



Håndbok for kirkelige rådsledere

Innhold

Forord.....	3
Innledning.....	5
Utviklingstrekk i kirkelig demokrati og arbeidsgiveransvar	8
Framveksten av det kirkelige demokrati	8
Den kirkelige begrunnelse for demokrati.....	10
Det norske kirke-demokratiet: Samvirkemodellen	12
Rådsleder i folkekirken	14
Å lede rådet i møter	14
Ledelse og gjennomføring av møte	15
Forholdet til daglig leder under møtet.....	15
Plassering ved bordet	16
Lederrollen mellom møtene.....	16
Ansikt utad.....	16
Representasjon.....	17
Strategi og strategisk samfunnsdialog	17
Forholdet mellom folkevalgt styring og administrasjon	17
En strategi må baseres på innsikt og analyse.....	18
Å lage en strategi.....	18
Formelle og uformelle kanaler	19
Kirkepolitiske styringsoppgaver	19
Rådets ansvar for å prioritere ressurser.....	20
Arbeidsgiverstrategi	21
Rådets kontrolloppgaver	22
Forhandlinger	23
Rådslederen i forhold til daglig leder/kirkeverge.....	27
Utvikling i lederrollen	28
Ledelse av kirkelige fagstillinger	28
Styring, ledelse og administrasjon.....	29
Rekruttering av daglig leder/kirkeverge.....	31
Tittel på stillingen som øverste daglig leder for kirkelig fellesråd.....	31
Kirkevergens oppgaver	31
Kirkelig kompetanse?	33
Faser i rekrutteringsarbeidet.....	34
Gjennomføring av intervju	37
Innstilling, tilbud, lønn og innfasing	40

Forord

I 2020 er det 100 år siden menighetsrådene ble lovfestet. Med lovfestingen ble det borgerlige demokrati og det allmenne lekmannsskjønn ført inn i styringen av Den norske kirke. Ved at alle dømte 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.

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).

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 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 tror dette bidrar til å styrke tilliten og omdømmet for det kirkelige demokrati.

Målgruppen er rådsledere, men med en spesiell innretning mot de lokale rådsledere i menighetsråd i ettsoknskommuner og kirkelig fellesråd. Likevel vil vi gjennomgående bruke begrepet «rådsleder», da bispedømmerådsledere har mye av det samme ansvarsområdet. Håndboken vil ha stoff om den folkevalgte rådslederrollen, samt konkrete temaer som relasjon til lokalsamfunn, strategiarbeid og møteledelse, noe som også vil være relevant for menighetsrådsledere. Erfaringer 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 i hovedsak skrevet av Frank Grimstad og Harald Askeland, med bidrag fra Marit Omland Nordbotten, Ingrid B Tenfjord og Øystein Dahle.

Oslo, 3. desember 2020

Marit Halvorsen Hougsnæs

Administrerende direktør

KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter

Forsidebilde: Manger kirke i Alver kommune.

Foto: B Ystebo/Flickr/CC BY-SA 2.0

Innledning

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 dømte 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 rådet.

Siden menighetsrådsloven av 3. desember 1920 har det vært slik at det velges menighetsråd i hvert sokn. I kommuner med bare ett sokn, er menighetsrådet det eneste valgte styringsorgan for soknet. Fra starten i 1920 ble det i tillegg åpnet for et felles råd i kommuner med flere sokn. Dette ble en fast ordning fra og med 1997. Både menighetsråd og kirkelig fellesråd er soknets organer, men ivaretar ulike sider av det lokale kirkelige styringsansvaret.

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. Her har rådets leder en sentral oppgave, både i forberedelse og gjennomføring av møtene, samt i å følge opp gjennomføringen i etterkant. 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. 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, konstitueres gjennom lov og ved det også henter sin myndighet og legitimitet fra staten. Kirkemøtets reguleringskompetanse i kirken er dermed avgitt fra staten.

