



# Hvordan kan Den norske kirke bli mer attraktiv som arbeidsgiver?



# Om rapporten

Den norske kirke (Dnk) ønsket en ekstern vurdering for å hjelpe kirken til å se seg selv utenfra som arbeidsgiver, og se sitt rekrutteringsarbeid i lys av aktuell fagkunnskap på området. PwC har i den forbindelse bistått Kirkerådet med en vurdering av dagens situasjon og utvikling av en helhetlig rekrutteringsstrategi i samarbeid med Rekrutteringsprosjektet. Rekrutteringsstrategien har som mål å svare ut hvordan kan vi sikre enda flere søkere til kirkelige stillinger, at Den norske kirke får den riktige kompetansen i sentrale stillinger, og ikke minst; hvordan kirkens ansatte forblir engasjert og motivert til å bli i kirken.

Denne prosjektrapporten inkluderer en nåtidsanalyse av dagens situasjon, en fremtidsvisjon om hvordan PwC anbefaler Den norske kirke å møte fremtiden, samt prioriterte tiltak som kan danne grunnlag for utvikling av en handlingsplan. Grunnlaget for nåtidsanalysen er basert på analyse av interne tall og data, rapporter fra KIFO om rekruttering til kirkefaglig utdanning, rapport om sluttårsaker fra Presteforeningens fagavdeling, Den norske kirkes årsrapport (2019), medlemsundersøkelsen til Den norske kirke (2019), medarbeiderundersøkelsen til Den norske kirke (fra 2019, som inkluderer kun ansatte i rettssubjektet Den norske kirke, med 1 184 respondenter) og tall fra Statistisk sentralbyrå, samt utvalgte fagartikler, inkludert artiklene som ble utarbeidet i forbindelse med SPOR-prosjektet i samarbeid mellom MF og VID, med støtte fra Kirkerådet, og publisert i Praktisk Teologi. For å få en økt dybdeforståelse for de ulike problemstillingene knyttet til rekruttering og kandidat- og ansattopplevelsen har PwC også gjennomført en rekke kvalitative intervjuer med ansatte i kirken.

Til informasjon inneholder rapportens gule sider en kort oppsummering av hvert kapittel.

# Innhold

A. Introduksjon

B. Nåtidsanalyse

C. Fremtidsvisjon og kandidatprofiler

D. Veien videre

E. Vedlegg

# Innledning

De ansatte er kirkens fremste ambassadører og påvirker verdien av Den norske kirke-merkevaren hver eneste dag. Å ha en målrettet, langsiktig strategi for å øke sin attraktivitet som arbeidsgiver blir avgjørende for å sikre seg motiverte og kompetente kandidater. Den kompetansen som medarbeiderne innehar vil sette føringer for hvor godt kirken lykkes med å nå sine mål.

Til tross for at de fleste jobber i dag er i stadig endring, lønner det seg å lage gode kompetanseprofiler som svarer ut hva Den norske kirke har behov for både i dag og fremover, med kommunikasjon og aktiviteter spisset mot målgruppens spesifikke behov og interesser i forkant av rekrutteringsprosessen.

Et viktig aspekt som bør trekkes frem er også samsvaret mellom argumenter og beskrivelser som serveres potensielle kandidater og den hverdagen som faktisk møter kandidatene. Den norske kirkes ansatte er kirkens viktigste merkevare - og de opplevelsene de skaper i interaksjon med befolkningen har en direkte påvirkning på om hvorvidt man kan snu trendene og de utfordringene kirken har kjent på over mange år knyttet til både medlemmer og rekruttering.

# Om rekrutteringsprosjektet

Da Gresaker i 2009 ønsket å gi et bedre grunnlag for å beskrive rekrutteringssituasjonen, hadde utfordringer med rekruttering til prestestillinger i Den norske kirke allerede vært i fokus en god stund. Bekymringen rundt bemanningsdekningen ble uttalt allerede i 1995 av Kirke-,utdannings- og forskningskomiteen. I rapporten *Bemanning i Den norske kirke. Opptrappingsplan for kirkelig bemanning* (2001) viser Morvik til at tematikken har blitt etterlyst av flere instanser.

Gresaker skulle få rett i at kirkens rekrutteringsutfordringer ville bli gradvis større i årene som fulgte; i 2017 beskrives utfordringene som betydelige. I tillegg til svak rekruttering til kirkelige utdanninger, er en høy prosent av kirkeansatte over 50 år. I juni samme år vedtok derfor Kirkerådet å igangsette et treårig rekrutteringsprosjekt, som har som hovedmål å sikre at:

1. Flere søker og fullfører profesjonsstudier
2. Flere søker profesjonsstillinger, og blir værende i kirken

Prosjektet startet opp 15. februar 2018, og prosjektplanen frem til 2021 ble vedtatt av Kirkerådet i desember 2018.

Sentrale tiltak i rekrutteringsprosjektet inkluderer:

- Kartlegge bemanning og rekruttering
- Øke rekrutteringbevisstheten gjennom relasjonsbygging, nettverksarbeid og tilstedeværelse
- Undersøke hvorfor ungdom *ikke* velger å søke kirkelig utdanning
- Utvikle materiell og digitalt innhold til bruk for rekrutteringsarbeidet
- Utarbeide en større omdømmekampanje
- Utvikle systematisk oppfølging av rekruttering av unge
- Gjennomføre årlige rekrutteringskonferanser
- Identifisere og iverksette tiltak som gjør det enklere å velge kirken som andrekariere

Rekrutteringsprosjektet har allerede bidratt til økt bevissthet rundt rekruttering i kirken og levert målbare resultater, men endringene skjer ikke raskt nok. For å virkelig lykkes med rekrutteringsutfordringene, må en langsiktig og helhetlig strategi ligge til grunn. Først da kan løsninger som adresserer rotårsakene løse utfordringene over tid. Kirkerådet har derfor bedt PwC gjennomføre en uavhengig vurdering og bistå Rekrutteringsprosjektet med å utvikle en helhetlig rekrutteringsstrategi.

# Stillinger i kirken

Denne rapporten tar for seg kirkens fast ansatte, ikke frivillige eller vikarer, med fokus på de kirkefaglige (vigslede) stillingene. Kirkens fast ansatte kan kategoriseres i følgende stillinger:



## Prest

Presten knytter båndet mellom kirkelige handlinger og menneskers hverdag

## Utdanning

Profesjonsstudium i teologi



## Diakon

Diakonen leder omsorgsarbeidet i kirken

## Utdanning

Mastergrad med bachelorgrad innen pedagogikk, helse- eller sosialfag



## Kateket og menighetspedagog

Ansvarlig for undervisning og pedagogisk opplegg knyttet til trosopplæring

## Utdanning

Mastergrad med fordypning i kristendomskunnskap, kateketikk eller pedagogikk



## Kantor

Kirkens utøvende musiker og leder for det musikalske arbeidet

## Utdanning

Fireårig bachelor i utøvende kirkemusikk



## Leder og administrativt

Kirkeverge, daglig leder, kontorleder, fagkonsulent eller kontorsekretær

## Utdanning

Innen fagområder som ledelse, økonomi, forvaltning og administrasjon



## Kirkegård og -bygg

Ansvar for kirkegård og kirkebygg

## Utdanning

Fagkunnskap innen drift, grøntfag og vedlikehold av kirkebygg

# Innhold

A. Introduksjon

B. Nåtidsanalyse

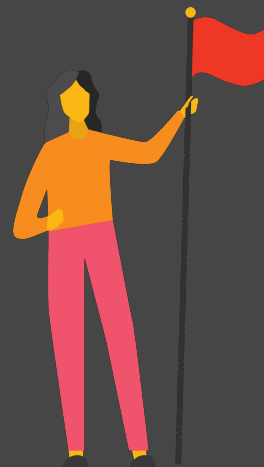
C. Fremtidsvisjon og kandidatprofiler

D. Veien videre

E. Vedlegg

# Kapitler

1. Det religiøse landskapet i Norge er i endring
2. En krevende og kompleks rekrutteringsutfordring
3. Kirken mangler et klart employer brand og verdiforslag
4. Lite helhetlig tilnærming til rekruttering
5. Mange ser ikke på kirken som en potensiell arbeidsgiver
6. Uklarhet rundt roller skaper forvirring og usikkerhet
7. Medarbeideropplevelsen preges av autonomi og lite støtte





## Kapittel #1

# Det religiøse landskapet i Norge er i endring

I løpet av de siste 20-30 årene har nordmenns forhold til Gud endret seg. Sammenlignet med andre trossamfunn har Den norske kirken desidert flest medlemmer, men til tross for sitt gode utgangspunkt mister kirken medlemmer og besøkende hvert år. Samtidig øker medlemsmassen i andre kristne og ikke-kristne trossamfunn.

Kirken virker heller ikke å være helt enig med seg selv om hva den skal være. Ansatte har ulike oppfatninger om hva kirken er, og hva den bør være i fremtiden.

Kirkens medlemmer er også mer bevisst i sine valg enn før. Dette gjør at kirken må ha mer fokus på sine medlemmers behov enn tidligere - et område hvor kirken har en vei å gå.

## I løpet av de siste 20-30 årene har nordmenns forhold til Gud endret seg

De siste 20 årene har andelen i den norske befolkningen som ikke er medlem i noen tros- eller livssynsforening steget fra 8 til 14 prosent, viser tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB). I statistikken kan man se at innvandringen til Norge bidrar til en forskyvning fra kirken til annen tro og religion. Kirkestatistikken i SSB bekrefter at færre går til gudstjeneste, og færre barn blir døpt. Det religiøse Norge er i endring.

Norge blir et mer sekulært samfunn og det religiøse landskapet har over en årrekke vært i stor endring. De siste tallene viser en nedgang på 5% i religiøs tilhørighet eller trosretning i Norge, i perioden 2014 - 2017. Samtidig føler mange det stigmatiserende, og synes det kan være vanskelig å innrømme sin religiøse tilhørighet i sosiale sammenhenger.



av befolkningen at de *tror på Gud*

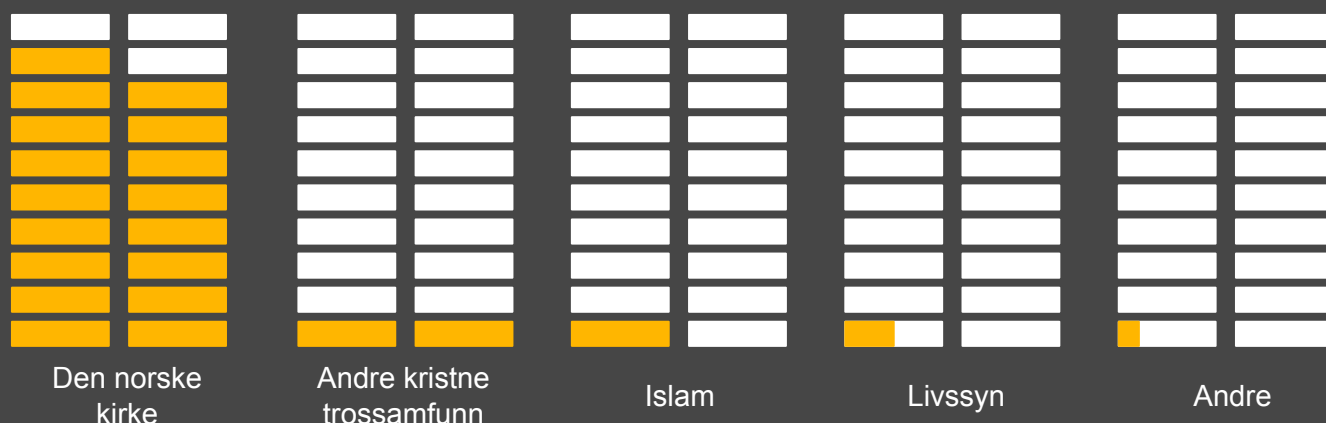


Jeg får negative reaksjoner når jeg sier jeg jobber i kirken. Folk ser på oss som konservative og tillegger meg konservative meninger.

Folk sier ofte til meg: "Jeg er ikke kristen, men jeg tror jo på Gud". Mange tenker det er uaktuelt å jobbe i kirken fordi da "må man jo være kjempekristen".

## Til tross for at kirken er den største religionen i Norge, mister de medlemmer hvert år

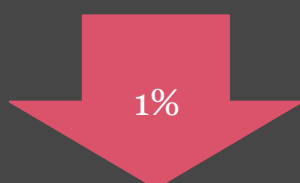
Sammenlignet med andre livssyn, har kirken med sine 3.686.715 medlemmer det desidert høyeste antall medlemmer, sammenlignet med andre livssyn i Norge.



Samtidig viser tall fra SSB en urovekkende utvikling i medlemstall:



På fem år, mellom 2014 og 2019, har 149.258 meldt seg ut av Den norske kirke. Dette tilsvarer en nedgang på 3,89 prosent.

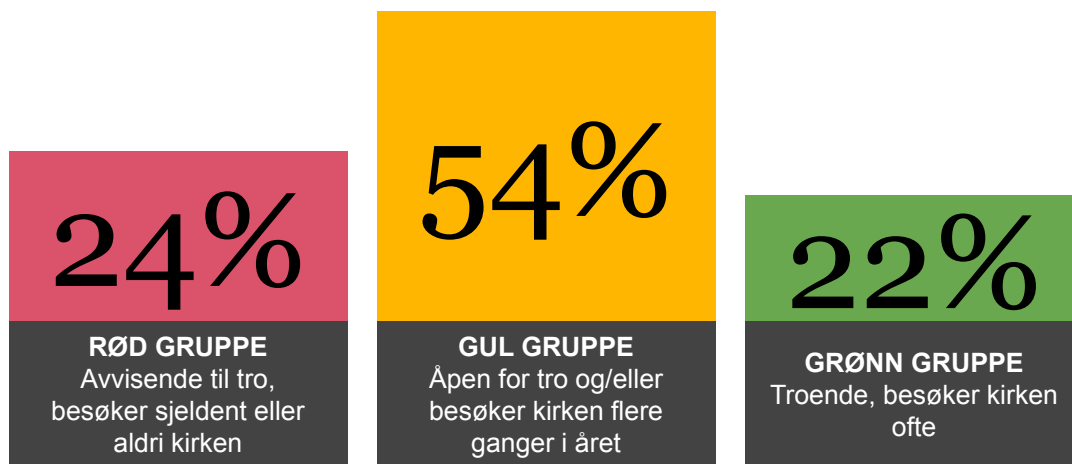


Mellom 2018 og 2019 ble medlemstallet redusert med 38.142, en nedgang på 1 prosent.

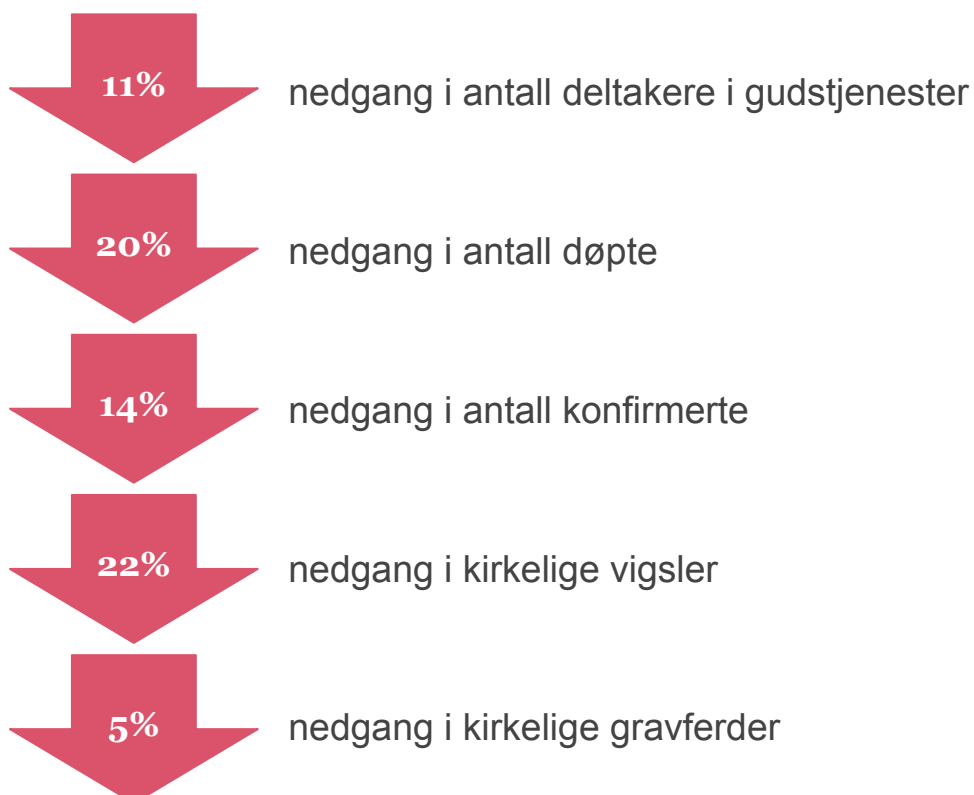
Norske forskere har grunnet persondatavern ikke hatt mulighet til å gjennomføre undersøkelser for å avdekke hvorfor folk melder seg ut. I en undersøkelse gjort av Norstat for den svenske kirken, svarte 40% at de meldte seg ut fordi de *ikke tror på Gud*, hvilket var den dominerende årsaken blant de spurte. På andreplass kom *det kjennes ikke meningsfylt å være medlem*, hvilket 18% oppga som sin begrunnelse. Undersøkelsen fra nabolandet kan muligens gi en indikasjon på hva nedgangen i Norge skyldes.

# Det er også færre aktive medlemmer enn tidligere

Til tross for at kirken fremdeles har mange medlemmer, sammenlignet med andre livs - og trossamfunn, besøker mange av Den norske kirkes medlemmer kirken sjelden eller aldri. Medlemsundersøkelsen viser at kun 22% av kirkens medlemmer inngår i grønn gruppe, definert som *troende som besøker kirken ofte*.



I femårsperioden fra 2014 til 2019 var det også stor nedgang i gudstjenester, konfirmasjoner, dåp, gravferder og vigslar.



