem oppfyller ikke alle ønsker, men har likevel en bakgrunn som gjør vedkommende til en interessant kandidat?

Det er en utbredt risiko for at en i møte med søkere av ulike grunner nedtoner ønskede kvalifikasjoner som opprinnelig ble fastsatt for stillingen. Det understreker at systematisk arbeid med kompetanseprofil og utlysningstekst er nødvendig som grunnlag for utvelgelse og tilsetting. Det er vanlige at det i første

runde med intervju inviterer et relativt bredt utvalg av kandidater. Målet her er å få kartlagt hvilke kandidater det er viktig /interessant å gå videre med. Et slikt intervju tar ofte 30-45 minutter.
Disse kandidatene kontaktes for å avtale tid og sted for intervju. Det er viktig med dialog om tidspunkt, men dersom noen oppleves «vanskelige» å finne tidspunkt med, kan det si noe om interessen. Det er viktig å lage en intervjuplan med litt «luft» imellom, slik at intervjugruppen får tid til litt refleksjon og førstereaksjoner.

GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Det finnes et utall møter å gjennomføre intervju på. I det følgende omtales den tradisjonelle intervjuformen: At et utvalg kandidater som virker interessante innkalles til intervju - en etter en. Ut fra forskningen gir strukturerte og semistrukturerte intervjuer god forutsigbarhet, mens ustrukturerte intervjuer gir et dårlige resultat.

Generelt om intervju

Ved intervju prøver man å finne ut fremtidige jobbprestasjoner ved å stille spørsmål og vurdere svarene. Uansett får en i intervju informasjon som går langt ut over kun spørsmål og svar; klesvalg, væremåte, sosial kontakt osv.

Utfordringene er å finne de riktige spørsmålene som gir oss svar på kandidatens kompetanse, motivasjon, samarbeidsevne og tilpasningsevne. Det kan skilles mellom tre typer spørsmål: De konvensjonelle som kartlegger utdanning, erfaring og søkerens selvoppfatning. Adferdsorienterte spørsmål søker å kartlegge hvordan man har taklet situasjoner i fortiden og situasjonelle spørsmål som retter oppmerksomheten mot fremtiden og som forsøksvis belyser hvordan søkeren vil håndtere utfordringer i fremtiden.

Det er viktig å skape en trygg atmosfære innledningsvis. Poenget med et første intervju er at rådet skal bli kjent med kandidaten – ut over søknad og CV. Hensikten er også at søkeren skal bli kjent med stillingen og ha mulighet til å si – «Takk for at jeg ble innkalt, men jeg skjønner nå at det kreves ting av meg jeg ikke er beredt til å stå for og anser meg derfor ikke aktuell». Noen kandidater kan også ende opp med å rett og slett ikke være interesserte etter en intervjurunde.

Intervjuet bør også struktureres ut fra ulike faser:

- Innledning: Hva vi vil med intervjuet. Hvem er du som søker denne lederstillingen og hvorfor har du søkt. Husk også å gi en god presentasjon av selve stillingen og arbeidsstedet – et jobbintervju er en prosess der begge sider skal selge seg inn til hverandre.
- Hoveddel: Her spør man utdypende om kompetanse til de ulike områder i utlysningsteksten, forteller hva man er ute etter med utlysningen osv. Her hører også spørsmål om personlig kompetanse, hvordan man vil framstå som kirkeleder osv.
- Avrunding/lukking: Hva tenker du nå? Er du fortsatt interessert? Har du ytterligere spørsmål? Lurer du på lønnsnivå? Sistnevnte er omdiskutert, men noen er overrasket over lønnsnivået og vil stille urealistiske krav. Redegjøre for den videre prosess.

I en del tilfelle får man et inntrykk av at søkeren er mer drevet i intervjusituasjonen (og mer selvsikker) enn de som intervjuer. Faren for å bli «snakket rundt» er derfor absolutt til stede.

Vi anbefaler derfor å holde fast på hva dere er opptatt av i kravspesifikasjonen. Et spørsmål som kan stilles til slutt er: «Er det andre forhold ved deg som søker som du vil fortelle om og som kan ha betydning for stillingen?» Dette gir et åpent rom for at kandidaten kan si noe om f.eks. helse, bosituasjon, familiesituasjon som han/hun er åpen for å snakke om.