Sammensetningen av de kirkelige rådene omtales gjerne med begrepet *samvirke*, og innebærer at menighetens valgte representanter og en representant for prestedtjenesten (utpekt av biskopen) samlet utgjør soknets styringsorganer. 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. 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 fellelrådene, 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. 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. Dette kan skape et demokratisk underskudd. For å profilere en tydeligere folkevalgt lederrolle vil KA anbefale at rådene drøfter i hvilken grad møtegodtgjørelse, kompensasjon eller frikjøp er nødvendig for å kunne ivareta rådslederrollen.

Kirkeordningen legger ikke opp til at leder har særskilt avgjørelsesmyndighet, dette ligger til rådet samlet gjennom vedtak. Rådet kan imidlertid delegerer 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 ledervervet. 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 ny kirkeverge

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 konstitueres ved lov. Kirkens demokrati preges fortsatt av det politisk demokrati, men vil tydeligere utvikles og begrunnes 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 menighetens representant i forvaltningen av de inntekter som skulle avsettes til kirkens drift og vedlikehold.

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 ogsaa 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 soknestyre 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.

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.

Denne måten å organisere og benevne fellesanliggender, kan ses videreført av den kirkelige reformbevegelse som etablerte bispedømmerådenes fellesråd og bispedømmerådenes fellesmøte i perioden før Stortinget lovfestet kirkeråd og kirkemøte.

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 2022. De første menighetsrådsvalgene fant sted i løpet av januar og februar 2022.

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.

Selvstendigjøsring 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. 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 større 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 i kirken 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 i de fleste arbeider legges det til grunn at dette 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 menigheten kan sies å være «helt kirke», er den ikke nødvendigvis «hele kirken». Dette peker på behovet for regional- og helhetskirkelige funksjoner og organer.

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 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 for 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 tjenesteteologi er en innramming for rollen til rådernes 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. Vi vil peke på ulike implikasjoner for en legitim utøvelse av makt og innflytelse innen kirkelig lederskap:

- Lederes tjeneste bør bidra til inkludering i tjenestefellesskapet, framfor ekskludering, og invitere til deltakelse i beslutningsprosesser
- Ledere bør bidra til at ulike grupper, nådegaver og tjenester aktiveres for fellesskapets beste
- Samtale, dialog og aktiv lytting bør inngå i utøvelsen av ledelse
- Ledere må kunne holdes ansvarlige av fellesskapet, både i forhold til medarbeidere, den videre medlemsgruppen og styringsorganer må kunne utøve kontroll med ledere/administrasjon
- Utøvelsen av ledelse og innflytelse i ulike prosesser bør være gjennomskiktig og ledere må kunne forventes å begrunne valg i den kirkelige og i menighetens offentlighet.

Det norske kirkedemokratiet: Samvirkemodellen

I enhver kirkelig organisasjon, menighet og trossamfunn må det tas en rekke beslutninger. Også kirken er 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 disse som tar beslutninger skal utpekes. I den katolske kirke tas de fleste beslutninger av biskopene, eller prester eller andre som hadde fullmakt fra biskopen. Martin Luther reagerte på denne 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. De siste 100 årene har også 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 prestatjenesten.

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 samvirke-modellen, 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 prestedtjenestene 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 forkynnelseperspektivet 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 prestedtjenesten blir samordnet med virksomheten som springer ut av rådene.

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 sett er det velgerne og kirkemedlemmene som har gitt legitimitet til rådene.

Ved konstituering av rådet, velges også rådets leder og nestleder for ett år. I motsetning til ordføreren i en kommune, har fellesrådets leder verken den formelle eller tradisjonelle rollen som en ordfører har i lokalsamfunnet. For å synliggjøre og utvikle kirkeledemokratiet 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 vil det være en kirkeordning fastsatt av Kirkemøtet samt utfyllende regler om rådets virksomhet som hovedsakelig regulerer ledervervet 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.

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.

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. 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 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.

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.
- 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.

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. Saken skal være tilstrekkelig

opplyst 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. Det er rådet som bestemmer, 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 saker.

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

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. Noen i kirken har vært opptatt av å styrke den lokale kirkelige «ordfører»-rollen. Vi tror det av hensyn til demokratisk utvikling og legitimitet for avgjørelser i menighetsråd og fellesråd er viktig å ha fokus på hvordan lederrollen kan bli mer synlig i lokalmiljøet. 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.