# Medlemmer i andre tros- og livssynssamfunn øker

Mellom 2015 og 2019 hadde andre tros- og livssynssamfunn som mottok offentlig støtte, en økning i medlemmer på 23,4 prosent. I samme periode sank medlemmene til Den norske kirke med 112.551 medlemmer. Dette tilsvarer en nedgang på 2,96 prosent av medlemmene i Den norske kirke.

	Endring 2015-19	Endring 2018-19
Den romersk-katolske kirken	68%	2%
Den ortodokse kirken	55%	5%
Andre trossamfunn	16%	4%
Det norske misjonsforbund	7%	1%
Den kristelige menighet	6%	3%
Det norske baptistsamfunn	4%	0%
Pinsemenigheter	4%	1%
Jehovas vitner	3%	1%
Den Evangelisk Lutherske frikirken i Norge	0%	1%
Det Evangelisk-Lutherske kirkesamfunn	0%	-1%
De frie evangeliske forsamlinger	-1%	-2%
Adventistsamfunnet	-3%	0%
Kristensamfunnet	-3%	-1%
Metodistkirken i Norge	-4%	-1%
Kristne senter	-7%	0%
Den islandske Evangeliske Lutherske menighet i Norge	-14%	105%
Svenska Margaretaförsamlingen	-40%	8%
Den Finlandska evangelisk-Lutherska församling	-50%	1%

Ikke-kristne trossamfunn i Norge er også i vekst:

Hinduisme	39,4%	9,4%
Islam	24,4%	5,2%
Sikhisme	23,4%	3%
Buddhisme	17,1%	4,8%
Livssyn	16,2%	7,6%
Andre tros- og livssynssamfunn	9,1%	1,3%
Jødedom	8,3%	2,5%
Baha'i	-1,4%	0,3%

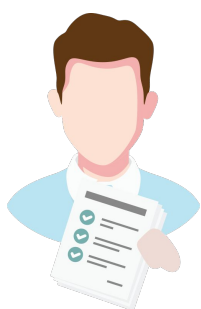
# Kirken er ikke helt enig med seg selv hva den skal være nå og i fremtiden

Det er ulike oppfatninger om hva kirken er i dag og hva den burde være i fremtiden. Skal kirken beholdes som den har vært, med verdier som for noen kan oppfattes som konservative, eller skal den tilpasse seg dagens samfunn og brukerbehov?



Jeg synes mye som skjer i kirken sentralt er for liberalt - og det klarer jeg ikke å identifiserer meg med

Jeg synes Den norske kirke er litt stivbeint og tenker for lite nytt. For meg virker det som at de synes sin egen kultur er den beste, og det synes jeg er litt vanskelig. Jeg mener at kirken ikke kan definere hva som er viktig for barn og ungdom, det er jo noe vi må spørre de om. Denne holdningen overrasket meg da jeg begynte



Vi må være mer relevant og møte folk der de er. Mange tenker vi gjør det samme som vi gjorde på 60/70-tallet, men det er jo ikke tilfellet. Barn og unge må få en relasjon til kirken, for at vi skal få folk inn på arenaen

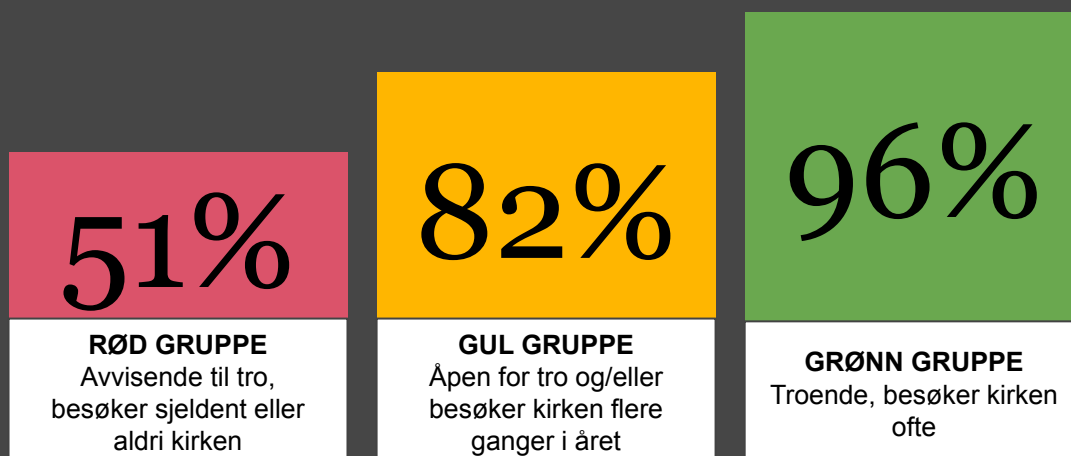
Den største utfordringen med å jobbe i kirken er at vi ikke har et felles mål å jobbe mot. Jeg tror det er svært viktig at kirken finner ut hva vi skal være og hvordan vi skal jobbe



## Kirkens medlemmer tar mer bevisste valg, og kirken har en vei å gå på medlemsorientering

I årsrapporten 2019 kommer det frem som en generell trend at ingen lenger går i kirken av seg selv. Det er tjenester som dåp, begravelse, konfirmasjon og vigsel som trekker brukerne til kirken. Dette blir synlig i medlemsundersøkelsen, hvor 47-57 prosent har besøkt Den norske kirke 2-5 ganger i året, uavhengig av om de er troende, tvilere eller ikke-troende. Merk at selv om disse aktivitetene trekker, har det som vist vært en nedgang i brukere av også disse tjenestene.

På spørsmål om de ville valgt dåp om de fikk et barn nå, svarer stort sett alle i grønn gruppe at de ville døpt sitt barn i kirken. I rød gruppe, som er avvisende til tro, svarer 51 prosent at de ville døpt sitt barn kristelig. Dette viser at enkelte livsendringer og tradisjoner trekker medlemmene til kirken, uavhengig av om man tror på Gud.



Fordi medlemmene ikke lenger ukritisk stiller opp i gudstjenester, må kirken arbeide aktivt med å møte behovene til medlemmene, slik at medlemmene vil fortsette å bruke tjenestene kirken har å tilby.



En generell trend er at ingenting lenger går av seg selv. Kirkens medlemmer gjør bevisste valg både med tanke på dåp, konfirmasjon, vigsel og begravelse. Derfor vil det være viktig fremover å være en lyttende kirke, som gir rom for alle menneskers liv og for et møte med Gud.

*Årsrapporten 2019*

## Også ansatte opplever at kirken har en vei å gå hva gjelder medlemsorientering

I medarbeiderundersøkelsen kommer det frem at kirkens ansatte opplever at folk er godt fornøyd med deres arbeid. Samtidig er det interessant å se at hvorvidt arbeidet styres ut fra folks ønsker og behov, og om kirken utvikler seg for å møte endringer i samfunnet, er to av spørsmålene som scorer lavest i undersøkelsen.





## Kapittel #2

# En krevende og kompleks rekrutteringsutfordring

Mange av de mest sentrale kirkefaglige stillingene er i dag vakante og utsiktene ser ikke ut til å bedre seg, da 1/3 av prester, diakoner og kirkemusikere nærmer seg pensjonsalder. Dagens tilnærming til rekruttering klarer ikke å dekke opp under dette behovet. Rekruttering til Den norske kirke er videre en sammensatt prosess som strekker seg over lang tid og starter mange år før kandidaten faktisk søker en stilling i Den norske kirke.

Fokuset på rekruttering og tiltakene som er iverksatt gjennom rekrutteringsprosjektet har hatt gode resultater så langt, men endringen skjer ikke raskt nok, og situasjonen vil tilspisse seg i årene som kommer.

## Av totalt 1600 stillinger er mange av de mest sentrale kirkefaglige stillingene ledige

Av 1200 prestestillinger er 100 vakante, og situasjonen er spesielt krevende i Nord-Norge. Videre er omtrent 1/3 av prester, diakoner og kirkemusikere over 60 år. Kullene på profesjonsutdanningene er ikke store nok til å dekke opp for den naturlige avgangen av ansatte. Hvis kirken skal forbli en landsdekkende folkekirke, må disse trendene snus.



Tall på antall vakante stillinger er vanskelig å oppdrive, men noen tall kan gi indikasjoner.

Nord-Hålogaland har klart flest pensjonerte prester som må bidra, med 15.642 timer i 2019, noe som tilsvarer nesten ni årsverk. Så langt i 2020 ser "årsverk" ut til å øke til over 13.

Sør-Hålogaland har også mye bruk av pensjonister, tilsvarende 5,93 årsverk i 2019. Her fikk man kun dekket 7 av 22 vakante stillinger i 2019 og annonsene ble lyst ut opptil flere ganger med i snitt 1.1 søkere.

Også Hamar, Agder og Bjørvin har hatt utfordringer med å dekke opp vakante stillinger i 2019, med flere stillingsutlysninger som ikke dekkes i tillegg til mye bruk av pensjonister.

## Rekruttering i kirken er en lang og sammensatt prosess

Proessen med ansettelser til vigslede stillinger er lang og krevende. Sammenlignet med andre virksomheter må Den norske kirke begynne tidligere på grunn av deres krav til ansettelse og spesifikke profesjonsstudier. I tillegg er målgruppen relativt liten sammenlignet med andre studier og yrker, fordi den er tett sammenknyttet med personlig tro og i flere tilfeller et kall til kirkelig tjeneste.

KIFO-rapporten fra 2019 viser at største årsak til at de undersøkte ønsker å jobbe i Den norske kirke er egen tro, med 83 prosents oppslutning. 61 prosent har også krysset av på at det er fordi de ønsker å forkynne det kristne budskapet. Rekrutteringen begynner altså i ungdomsårene og pågår hele veien gjennom studiene. Rapporten kommuniserer tydelig gjennom overskriften hvorfor unge ikke velger kirkelig utdanning:

**“Det er bare at jeg er mer interessert i noe annet”**

“

Altså nå fyller jeg jo 20 i år, og jeg har fortsatt ikke klart å bestemme meg for hva jeg skal gjøre. Og jeg tror det er mye av grunnen til at folk ikke velger kristen utdanning, fordi at når man tar disse valgene så er man altfor ung.

*”Markus”, KIFO 2019*



Under studiene og gjennom rekruttering til stilling i Den norsk kirke kan man også stå i fare for å miste kandidater. Eksempelvis nevner en av de intervjuede i samme undersøkelse at han hoppet av studiet grunnet vigsel av likekjønnede og kvinnelige prester. Dette stemmer overens med den nest største årsaken til at de spurte ikke har vurdert Den norske kirke som arbeidsplass: *“Jeg synes Den norske kirke er for liberal”* (stor andel flere menn enn kvinner svarer dette). Samtidig som andre opplever kirken som for konservativ og umoderne. Ulike meninger og syn på trosmessig spørsmål vanskeliggjør derfor også rekruttering til kirken.

# Det er en lang reise fra man først vurderer kirkefaglig studie til man søker jobb i kirken

Gjennom samtaler med ansatte kommer det klart frem at det er en lang reise fra man først vurderer kirkefaglig studie til at man velger å søke jobb i kirken. For mange starter den lang tid før man i det hele tatt har begynt å tenke på studievalg. Under er et eksempel på hvordan en slik reise *kan* utfolde seg, sett gjennom fiktive Pia sine øyne.

## HVA GJØR PIA?

Pia velger kirkelig konfirmasjon, til tross for at hun ikke egentlig kommer fra en veldig kristen familie.

Pia begynner å tenke på hvilken studieretning hun skal velge, og tenker tilbake på den flotte opplevelsen det var å konfirmeres.

Pia skal velge studieretning.

Pia har gått første året på lærerutdanningen, men bestemmer seg for å søke teologi.

Pia tenker på hvor hun skal jobbe når hun er ferdig med utdanningen.

Pia møter tilfeldigvis presten i sin lokale menighet på butikken. Han oppfordrer Pia til å søke på en ledig stilling i menigheten.

## HVA TENKER PIA?

Jeg vet egentlig ikke om jeg tror på Gud, men alle andre skal konfirmeres i kirken. Jeg er spent på å lære mer om kristendommen.

Jeg har jo alltid tenkt at jeg skal bli lærer, men da jeg snakket med presten sa at han trodde jeg kunne komme til å bli en god prest.

Jeg har litt lyst til å gå for teologi, men jeg vet ikke om jeg tror nok. Jeg går for pedagogikk - det virker tryggere.

Jeg gruer meg litt til å fortelle venner om valget mitt - tenk om de tror jeg er skikkelig konservativ. Men teologi virker så spennende!

Teologi er spennende og det kunne jo vært interessant å bli prest. Men føler jeg meg kalt til tjeneste?

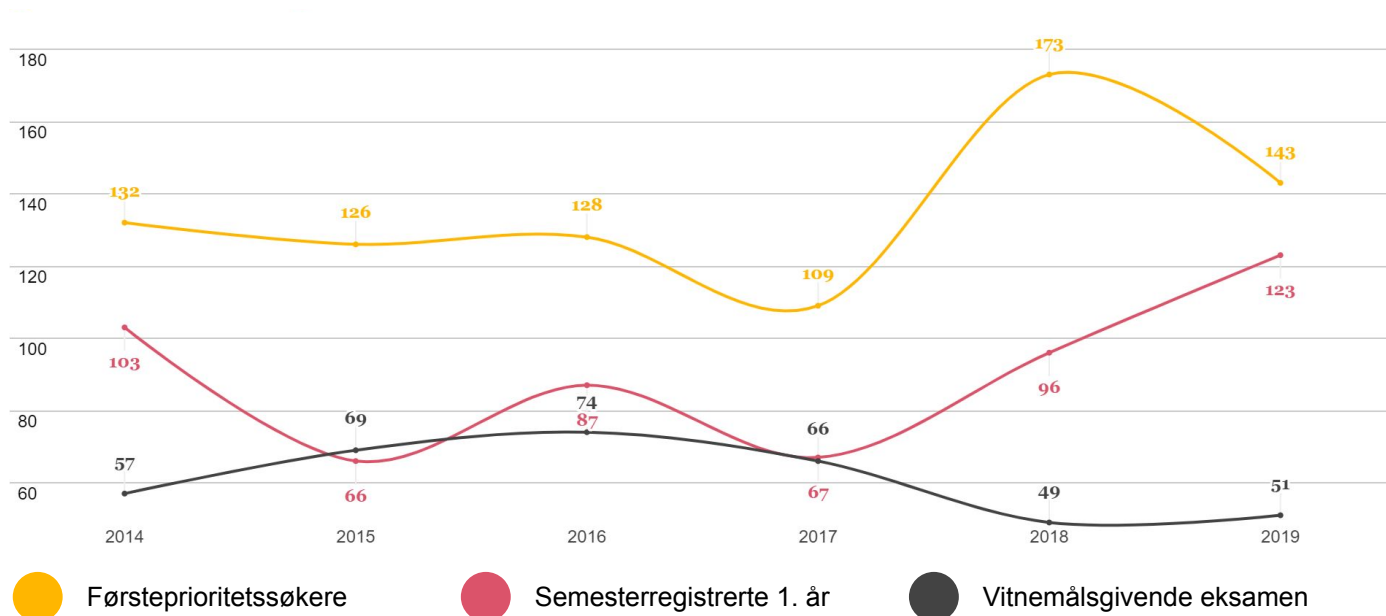
Det må være meningen at jeg skal søke stillingen, når så mange tilfeldigheter har ledet meg til dette veivalget!

# Rekrutteringsprosjektet kan bidra til at flere søker og begynner på kirkefagstudium

Som vist er det en lang reise fra man søker studie til man faktisk ansettes i Den norske kirke. Rekrutteringsprosjektet har siden 2018 jobbet målrettet med rekruttering fra et tidlig stadie. Søkertallene som over tid har vært for lave har økt betraktelig i søknadsrunden våren 2020, med 30 prosent flere søkere enn i 2019.

Spesielt diakoni har økte søkertall, med en oppgang fra 39 til 68 søkere fra foregående år. Men på tross av den positive utviklingen er det enda en lang vei å gå da det ventes at omtrent hver tredje prest vil gå av med pensjon i løpet av de neste ti årene.

## Søkere til kirkefagstudier



Tallene ovenfor viser søkere, semesterregistrerte og antall som har gått ut med vitnemål etter siste eksamen. Tallene viser at de som faktisk begynner på førsteåret på kirkefaglig studium er færre enn antall søkere (de som har studiet på førstevalg). I 2019 lukket dette gapet seg noe.

Videre viser tallene at det er færre som fullfører studiet enn da de begynte. Dette viser at det er en vei å gå for å holde på studentene gjennom studieløpet. Årsaken er det lite informasjon om, utover at KIFO-undersøkelsen (2019) trekker frem én student som sluttet på studiet fordi han anså studiet som for liberal i teologiske spørsmål.

## ‘Kirken som andrekarriere’ bidrar til flere kandidater og mer mangfold

For å sikre flere prester og sørge for at kirken oppleves som en attraktiv og imøtekommende arbeidsplass, har det vært økende fokus på mulighetene for andrekarriere og å gjøre dette løpet enklere å gjennomføre. Det finnes i dag flere prester med yrket som andrekarriere, men det er nå et større fokus på å forenkle og sikre at enda flere prester kommer inn denne veien til kirken.

For å bli prest uten å ha master i teologi kan man per i dag søke Kirkerådets evalueringsnemnd om godkjenning av utdanning for prestatjeneste. For å gjøre dette må man være over 35 år og ha mastergrad eller annen tilsvarende grad. Graden må bestå av innhold (teoretisk eller praktisk) som er relevant for prestatjenesten. I tillegg må man ta en faglig fordypning i teologiske fag som tilsvarer minst 80 studiepoeng, i eller utenfor eksisterende grad.