Hvem deltar?

Dette finnes det ikke noe enkelt svar på. Det bør være personer som rådet har tillit til vil foreta en ryddig prosess og kan legge fram en innstilling som rådet kan behandle med trygghet for at alle /de fleste sider er vurdert. Det anbefales at det er et begrenset antall som deltar i intervjuet. Unødvendig mange i rommet vil kunne skape usikkerhet hos kandidaten. Vår anbefaling er at rådets leder og nestleder deltar. Det er videre ganske vanlig at en tillitsvalgt deltar. Hvorvidt prosten (eller soknepresten i fellesrådet) deltar ved tilsetting som kirkeverge bør vurderes. Normalt er det tjenlig. Prosten er da der som medlem av fellesrådet - altså på arbeidsgiversiden.

Det bør være tydelig hvem som leder intervjuet, og det er normalt fellesrådets leder. Den tillitsvalgte bør primært være der for å informere om arbeidsmiljø mv og eventuelt stille utfyllende spørsmål. Dersom fellesrådet leier inn en ekstern til å lede intervjuet og lage innstilling, bør det redegjøres for dette. Det stilles også ofte spørsmål om avgående kirkeverge skal være med på intervjuet. Det generelle råd er at det ikke er tjenlig. Vedkommende kan ha ulike motiver i situasjonen. Det er også en risiko for at både intervjuere og søkere ubevisst sammenligner nåværende kirkeverge og søkeren med hverandre i for stor grad. Det bør avklares hvem som fører referat fra intervjuet – det bør være en annen enn den som leder det.

Er det ting man ikke kan spørre om?

Det er viktig å stille kreative og også personlige spørsmål som kan bidra til at intervjuet gir mer enn det man kan lese ut av søknad og CV. Det er åpning for å stille de fleste typer spørsmål, men det er sjelden tjenlig å stille overrumplende eller provoserende spørsmål som skaper stor usikkerhet hos kandidaten. Lovverket setter også visse begrensninger. Likestillings- og diskrimineringsloven oppstiller blant annet forbud mot innhenting av spørsmål knyttet til graviditet, adopsjon og helse. Det samme gjelder normalt blant annet samlivsform og religion. For en daglig lederstilling vil det likevel være relevant å stille spørsmål om medlemskap i Dnk, og forholdet til kirkens virksomhet. Det må være angitt i utlysningen at slike opplysninger vil innhentes. Når det gjelder samlivsform, vedtok Kirkemøtet i 2023 at organer i Den norske kirke ikke skal forskjellsbehandle søkere på grunn av likekjønnet samlivsform.

Innhenting av referanser

Et viktig spørsmål er hvem som oppføres som referanser og hva intervjuer kan be om. Poenget med referanser er at de skal gi kunnskap om søkeren fra arbeidssituasjonen. De skal bidra til å verifisere eller avkrefte, eventuelt nyansere, det bildet intervjugruppen sitter med etter første intervju. Det bør være referanser fra personer som har vært i et overordnet, sideordnet eller underordnet forhold til søkeren. Gjerne fra flere perspektiver, og minst en referanse fra kandidatens erfaring som leder.

Til spørsmålet om nåværende leder/arbeidsgiver som referanse, bør man respektere at disse ikke er nødvendig å bringe inn før det er overveiende sannsynlig at kandidaten tilbys jobben. Referansene bør innhentes ut fra et strukturert referanseintervju slik at det blir mulig å bruke i tilsettingsprosessen og gir noenlunde samme struktur for alle. Still gjerne spørsmål som skal belyse samme personlige egenskap på litt ulike måter.

Innhenting av opplysninger på «annet vis»?