Representasjon

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 lokalpressen, ved jubileer, komme med hilsener ved ulike markeringer (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.

Strategi og strategisk samfunnsdialog

Rådsstrukturen er kirkens demokrati og strategiske muskel. For å utvikle lokalkirken, 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 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 dømte 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.

Formelle og uformelle kanaler

Rådets medlemmer har også en viktig funksjon i å bruke sine kontakter i lokalsamfunnet 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 prostens kirkens fremste lokale ambassadører, enten det gjelder kontakt med andre lag og organisasjoner, media, næringsliv eller politiske myndigheter.

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.

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 ivaretagelsen av fellesrådets oppgaver. Fellesrådet ivaretar økonomiske og administrative oppgaver på vegne av soknet, bidrar til å fremme samarbeid mellom soknene og fremmer 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 delegasjon 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 for framtidig organisering av Den norske kirke ([lenke](#)).

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 fremstår som 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

Rådets kontrolloppgaver

Rådet har også en viktig kontrollrolle. Dette er et negativt ladet ord, men er tvingende nødvendig i en forsvarlig styring. Det er få ting som river ned et omdømme 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 ha trygghet for at de tilsattes rettigheter i henhold til arbeidsmiljøloven og tariffavtaler blir ivaretatt. Dette angår bl.a. bestemmelser om arbeidsavtale, lønns plassering, 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 gjelder kirkevergen. Selv om rådsmedlemmer ikke bør forholde seg til slike henvendelser fra tilsatte, kan rådsleder vurdere å ta opp med kirkevergen om 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 attesting 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. Disse er vedlagt.

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

Gjennom virksomhetsplaner, handlingsplaner og andre vedtak ønsker rådet å oppnå resultater. De enkle spørsmål: Ble det noe av? Oppnådde vi det vil ville? Hva ble resultatet? - er viktig å stille. 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 ansettelse, 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 forventningene 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 tariffforhandlinger, 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 synes 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 – 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 slik 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 se på enkelte typetilfeller og som særlig er viktig her.

Budsjettforhandlinger med kommunen

Hvem skal dere møte? Har dere møtt disse tidligere?

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

Tydelighet

- Vær tydelig på hvilket finansieringsansvar som påhviler kommunen ut dra 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. Akkurat det kan det jo være greit å minne kommunen på med jevne mellomrom.

Rådslederen i forhold til daglig leder/kirkeverge

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 fremst å styre gjennom vedtak og fastsette ordninger/rammer, prioriteringer og retningsvalg. Daglig leder/kirkeverge skal lede virksomheten mellom møtene i rådet, følge opp saker, og bidra til at de tilsatte og organisasjonen utvikler 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/kirkeverge. I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i forholdet mellom kirkelig fellesråd og kirkeverge, men de fleste av temaene er relevante for andre råd og styrever. Rekruttering og tilsetting av øverste daglig leder er kanskje rådets viktigste vedtak 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 kirkeverge. Erfaringsmessig ligger mange av årsakene til dårlig fungerende råd i uavklart rolleforståelse mellom råd 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 kirkeverge, noe som ofte vil spre seg til resten av organisasjonen. Rådet som styre bør også være en løpende diskusjonspartner for kirkeverge. Det er rådet som gjennom stillingsbeskrivelse, delegasjonsvedtak og lederavtale avklarer nærmere oppgavene og myndigheten for kirkeverge. Det er rådets leder som får et hovedansvar for å følge opp kirkeverge og bidra til at forholdet mellom styret og tilsatt leder utvikler seg på en god måte.

Utvikling i lederrollen

Rådets leder vil utgjøre det formelle bindeleddet mellom folkevalgte rådet og kirkeverge og resten av administrasjonen. For å få til en god og nødvendig samhandling mellom rådet og kirkeverge, 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 kirkevergestillingen. Det kirkelige regelverket gir imidlertid ikke spesielle bestemmelser om kirkevergen 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 kirkevergens ansvar og myndighet skal utfolde seg. En viktig diskusjon rådet må ta er rolleavklaringen i forhold til kirkevergen. Denne avklaringen gjelder ikke bare «hvem som skal gjøre hva», men hva slags daglig leder vil rådet ha.