1 av 3

nyutdannede prester er over 40 og har en annen yrkeskarriere\*

18

personer uten cand.theol.grad ble i 2019 godkjent av evalueringsnemnda for prestatjenest, - høyeste antall de siste 20 år\*\*

17

personer har så langt i 2020 blitt godkjent av evalueringsnemnda. Det gjenstår et møte til i 2020 hvor flere kan godkjennes for prestatjeneste\*\*

Å gjøre det enklere å bli prest som andrekarriere er fordelaktig av flere grunner:

1. Øke antall prester
2. Øke mangfoldet. Ved å få prester med en annen bakgrunn og erfaring enn teologistudiet og kirken, vil kirken kunne bringe inn nye perspektiver og refleksjoner
3. Et ubevisst utfall kan være mer erfarne og robuste ansatte, da nyutdannede beskriver en stor overgang til arbeidslivet som prest. Alder og livserfaring kan være positivt for trygghet i rollen og i egen tro



Mange av dem som kommer inn i voksen alder har en livserfaring som er gull verdt i et presteyrke. Det er flott.

*Personalsjef Agder og Telemark Bispedømme*

## Resultatene av tiltakene skjer derimot ikke raskt nok, og utfordringen vil bli enda større de kommende årene

Når vi ser på søknader og tilsetninger siden 2010, finner vi at antall utlysninger har økt fra 115 til 221. Samtidig har antall søknader per utlysning sett en nedgang, og antall tilsetninger har økt. Antall stillinger som er lyst ut flere ganger har også økt kraftig siden 2010. Med andre ord har rekrutteringsbehovet nesten doblet seg, mens søkermassen har gått ned, noe som er svært utfordrende for kirken.

	2010	2019
<b>Antall utlysninger</b>	115	221
<b>Antall søknader per utlysning</b>	5	3,1
<b>Antall tilsetninger</b>	92	154
<b>Antall stillinger lyst ut flere ganger</b>	22	56

Årsaken til at behovet har økt kan sees i sammenheng med en høy alder på dagens prester, diakoner og kantorer, hvor omtrent 1/3 er over 60 år. Antall kirkefaglige utdannede dekker i dag ikke opp for alle som går av med alderspensjon. Dette har ført til at eksempelvis pensjonerte prester tar på seg ekstra arbeid etter de har gått av med pensjonsalder. I 2019 dekket pensjonister opp for 105.629 timer arbeid i Den norske kirke. Dette tilsvarer omtrent 60 årsverk i Den norske kirke. Dette tallet er forventet å ende på omtrent 75,5 årsverk i 2020.



Dette viser et svært utfordrende bilde av rekruttering til preste-tjenesten i de nærmeste 5-10 årene. Med den tid det tar å utdanne en prest og det antall som i dag er under utdanning, kan vi med sikkerhet si at vi vil ha behov for å rekruttere inn flere teologer som i dag har annet arbeid og også 2.karriere-prester med mulighet for kortere utdanningsløp, dersom vi skal opprettholde en forsvarlig prestebemanning over hele landet.

*Kirkerådet 2019*



# Hvis kirken skal forbli en landsdekkende folkekirke, må disse trendene snus

Den norske kirke har et viktig oppdrag ved å opprettholde en landsdekkende folkekirke. En diakonal kirke som våger å være tilstede i folks liv, og skaper et felles kirkerom for alle som ønsker å delta. En kirke som stiller med gode møtesteder og tilpasser seg lokale behov, hvor gudstjenestene blir et inkluderende møte og kirkene forblir gode kulturarenaer.

For å forbli en landsdekkende folkekirke, er det kritisk at Den norske kirke prioriterer rekruttering som gir god tilvekst av kompetente og mangfoldige kandidater, og at disse er klare til å møte morgendagens behov blant befolkningen.



Den norske kirkes fremste kjennetegn og største styrke er den brede kontaktflaten i store deler av befolkningen ved kirkelige handlinger. Dette er kjernen i en fortsatt folkekirke, og det er avgjørende at handlingene oppleves meningsfulle. Slik blir de møtepunkter mellom den enkelte, kirken og Gud – og skaper mer himmel på jord.

*Årsrapport Den norske kirke*





## Kapittel #3

# Kirken mangler et klart employer brand og verdiforslag

Kirken har en uttalt felles visjon om å skape 'Mer himmel på jord', men det er store forskjeller i hva ansatte føler tilhørighet til. Det er vanskelig å formulere en enkel og samtidig presis beskrivelse av hva kirken er og hvordan det er å jobbe i kirken. Organisering og historikk påvirker, og mangelen på et felles nasjonalt omdømme resulterer i et uklart bilde av hva man kan forvente som ansatt i kirken.

Nåværende ansatte beskriver en arbeidsplass hvor det både er plass til og behov for mangfold. Ansatte er komfortable med at kirken er fragmentert, men utad oppleves den ofte som splittet og umoderne. Mangfoldet i kirken kan være en stor styrke når det kommer til rekruttering, men mangelen på et klart employer brand og verdiforslag virker forvirrende på potensielle kandidater.

## Mennesker har behov for tilhørighet

Opplevelsen av å høre til og å være del av noe er viktig for oss mennesker. En organisasjons verdier og kultur er med på å skape tilhørighet til noe felles. Begrepet kultur defineres gjerne som "holdninger, verdier og normer som er rådende hos en viss gruppe mennesker", og ses ofte på som limet som binder en organisasjon sammen. Det er summen av alle ansatte som utgjør organisasjonskulturen slik den er i dag. Å jobbe et sted hvor personlige verdier stemmer overens med organisasjonens, har en stor betydning for trivsel på arbeidsplassen. I en organisasjon som Den norske kirke er dette spesielt viktig. Som ansatt i kirken handler det ikke kun om verdier eller kultur, men også om personlig tro og identitet - spesielt i de vigslede stillingene.

Forskning viser at arbeidssøkere ønsker å virkelig forstå arbeidskulturen før de aksepterer et jobbtilbud. Derfor er et felles omdømme, og å kommunisere dette, utrolig viktig når det arbeides med rekruttering og employer branding.

Den norske kirke-merkevaren og verdiforslaget er der i alle møter med kirken - på godt og vondt. Det betyr at alle ansatte i Den norske kirke påvirker verdien av merkevaren hver eneste dag. Hvorvidt de ansatte virkelig brenner for visjonen og oppdraget, og er ambassadører for kirken, har en stor påvirkning. Et godt employer brand gjennomsyrrer alle som jobber i kirken - på alle møteplasser.

58%

av millennials (mellom 23 og 38 år i 2019) sier de ville gått ned i lønn for å jobbe i et selskap med samme verdier som dem

71%

sier virksomhetens rykte er viktigere enn at det er en kjent virksomhet

75%

arbeidssøkere tar selskapets employer brand i betraktning før de søker på jobben

**Employer Branding (EB)** handler om å bygge opp organisasjonen som en merkevare for å gjøre den attraktiv for eksisterende og potensielle ansatte

**Employer Value Proposition (EVP)** handler om å ha et tydelig og konsistent grunnlag til hva organisasjonen kan tilby den enkelte medarbeider; et medarbeiderløfte

## Kirkens visjon, verdier og mål

Kirken har en felles visjon om å skape 'Mer himmel på jord' og vitne i ord og gjerning om frelse, frihet og håp i Jesus Kristus ved å være bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende. I perioden 2019-2021 har kirken definert at de skal arbeide for at 1. Gudstjenestelivet blomstrer, 2. Flere søker dåp og trosopplæring, 3. Kunst- og kulturuttrykk er en del av kirkelivet, 4. Kirken engasjerer seg i samfunnet, 5. Flere finner sin plass i kirkelig arbeid, 6. Kirken skaper trygge rom, og 7. Kirken har en demokratisk og velfungerende organisasjon.

Men det kan være utfordrende å komme til enighet som en nasjonal organisasjon om hva som må til i praksis for å oppnå dette. En felles identitet eller kultur er med på å forme hva ansatte føler tilhørighet til. Summen av disse personlige erfaringene og hvordan man som ansatt opplever og dermed også omtaler sin arbeidsgiver, er med på å forme organisasjonens omdømme - et omdømme som blir til uavhengig av om man proaktivt arbeider med å forme det eller ikke.

### *Mer himmel på jord*

Kirken vitner i ord og gjerning om i ord og gjerning om frelse, frihet og håp i Jesus Kristus ved å være

#### **bekjennende**

Vi tilber og bekjenner troen på den treenige Gud sammen med den verdensvide kirke

#### **åpen**

Vi er et fellesskap preget av likeverd, deltakelse, og respekt for mangfold

#### **tjenende**

Vi viser barmhjertighet, fremmer rettferdighet og verner om skaperverket

#### **misjonerende**

Vi vitner om Jesus Kristus lokalt og globalt



# Det er store forskjeller i hva man føler tilhørighet til

Det er vanskelig å finne en enkel og samtidig presis beskrivelse av hva kirken er og skal være. Når vi spør ansatte om deres tanker om hvorvidt kirken er en samlet kirke nasjonalt, og hva de vil beskrive som det samlende elementet som skaper fellesskap nasjonalt, får vi mange ulike svar.

Noen nevner troen, mens andre svarer kirkebygget eller arbeidsoppgavene. Kantorer peker ofte på et ønske om å jobbe med musikk, og andre beskriver et felles ønske om å være der for mennesker. Beskrivelser av et meningsfellesskap som spriker, men et trosfellesskap som ikke gjør det, nevnes også. I samtaler med ansatte i ikke-vigslede stillinger forteller noen at de ikke er personlig troende.

Blant både ansatte og medlemmer finner vi eksempler på at man føler tilhørighet til sin lokale menighet i større grad enn et nasjonalt fellesskap.



Det finnes ikke en felles drivkraft eller samlende element. Spør man åtte spørsmål, får man tilsvarende antall svar. Det brukes et språk som skal dekke inn alle, og innunder det, ligger det et større sprik i tankegang og teologi, som gjør at det blir en del konflikt. Det er ikke så rart, fordi det er ikke noe som samler lenger. Den norske kirke har blitt en paraply som innbefatter mange

Man føler tilhørighet til symbolene - et symbolsk fellesskap til kirkebyggene for eksempel. Ellers er det lite jeg opplever som samlende



Lokalt har vi arbeidsfellesskapet, de andre 1600 merker vi ikke noe til. Så får de andre holde på med det de surrer med andre steder, for vi har det fint og godt hos oss

# Kirkens organisering og historikk påvirker

Kirkens todelte historie strekker seg tilbake til da bøndene bygget kirker og kongen sendte prester for å tjenestegjøre i dem. I 1996 fikk vi ny kirkelov, som sørget for at lokalt tilsatte i kommunen, samt kateketer og diakoner som før var statsansatte, ble overført til det nye kirkelige forvaltningsorganet på kommunenivå. Prestene ble dengang værende i staten.

I 2012 skiltes kirken fra staten. Den fikk status som eget rettssubjekt, og i 2017 kunne alle prester og tilsatte i bispedømmeråd og kirkeråd overføres fra staten til kirken. I dag er alle ansatt i kirkelige organer, men todelingen følger kirken enda. Kirken har to arbeidsgiverlinjer og kirken medarbeidere er ansatt på to ulike nivåer: kommunalt og nasjonalt.

I årsrapporten for 2018 kunne man lese at *Kirkemøtet har helt siden 2005 bedt om at alle som arbeider lokalt i kirken må få samme arbeidsgiver*. Høsten 2019 vedtok Kirkerådet det videre arbeidet med kirkeordningen, og igangsatte Prosjekt Kirkelig organisering for å finne en løsning på spørsmålet om felles arbeidsgiveransvar.

Muligheten til å ansette lokalt påvirker kirkens employer brand. At ansettelsesprosessen skjer lokalt gir den enkelte menighet en viktig stemme, men resulterer samtidig i et lite enhetlig bilde av kirken som arbeidsplass. Dette resulterer også i at det på sentralt hold ikke er mulig å få en oversikt over rekrutteringen, da data kun er tilgjengelig på rettssubjektnivå for prestedtjenesten og bispedømmekontorene, mens data for fellesrådslinjen ikke er samlet.

Morten Müller-Nilssen som leder hovedutvalget for arbeidet med kirkelig organisering, sa kort tid etter korona-pandemiens utbrudd i Norge at *krisesituasjonen de siste ukene har tydeliggjort utfordringene ved organisasjonsstrukturen i Den norske kirke*.



I en krise blir samlende ledelse plutselig etterspurt. I vår kirkeordning er det komplisert å finne juridisk belegg for hvem som har ansvaret når beslutninger må fattes.

*Kirkerådets direktør Ingrid Vad Nilsen*



## Det er variasjon i trosmessige spørsmål - og mange ansatte er komfortable med at kirken er fragmentert

Gjennomgående for alle de ansatte vi har snakket med, uavhengig av om de selv anser seg for å stå på den mer konservative eller liberale siden, er det at de beskriver en dyp respekt for hverandres ulike ståsteder. Det er ingen tvil om at det er et mangfold av meninger blant kirkens ansatte, men splittede meninger påvirker ikke nødvendigvis arbeidsmiljøet i negativ retning. I samtaler med ansatte får man inntrykk av at kirken har plass til disse forskjellene, og at konflikter som oppstår gjør det av andre grunner enn utelukkende trosmessige spørsmål.

**Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt**

4,1

**I min enhet hjelper og støtter vi hverandre**

4,1

**I min enhet har vi en god dialog hvor alle trygt kan gi uttrykk for sine meninger**

3,8



Det er lite splid lokalt i vårt prosti rundt trosforskjeller. Vi har stor respekt for hverandre og har blitt enige om at når media ringer, så skal vi si at min personlige mening er ikke interessant. Noen er for og andre imot, men vi skal stå sammen

# Men utad oppleves kirken ofte som splittet og umoderne

Til tross for at ansatte har respekt for hverandres ulike ståsteder, kan den oppfattes som mer splittet og konfliktfylt utad. Vedtaket om likekjønnet vigsel har skapt debatt og tydeliggjort at det finnes teologiske skillelinjer blant kirkens medlemmer og ansatte. Debatten har fått bred mediedekning og studier peker på at potensielle teologistudenter synes det er vanskelig å representere kirken fordi de ikke kan stå inne for dens teologiske lære. Nåværende ansatte trekker vigselsturgi ofte frem som et eksempel på noe som skaper splittelse internt, men i våre samtaler ikke har møtt noen som har personlig erfaring med dette.

Blant potensielle kandidater til kirkefaglige studier er manglende forståelse for mangfoldet det i realiteten er plass til, ett element som resulterer i at kirkefaglige studier velges bort. Bildet av splittelse utad kan ha en unødvendig stor negativ effekt på kirkens omdømme og dermed også rekruttering.

Skillet mellom liberale og konservative kommer sterkere til syne blant potensielle studenter enn hos ansatte. Enkelte studenter velger bort kirkefaglig utdanning fordi de mener kirken er blitt for liberal, mens andre begrunner det med at de personlig ikke føler seg sikre nok i sin tro.

## Den norske kirke lider av inngrodd hegemoni

Fagforbundet organiserer yrkesgrupper hvor mange opplever å utgjøre kirkas B-lag. Det til tross for at de innehar umistelig kompetanse for lokalkirka.



Vårt Land, 7. desember 2019



Jeg kom til troen gjennom studiene, men trodde at kirken var imot både kvinner og homofile, for det virket sånn sett utenfra. Vi er alltid på defensiven i media med majoritet og minoritetsproblematikk, og det skapes et nedslående bilde i media av et synkende skip. Dette frister få unge til å starte

Reaksjonene det skaper utenfor kirken kommer tydelig frem i et nylig eksempel. Torsdag 27. august 2020 gjestet sokneprest Mikael Bruun, domprost Stig Lægdene, og prest og doktorgradsstipendiat ved VID Gyrid Kristine Gunnes, Dagsnytt 18. *Omgjustdont* delte saken på sin Instagramkonto. Profilens konsept går ut på å dele ironiske og pinlige bilder eller sitater til å le og riste på hodet av. Profilen har 318.000 unge og unge voksne følgere. Sakene NRK skrev i etterkant av debatten har fått over 3000 kommentarer på Facebook.

## Dnk legitimerer kvinnediskriminering

Hvilken annen arbeidsplass ville ansatt folk som åpent sa at de var prinsipielt imot en kvinne?



Vårt Land, 12. august 2020

Beforeigners IRL. Håper ingen har fortalt denne gjengen at noen prester også er skeive 🤔🏳️‍🌈.

1 d Like Reply 👍🤔🤔👎 13

det vet denne presten her. Den tordentalen brukte han i en barnedåp vi var i. 🤔🤔 En veldig ubehagelig opplevelse å høre på han.

1 d Like Reply 🤔👎 2

Vi kan ikke ha slike prester i den norske kirke. Slike fundamentalistiske måter å lese skriften på hører ikke hjemme i et opplyst, demokratisk og moderne samfunn. Gi ham sparken!

2 min Liker Svar

Utan å ha lest alle kommentarene : Er det ingen som er enig med han? Sjølv er eg ærligst om eg sei at eg synes ein prest bør være mann. Hadde ikkje valt kvinneleg prest om eg kunne i forhold til dåp, konfirmasjon, brullaup og dåp!

1 d Like Reply

14:35

omgjustdont 1t

**NRK Vestland** 11 min · 🌐

Soknepresten i Sogndal meiner kvinner ikkje bør vere prestar.

NRK.NO

**Vurderer å slutte som prest dersom han blir tvungen til å jobbe saman med kvinnelege kollegaer**

omgjustdont, 28. august 2020

Topptilhenger

Han er jo ikke denne eneste innen kirken med disse holdningene

15 min Liker Svar 👍 1



# Tynnslitt tillit til Den norske kirke

Det kjennes stadig vanskeligere å slutte opp om en kirke som har venstreside, florter med islam og går stille i dørene når kristne i andre land forfølges for sin tros skyld.