Det er et grunnleggende prinsipp i rekruttering at søkeren skal ha hånd om opplysninger om seg selv. Derfor er det de referansepersonene søkeren oppgir som man kontakter. Dersom disse ikke anses tilstrekkelig, kan man be søkeren om å få kontakte flere. Selv om det ikke er et forbud mot å kontakte referanser mot søkers vilje, bør et nei normalt aksepteres. Imidlertid kan dette også være relevant å fortolke som et usikkerhetsmoment ved søkeren. Det er heller ikke forbud mot å legge vekt på det man allerede vet. Det kan f.eks. være tilfellet der noen har vært involvert i konflikter/saker som har vært omtalt

i media, eller at vedkommende har vært tidligere ansatt i virksomheten. Søker bør dersom dette skal vektlegges få anledning til å kommentere saken.

Annengangsintervju

De kandidatene som etter førstegangsintervjuene anses som mest aktuelle, er det vanlig å innkalle til et intervju nummer 2. Poenget er her at man skal komme nærmere på kandidaten for å bli trygg på at man gjør et klokt valg. Det er varierende om referanser innhentes før eller etter annengangsintervju, men det kan ha flere fordeler å ha gjort dette i forkant. Det er ulike måter å bruke referansene på i samtalen, for eksempel:

- En av referansepersonene sier du kan ha få inngående antenner i diskusjoner og lett blir påståelig - hvordan vil du kommentere det?
- En annen sier du fort blir konfliktsky og lar vanskelige saker ligge for lenge. Har du kommentarer til det?

I intervju nummer 2 kan det også gis oppgaver – enten hvordan man vil løse ett problem/situasjon («case»), eller å gi en kort presentasjon av et tema og med en spesifisert målgruppe (staben, formannskapet, menighetsrådene e.l.). Slike oppgaver kan være sendt ut noen dager på forhånd. Imidlertid vil man kunne sikre helt like forutsetninger for kandidatene dersom de får casen utdelt på intervjuet, for eksempel med en halvtime til forberedelse. I annengangsintervju kan man også bruke tester eller lignende, men dette bør skje av autoriserte personer. Avslutningsvis kan man lufte betingelser, tiltredelse osv.

Ny utlysning

Dersom rådet ikke føler seg trygg på at minst én av søkerne har god nok kompetanse til å tilbys stillingen, står man fritt til å foreta ny utlysning av stillingen. Det kan også være aktuelt å lyse ut på nytt dersom man har relevante søkere, men ønsker et bredere søkergrunnlag. I noen tilfeller innser man også at man burde formulert krav og forventninger i utlysningen annerledes, og utlyser på nytt for å få med andre aktuelle søkere til den justerte utlysningen. Det er ingen formell begrensning i anledning til fornyet utlysning, men dersom man allerede har søkere som man ønsker å ha med videre, bør dette presiseres overfor disse for å ikke risikere å miste søkernes interesse.
Det er svært viktig at rådet tar seg tid til en ny utlysning dersom man ikke føler seg trygg på at den man vurderer å gi et tilbud har god nok kompetanse. En feilrekruttering vil i lengden være betydelig mer kostbart enn å gå en periode med vakanse/midlertidige løsninger frem til ny leder er på plass.

INNSTILLING, TILBUD, LØNN OG INNFASING

Kvalifikasjonsprinsippet

Det er viktig å være oppmerksom på at iht. Hovedtariffavtalen kapittel 1 § 2.2 gjelder at det «ved tilsetting og opprykk i første rekke skal tas hensyn til søkernes kvalifikasjoner (teoretisk og praktisk utdanning samt skikkethet for stillingen)». Kvalifikasjonsprinsippet er også et grunnleggende prinsipp i det offentlige – poenget er at den som er best kvalifiserte søkeren *skal* få tilbudet, og har *rett* på dette. Det vil blant annet si at man ikke kan ansette noen for eksempel på grunn av personlig tilknytning til vedkommende, og heller ikke kan velge bort noen av usaklige hensyn eller forhold som ikke fremkommer i stillingsutlysningen.

Selv om Den norske kirke ikke er offentlig virksomhet, og det heller ikke lengre er slik at forvaltningsloven gjelder for kirka, følges prinsippet normalt likevel, blant ut ifra tariffavtale og saksbehandlingskultur. Avgjørelsen av hvem som er best kvalifisert skal tas ut ifra de krav og ønsker som fremkom i stillingsutlysningen, og både utdanning, erfaring og egenskaper/egnethet er en del av vurderingen. Det

er derfor også av denne grunn viktig at rådet bruker god tid på å vurdere at utlysningen virkelig reflekterer den kompetansen som er viktig i stillingen det skal rekrutteres til.