Ledelse av kirkelige fagstillinger

Kirken har tradisjonelt vært preget av sterke fagstillinger med en tydelig profesjonsidentitet. Den kirkelige arbeidsplasskultur og også en del kirkelig regelverk vektlegger den enkelte medarbeider sitt faglige ansvar, det er først i senere år at styrings- og ledelsesrollene i kirken er blitt tydeliggjort. og ofte mindre vekt på ledelse og styring fra overordnede. Forventningene til leder blir derfor en del steder fortsatt begrenset til en rolle som tilrettelegger for praktiske, økonomiske og administrative forhold. I en slik tradisjon forventes det at daglig leder skal være en støttende administrator som ikke utfordrer verdier, kultur eller faglige vurderinger av den enkelte, men begrenser seg til administrasjon, oppfølging og koordinering.

Ledelse av tilsatte i stillinger med krav om høy faglig kompetanse, slik som f.eks. diakoner, kateketer, kantorer og prester, stiller derfor noen særlige krav til den som er kirkeverge/daglig leder. På den ene siden skal kirkeverge/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 korrigerende. I tillegg følger det av lederansvaret å organisere og koordinere ansatte med ulikt ansvar og arbeidsoppgaver til å løse oppgaver sammen - mot felles mål.

Samtidig må daglig leder/kirkeverge anerkjenne og verdsette disse medarbeideres selvstendige ansvaret for den faglige utførelsen av egne arbeidsoppgaver. Den tilsatte leder må unngå detaljstyring eller overprøving av faglige vurderinger. Dette krever en gjennomtenkt avveining, ettersom det er kirkeverge 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 kirkeverge og rådsleder. Og rådet kan gjennom medarbeiderundersøkelser o.l. få avdekket områder i kirkevergens 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 kirke 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 blir invitert av biskopen på særlige fagsamlinger e.l. i bispedømmet.

Styring, ledelse og administrasjon

De senere års utvikling i forståelse av ledelse utfordrer et tradisjonelte tydelige 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. Og rådsleder skal ikke blande seg inn i saksbehandlingen eller i personalsaker i det daglige, selv om rådet har et overordnet arbeidsgiveransvar.

Kirkeverger kan møte sprikende forventninger fra omgivelsene. Skal han/hun primært forstås som «sekretær for fellesrådet» eller «direktør for virksomheten»? Noen rådsmedlemmer har tradisjonelt et avgrensende syn på daglig leder med få forventninger om synlighet, initiativ og aktiv ledelse. Andre rådsmedlemmer ønsker en kirkeverge 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 kirkevergen skal håndtere personalkonflikter og aktivt bidra til et godt arbeidsmiljø. På dette området er det ønskelig at rådet og kirkeverge avklarer forventninger, både internt i rådet, og mellom rådet og kirkevergen. Det er i denne sammenheng nødvendig at rådet tar hensyn til hva som ble uttrykt som forventning av kirkeverge ved tilsetting. Det er urimelig å stille krav om at kirkevergen 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 kirkeverge er en pågående og formalisert prosess. Særlig forutsetter det at forholdet mellom rådsleder og kirkeverge er avklart. Vi anbefaler her [KAs nettressurser for ledersamtale og lederavtaler](#).

Det er viktig for god styring at rådsleder har en avklart forståelse også av prestens rolle i rådet.

Prosten leder prestedtjenesten i et prosti. Prosten utøver arbeidsgivers styringsrett overfor prestene og bidrar til samordning mellom prestene og rådene. Prosten eller annen prest oppnevnes av biskopen i 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 undervalg 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 samordning mellom prestedtjenesten og rådenes ansvar og mandat. 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 kompetanse og ansvar, og samtidig anerkjenne alle rådsmedlemmene likeverdige deltagelse i demokratiske beslutninger.