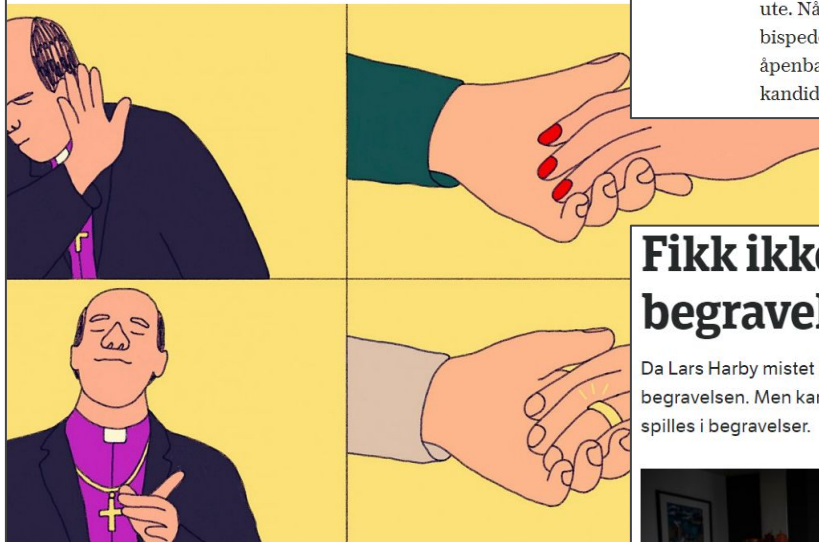


Forfatter og Frp-politiker Ulf-Arvid Mejlænder tar et oppgjør med Den norske kirke, som han mener har en venstre Mosvold Larsen

Vårt Land, 7. februar 2020

KOMMENTAR 08.42 - 09. september 2019

**De som sier ja til homofilt samliv vil neppe at deres nei til heterofilt samboerskap kommer på dagsorden, skriver *Espen Ottosen*.**



Morgenbladet, 9. september 2019

Debatt

## «Nå er det nok homomas!»

Det hører jeg til stadighet. Nå må Åpen folkekirke og homoene være fornøyde. De fikk vigsel, nå må vi få ro til å fokusere på andre, viktigere ting. «Saken» er vunnet og står ikke på dagsorden i neste periode. Men de kunne ikke tatt mer feil.

Oppdatert 27. august 2019



ⓘ Dette er en kronikk. Kronikken gir uttrykk for skribentens holdning. Du kan sende inn kronikker og debattinnlegg til VG [her](#).

Artikkelen er over ett år gammel

**GARD SANDAKER-NIELSEN**, leder av Åpen folkekirke og kandidat til bispedømmerådvalget i Oslo

For vi er ikke ferdige. Det er verdt å minne om at det kun er to (!) år siden Den norske kirke begynte å vie to av samme kjønn. Det er kun fire (!) år siden det sist var et konservativt flertall i kirkemøtet.

Vi som ikke er heterofile er vant til å bli usynliggjort, tråkket på og stengt ute. Når representanter for Bønnelista, som stiller til valg i ni av elleve bispedømmer, tar til orde for reversering av vigselsturgien, er det det åpenbart at vigsel for alle og inkludering av LHBT er en sak både vi som kandidater til kirkevalget og velgerne må forholde seg.

VG, 27. august 2019

## Fikk ikke spille konas favorittsang i begravelsen

Da Lars Harby mistet kona Liv ønsket han å spille av konas favorittsang i begravelsen. Men kantoren sa nei. Begrunnelse: Kun levende musikk skulle spilles i begravelser.



Lars Harby mistet sin kone tidligere i år. Da han ønsket å spille av hennes favorittsang, fikk han nei av kantoren. FOTO: KÅRE RIIBE RAMSKJELL / NRK



**Kåre Riibe Ramskjell**  
Journalist



**Lise Forfang Hagen**  
Journalist

Publisert 5. juni kl. 05:46  
Oppdatert 5. juni kl. 15:20

NRK, 5. juni 2020

## Kapittel #4

# Lite helhetlig tilnærming til rekruttering

Selv om kirken har retningslinjer for rekrutterings- og ansettelsesprosessen, er praksisen ulik i hvert bispedømme. At bispedømmekontorene styrer sine egne employer branding-strategier, påvirker både kvaliteten og helhetsbildet i negativ retning.

Det sentrale rekrutteringsarbeidet er en god start, men en mer helhetlig tilnærming er nødvendig for å oppnå ønskede resultater. Rekruttering skjer i møter med kandidater lokalt, og forståelsen for viktigheten av det lokale arbeidet fører til at kandidatopplevelsen varierer fra sted til sted.

En standardisert prosess som fortsatt har rom for lokale tilpasninger vil profesjonalisere kvaliteten og brukeropplevelsen, og samtidig være tydeligere og mer effektiv.

## Man har noen felles retningslinjer, men rekruttering i dag skjer stort sett lokalt og regionalt

I 2019 vedtok Kirkerådet et nytt personalreglement for prester og tilsatte ved bispedømmekontorene og Kirkerådets sekretariat. Gjennom dette fikk Den norske kirke en mer overordnet og felles tilnærming til ansettelsesprosessen, men det er likevel variasjoner i hvordan reglementet praktiseres. Reglementet inneholder krav til utlysning, retningslinjer til innstillende, forslagsstillende og tilsettende myndigheter, regler ved behandling av søknader, intervju, uttalelse, innstilling, krav til tilsetting, inkludert vurderingskriterier og kvalifikasjonskrav, samt unntak.

Utover disse overordnede retningslinjene finnes det ingen oversikt over rekrutteringsprosessen i dag, og innenfor rammene retningslinjene gir, praktiseres prosessen noe ulikt i bispedømmene. Det finnes heller ikke nasjonale maler for eksempelvis felles intervju skjema eller felles kriterier utover kvalifikasjonsprinsippet, ansiennitet og egnethet.

I likhet med det adskilte arbeidsgiverforholdet ansatte i vigslede stillinger forholder seg til, er også HR-ansatte tilsatt enten nasjonalt i Kirkerådet eller regionalt på Bispedømmekontorene. Det finnes også ansatte innen personal i fellesrådslinja. I Kirkerådet er det ansatt en HR-sjef og tre seniorrådgivere. Lokalt er det noen variasjoner, men gjennomsnittlig har man to til tre HR-ansatte på hvert Bispedømmekontor, hvorav én eller to arbeider med rekruttering. Det er personalsjefen på Bispedømmekontoret som har det overordnede ansvaret for HR lokalt.

Som rekrutteringssystem benytter begge arbeidsgiverlinjene Webrecruiter. Når en kandidat søker på jobb i kirken, må de søke direkte på én stilling i ett bispedømme. Denne søknaden behandles deretter lokalt. Det har ikke vært mulig å samle data om søkermassene i bispedømmene for Kirkerådet. Det er heller ikke mulig å dele data og informasjon på tvers av arbeidsgiverlinjene.

Det finnes derimot en felles portal for stillingsutlysninger for begge arbeidsgiverlinjer på nettsiden [kirkejobb.no](http://kirkejobb.no). Her ligger alle stillingsutlysninger tilgjengelige. Kirkejobb.no er ikke direkte linket til fra jobbkirken.no.

Tradisjonelt har alle kontorer hatt sine egne lokale brandingstrategier, med hensikten å kunne gjøre lokale tilpasninger for ulike kontekster i arbeidet med å tiltrekke kandidater. Erfaringsmessig ser man at dette er tidkrevende og det blir derfor en oppgave som fort bortprioriteres i en hektisk hverdag.

Samtidig som det er viktig at man i rekruttering tilpasser seg lokale forskjeller og forblir en mangfoldig kirke hvor alle har en stemme, er det også viktig at tilnærmingen til rekruttering er en som gagnar Den norske kirke i sin helhet. Hvis lokale rekrutteringstiltak igangsettes uten å samtidig tenke på Den norske kirke som en landsdekkende organisasjon, kan det resultere i at man skaper en situasjon hvor kirken konkurrerer internt mot seg selv. Ett eksempel på dette er bruken av rekrutteringsboliger. 31. august 2020 kunne man lese at prestegården ved Ullensvang kirke på Lofthus er pusset opp for 8 millioner, og at man håper at dette kan være med på å lokke en prest til bygda. Hvis tilbudet om en nyoppusset prestebolig i Lofthus fungerer, vil det naturligvis være en stor seier å få fylt en stilling som har stått ledig siden sommeren 2018. Men hvis denne fylles av en prest som sier opp en annen stilling i kirken fordi tilbudet frister, vil man i realiteten bare ha flyttet problemet.

## Vil lokka ny prest til bygda – pussar opp prestebustad for 8 millionar

LOFTHUS (NRK): – Det blir spennande å sjå om det kjem ein prest som har lyst å bu her, seier prestebustadinspektør Jan Stedje. Kyrkja slit med å få tak i nok prestar, og det er aller verst i distrikta.



Tale Hauso  
Journalist

Publisert i dag kl. 07:16

FORSØK: Prestebustadinspektør Jan Stedje håper den nyoppussa prestebustaden vil gjere prestejobben meir attraktiv.

FOTO: TALE HAUSO

NRK, 31. august 2020

# Jobbikirken.no har tydeliggjort hvem kirken er

I forbindelse med Rekrutteringsprosjektet har man etablert en ny nettside - jobbikirken.no - som har tydeliggjort de ulike stillingene i kirken. Eksempelvis tydeliggjør nettsiden hva det vil si å være prest, kateket, diakon og kantor, samt hva som kreves for å bli dette. Dette arbeidet har vært et viktig bidrag i employer branding arbeidet, for å fronte arbeidsplassen og dens muligheter.

I medlemsundersøkelsen kommer det frem at 77% foretrekker å finne informasjon om kirken på nett og det derfor et steg i riktig retning at nettsidene er tydeliggjort og oppdatert.

Samtidig viser undersøkelsen en sammenheng mellom hvor aktiv man er som medlem og hvor tilbøyelig man er til å oppsøke informasjon i kirken gjennom fysiske møter eller over telefon. Det er nærliggende å tro at de som har tettest tilknytning til kirken også i større grad er potensielle kandidater i rekrutteringssammenheng. Dette understøttes også av Terese Bue Kessel's artikkel *Rekruttering - prestens ansvar?*, som i Tidsskrift for Praktisk Teologi skriver at mesteparten av rekruttering til kirkefaglige studier og jobb i Den norske kirke skjer lokalt gjennom ungdomsaktiviteter i kirken. Desto viktigere er det at det som møter dem lokalt er i tråd med hva som formidles nasjonalt.



## Mange av kirkens ansatte mangler bevissthet rundt deres rolle som ambassadører

“Det er i lokalmenighetene vi finner potensielle kandidater” skriver Terese Bue Kessel (2019). Derfor blir også lokalt ansattes rolle i rekruttering veldig viktig. Samhandling må til for å vise unge de mulighetene som finnes, gjennom å tenke rekruttering i de sammenhenger hvor man møter unge. Kessel konkluderer med at kirken har betydelige utfordringer med å mobilisere lokalt ansatte, og at det er viktig å formidle behovet for rekruttering og legge til rette for samhandling med unge i sammenhenger der rekruttering kan skje. Som diskutert i kapittel 2, er et helhetlig employer brand viktig for å lykkes med rekruttering - og at det er hver enkelt ansatt som representerer kirken som brand. Samtidig kan det tyde på at mange som jobber i kirken ikke er bevisste nok på deres rolle som ambassadører i dette arbeidet.

I KIFOs rapport om rekruttering til kirkefaglig studie ser man at de som har vurdert jobb innen Den norske kirke har snakket med en ansatt i Den norske kirke som sa de ville passe inn i rollen. Viktigheten av gode relasjoner med lokalt ansatte kommer også til syne i våre samtaler med ansatte når de forteller om sin vei inn i yrket.

Manglende kompetanse om rekruttering og forståelse for viktigheten av det lokale arbeidet kan føre til at færre kandidater søker kirkefaglige studier eller stillinger. Hvilken informasjon og inntrykk potensielle kandidater mottar lokalt ser i stor grad ut til å være personavhengig. Opplevelsen varierer avhengig av hvem man møter, hvilket skaper et lite helhetlig bilde av kirken som arbeidsgiver.

“

... jeg visste ikke helt hva for eksempel en kateket gjør heller da. Jeg vet hva de gjør på søndager. Men hva gjør de resten av uka? Ja, det er ikke så mye informasjon om det. Så da ble det vanskelig å søke på sånne ting også, når du ikke vet helt hva en går til da.

*“Thea”, KIFO 2019*

# Søknadsprosessen kunne vært smidigere

Det er som arbeidssøkende at man får sin første direkte interaksjon med arbeidsgiver. Et godt førsteinntrykk er viktig, og hvordan denne prosessen oppleves vil forme kandidatens bilde av organisasjonen.

I eksempelet under tar vi utgangspunkt i søkeprosessen slik den er satt opp i dag, og ser hvordan den *kan* oppleves for en kandidat. Den fiktive kandidaten Karl er nettopp ferdig utdannet teolog, og ønsker seg en jobb som prest i kirken.

## HVA GJØR KARL?

Karl er utdannet teolog, men har jobbet utenfor kirken en god stund. Nå ønsker han seg en jobb som prest.

Karl finner fem prestestillinger på kirkejobb.no.

Karl søker og blir kalt inn på intervju. Han møter fire intervjuere til et formelt og strukturert intervju.

Karl får avslag på stillingen. Han er skuffet og søker på på en ny stilling - denne gangen i Florø.

Karl kalles inn på intervju i Florø. Også her møtes han av fire intervjuere, men det er mye mindre formelt. De spør også om helt andre ting enn i Sandnes.

Karl blir tilbudt jobben og takker ja.

## HVA TENKER KARL?

Jeg tror rett og slett jeg skal være helt åpen for hvilken som helst lokasjon. Det ville være spennende å oppleve noe helt nytt!

Sandnes, Nærbø, Tjelta, Florø eller Selje - spennende! Nei vent - jeg må skrive en søknad for hver? Det rekker jeg ikke før fristen går ut. Jeg får gå for Sandnes!

Fire stykker var mye - jeg håper at de ikke merket at jeg var nervøs. Nå er det bare å krysse fingrene!

Det var kjedelig, men heldigvis er ikke fristen på stillingen i Florø gått ut enda. Litt kjedelig å måtte søke på denne separat når alle lokasjoner passer meg, men men.

Det var jo ikke de spørsmålene jeg forventet eller hadde forberedt meg på, men de virker som en omgjengelig gjeng, så jeg krysser fingrene.

Endelig ble det min tur! Jeg håper inntrykket jeg fikk stemmer overens med hvordan det er å jobbe der.

**Hvordan kunne prosessen vært likere, mer fleksibel og mindre tidkrevende for både Karl og kirken?**

## Kapittel #5

# Mange ser ikke på kirken som en potensiell arbeidsgiver

De fleste som velger kirkelig utdanning har bakgrunn fra kirkelige aktiviteter. En god opplevelse gjennom ungdomsarbeid er viktig for at unge velger kirkefaglige studier, men det er ikke alene nok til å overbevise mange nok om at kirken kan være deres fremtidige arbeidsplass. Erfaring fra frivillig kirkearbeid er også en viktig kanal for rekruttering og påvirker synet på kirken som arbeidsplass. Det kan potensielt få både positive og negative utfall da det i dag i stor grad personavhengig og overlatt til tilfeldighetene.

Videre er kirkens kunnskapstradisjon og profesjon ikke tydelig nok og det er en oppfattelse av at kirkefaglige studier låser deg til Den norske kirke livet ut. Dette gjør at mange potensielle kandidater heller velger et bredere studieløp. I sum resulterer dette i en altfor liten kandidatpool. Kirken 'mister' mange potensielle kandidater og fremtidige kolleger i alle ledd i rekrutteringsprosessen og i alle de varierte rekrutteringskanalene som kirken har.



# De fleste som tar kirkelig utdanning har bakgrunn fra kirkelige aktiviteter

De fleste som tar kirkelig utdanning har bakgrunn fra kirkelige aktiviteter. Våre intervjuer viser i stor grad at nåværende ansatte har blitt introdusert til kirken gjennom familietradisjoner, konfirmasjon, speideren, KFUM/K eller tilsvarende ungdomsaktiviteter. Hvor sterk troen var før oppstart med ungdomsaktiviteter eller frivillig arbeid er svært varierende. Blant de vi har snakket med finner vi alt fra de som er fra *en familie kun gikk i kirken på julaften* eller *ble introdusert til kirken gjennom å spille musikk på kulturskolen*, til de som er oppvokst i *en typisk folkekirkefamilie* eller kommer fra *et konservativt samfunn i en evangelisk luthersk frikirke*.

Gjennom aktiviteter i forbindelse med eksempelvis konfirmasjon og ungdomsarbeid har kandidatene fått øynene opp for troen, og en lang modningsprosess har vært nødvendig for å til slutt velge en jobb i kirken. Andre har vært opptatt av religion, tro og teologi, uten at de har vurdert en jobb i kirken før noen har anbefalt dem det spesifikt.



Jeg var ikke veldig involvert før jeg ble konfirmant, men fikk en god opplevelse da. Vi var med på et spesielt opplegg for diakoni, som var et nytt ord for meg, men min menighet hadde en flott diakon og godt opplegg for konfirmantene

Jeg vokste opp i et kristent hjem og gikk i kirken cirka en gang i måneden, men følte noen år at kirken ble veldig streng og dømmende. At ungene mine begynte i speideren ble veien inn til å begynne å tenke på Gud igjen. Det ble en vei tilbake til kirken og føles mer naturlig over tid

Jeg var med i ungdomsarbeidet i den lokale kirka og fikk gradvis mer ansvar, noe jeg synes var morsomt. Jeg ble "dratt med" på å studere teologi og synes det var spennende studier



# Det er gledelig å se at ungdomsarbeidet blomstrer

Inkluderende og støttende ledere i kirkelige aktiviteter fungerer som ambassadører for kirken. For enkelte nåværende ansatte har disse rollemodellene vært helt avgjørende for både studievalg og valg av kirken som arbeidsplass. Funn fra tidligere undersøkelser understøtter dette, og Jordheim (2019) viser at nærmere 98% av de som tar kirkelig utdanning har bakgrunn fra kirkelige aktiviteter.

Det er derfor gledelig å lese i artikkelen *Ildsjeler og ildsteder: en etnografisk studie av ledelsesdynamikker i vitale ungdomsarbeid i Den norske kirke* at mye av ungdomsarbeidet går riktig godt. Det drives mye kontinuerlig ungdomsarbeid i kirkens menigheter og arbeidet er i vekst. 419 menigheter drev ungdomsarbeid utover trosopplæring og konfirmantarbeid, og 16.000 tenåringer organiserte dette. Kirkens menigheter har over 1000 kor, som samlet organiserer over 20.000 sangere.