Innstilling til vedtak for fellesrådet

Etter en prosess som beskrevet i dette notat skal det utformes en innstilling til rådet som gjør tilsettingsvedtaket. En slik innstilling kan inneholde:

- Utlysningstekst
- Utvidet søkerliste (med utdanning og arbeidserfaring)
- Hvem som er innkalt
- Kompetanse i forhold til utlysning
- Oppsummerte referanser
- Vurdering og prioritering av søkerne

Selve tilsettingsvedtaket inneholder normalt kun beslutningen om at NN tilbys stillingen som daglig leder, og bør under enhver omstendighet ikke inneholde begrunnelse for valget. Det er viktig å ikke innstille søkere man ikke anser fullt ut kvalifiserte, heller ikke på plass 2 eller 3. De man anså som trygge søkere kan trekke seg fra førsteplassen, og det er heller ikke riktig signal å sende å innstille noen man ikke egentlig ønsker å tilsette.

Tilbud om stilling

Etter tilsettingsvedtaket er det normalt å skriftlig tilby stillingen i et brev med henvisning til utlysning og prosess. I dette brevet gir også det konkrete tilbud om lønn, arbeidssted, pensjon mv., med noen dagers frist for tilbakemelding. Etter at vedkommende har akseptert tilbudet (evt. med justeringer/forhandlinger), utformes arbeidsavtale og lederavtale.

Lønn for daglig leder

Det er ikke fastsatt en bestemte lønnsgruppe eller minstelønnssatser for øverste daglig leder. Avlønningen skal gjenspeile både stillingens totale innhold, oppgaver og tilsettingsforhold. Iht. avtaleverket på KA-området skal overtid og ubekvem arbeidstid inngå (det skal ikke betales i tillegg). All lønn skal være pensjonsgivende.

Stillingen som øverste leder i en virksomhet kjennetegnes ved at stillingsinnehaver har det overordnede, daglige ansvar for det som foregår i virksomheten. Det tilligger daglig leder for rådene å ivareta ansvaret for soknenes økonomi, personell, bygningsforvaltning og gravferdsdrift på forvaltningsmessig forsvarlig måte.

Ansvaret som i dag tilligger disse stillingene vurderes av KA som betydelig. Generelt er det grunn til å være oppmerksom på at de alminnelige krav til ivaretakelse av lederansvar, er økende i norsk arbeidsliv. Dette forutsettes gjenspeilet i den avlønning som tilbys.

Det vil samtidig være endel forskjeller mellom ulike lederstillinger når det gjelder innhold, oppgaver og stillingsforhold. I tillegg åpner KAs avtaleverk for at det i lønnsvurderingen legges til grunn en resultatvurdering av den enkelte stillingsinnehaver i forhold til de mål og resultatkrav som er tillagt stillingen. Avtalen åpner på denne måten for ulikt lønnsnivå i lederstillinger basert på en vurdering både av den enkelte lederstillings ansvarsområde ved tilsetting og av den enkelte stillingsinnehavers senere jobbutførelse.

Lederen i en virksomhet kan ut fra stillingens særpreg i en viss forstand selv styre sin arbeidstid. Lederen kan ut fra sitt samlede ansvar for virksomheten heller ikke så lett avgrense seg i forhold til oppfølging av utfordringer som måtte oppstå. Dette er bakgrunnen for at ledere omfattet av særavtalen ikke skal motta

tillegg for overtid og ubekvem arbeidstid. Slike forhold skal derfor tas med i den helhetlige lønnsvurdering for stillingen. Vi minner om HTA kapittel 1, § 6.3 som åpner for at ledere som ikke mottar overtidsbetaling kan tilstås inntil 10 fridager pr år som kompensasjon for pliktig møtevirksomhet utenom ordinær arbeidstid. Hvis slike fridager tilstås, skal dette omtales i arbeidsavtalen.