Rekruttering av daglig leder/kirkeverge

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

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

Tittel på stillingen som øverste daglig leder for kirkelig fellesråd

Formelt er det fellesrådet som avgjør tittel på stillingen, men et overveldende flertall av fellesråd har valgt å videreføre den historiske tittel kirkeverge. Dette er en tittel som går tilbake til 1100-tallet, og funksjonen som kirkeverge har i hovedsak vært knyttet til den lokale forvaltningen av kirkebygget og lokal kirkeøkonomi. Fram til 1996 var stillingen kommunal, men fra og med 1997 ble tittelen brukt om øverste daglig leder for kirkelig fellesråd.

Kirkevergens oppgaver

Oppgavene til kirkevergen springer ut av det som er kirkelig fellesråds ansvar iflg Kirkeordningen § 17:

- Ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene
- Utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen
- Fremme samarbeid mellom menighetsrådene
- Ivareta soknenes interesser i forhold til kommunen
- Budsjett, økonomi og regnskapsarbeid
- Ivareta det samlende arbeidsgiveransvar for de som lønnes over fellesrådets budsjett Ivareta fellesrådets kirkebygg- og gravplassforvaltning

Folkekirkenes oppgaver og rolle er mangfoldige, og det er stor faglig bredde i de oppgaver som en kirkeverge skal ivareta på vegne av kirkelig fellesråd. Mange av de forhold som behandles i det følgende vil selvsagt farges av om det er et stort eller et mindre fellesråd. Kommunene og fellesrådsområdene varierer i størrelse og kompleksitet- fra 400 innbyggere til 600.000 innbyggere. Antall menighetsråd, antall ansatte, antall kirkebygg osv. vil naturligvis virke avgjørende inn på hvilken type lederstilling man rekrutterer til.

Små fellesråd vil trenge en kirkeverge som har et lederansvar, men som samtidig må være «hands on» /operativ på mange eller alle fellesrådets daglige oppgaver (økonomi, personal, kirkebygg- og gravplassforvaltning osv).

Fellesrådet 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 fellesrådet 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 kirkeverge har vi behov for hos oss?
- Hva er særlige utfordringene i vårt fellesråd (forhold til kommune, menighetsråd, tilsatte/arbeidsmiljø/rekruttering, økonomistyring e.l.)
- Hva er status for de hovedområder fellesrådet 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 nyttilsetting?
- Hvem samhandler vi med i lokalsamfunnet, og hvilke relasjoner er det viktig å videreutvikle?
- Er det behov for en leder som kan håndtere/har erfaring med nedskjæringer /nedbemanning eller stor omstilling?
- 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 kompetanse?

Kirkeverge 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 kirkevergen.. Hva bør kirkeverge kunne ha kompetanse om eller identifisere seg med det kirkelige? Vi mener det er viktig at den som skal være kirkeverge kjenner den virksomheten som skal ledes. Det er ofte avgjørende for å få legitimitet. Vi har erfaring for at der man nedtoner behovet for å kjenne kirkelig virksomhet eller ha kirkelig kompetanse, vil dette i de fleste tilfelle føre til at det stilles spørsmål ved kirkevergens legitimitet som kirkelig leder. Dette kan sette kirkevergen på utsiden av de nødvendige samtaleene 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 kirkevergen kan fronte og lede lokalkirkens 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 kirkevergen aktivt skal fremme folkekirkens plass og betydning i lokalsamfunnet.

Det er viktig at man i forbindelse med kravspesifikasjonen skal være opptatt av å gjøre «trakten vid» slik at også potensielle søkere som kunne 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 ha engasjement for å lede kirkelig virksomhet. Bredden i folkekirkens nedslagsfelt må derfor også få betydning ved tilsetting som kirkeverge. Som tilsettingsorgan blir det fellesrådets oppgave å avveie den samlede kompetanse hos kandidater til kirkevergestillingen ut fra fellesrådets samlede oppgaver etter Kirkeordningens § 17 og de strategiske utfordringer fellesrådet står overfor. Det er

også grunn til å påpeke at det viktige for et fellesråd i rekrutteringsarbeidet å finne fram til en kandidat/leder som har en tydelig lojalitet overfor fellesrådet 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 tilsetningsvedtak
- 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, prestenasjon 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: 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 omhandler kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter.