Vardåsen kirkes barne- og ungdomskor

## Kirkens kunnskapstradisjon og profesjon er ikke overbevisende nok

I undersøkelsen *Rekruttering til kirkelige stillinger* (2019) gjort blant 224 studenter på studier som kvalifiserer til jobb som prest, kateket, diakon eller kirkemusiker gir studentene uttrykk av at det er ønsket om å arbeide med mennesker, at man opplever at man er flink til den type oppgaver yrket krever, og at det oppleves som et kall, som skårer høyest blant motivasjonsfaktorene. Studentene gir også uttrykk av at ledere for aktiviteter de var med på i kirkelig regi og egne venner er svært viktige for valg av kirkelig studium. Viktigheten av gode ledere og forbilder bekreftes. I rekrutteringssammenheng er disse kirkens ambassadører.

Artikkelen *Den fantastiske jobben som ikke frister* ser nærmere på om ungdom som er engasjerte i kirkelige praksiser, vurderer å utdanne seg til profesjoner som arbeider i disse praksisene. Det argumenteres med at de unge ser ulike praksiser i forhold til hverandre og ikke som en praksis isolert. Slik fremstår kirken som marginal og kontroversiell.

I tillegg er utdanning et valg om hvilken fagretning man ønsker å gå i på lang sikt. Kirkens kunnskapstradisjon og profesjonenes faglighet er ikke tydelig nok til å overbevise. En annen undersøkelse gjort blant 106 studenter kristne høyskoler i alderen 19-23 år, støtter opp om dette. Det påpekes at kirken anses som en begrensende arbeidsgiver med tanke på arbeids- og utviklingsmuligheter, samt variasjon i arbeidsoppgaver. Andre ønsker ikke å vie sitt yrkesliv eller blande sin personlig kristne identitet med en profesjonell identitet, blant annet på grunn av fordommer. Kirken oppleves som et fint sted å være aktiv som frivillig, men som et profesjonelt karrierevalg er ikke ungdommen overbevist over kirkens kunnskapstradisjon.



Hvis du skal ønske å få folk til å bli kateketer og diakoner må man anerkjenne dem, deres profesjon og hva de bringer inn i kirken. Slik at de får en tydeligere status. Der har vi fremdeles et lite stykke å gå, spesielt med tanke på de unge

# Erfaring fra frivillig kirkearbeid kan påvirke synet på kirken som arbeidsplass

Majoriteten av de vi har snakket med forteller at de har deltatt i kirkelige aktiviteter fra ung alder og en stor andel har også deltatt i ulike former for frivillig arbeid i kirken. Selv om mange peker på erfaringen med kirken som avgjørende for valg av utdanning og arbeidsgiver, er det svært få som nevner at det frivillige arbeidet synliggjorde kirken som en mulig arbeidsplass. Tvert imot har frivillig arbeid ofte vært preget av mer praktisk arbeid, som ikke har synliggjort hva som faktisk inngår i de enkelte stillingers yrkespraksis og ansvar.



Mange sliter med å se forskjell på arbeidsplass og frivillig arbeid. Når er du ubetalt og betalt frivillig, og når er du ansatt? Det går litt i surr for ungdommen. Vi må være tydeligere på dette

Dette understøttes også i forskningen blant studenter på kirkelige høyskoler. KIFO rapporten fra 2019, *Rekruttering til kirkelig utdanning*, finner at studentene har lite konkret kunnskap om hva de ulike stillingene faktisk innebærer; noe som gjelder spesielt for kateketen og kantoren. Dette til tross for at mange av studentene har deltatt som frivillig i kirken og således burde hatt tett kontakt med flere av kirkens vigslede stillinger. Astrid Sandsmark skriver følgende om kateketers rekrutterende yrkespraksis:



Utfordringen handler om å åpne opp for reell deltagelse inn i yrkespraksisen til de ansatte, og ikke kun ledertrening og andre frivillige praksisfelleskap. Ungdommene blir ikke kjent med kateketers yrke når de ikke blir reelle deltagere i kateketenes yrkespraksis. Hvis de kirkelige yrkesgruppene ikke blir sett på som ”ordentlige yrker” hos de fleste unge, må de unge bli invitert inn som reelle deltakere i de praksisene der yrkenes identitet står på spill.

*Går litt for meg selv og rekrutterer, Praktisk Teologi 2019*



## Det er en oppfattelse at kirkefaglige studier låser deg til Den norske kirke livet ut

I KIFOs studie fra 2009 om menighetsprestens arbeidsforhold og vurderinger om å slutte, kom det frem at 51% sa seg sterkt enig eller enig i at det er være prest er noe en er livet ut.

I KIFOs rapport fra 2019 ser vi også at studenter velger bort kirkefaglig utdanning, fordi de har en oppfattelse av at det vil låse dem til en arbeidsgiver for resten av livet.

I realiteten er man altså ikke så låst til en arbeidsgiver som mange virker å ha inntrykk av. Ansatte beskriver å ha mange andre muligheter utenfor kirken, både i andre trossamfunn og andre steder. Flere forteller om selv å ha valgt studiet fordi det er interessant i seg selv, ikke fordi det kvalifiserer til en jobb i Den norske kirke.

Jeg har alltid vært opptatt av religion, tro og teologi, men tenkte aldri på å bli prest. Jeg studerte det fordi studiet er spennende, ikke med formål om å bli prest



Jeg hadde sagt ja til plass på lærerskolen, men det var arbeidsledighet blant lærere. Diakonhjemmet fristet; det var noe med presentasjonen og at man kunne ta et år med diakoni. Men jeg hadde ikke bestemt meg for å jobbe i kirken

Jeg hadde ingen tanker om å skulle jobbe i kirken, det var en tilfeldighet at jeg havnet der. Jeg ville bli lærer, og det er tanken fortsatt. Jeg føler meg som en lærer i bunn og grunn



# Mange potensielle kandidater velger derfor bredere utdanningsløp

Ifølge Nasjonal kartlegging av unges utdannings- og yrkesvalg (Ipsos 2019) er utdanningsretningene som lærer-, jus-, markedsføring-, økonomi, ingeniør-, politi- og medisinstudiet er de mest populære.

Blant utvalget PwC har snakket med har spesielt jus og medisin vært nevnt som studiealternativer til prest, mens det for kateketen har vært lærer og førskolelærer. For diakonene er også lærer, samt sykepleieutdanning nevnt som alternativer. For kantorer har alternativene vært relatert til å studere musikk, men andre instrumenter som eksempelvis piano, samt undervisning i musikk vært mest fremtredende.

Det ser ut til at mangelfull informasjon om hvilke karrieremuligheter man har ved valg av kirkefaglige studier resulterer i at flere velger det bort, for å heller satse på bredere studier som medisin, lærer eller pedagog. Blant studenter av kirkefaglige studier som ikke vurderer kirken som arbeidsplass skyldes det ofte tanker om begrensede arbeids- og utviklingsmuligheter. Valget påvirkes også av vennemiljø og samfunnets stigmatisering av troende.

66%

vil utdanne seg for å holde yrkes- og karrieremulighetene åpne

3 av 4

mener at karrieremuligheter er svært eller ganske viktig når man skal velge yrke

“

Jeg tror det også hadde vært dumt å satse på en utdanning som er så lang og stort sett det eneste du kan bruke den til er i Den norske kirke. Stort sett. Det finnes jo noen andre muligheter. Men det var det jeg kom fram til. Og da bestemte jeg meg for å heller bli lærer.

*”Kristoffer”, KIFO 2019*



## Kapittel #6

# Uklarhet rundt roller skaper forvirring og usikkerhet

Veldefinerte roller i form av en rollebeskrivelse er en viktig del av å sikre at ansatte har klarhet i hva som er deres ansvarsområde. Tjenesteordningene setter rammene for de vigslede stillingene, men de tolkes og utøves ulikt i bispedømmene og lokalmenighetene. Manglende rolleforståelse skaper usikkerhet blant potensielle studenter, og kandidater vet ikke helt hva som vil møte dem hvis de starter i en jobb i Den norske kirke.

Det er mye fokus på presten og de andre vigslede rollene får ikke samme oppmerksomhet. Diakonens kompetanse og profesjon misforstås, og kateket-yrket er lite formidlet. Kantor skiller seg ut ved å være en rolle hvor ansatte først og fremst har kjærlighet til musikken, men i praksis består rollen av så mye mer.

## Tjenesteordningene definerer rammene, men tolkes ulikt

Å ha veldefinerte roller i form av en rollebeskrivelse er viktig for å sikre at ansatte har klarhet i hva som inngår og ikke inngår i deres ansvarsområde. Det er med på å sette retning for arbeidet og må også være på plass for å sikre at de ulike rollene i en organisasjon er bemannet med riktig kompetanse. For de vigslede rollene i kirken spiller tjenesteordningene denne rollen.

I Tjenesteordning for menighetsprester beskrives det hva presten har ansvar for når den skal *“forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene”*. § 2 avsluttes med følgende:



Nærmere bestemmelser om omfanget av ovennevnte gjøremål for den enkelte prest treffes av prosten etter samråd med presten. Biskopen kan ved instruks bestemme at enkelte prester helt eller delvis skal fritas for gjøremål som er nevnt i første ledd ovenfor, og tillegges en spesialisert tjeneste.

*Tjenesteordning for menighetsprester*

Ansatte trekker frem i intervjuene at bredden av tjenesteordningen og tolkningen som dette gir mulighet for resulterer i at rollene tolkes ulikt. Som et resultat av dette er det stor variasjon i hvordan de vigslede stillingene forstås og utøves, både lokalt og på tvers av geografier.

4  
av 5

Rolleforståelse

Det er klart hvem som har ansvar for de ulike rollene

3,6

Jeg vet hva som forventes av meg i jobben min

4,1



# Manglende rolleforståelse skaper usikkerhet hos potensielle studenter

Mangelen på et helhetlig bilde av hva som inngår i rollen påvirker rekruttering i de ulike stadiene. I rekrutteringen til studier viser tidligere undersøkelser at potensielle studenter generelt sett har lite kjennskap til de vigslede stillingene. Da KIFOs undersøkelse i 2019 stilte spørsmålet *“I hvilken grad tenker du at du har kjennskap til hva disse yrkene innebærer”*, var resultatet følgende:

	I stor grad	I svært liten grad	Ikke i det hele tatt
Prest	44%	4%	2%
Diakon	15%	11%	8%
Kateket	10%	11%	16%
Kantor	9%	18%	38%

De intervjuede i KIFOs undersøkelse trekker frem faktiske personer de kjenner for å beskrive hvilket type menneske de ser for seg jobber i de ulike stillingene. Yrket og ansvarsområdene i de ulike rollene blir i stor grad definert av hvordan den utøves lokalt. Basert på våre intervjuer kommer det frem at ansatte i stor grad anbefaler sitt eget yrke i stedet for å representere kirken og de ulike karrieremulighetene som en helhet.

Det at yrkesforståelsen baseres på en rolleutøvelse som i seg selv varierer, er med på å skape forvirring. Det er naturlig å anta at de 44% som i stor grad har kjennskap til presteyrket, har ulik formening om hva det innebærer å være prest.

Den store variasjonen mellom de fire stillingene er også viktig å merke seg. Det er naturlig å tro at de 16% og 38% som ikke har kjennskap til ansvaret til kateket eller kantor, heller ikke vil velge denne studieretningen. I våre intervjuer ser vi eksempler på de som først valgte teologi, men byttet retning til en annen vigslet stilling da de fikk kjennskap til disse rollene.



Det er veldig mange ting å gjøre, men jeg vet ikke helt hva.

*“Emilie” om arbeidsmulighetene som prest i Dnk, KIFO 2019*

## Kandidater vet ikke og blir heller ikke forberedt på hva som vil møte dem

Mange beskriver et utdanningsløp som ikke reflekterer arbeidshverdagen de kommer til. Dette er spesielt gjeldende for kantorer, der flere beskriver et utdanningsløp hvor man sammen med andre dyktige musikere forbereder seg på rollen som konsertorganist, mens man i realiteten kommer til en jobb hvor man er en lokal kulturarbeider som skal kunne forholde seg til et barnekor. Prester stiller også spørsmålstejn ved hvor relevant mye av innholdet i teologistudiet er for den jobben som møter dem i det yrkesaktive livet, men poengterer at modningsreisen man gjennomgår i løpet av et langt studie er viktig for å lykkes.

Også kandidater med tidligere jobberfaring fra kirken forteller at man aldri helt vet hva man går til når man søker en ny stilling, fordi rollen varierer fra sted til sted.

For kantorer spesielt er det stor forskjell på utdanningen og hva de faktisk gjør i menigheten. De blir overrasket og har en forventning av noe helt annet enn de får



Presteyrket har ikke så mye teologi som er viktig. Du skal ut og treffe mennesker og livet. Å være prest er å bli kastet inn i og tørre å være og kjenne på andre menneskers smerte

Jeg har ikke en klar stillingsbeskrivelse utover det som sto i annonsen da jeg søkte



## Kollegaers forventninger er med på å forme rollene

Lite samarbeid på tvers av utdanningsløpene trekkes frem som et element som er med å bidra til at hver enkelt ansatt selv former sine forventninger til hva de ulike rollene innebærer. Slik sykepleiere i løpet av utdanningen jobber sammen med leger, har ikke diakonistudentene noe felles med studieløpet i teologi. Dermed får man heller ingen kunnskap om hverandres kompetanse eller klarhet i ansvarsområdene før man blir ansatt samme sted.

Nå man begynner i en ny rolle får kollegaers forventninger, til hva rollen skal og bør innebære, formgivende. Kollegaer har sine personlige meninger og forventninger for hva de ulike rollene innebærer, noe som er med på å dra ansatte i ulik retning. Derfor vet man heller ikke alltid som nyansatt hvilke forventninger man vil møte når man starter i en ny rolle.

Hvordan tjenesteordningen historisk har vært tolket påvirker hvilke forventninger man som nyansatt får til seg når man starter et nytt sted. En nyutdannet ansatt fortalte at det å ikke ha en konkret rollebeskrivelse, utover det som stod i utlysningsteksten, skapte mye usikkerhet det første året som ansatt. Det ser ut til at hva som forventes i hver enkelt stilling i stor grad er formet av hvordan personen som tidligere hadde rollen utøvde den.

Det går ikke å si at “jeg skal følge tjenesteordningene”. Jeg må finne ut av hva jeg skal jobbe med på min arbeidsplass - man må ta “skikken” der man kommer.



Alle har veldig egne meninger og forventninger om hva som er en del av rollen og hva som ikke er det. Det er utfordrende, spesielt som ny

## Uklarheten kan bli en kime til konflikter

At det er rom for at kolleger skal kunne mene noe om hva som forventes av andre er en kime til konflikt. På bakgrunn av intervjuer med nåværende ansatte virker det som at personlighet i stor grad blir utslagsgivende. Det er den som tar mest plass, snakker høyest eller overkjører andre som får makten til å bestemme.

Når rollebeskrivelsene er oppe for tolkning og man i tillegg mangler et klart hierarki og en felles rapporteringslinje hvor usikkerhet i rolle- og ansvarsfordeling kan oppklares, blir veien til konflikt kortere. At HR også er organisert separat i de to arbeidsgiverlinjene gjør at man heller ikke kan søke klarhet i ansvarsfordeling mellom roller hos en nøytral part, slik andre organisasjoner gjerne er rigget.



Det er mange ulike mennesker, og i tillegg i en jobb der man får en slags makt og myndighet gjennom tjenesteordningene til de vigslede rollene. Et eksempel på en typisk konflikt er at presten er ansvarlig for begravelsen, men ikke musikken - det bestemmer kantoren over. Hvis pårørende vil ha en CD, kan kantoren si nei. Det går på tvers av familien, begravellesbyrå og prest sitt ønske. Det er en typisk konfliktsituasjon

Man kan ha en sogneprest som er veldig sterk og en daglig leder som ikke har samme utdanning. Da kan sognepresten gjerne forsøke å ta over ledelsen av daglig leder. Eller man kan ha en utadvendt daglig leder og en introvert sogneprest, hvor daglig leder tar mye plass



## Det er i tillegg noen forskjeller mellom de vigslede stillingene

At uklarhet rundt roller skaper forvirring og usikkerhet gjør seg gjeldende for kirken på generell basis, men noen funn viser at det også er variasjoner mellom de ulike rollene.



Prest



Diakon



Kateket /  
menighetspedagog



Kantor /  
organist

# Prest



## Rollebeskrivelse

Å være prest er en god blanding av faglig og menneskelig arbeid. Du vil være den som knytter båndet mellom kirkelige handlinger og menneskers hverdag. Derfor må du som prest finne ut hvordan du kan formidle, forkynne og undervise der du jobber. Prestens arbeid bygger på kirkelige ritualer og handlinger, som gudstjenester, dåp, vielser og begravelser. Kirkelige handlinger er like mye møter med mennesker; mennesker som er stolte, glade, spente, nysgjerrige, sørgende eller tvilende. Du må kunne lytte, vise omsorg, skape tillit og lese situasjoner, situasjoner mennesker kanskje ikke alltid klarer å tolke selv. En prest jobber ikke alene. Presten forbereder seg og gjennomfører de kirkelige handlingene sammen med de andre ansatte og frivillige i menigheten. Ikke alle prester har en menighet som sin arbeidsplass. Man kan også jobbe ved sykehus og studiesteder, i forsvaret, fengsel eller frivillige organisasjoner. Prester kan også jobbe utenlands, som misjonsprest eller som sjømannsprest.