Ved tilsetting av leder skal det ved lønnsfastsetting legges vekt på stillingsrelaterte forhold, dvs forhold ved stillingen som gjelder uavhengig av hvem som er tilsatt i stillingen (jf. tidligere omtale av stillingens innhold, oppgaver, ansvar og tilsettingsforhold i Særavtale for ledere). HTA kapittel 3, pkt 3.4.1 legger også vekt på personrelaterte forhold, dvs hvordan den personen som er tilsatt i stillingen utfører sine oppgaver/ansvar. Dette signaliserer at den tilsatte leder må forvente at arbeidsgiver også legger personrelaterte forhold til grunn når lønnsendringer skal vurderes.

Arbeidsgiverorganet vil på selvstendig grunnlag måtte ta stilling til hvilket lønnsnivå som framstår som rimelig og naturlig i den enkelte virksomhet. I tillegg til de stillings- og personrelaterte forhold som er omtalt foran, vil KA peke på følgende forhold som kan være relevante:

- det generelle lønnsnivå i virksomheten
- lønnsnivået for øvrige lederstillinger i Den norske kirke
- lønnsnivå for sammenlignbare lederlønninger i vedkommende kommune
- andre lokale forhold som f.eks. økonomi, organisatoriske forhold osv.

Mer informasjon på KAs rundskriv om lederavlønning for øverste leder. KA kan også på spørsmål informere om lønnsnivået i øvrige lederstillinger i Den norske kirke.

Innfasing/onboarding

En tilsettingsprosess er ikke på plass før den nytilsatte er på plass i organisasjonen. Det forventes at fellesrådets leder tar et ansvar også for denne del av prosessen når det gjelder kirkeverge. Fellesrådets leder må i denne innfasingen være tilgjengelig, legge opp til møtepunkter med sentrale aktører i kirke, kommune og lokalsamfunn. Oppstart og innfasing i ny stilling blir ofte omtalt som «onboarding», og det kan ta flere måneder før man er fullt ut på plass.

Rådenes rolle i konflikter

Som valgte styringsorganer har rådene ansvar for virksomheten, ut fra den oppgave og ansvarsfordeling som følger av kirkeordningen på vegne av henholdsvis soknet og rettssubjektet Den norske kirke. De råd som har arbeidsgiveransvar er dermed ansvarlig organ for ansatte og deres arbeidsforhold. Samtidig er det i hovedregel daglig ledere, eller den hun/han bemyndiger personalansvar, som ivaretar arbeidsgiveransvaret i det daglige og opptrer i arbeidsgivers sted.

FOREBYGGING AV KONFLIKTER

Konflikter på arbeidsplassen tar krefter fra andre oppgaver og kan være svært ødeleggende. Arbeidsgiver har et spesielt ansvar for å forebygge konflikter, og arbeidsgiver bør ha spesielt fokus på det psykososiale arbeidsmiljø i HMS-arbeidet. Klare strukturer, en ryddig organisasjon og klare personalpolitiske retningslinjer er konfliktforebyggende. Da legger man forholdene til rette for best mulig å ta vare på og utnytte de menneskelige ressursene i organisasjonen.

Dette innebærer bl.a. at ledelsesforhold er avklart. Det samme gjelder medarbeidernes ansvars- og arbeidsområder. Stillingsbeskrivelser og arbeidsplaner er viktige redskaper i denne sammenheng. Visjoner og mal for personalarbeidet, virksomhetsplaner og retningslinjer for rekruttering og kompetanseutvikling bidrar til en god personalpolitikk. Det er også viktig med ordnede forhold omkring arbeidstid, ferie, permisjoner etc.

Vi anbefaler at de råd som har arbeidsgiveransvar gjennomarbeider og vedtar ulike reglementer som tilsettingsreglement, arbeidsreglement og permisjonsreglement. Arbeidsreglement er lovpålagt. En bør også ha rutiner for medarbeidersamtaler. Det er sentralt at medbestemmelsen fungerer gjennom administrasjonsutvalg/partssammensatt utvalg og tillitsvalgtordning.