En kirkeverge bør normalt ha utdanning på universitets/høyskolenivå. I utgangspunktet handler dette om fag som er relevante for stillingen: f.eks. ledelse, administrasjon, økonomi, 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 kirkevergen skal være leder for har utdanning på mastergradsnivå (ut fra Kirkemøtets kvalifikasjonskrav).

På dette punktet må det selvsagt tas hensyn til om det er et lite eller stort fellesråd. Kompetanseprofil for kirkeverge bør også vektlegge om han/hun forventes å være

saksbehandler innenfor hele bredden av fellesrådets 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 fellesrådet selv har. Vår vurdering er at erfaring fra både ideell sektor/kirke, privat næringsliv og offentlig sektor kan være relevant i en kirkevergestilling. 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 fellesrådet viktige samarbeidspartner. Det er derfor ønskelig at kirkeverge kan håndtere den kommunale tenkemåte og arbeidsform. Kirkevergen skal også utøve arbeidsgiveransvar for tilsatte som er omfattet av tariffavtaler med røtter i det 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 kirkevergen 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
- Samarbeidsevner
- 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 fellestrådet 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 tilsetning. 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 opplever «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 måter 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 (bl.a. Schmidt og Hunters) 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 fellestrådet 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 vil med intervjuet. Hvem er du som søker denne lederstillingen og Hvorfor har du søkt.
- 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.
- Avrundning/lukking: Hva tenker du nå? Er du fortsatt interessert? Har du ytterligere spørsmål? Lurer du på lønnsnivå? (dette 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 fellesrådet har tillit til vil foreta en ryddig prosess og kan legge fram en innstilling som fellesrådet kan behandle med trygghet for at alle /de fleste sider er vurdert. Det anbefales at det er et begrenset antall som deltar i intervjuet. For mange i rommet vil kune skape usikkerhet hos kandidaten om hvem disse menneskene er. Vår anbefaling er at fellesrådets leder og nestleder deltar. Det er videre ganske vanlig at en tillitsvalgt deltar. Hvorvidt prosten (eller soknepresten i fellesrådet) deltar 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 fellesrådet 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.

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 kirkevergestilling

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, er det tidligere gitt uttalelse i fra likestillings- og diskrimineringsombudet om at dette ikke kan etterspørres ved utlysning av kirkevergestilling, selv om det kan etterspørres ved visse andre kirkelige stillinger

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 kan kontakte. 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. 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. Til dette intervjuet bør resultatene av referanseinnhentingene foreligge og brukes som ett av grunnlagene i samtalen. 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?

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. I annengangsintervju kan man også bruke tester eller lignende, men dette bør skje av autoriserte personer. Avslutningsvis kan man luften betingelser, tiltredelse os.

Ny utlysning

Dersom fellestrådet ikke føler seg trygg på at minst én av søkerne har god nok kompetanse til å tilbys stillingen, står fellestrådet 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 søkerne interesse.

Innstilling, tilbud, lønn og innfasing

Innstilling til vedtak for fellestrådet

Etter en prosess som beskrevet i dette notat skal det utformes en innstilling til fellestrådet som gjør tilsetningsvedtaket. 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 tilsetningsvedtaket inneholder normalt kun beslutningen om at NN tilbys stillingen som kirkeverge, 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 tilsetningsvedtaket 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. Normalt gis det 1 ukes frist for tilbakemelding. Etter at vedkommende har akseptert tilbudet (event. med justeringer/forhandlinger), utformes arbeidsavtale og lederavtale.

Lønn for kirkeverge

Det er ikke fastsatt bestemte lønnsgruppe eller minstelønnssetninger for øverste daglig leder. Avlønningen skal gjenspeile både stillingens totale innhold, oppgaver og tilsetningsforhold. Overtid og ubekvem arbeidstid skal 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 de kirkelige fellesråd å ivareta ansvaret for soknenes økonomi, personell, bygningsforvaltning og gravferdsdrift på forvaltningsmessig forsvarlig måte. Dette gjelder uavhengig av kommunestørrelse.

Ansvar 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 ivaretagelse 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 fra leder i fellesrådet informere om lønnsnivået i øvrige lederstillinger i Den norske kirke.

Innfasing

En tilsettings prosess 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 to-tre måneder før man er fullt ut på plass.