## Utdanning

For å bli prest må du ha en cand.theol-grad. Men det finnes også alternative veier inn i presteyrket. Profesjonsstudium i teologi tar normalt seks år og inneholder 360 studiepoeng. Den praktisk-teologiske utdanningen er innlemmet i studiet. Dersom du tar en master i teologi etter endt bachelor, kommer et år med praktisk-teologisk utdanning i tillegg (60 poeng). Dersom du ønsker å bli prest, men ikke har master i teologi, kan du søke Evalueringsnemnda om godkjenning av din utdanning. Du kan søke nemnda om godkjenning til å bli ansatt som prest, hvis du har relevant og tilsvarende kompetanse. Du må være over 35 år og ha en mastergrad eller annen tilsvarende grad. Graden din må bestå av innhold (teoretisk eller praktisk) som er relevant for prestedtjenesten. Du må også ha en faglig fordypning i teologiske fag tilsvarende minst 80 studiepoeng, i eller utenfor graden din.





## Det er mye fokus på presten

Det er gjennomgående et betydelig større fokus på presten enn de andre vigslede stillingene. Presten er ofte menighetens ansikt utad og det er denne rollen de fleste først tenker på når temaet er jobbmuligheter i kirken. Unge i målgruppen for kirkefaglig studie vurderer som oftest teologi. Prest er også det yrket flest har en formening om hva innebærer. Tidligere studier har ofte hatt et spesifikt fokus på presteyrket.

Det er kanskje fordi presteyrket tradisjonelt sett har vært et høystatusyrke med mye oppmerksomhet i lokalsamfunnet, har mange en formening om hva det vil si å være prest. I KIFOs undersøkelse fra 2019 beskriver de intervjuede gjerne presten som en eldre mann, og idéen om en konservativ person trekkes frem. Samtidig forteller noen de intervjuede at dette er bildet som popper opp i hodet, til tross for at de har møtt mange yngre og mer liberale prester. Selv om mange ser klart for seg hvordan presten er, men dette er ofte en ensformig og til dels utdatert stereotypi som ikke lenger stemmer overens med realiteten.



Kirken var veldig fokusert på presten som hovedarbeidstaker, men den prestegenerasjonen er ute nå. Det er blitt bedre nå. Den gamle prestetypen skulle belære om sosialt arbeid for eksempel

Jeg skulle ikke bli prest fordi jeg har foreldre som var det. Jeg mistet aldri troen på Gud, men på kirken, spesielt pga holdningen til homofile ekteskap og kvinnelige prester. Så jeg studerte teologi for å ta dem på at de tok feil. Gud er der for alle og mener at alle er likeverdige. Jeg følte at jeg kunne ha en stemme - at det var et kall å være prest for alle, for folk; og åpne kirkerommet for de som har opplevd at det har vært stengt



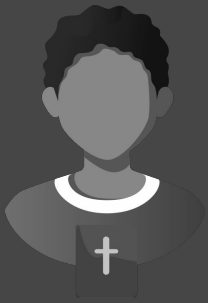
Prestene har en tendens til å tenke at prestene er best til alt. De tenker de kan ha en prest inn i kateket- og diakonstillinger, og glemmer at ulik utdanning gir ulik innfallsvinkel

# Diakon



## Rollebeskrivelse

En diakon jobber tett på mennesker i alle aldre og fra ulike miljøer. I dette yrket vil arbeidshverdagen være full av kontraster. Som leder for omsorgsarbeidet i kirken jobber du hver dag med at folk blir sett og inkludert, både i gudstjenesten, i det kontinuerlige barne- og ungdomsarbeidet, i trosopplæring og ellers i lokalsamfunnet. Du har ansvar for sorggrupper for etterlatte, eller for mennesker som opplever samlivsbrudd, og organiserer hverdagsmiddager i medlemmene eller kafétilbud for ungdom. Du leder forbønn under gudstjenesten og deler ut nattverd. Klima og miljø er viktige temaer i en diakon sitt arbeid. En diakon står midt i oppdraget med å jobbe for en mer rettferdig verden. Lokale behov endrer seg, og da kan du være med på å utvikle nye tilbud. Dette gjør du gjerne i samarbeid med frivillige organisasjoner og kommunale instanser. På den måten fungerer du som brobygger mellom lokalkirken og lokalsamfunnet. Du står ikke alene i arbeidet, men jobber side om side med presten, kateketen, kantoren og andre ansatte. Du arbeider med frivillige og med ulike organisasjoner. Kanskje ønsker du deg å jobb litt mer spesialisert? Kjært barn har mange navn: ungdomsdiakon, institusjonsdiakon, sjømannsdiakon, studentdiakon, kystdiakon og gatediakon.



## Utdanning

For å bli diakon må du ha en mastergrad som bygger på en bachelor innen pedagogikk, helsefag eller sosialfag. Mastergraden må inneholde minst 30 studiepoeng kristendomskunnskap og praktisk-kirkelig utdanning med hovedvekt på diakoni, tilsvarende minst 30 studiepoeng. Her inngår også rettleidet praksis som diakon. Dersom du har annen relevant utdanning eller praksis, kan du søke Kirkerådet om å bli godkjent som vigslet diakon. Kirkerådet sin vilkår for å bli vurdert er at søkeren må ha minst femårig utdanning på masternivå eller tilsvarende, og at innholdet i utdanningen er relevant for diakontjenesten. I tillegg til dette trenger du kristendomskunnskap (30 studiepoeng) og praktisk-diakonal utdanning (30 studiepoeng), i eller utenfor mastergraden.





## Diakonen er misforstått

Mange diakoner vi har snakket med trekker frem at deres rolle ofte er misforstått. Noen ansatte har overhørt medlemmer omtale diakonen som prestevikar, mens andre opplever at kolleger ikke vet nok om hvilken kompetanse de har eller hva de faktisk gjør.

At diakonen blir stående bak presten hindrer at potensielle kandidater faktisk ser og forstår rollen. Flere trekker frem at kirken må bli bedre på å kommunisere hva en diakon er, slik at de som kunne være gode kandidater faktisk vurderer å gå i den retningen.

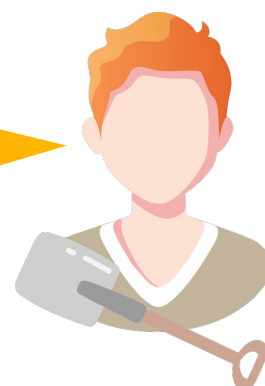
KIFOs undersøkelse i 2019 konkluderer med at mange har hatt begrenset kontakt med en diakon, og at de har et uklart bilde av diakonen fordi de ikke har kjennskap til profesjonen. Selv om flere av de intervjuede er litt usikre på hva diakonen egentlig gjør, beskrives de ofte som en kvinne.

Jeg måtte bruke mye tid de første årene på å forklare staben at diakonen ikke er under presten

Før tenkte man at diakonen var en presteassistent. Den holdningen finner du fortsatt blant medlemmer

Diakonene blir ikke nok anerkjent for sin fagkunnskap

Vi må styrke diakonien. Det er mange problemer i verden. Nå med corona for eksempel ser vi at de har en fantastisk god kompetanse på å se mennesker og å være der. Så at vi verdsetter diakonen mer for alt de gjør, skulle jeg ønske meg

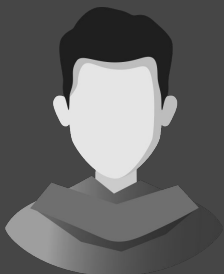


# Kateket og menighetspedagog



## Rollebeskrivelse

En kateket eller menighetspedagog skal utvikle og ha på plass det pedagogiske arbeidet, sammen med andre ansatte i menigheten. Kateketen eller menighetspedagogen jobber ofte tett opp mot barn og unge og er ansvarlig for trosopplæring, konfirmasjonsundervisning og annet ungdomsarbeid. Som kateket eller menighetspedagog er du med på å skape gode møtesteder, relasjoner og et godt fellesskap for unge i kirken. Kateketen eller menighetspedagogen jobber også aktivt med å rekruttere og veilede andre frivillige medarbeidere og sørger for at ungdomsledere og andre får den opplæringen de trenger. I gudstjenesten deltar hen aktivt og legger til rette for at barn og unge også blir engasjert. Mange kateketer eller menighetspedagoger driver også med undervisning av voksne. Kateketen eller menighetspedagogen kan også samarbeide med andre i lokalmiljøet som jobber med barn og unge. En kateket eller menighetspedagog jobber som oftest i en menighet, men kan også jobbe på skole, folkehøgskole, i forskjellige kristne organisasjoner eller drive med misjonsarbeid. Det vigsles til kateket i Den norske kirke. Det er ikke vigslingskrav til stillingen som menighetspedagog.



## Utdanning

For å bli kateket må du ha en mastergrad med fordypning i kristendomskunnskap, kateketikk (læren om kirkens undervisningsvirksomhet) eller pedagogikk. For menighetspedagog er kravet bachelorgrad. Du kan også bli kateket dersom du har en annen relevant mastergradsutdanning. I tillegg må du i eller utenfor graden ha kristendomskunnskap (60 studiepoeng), pedagogikk (30 studiepoeng) og praktisk-kateketisk utdanning (30 studiepoeng). Oppfyller du vilkårene, kan du søke Kirkerådet om å bli godkjent som kateket. Søknaden blir behandlet administrativt.



## Kateket er et lite formidlet yrke

Kateketen er i en unik posisjon gjennom det tette arbeidet med kirkens yngste brukere og potensielle kandidater, spesielt gjennom arbeidet med konfirmantene. Flere kateketer anser rekruttering til kirken, både til frivillig og fast arbeid, som en del av sin arbeidsoppgave. KIFO (2019) finner derimot at kun 10% i stor grad har kjennskap til hva yrket innebærer. Mange ungdommer ikke kjenner godt nok til kateketens yrke og ansvarsområder, til tross for at mange har svært positive assosiasjoner til kateketen i lys av deres nærhet til og engasjement for ungdommen.

Flere ansatte har bakgrunn som lærer eller førskolelærer, og noen identifiserer seg selv som nettopp det. Astrid Sandsmark skriver følgende om kateketer rekrutterende yrkespraksis i artikkelen *Går litt for meg selv og rekrutterer...: "Ungdommene blir ikke kjent med kateketers yrke når de ikke blir reelle deltagere i kateketenes yrkespraksis. Hvis de kirkelige yrkesgruppene ikke blir sett på som "ordentlige yrker" hos de fleste unge, må de unge bli invitert inn som reelle deltakere i de praksisene der yrkenes identitet står på spill. For kateketenes del er dette sammenhenger der ledelse av undervisningstjenesten utformes.*



Hvis vi ønsker å få folk til å være kateketer og diakoner må man anerkjenne dem, deres utdanning og hva de bringer inn. Slik at de får en tydeligere status. Der har vi fremdeles et lite stykke å gå

Jeg hadde ikke møtt en kateket før, men da jeg skjønnte hva de gjorde slo det meg at det jo var det jeg skulle bli! Så da hoppet jeg av teologi-studiet



Det å være kateket er liksom... ingen vet hva det er for noe, så jeg kan definere det helt selv.

*Maria Liholt i podcasten Tre Prester*

# Kantor og organist



## Rollebeskrivelse

Er du kantor eller organist i en menighet, kan du også bli kalt for kirkemusiker. Det er et passende begrep, for som kirkemusiker er du kirkens utøvende musiker og leder det musikalske arbeidet. Du spiller i gudstjenester og er med i kirkelige handlinger som dåp, konfirmasjon, vielser og begravelser. En kirkemusiker skaper musikalske øyeblikk og kan bety noe for mennesker som bruker kirken til å markere livets opp- og nedturer. Notebunken til en kirkemusiker kan derfor bestå av salmer, viser, kjærlighetslåter fra 80-tallet, klassiske verker eller supportersanger fra engelske fotballag.

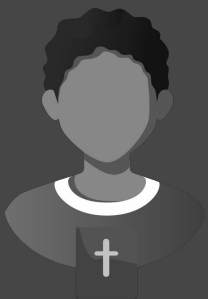


Hva slags musikalske oppgaver arbeidshverdagen består i, varierer mellom menigheter og lokalmiljøer. Er du kirkemusiker kan du lede store og små kor eller instrumentale grupper. Du kan planlegge, arrangere og gjennomføre konserter eller delta i arrangementer i lokalmiljøet. En kirkemusiker kan også ha barn og unge som elever i orgelspill eller andre instrumenter.



## Utdanning

Har du lyst til å bli kantor, er utdanningskravet en fireårig bachelor i utøvende kirkemusikk. Du kan alternativt ta en treårig bachelor i kirkemusikk, i tillegg til 60 studiepoeng i musikk, kristendomskunnskap, kirkefag, pedagogikk eller diakoni.



Har du annen fireårig musikkutdanning på bachelornivå, kan du også søke Kirkerådet om å bli kantor. De har som krav at søkeren har kompetanse i liturgikk og hymnologi, orgelspill og korledelse. Det betyr i praksis at du kan ta et påbyggingsår som er tilrettelagt av kirkemusikkutdanningene for musikere som ønsker å kvalifisere seg til kantortjeneste.



## Kirkemusikerens kjærlighet er til musikken

En av de ansatte vi snakket med forteller at man ikke får forklart hele jobben ved å snakke om den: *“det er så mye forskjellig at det ikke kan forklares, det må oppleves”*. Flere er overrasket over at det er mye kontorarbeid og skulle ønske at de hadde hatt praksis under studiene for å få innsyn i arbeidsoppgavene. I tillegg til å være en dyktig musiker, skal man nemlig også kanskje forholde seg til kor med barn eller voksne, ha overordnet ansvar for å arrangere konserter, og forhandle med orgelbygger instrumentet skal oppgraderes. Hvorvidt orgelundervisning er bakt inn i rollen virker tilfeldig. Flere nevner at orgelklubbene har vokst i senere tid som følge av at orgelundervisning ikke er tilgjengelig gjennom den lokale kirken. Man er da i større grad avhengig av et godt samarbeid med disse for å rekruttere fremtidige kantorer.



Hva er forskjellen på en terrorist og organist?  
Terroristen kan du forhandle med.

Denne vitsen er blitt en gjenganger i samtalen med ansatte, og selv om det i all hovedsak er ment som en morsomhet, forteller ansatte at det til dels er en dekkende beskrivelse. *“Da tensing først kom til Norge fantes det organister som dro ut ledningen på forsterkeren,”* forteller en. Flere har fortalt vitsen noe som på den ene siden sier noe som hvordan noen kantorer kan oppfattes av andre i organisasjonen. På den andre siden er det også grunn til å tro at det for noen kantorer kan oppleves som sårt å bli omtalt på denne måten, når det man selv ønsker å oppnå er å opprettholde sin egen faglige integritet.

Jeg opplever at kantor gradvis har blitt fratatt status og ansvaret vedtatt i tjenesteordningen; musikken har blitt et felleseie alle skal få råde over, inkludert begravelsesbyrået.



Alle er enige om at for å lykkes i rollen er det essensielt å være en god lagspiller som samarbeider med både ansatte og frivillige. Selv om man ofte samarbeider med andre, beskriver mange kantorstillingen som ensom, annerledes og mindre profesjonell enn de forventet etter studiet. Forventningsstyringen virker fraværende. Mange er også ansatt på deltid og har annet musikkrelatert arbeid utenfor kirken.

## Kapittel #7

# Medarbeideropplevelsen preges av autonomi og lite støtte

En positiv medarbeideropplevelse er en viktig brikke i god employer branding. Som ny i jobben står man overfor en bratt læringskurve og mange ansvarsområder som raskt skal mestres. Ansatte opplever å ha en meningsfull jobb og frihet til å løse den slik de selv ønsker. Det er likevell først når ledere har kompetansen og evnen til å tilpasse seg ansattes ulike behov, at en høy grad av autonomi virkelig blir en styrke. Basert på gjennomførte intervjuer får man inntrykk av at kirken har noen utfordringer når det kommer til ledelse og ansatte beskriver at arbeidet tidvis er preget av mye press, stress og lite oppfølging og at godt samarbeid ikke alltid er så lett å få til.

Til tross for utfordringer knyttet til arbeidsmiljø, er turnover av ansatte lav. Men selv om de trives i jobben og selv velger å bli værende, vil de ikke nødvendigvis anbefale andre å velge en karriere i kirken.

# Medarbeideropplevelsen er et viktig element av employer branding

Tradisjonelle karrierer er preget av lineær bevegelse oppover i hierarkiet, med økende fordeler i form av forfremmelser og lønn. Status sikrer langsiktige engasjement og er et insentiv for god ytelse, og milepæler er ofte relatert til alder eller ansiennitet.

Men færre og færre går for gullklokka. Definisjonen på karrieresuksess har endret seg og dagens karriere defineres bredere. Ansatte har større fokus på meningsfulle arbeidserfaringer og utviklingsmuligheter i kortere engasjementer. Milepæler er ofte relatert til læring.

Fremtidens karriere beveger seg mot en verdibasert tilnærming, hvor arbeidstaker styrer egen karriereutvikling og søker følelser av stolthet og personlig prestasjon, fremfor hierarkiske fremskritt.

Organisasjoner står overfor utfordringer som gjør det vanskelig å tilby tradisjonelle karriereveier, og individuelle karriereverdier, motiver og behov endres.

Tradisjonelle karriereveier har kanskje ikke den samme appellen for alle. Å skape medarbeideropplevelser i tråd med disse trendene er viktig når man skal tiltrekke seg og beholde talenter.

Internasjonale undersøkelser innen temaet employer branding har sett på hva ansatte generelt verdsetter, og hva som kjennetegner attraktive arbeidsgivere.

De yngre generasjonene er opptatt av:

1. Arbeid med mening
2. Læring og utvikling
3. Fleksibilitet
4. Karriereveier
5. Jobbsikkerhet



Verdens mest attraktive arbeidsgivere:

1. Mening med arbeidet (54%)
2. Innovasjon (39%)
3. Forpliktelse til mangfold og inkludering (37%)
4. Et kreativt arbeidsmiljø (27%)
5. Utfordrende arbeid (24%)

Mindre arbeidsgivere (<1000 ansatte)

1. Team-orientert arbeid (27%)
2. Godt arbeidsmiljø (26%)
3. Respekt for mennesker (26%)
4. Mening med arbeidet (24%)
5. Profesjonell opplæring og utvikling (22%)

## Det er en bratt læringskurve som ny i jobben

Ansatte i Den norske kirke beskriver en bratt læringskurve som ny i jobben. Det er mye nytt man skal sette seg inn i, og mange ansvarsområder som skal balanseres. Det forventes at man raskt står på egne bein. Mange steder er man den eneste ansatte med sin faglige bakgrunn og det å ikke ha andre med samme fagfelt å lene seg på gjør at man raskt må bli selvstendig.