Å utvikle gode rutiner, skape arenaer for samarbeid og sørge for avklarte forhold, er daglig leders ansvar, men det er viktig at fellesrådet kjenner til arbeidet som utføres og gjennom fellesrådets leder følger dette opp.

Når konflikter oppstår er det særdeles viktig for rådet å respektere ansvarsdeling mellom råd og daglig leder, forholdet til menighetsrådet (i flersognskommuner) og forholdet mellom de to arbeidsgiverne.
En særlig utfordring for fellesrådet/bispedømmeråd/Kirkerådet, primært ved leder, er å takle saker der daglig leder er en del av konflikten. I slike saker er det viktig at rådet håndterer saken på en slik måte at ikke daglig leders legitimitet svekkes, men heller ikke bidra til at det oppleves som vegring fra rådets side. Vi oppfordrer til å kontakte KA tidlig i slike saker.

RÅDETS ROLLE SOM ARBEIDSGIVER

Arbeidsmiljøloven stiller krav til et forsvarlig arbeidsmiljø, og det overordnede ansvaret ligger hos arbeidsgiver. Daglig leder er delegert arbeidsgiveransvaret som en del av den daglige driften, og opptrer i arbeidsgivers sted. Primært er det derfor vedkommende som er ansvarlig for forebygging og håndtering av konflikter. Daglig leder har en pålagt plikt til å rapportere til rådet om saker som omfatter helse, miljø og sikkerhet. Det psykososiale miljøet skal inngå i denne rapporten.

Ved informasjon om konflikter må rådet sammen med daglig leder forstå og vurdere situasjonens omfang og avklare aktuelle tiltak. Rådets rolle er primært å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Samtidig er rådet arbeidsgiver for daglig leder, som skal sikre forsvarlig arbeidsmiljø for denne.
Rådets rolle er blant annet å være sparringspartner for daglig leder. Dette kan skje i rådets møter, men det anbefales at slik kontakt og oppfølging ivaretas av rådsleder og/eller AU. Rollen er da primært å være støttespiller for daglig leder mellom rådets møter.

Rådet får imidlertid en mer aktiv rolle dersom daglig leder er part i konflikten, og må da i slike tilfeller engasjere seg i saken. I slike situasjoner anbefaler vi ekstern bistand, og her vil KA kunne bistå.
Begrepet varsling brukes noen ganger der medarbeidere informerer, eller varsler, om konfliktfylte situasjoner. Varslinger i arbeidsmiljølovens forstand krever oppfølging i samsvar med arbeidsmiljøloven og de varslingsrutiner som er vedtatt av rådet.

Dersom daglig leder er involvert, kan saken dreie seg om person- eller sakkonflikter, daglig leders arbeidsprestasjoner eller arbeidsmåte, lojalitet og tillit eller et varsel som direkte omfatter daglig leder. Vi ser imidlertid også at det i en del tilfeller sendes meldinger/varsler om daglig leder til rådet i saker hvor daglig leder kun har utført sine arbeidsplikter, for eksempel å ta grep/oppfølging i en betent sak. Dette får i noen sammenhenger ansatte som er misfornøyde med måten en sak tas tak til å, bevisst eller ubevisst, forsøke å sette leder ut av spill ved å sende varslinger på vedkommende eller hevde at vedkommende er part i en konflikt. Det er viktig at rådet og særlig rådsleder er oppmerksom på at slike tilfeller forekommer.

Uten å kunne gå i detaljer om prosedyrer og prosesser, som må variere ut fra sakens natur og lokale forutsetninger, vil vi likevel peke på noen viktige momenter til vurdering:

- Rådet bør være obs på at ikke ethvert varsel/melding om det betyr at daglig leder er part eller inhabil i en konflikt
- Det bør unngås å diskutere personalsaker i fullt råd med mindre det er helt nødvendig
- Rådsleder og/eller AU bør få en fullmakt til å følge opp saken
- Daglig leder skal ikke delta i rådets behandling av egen sak
- Oppfølgingen av konfliktsaker bør skje i egne møter utenfor rådets ordinære møter, og særlig vil korreks i fullt råd være uheldig
- I denne type saker bør arbeidstaker få forberede seg og eventuelt ha med en bisitter
- Det bør i denne type saker utarbeides oppfølgingsplaner
- Dersom det er aktuelt med oppsigelse, skal dette tilbake til og vedtas i rådet