En prosess for onboarding av nyansatte virker fraværende. Der ansatte opplever å få god støtte og veiledning i oppstarten, er det som regel i form av ansatte som tar på seg rollen, heller enn et satt onboarding løp som er felles for alle.

Spesielt nyutdannede opplever også at organiseringen er vanskelig å navigere. I starten er det utfordrende å vite hvordan man skal forholde seg til ulike interessenter. Det er også utfordrende å navigere mellom de som mener noe og de som rent formelt har ansvaret for å mene noe, og derfor lett å bli dratt i flere ulike retninger.



Det er vanskelig å vite hva som er hva. Menighetsråd, Bispedømme, Fellesråd... Hvem som har ansvar for hva, hvem som skal ha beskjed om hva, hvem som bestemmer hva... Det er vanskelig å få oversikt

Tenk deg å bli kastet inn i et kriseteam hvor mannen har tatt livet sitt samme kveld, og du skal ut dit. En formell utdanning kan ikke forberede deg på det



Å ta imot arbeidstaker når de kommer og ha god første opplæring - der har kirken en laaaaang vei å gå! Vanligvis gir manglende onboarding høy turnover i første år. Men det er kanskje ikke tilfellet her, for ansatte har en voldsom indre motivasjon!



## Ansatte opplever å ha en meningsfull jobb

Følelsen av å ha en jobb som er meningsfull er det spørsmålet i medarbeiderundersøkelsen som scorer desidert høyest. Ansatte vi har snakket med trekker frem at det å ha en jobb som *betyr noe mer*, er noe av det beste med å jobbe i kirken. Å komme i kontakt med mennesker og å være en del av et større fellesskap oppleves som meningsfylt.

4,2  
av 5

Engasjement

Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

4,5

Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt

4,1

Jeg yter gjerne en ekstra innsats når det er nødvendig

4,5

Min jobb er meningsfull. Jeg får gjøre livet til mennesker bedre, gi barn og unge gode oppvekstvilkår. Sørge for at voksne og eldre får hjelp og støtte



Som fagarbeider har man også en viktig rolle i møte med folk i sorg. De som ber om hjelp til å hente vann når man treffer dem på kirkegården trenger jo ikke egentlig hjelp til å bære, de ønsker noen å snakke med

## Høy grad av autonomi har både positive og negative effekter

Mange nevner i intervjuene at autonomien og friheten de har, både til å forme sin egen rolle og til å selv bestemme hvordan de legger opp arbeidsdagen og løser sine arbeidsoppgaver, er noe de setter stor pris på som ansatte i kirken. I roller hvor det å bruke seg selv, og hvor personlige verdier og identitet er tett linket til arbeidet, har man behov for denne friheten. Det kommer også frem i medarbeiderundersøkelsen, hvor ansatte scorer både rammevilkår og autonomi høyt.

Samtidig er denne friheten også med på å skape press og stress. I hvor stor grad ansatte opplever et stressnivå som medfører ubehag er spørsmålet som scorer dårligst i medarbeiderundersøkelsen. Ansatte forteller at den flytende arbeidstiden, forventet helgejobbing og vanskeligheter med å trekke et klart skille mellom jobb og privat, kan bli en utfordring for mange.

Ser man til andre yrker, finner Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2019, at ledere, bønder og sysselsatte i medisinske yrker er de som i størst grad opplever at jobb går utover privatlivet. 25% oppgir at dette er tilfellet, opp mot 15% blant sysselsatte generelt. Samtidig er det også disse yrkesgruppene som er mest tilfreds med jobben sin, hvilket ser ut til å henge tett sammen med muligheter for å utnytte og videreutvikle kompetanse.

**Jeg har anledning til å planlegge egen arbeidshverdag**

4,1

**Jeg opplever sjelden et stressnivå som medfører ubehag**

3,3



Det er mye frustrasjon, ensomhet og arbeidspress. Mange komplekse oppgaver, med lite støtte. Der kommer fjernheten som arbeidsgiver inn, for en arbeidsgiver som er tettere på vil i større grad kunne hjelpe. Men vi har ikke gode systemer for å ivareta presset man er under over tid.

Jeg har stor frihet, men også lite oppfølging. Jeg står veldig alene. Man må løse situasjoner man står opp i selv. Min nærmeste leder har jo ikke tid til å være tilstede og observere

# Kirken har enkelte utfordringer når det kommer til ledelse

De fleste setter pris på en arbeidsgiver som gir ansatte autonomi og frihet til å forme sin egen rolle, men dette vil kun være en styrke når det praktiseres sammen med god ledelse. Ledere må ha kompetansen og evnen til å tilpasse seg ulike ansattes behov for at autonomien skal bli en styrke.

**Min leder hjelper meg å prioritere blant mine arbeidsoppgaver**

3,4

**Min leder gir meg anerkjennelse i hverdagen**

3,8

Ansatte som i løpet av sitt yrkesaktive liv har vært ansatt i kirken på forskjellige steder beskriver i intervjuene store forskjeller i hvordan lederrollen tolkes og utøves lokalt. Noen tolker rollen utelukkende som et administrativt ansvar som handler om staffing av gudstjenester, mens andre legger stor vekt på medarbeiderutvikling. Det er mange eksempler på god ledelse, men det virker å være personavhengig.

Spesielt i mindre menigheter med få ansatte kan det være tungt å sitte alene med mye ansvar, og å takle presset man er under over tid beskrives som utfordrende. De som opplever å få god støtte i forbindelse med sykemelding er positive til at arbeidsgiver viser forståelse, men forteller at det kan bli problematisk å komme tilbake til enda mer arbeid senere, fordi ingen dekker arbeidsoppgavene i perioden man er borte.



Det er hele tiden jeg som skal ta initiativ - men den personen inviterer ikke. Å si døren alltid er åpen er for dårlig! Det er rett og slett ansvarsfraskrivelse

Mange steder er det mange utfordringer, men min historie er at det er helt fantastisk - min daglige leder er fantastisk



Min leder blander seg ikke hvis det ikke er nødvendig. Han ønsker å legge til rette for at jeg skal få det til sånn jeg synes det er best

Vi har tidligere sett at uklarhet i rolleavgrønsinger kan bli en kime til konflikt. Selv om konfliktene ansatte beskriver ikke utelukkende handler om mobbing eller trakassering, er det verdt å merke seg at medarbeiderundersøkelsen viser at 5% av kirkens ansatte har opplevd mobbing eller trakassering på arbeidsplassen det siste året. Av disse rapporterer hele 55% at det er kollegaer som står for dette, mens 13% sier at en overordnet står for mobbingen. 13% forteller at de opplever dette månedlig, mens 10% sier at det skjer ukentlig eller oftere.

Det er særlig når konflikter oppstår og disse eskalerer at manglende lederkompetanse kommer til syne og skaper problemer. I tillegg legger heller ikke organisasjonsstrukturen til rette for at ledere kan løse konflikter på en god måte. Personalkonflikter intensifiseres når problemer oppstår på tvers av arbeidsgiverlinjene, noe de gjerne gjør.

Inntrykket man sitter igjen med etter samtaler med ansatte er at kirken og dens ledere har et stort fokus på man skal ha gode relasjoner. Dette er med på å skape en konfliktsky kultur hvor man unngår å ta opp de vanskelige, men viktige samtalene på en konstruktiv måte. Når ting blir utfordrende, skyves det under teppet. Det at konflikt anses som noe utelukkende negativt gjør at man forsøker å unngå det, og derfor blir det heller ikke tatt tak i. Når ledere ikke tar ansvar for å løse uenigheter på konstruktiv måte tidlig, får de lov til å vokse seg store.

Ledere i kirken klarer ikke å ta tak og rydde opp. De mangler tilstedeværelse. Årsaken til dette er konfliktvegring - de vil være hyggelige og ikke gå inn i konflikter. Dette gjelder både preste - og bispesiden. Det er ingen aksjon, selv om de erkjenner konflikten og problemet. Alle skyver konflikten fremover eller under teppet

Jeg var mange år i tjeneste et sted før jeg sluttet grunnet en konflikt, og dårlig lederskap lå i veggene. Da jeg sluttet spurte jeg om noen ønsket å høre hvordan jeg hadde opplevd det, slik at vi kan lære av det. Ingen ville det



Jeg savnet en god analyse av konflikten, og hjelp til å avslutte den

I tillegg til kollegaer og venner, har telefonstøtten til fagforeningen kanskje vært det aller viktigste for meg

# Godt samarbeid er ikke alltid så enkelt å få til i praksis

Gjennomføringsevne er hovedområdet i medlemsundersøkelsen som scorer dårligst. Hvordan samarbeidet fungerer i de ulike enhetene kan være en del av forklaringen.

I min enhet gjennomfører vi møter på en effektiv måte

3,3

I min enhet følger vi opp at vi når målene våre (på min arbeidsplass jobber vi målrettet)

3,4

Flere ting er med på å påvirke hvordan samarbeidet fungerer i hverdagen. Flere ansatte trekker frem at de to arbeidsgiverlinjene skaper utfordringer. Fordi man skal forholde seg til ulike ledere blir samarbeidet lite effektivt. Ulik tilnærming og tidsperspektiv, samt separate IT-systemer går ut over kvaliteten. Det belyses både i skriftlig dokumentasjon og i intervjuene at regulering av arbeidstid har gjort samarbeidet vanskeligere, fordi man ikke sitter sammen og planlegger.

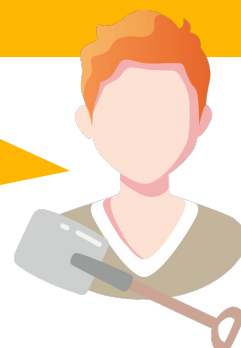
Allikevel nevner flere ansatte at samarbeidet fungerer godt i deres menighet, men at dette skjer på tross av strukturen. De som tilfeldigvis sitter fysisk samlet og velger å ha fokus på tverrfaglig samarbeid lokalt, får det til.



Arbeidsgiverlinjene har stor betydning. Når man skal snakke sammen på gulvet er det helt texas. Prestene får ikke fri fra tjeneste for å være med på konfirmantleir, plutselig får man en begravelse i fanget når man allerede skulle på konfirmantleir. Presten legger plan for seg selv, og kabalen går ikke opp fordi man ikke lager den sammen. Og når man trenger å nøste opp, må man gå og si til sin arbeidsgiver "kan du snakke med hans arbeidsgiver"

Presten har prostene, vi har daglig leder over oss. Og vi sitter hver for oss, også etterpå skal vi sy det sammen. Og da går det ikke like smooth som det burde

Vi forstår ikke alltid hverandres roller så godt, fordi det er store forskjeller. Eksempelvis tenker ikke presten på at om vinteren må det fort en ukes tid til med planlegging før en begravelse, så jorda kan tines i tide til nedsettelsen



## Ansatte vil ikke nødvendigvis anbefale en karriere i kirken

De ansatte er kirkens viktigste merkevarebygger. Den norske kirkes ansatte forteller om mange ting de setter pris på og er tilfreds med i jobben, men de vil ikke nødvendigvis anbefale andre å velge en karriere i kirken. Funn fra medarbeiderundersøkelsen understøtter dette.

**Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min**

4,1

**Jeg kan anbefale andre å søke jobb i Den norske kirke**

3,9

I samtaler med ansatte trekkes det frem at det særlig er de elementene ved arbeidsforholdet man selv syns er vanskelig som gjør at man heller ikke vil råde andre til å jobbe i kirken.

Dette forsterkes muligens spesielt når det kommer til å anbefale unge å velge kirkefaglig studie. Modenhet, livserfaring og det å *ha vært ute en vinternatt før* trekkes frem som viktig hvis man skal lykkes i jobben. Det å anbefale unge man har et godt forhold til, til å velge et langt studieløp som kvalifiserer til en jobb man ikke alltid selv trives i, sitter for mange langt inne.

Denne effekten er viktig å merke seg, da ungdomsarbeid er en viktig kilde til rekruttering.

Hvis jeg ikke er stolt av arbeidsplassen min, ønsker jeg ikke å rekruttere andre. Men hvis jeg er stolt over det og syns det er et godt karrierevalg, så ønsker jeg å få andre til å bli ansatt



Kirken er ikke en arbeidsplass uten problemer. Det er mange ulike mennesker, i tillegg får du en slags makt og myndighet gjennom tjenesteordningene til de vigslede rollene, og alle har sine myndighetsområder. Jobber man i liten stab kan man få ganske mange konger på haugen

## Arbeidet med kompetanse er lite strategisk

Medarbeiderundersøkelsen viser at ansatte får brukt sin kompetanse og at de opplever å ha muligheten til å utvikle seg og bli faglig utfordret gjennom arbeidet sitt. Det tilbys kompetanseheving i form av kurs, fagsamlinger og videreutdanning, men det er i stor grad opp til hver enkelt ansatt å ta ansvar for egen utvikling.

Ansatte forteller at ulike arbeidsgivere har ulik tankegang når det gjelder å tilrettelegge, eksempelvis gjennom studiepermisjon, og at det også er ulikheter i tilgjengelig budsjett.

Hvorvidt det tilrettelegges for utvikling virker også å variere avhengig av hvem man har som nærmeste leder. Noen nevner også at ingen dekker arbeidsoppgavene mens man er ute i studiepermisjon, og at dette kan ha en hemmende effekt på motivasjonen for å delta.

Kirkegårdsarbeidere etterspør spesielt kompetanseutvikling innen sorgarbeid, da dette er noe de ofte har behov for i arbeidshverdagen, til tross for at det ikke formelt sett er en del av deres rolle.

PwC's Future of Recruiting 2019 undersøkelse, basert på svar fra 10,000 arbeidstakere i ulike yrker, viser at respondentene i gjennomsnitt ville vært villige til å bytte 12% av lønnen mot flere utviklingstilbud og mer fleksibilitet. At 37% av respondentene sier at de ville vært villige til å godta et lønnskutt hvis de fikk muligheten til å lære nye ferdigheter, sier noe om hvor viktig det å tilrettelegge for ansattes utvikling er for å tiltrekke seg ansatte.

I en verden i rask endring er det en trend at man går bort fra lange studier som metode for etterutdanning, og at kompetansehevede tiltak i større grad er korte snutter som kan integreres i en ellers travel arbeidshverdag.



Jeg deltar på et kurs nå, med det var opp til meg selv å ha gode argumenter for å få gjennomslag for det

Jeg har gjort jobben som kateket uten å ha utdanningen. Dersom Den norske kirke hadde sagt at de ville tilrettelagt for at jeg skulle ta masteren ville jeg ha gjort det, men alt er på eget initiativ, og da har det ikke blitt til at det har passet

## Til tross for dette blir ansatte lenge i rollen

PF's rapport *Hva gjorde at du sluttet* viser at en høy andel ordinerte fortsatt er i prestedtjeneste etter fem år, og sluttårsakene de oppgir er naturlige: prester med ikke-norsk bakgrunn flyttet ut av landet, noen går av med pensjon, mens andre går over i det som ble kalt *kirkenær stilling*. Det ser ut til at vigsling er et virkemiddel som skaper stabilitet og yrkesidentitet. *KR sak 14/14* viser at vigslete kateketers tjenestetid er det dobbelte av ikke-vigslede.

I samtaler med ansatte ser vi noen trender i hvor ansatte går om de først velger å forlate kirken til fordel for en annen jobb. Flere forteller at prester gjerne ender opp i HR-relaterte roller i privat næringsliv. Kateketer og menighetspedagoger velger gjerne en jobb som lærer et annet sted. Flere forteller også at diakoner har mange andre alternative arbeidsplasser å velge mellom, uten at noen spesifikke går igjen.

I samtaler med ansatte er det kun i forbindelse med hvor kollegaer går hvis de velger en annen jobb, at lønn trekkes frem som en motivasjonsfaktor. Samtidig ser utbrenthet og utfordringer knyttet til arbeidsmiljø ut til å være spesielt viktige faktorer, noe PF's rapport også understøtter. Det er ikke gjort undersøkelser på sluttgrunner etter de første fem år, men slitasje, utbrenthet og mistrivsel kan være forhold som trer sterkere inne på et senere tidspunkt i yrkeskarrieren enn i løpet av de første fem årene. En kartlegging av dette ville kunne gi et bedre bilde av hvilke faktorer som påvirker og når de eventuelt blir utslagsgivende.

85%

av prester er fortsatt i prestedtjeneste fem år etter ordinasjon



# Oppsummering av hovedutfordringer

Flere av utfordringene som beskrives i nåtidsanalysen påvirker hverandre og stammer fra mange av de samme rotårsakene. Mangelen på et tydelig employer brand og for få gode ambassadører for kirken som arbeidsgiver påvirker søkertallene. At kirken ikke evner å tiltrekke seg nok og 'de riktige' kandidatene til sentrale stillinger påvirker kvaliteten av tjenestene som igjen betyr at kirken mister medlemmer og besøkende. Kirkens organisering og mangel på felles rutiner og prosesser for HR og rekruttering påvirker kandidat- og ansattopplevelsen osv.

På de neste sidene har vi oppsummert noen av hovedutfordringene kirken står overfor som må tas tak i for å løse denne krevende og komplekse rekrutteringsutfordringen - og ikke minst, sikre at kirken forblir en landsdekkende folkekirke som møter det norske folk der vi er nå og i fremtiden - og faktisk skaper 'litt mer himmel på jord'.

## 1. En kultur hvor den enkeltes meninger fremstår viktigere enn fellesskapet

Man kan endre på så mange strukturer og prosedyrer man vil, men til syvende og sist handler etterlevelse om kultur. Kirken har en historikk og arbeidskultur som preges av autonomi - på bispedømme-, menighet- og individnivå, til dels med støtte i luthersk kirkeforståelse. Samtidig har ikke kirken jobbet nok med å utvikle et felles eierskap til kirkens visjon, tros- og verdigrunnlag. Kombinasjonen av autonomi og manglende felles strategisk retning resulterer ofte i en form for organisatorisk anarki. Dette ser vi i flere ansattes holdninger i viktigheten av å leve ut sitt personlige kall og uttrykke sine personlige (og kontroversielle) meninger til tross for at dette ikke alltid er det beste for kirken. Selv om lokaldemokratiet skal stå sterkt må det sees i helhet med hvordan det påvirker kirkens merkevare.