Det er vedtatt egen rutine for konflikthåndtering i rettssubjektet Den norske kirke. I saker som omfatter tilsatte i ulike arbeidsgivere vil det iht. arbeidsmiljøloven normalt være kirkelig fellesråd, som den største arbeidsgiveren, som har et særlig ansvar for samordning av HMS-arbeidet. Det bør utvikles rutiner og avtaler for samarbeid mellom arbeidsgiverne for sammen å bidra til løsning av konflikt.

MENIGHETSRÅDETS ROLLE I KONFLIKTSAKER BLANT DE ANSATTE

De fleste menighetsråd har ikke arbeidsgiveransvar, men kan være de som er tettest på og først merker konsekvenser av konflikt.

De fleste menigheter er preget av et godt arbeidsmiljø og et godt samarbeid, men i en menighet kan det også oppstå uenighet, spenninger eller mistrivsel blant de ansatte. I noen tilfeller kan dette utvikle seg til alvorlige konflikter eller arbeidsmiljøproblemer som rammer det lokale menighetsarbeid. Ved konfliktsaker i en kirkestab blir mange menighetsråd usikre på sin egen rolle og hvordan de skal forholde seg til det som skjer i staben. Ut ifra sitt ansvar for det lokale menighetsliv vil menighetsrådet oppleve at

de ikke kan forholde seg passive til forhold som kan få betydelige konsekvenser for arbeidet i menigheten. Men siden menighetsrådet normalt ikke har noe arbeidsgiveransvar, har rådet verken noe ansvar for eller noen rett til å gripe inn i forhold til en pågående konfliktsak. Det anbefales at følgende retningslinjer legges til grunn for menighetsrådets håndtering av konfliktsaker mellom ansatte i en menighet:

- Menighetsråd bør i stor grad tilstrebe en tilbakeholdenhet med å involvere seg i konfliktsaker blant ansatte. Engasjement fra menighetsråd vil i mange tilfeller kunne bidra til å utvide eller forsterke en konflikt på en unødig måte. Hvis rådet velger å engasjere seg, må dette skje på en ryddig måte som bidrar til at de som har et rettmessig ansvar tar tak i problemene.
- Hvis et menighetsråd ønsker at noe bør gjøres med en oppstått situasjon, så bør kommunikasjonen foregå til kirkevergen når det gjelder fellesrådsansatte, og til prosten når det gjelder en prest.
- Alle menighetsråd i flersoknskommuner har minst én representant i fellesrådet. Bruk denne/disse representanten(e) når det gjelder å ta opp saker med fellesrådet. Hvis det er behov for en løpende dialog med fellesrådet/kirkeverge, bør menighetsrådet utpeke en representant (f.eks. leder) til å ta ansvar for dette.
- Medlemmer i menighetsråd skal aldri være kilde for informasjon til media eller andre utenforstående som vil være interessert i informasjon om interne personalforhold. Menighetsrådet og dets medlemmer må unngå å bli involvert i noen form for sladder og folkesnakk. Menighetsrådet har taushetsplikt om informasjon de mottar om personalsaker i menigheten.
- De fleste personalkonflikter vil være sammensatte mht. bakgrunn og årsak. Menighetsrådet bør derfor være tilbakeholdne med forhastede oppfatninger av ansvar/årsak til det som har oppstått. Av samme grunn bør en være svært tilbakeholden hvis ansatte eller grupper i menigheten ønsker at menighetsrådet involverer seg i saken på en bestemt måte.
- Menighetsrådet kan forvente at fellesråd/kirkeverge og prost/biskop, informerer menighetsrådet om forhold av betydning for det lokale menighetsliv. Samtidig bør menighetsrådet anerkjenne at disse instansene ikke kan informere om alt de vet, bl.a. pga. at personalsaker er underlagt taushetsplikt.

Manger kirke i Alver kommune.
Foto: B Ystebo/Flickr/CC BY-SA 2.0