## 2. Mangel på et tydelig og tidsriktig employer brand

Et tydelig og attraktivt employer brand er en forutsetning for å lykkes med rekruttering i et krevende marked. Kirken har i dag et eksternt omdømme som frastøter altfor mange medlemmer og kandidater. Til tross for utrolig mange dyktige og engasjerte ansatte, økende mangfold og en dyp respekt for ulike meninger, fremstår kirken utad som splittet og umoderne. Videre skaper også utydelighet rundt roller og karrieremuligheter forvirring og usikkerhet blant potensielle kandidater.

## 3. Dnk mister potensielle kandidater i alle ledd av prosessen

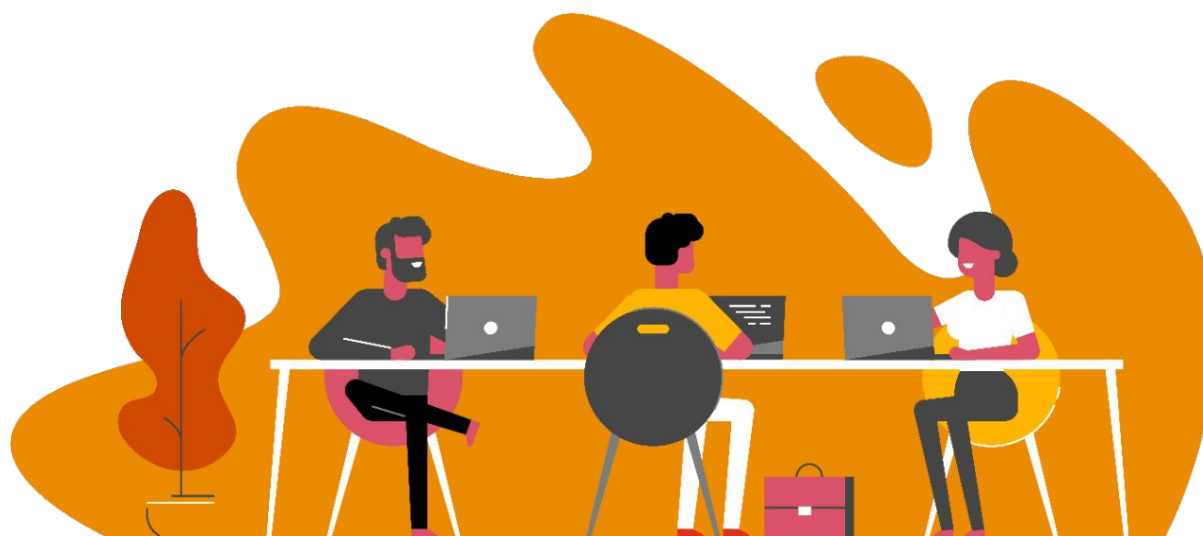
Rekruttering til kirken, og spesielt til kirkefaglige stillinger, er en lang og krevende prosess. Flertallet av ansatte i kirken har vært aktive i barne- og ungdomsarbeid og andre kirkelige aktiviteter. Det er ofte i disse møtene at interessen trigges - eller ikke - for en karriere i kirken. Den norske kirkes ansatte er kirkens merkevare, men allerede i tidlig alder mister vi potensielle kandidater som møter ansatte som ikke er bevisste eller gode ambassadører. Rekrutteringstrakten lekker. Den norske kirke mister også kristne studenter som opplever at en kirkefaglig utdanning er for snevert, med manglende karriereveier og at de vil 'låse' seg til kirken for livet.

#### 4. En lite brukerorientert medlem-, kandidat- og ansattreise

Både medlemmer, kandidater og ansatte er enige at kirken har en vei å gå på brukerorientering. Dette er tydelig i hvor liten grad kirken i dag svarer ut de endrede kravene og forventningene medlemmene har til tjenester, og hvor tilfeldig dagens kandidat- og ansattreise er og manglende fleksibilitet i karrierevalg- og veier. For at kirken skal virkelig snu de negative trendene - i medlem- besøks- og søker tall og bli en folkekirke som faktisk skaper 'litt mer himmel på jord' - er det kritisk at kirken bygger kompetanse på brukerorientering og utvikler opplevelser som virkelig setter brukeren i sentrum..

#### 5. Mangel på HR kompetanse og felles prosesser og systemer

Kirken har i dag en lav modenhet og varierende kompetanse på flere sentrale HR prosesser som påvirker både kandidat- og ansattopplevelsen, men også effektiviteten og kvaliteten av rekrutteringsarbeidet. Dette skyldes i stor grad kirkens organisering, manglende systemstøtte og at så mye av rekrutteringsarbeidet skjer lokalt. Det er ikke hensiktsmessig eller ressurseffektivt å bygge opp spisskompetanse på HR og rekruttering rundt omkring i landet. For å styrke rekrutteringsarbeidet betydelig er det viktig at mye av rekrutteringsarbeidet profesjonaliseres, standardiseres og effektiviseres.



# Innhold

A. Introduksjon

B. Nåtidsanalyse

C. Fremtidsvisjon og kandidatprofiler

D. Veien videre

E. Vedlegg

# I en ideell verden, hvordan ser Den norske kirke ut om 10 år?

Hva er kirkens omdømme og employer brand? Hva er verdiforslaget til potensielle kandidater? Hvordan er det å jobbe i kirken i 2030?

Med en visjon om å skape mer himmel på jord gjennom en moderne og samlet folkekirke har vi utarbeidet en fremtidsvisjon som besvarer nettopp disse spørsmålene. Denne er illustrert i form av en visjonsplakat med tilhørende beskrivelse.

# Én kirke for alle

En moderne folkekirke som skaper mer himmel på jord



Kirken som Guds- og kulturhus.  
Flere på gudstjeneste og spennende  
selvstyrte, digitale opplevelser

Kirken kommuniserer  
konsistent basert på et felles  
tros- og verdigrunnlag som  
fremmer et inkluderende  
omdømme, uten at det  
fjerner plassen for  
meningsforskjeller internt.



Strukturert arbeid med rekruttering,  
inkludert økende fokus på barne- og  
ungdomsarbeid, og tilstedeværelse og  
forkynnelse på ikke-kristne arenaer



Engasjerte og motiverte medarbeidere  
som sammen utvikler kirken, tjenester  
og uforglemmelige opplevelser - og er  
fantastiske ambassadører for kirken

En samlet kirke med  
rom & respekt for mangfold



# Hva betyr Én kirke for alle?

Visjonsplakaten på forrige side illustrerer dualiteten Den norske kirke må balansere for å lykkes med å løse den krevende rekrutteringsutfordringen og reversere nedgangen i medlemstall og ikke minst, besøkende.

## Én samlet kirke med rom & respekt for mangfold

Kirken skal respektere og ha rom for mangfoldet både internt blant ansatte og medlemmene. Hver og en av kirkens ansatte er unike med ulik bakgrunn og meninger, men det kommuniseres i én tone ut. Kirkens posisjon vil styrkes dersom det kommer tydelig frem at vi er en samlet kirke med rom og respekt for mangfold, og som står samlet om et felles tros- og verdigrunnlag.

## Kirken må skape en samlet kultur internt

Innad i kirken trengs engasjerte og motiverte medarbeidere som sammen utvikler kirken i hele Norge. Medarbeiderne skal utvikle kirken brikke for brikke, og i felleskap bygge et helhetlig bilde preget av nye tjenester og uforglemmelige opplevelser for medlemmene. De ansatte fungerer som ambassadører for kirken i alle settinger, og er bevisst sitt ansvar i dette.

## Kirken er et Guds- og kulturhus

Kirken er i dag et Guds- og kulturhus, men med stadig mer krevende brukerbehov er det viktig at kirken jobber målrettet med å tilgjengeliggjøre og utvikle sine tjenester. Ved å utvikle digitale opplevelser og tjenester kan medlemmer selv styre når og hva de ønsker å se eller ta del i. Dette vil skape et større spekter av tjenester som kan treffe flere. Sommerfuglene symboliserer menneskets transformasjon i møte med Gud og kirken.

## Kirken må kommunisere konsistent og fremme et inkluderende miljø

For at kirken skal lykkes med å tiltrekke seg flere kandidater er det viktig at alle ansatte kommuniserer et felles budskap i samme tone (symbolisert med tro, håp og kjærlighet). Kirkens ansatte kommuniserer basert på et felles tros- og verdigrunnlaget, men like viktig vil det være å fremme budskapet om et inkluderende miljø internt i kirken. Det er viktig å få frem at kirken har plass til og respekterer meningsforskjeller og ønsker et mangfold internt. Ansatte i kirken skal representere dette mangfoldet, og felles for alle må være åpenheten og respekt for ulikheter. Eksternt bør kirken oppleves som én kirke for alle, både medlemmer og ansatte.

## Strukturert arbeid vil øke rekrutteringsgrunnlaget til kirken

Ved å jobbe målrettet og strukturert vil kirken øke sitt rekrutteringsgrunnlag. Arbeidet må starte allerede under barne- og ungdomsarbeidet, og i samarbeid med fritidsorganisasjoner, skoler, høyskoler, kulturinstitusjoner og kommuner. Dette kan bidra til at flere får et positivt forhold til kirken, kirkens ulike roller og dens virke i samfunnet. Kirkens musikk bidrar også til å bevege noe i mennesket. Utover de tradisjonelle arenaene kirken er til stede på, anbefales også et økende fokus på mer utradisjonelle arenaer. Et eksempel kan være mer aktivitet på sosiale medier og ikke-kristne arenaer. Her kan kirken være tilstede for mennesker i ulike situasjoner og vise flere at kirken er et sted som kan gi trygghet og håp.

# Kandidatprofiler

Rekrutteringsutfordringen handler ikke kun om volum. For å snu den negative trenden og virkelig levere på kirkens visjon, er også profilen og kvaliteten av kandidater en kritisk suksessfaktor. De ansatte er kirkens viktigste ressurs for å lykkes med rekrutteringsutfordringen.

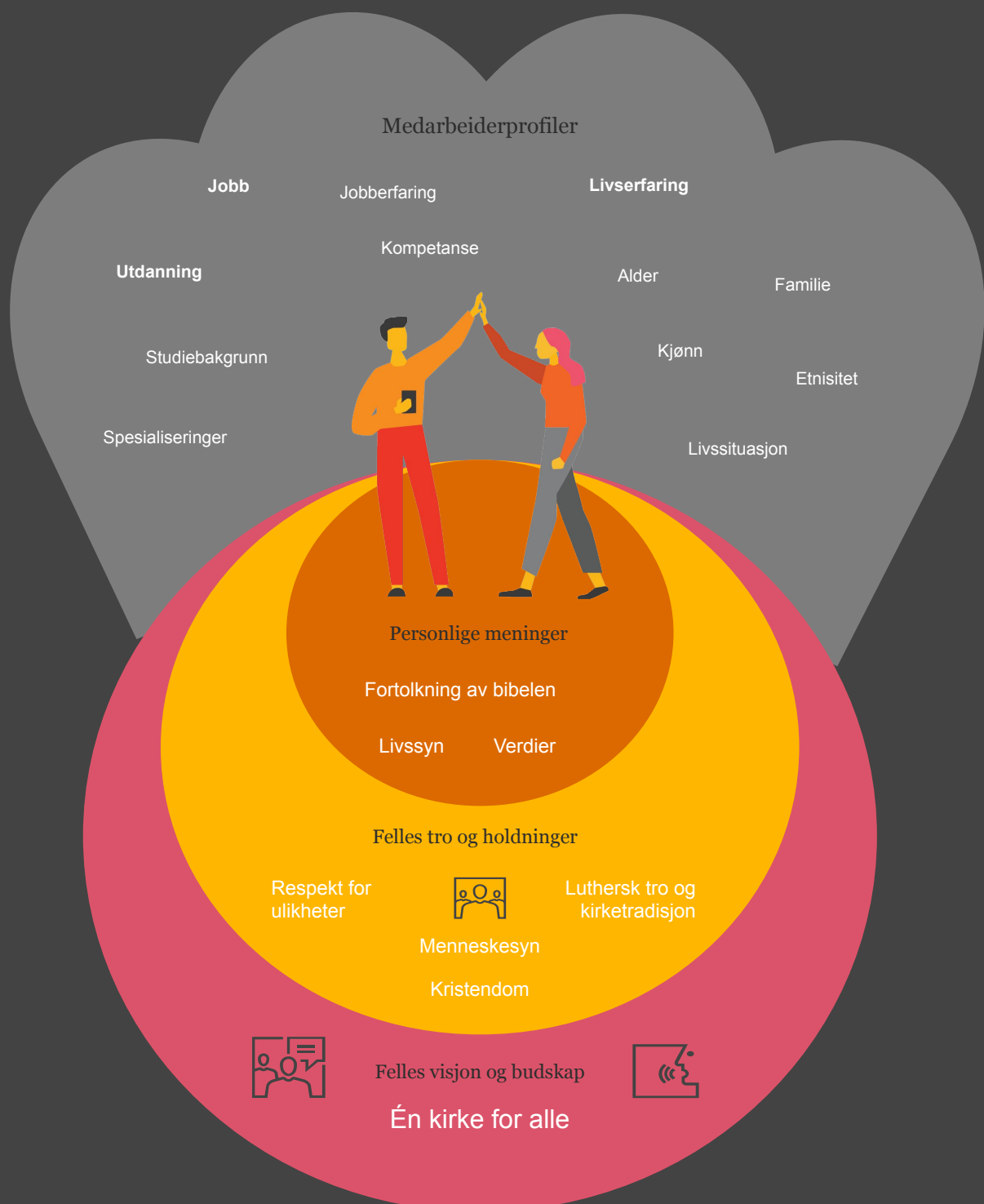
Til tross for at de fleste jobber i dag er i stadig endring, lønner det seg å lage gode kompetanseprofiler understøttet av kommunikasjon og aktiviteter spisset mot målgruppens spesifikke behov og interesser i forkant av rekrutteringsprosessen. Rett kompetanseprofil på rett plass kan utgjøre hele forskjellen for å tiltrekke og beholde de medarbeiderne som til sammen skal skape fremtidens kirke. Disse profilene kan videre brukes til å skape en mer enhetlig forståelse og utførelse av de ulike rollene i kirken.

De påfølgende sidene representerer et mangfold kandidatprofiler for fremtiden som til tross for sine ulikheter likevel har noe viktig til felles: kristen tro, åpenhet for ulike meninger og livssyn, og et genuint ønske om formidle og skape “én kirke for alle”.



# Alle medarbeidere er unike, men jobber mot en felles visjon

Kirkens medarbeidere skal representere et bredt spekter av unike profiler med ulike utanningsbakgrunner, jobb- og liveserfaringer. Det skal være rom og respekt for personlige meninger og det som binder fellesskapet er troen. Viktigst av alt er et felles og genuint ønske om å sammen skape fremtidens kirke og formidle og skape “én kirke for alle”.



# I fremtiden bør kirken ha et mer bevisst forhold til kompetanse - i sin fulle betydning

Kompetanse er et sammensatt begrep som rommer både kunnskap, ferdigheter, egenskaper, tro og holdninger. Kirken har historisk vegret seg for å utvikle felles kompetanseprofiler utover helt grunnleggende beskrivelser av utdanningsbehov og arbeidsoppgaver. Samtidig har mangel på kvalifiserte søkere muligens resultert i at kirken har senket lista for kandidater.

Rekrutteringsutfordringen handler ikke kun om volum. For å snu den negative trenden og virkelig levere på kirkens visjon - både innad og utad, er også profilen og kvaliteten av kandidater en kritisk suksessfaktor. De ansatte er kirkens viktigste ressurs for å lykkes med rekrutteringsutfordringen - og for å lykkes må kirken jobbe strategisk med kompetanseutvikling av dagens ansatte samtidig som at de jobber mer bevisst med å tiltrekke de rette kandidatene. På de neste sidene har vi laget et forslag til et mangfold kandidatprofiler som til tross for sine ulikheter likevel har noe viktig til felles: kristen tro, åpenhet for ulike meninger og livssyn, og et genuint ønske om å formidle og skape "én kirke for alle". Videre er de kompetansene vi anser som kritiske hos kandidatene markert med **gult** i kandidatprofilen.



# Prest



## Utdanning

Prestetjenesten er krevende, derfor er det et langt studium som forberede deg på dette, eventuelt kan en påbygging med teologi senere i karrieren også gjøre det. I løpet av teologistudiet lærer du flere ulike fagdisipliner som filosofi, språk, litteratur og historie. Du lærer å fortolke hellige skrifter, og utforske kirkens og religionenes plass i dagens samfunn. Underveis får du opparbeide og øve på dine formidlingsevner, og videreutvikle sosiale ferdigheter med god veiledning over lang tid. Du får også verdifull erfaring gjennom praksis som gjør deg rustet til å møte arbeidshverdagen, selv på sitt mest krevende. Når du er ferdig på studiet og går ut i tjenesten vil oppfølgingen fortsette gjennom gode samtaler og veiledning.

Å være prest er en mangfoldig og utfordrende tjeneste. Du har ansvar for å forvalte ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menigheten. Det betyr at du skal lede gudstjenester og kirkelige handlinger på en trygg og inkluderende måte. Du skal også forkynne, undervise og utøve sjelesorg.

Som prest må du ha et tydelig engasjement for det evangeliet du skal forkynne. Det er også viktig med gode sosiale evner, fordi en stor del av jobben er å kommunisere godt med mange ulike mennesker, i mange ulike situasjoner. Du skal forholde deg til flere ulike menigheter og mennesker, derfor må du vise evne til å tilpasse deg menigheten og kulturen du jobber i. Gjennom yrket vil du få morsomme øyeblikk med barn og unge, fulle av glede og latter. Neste dag må du tåle å være helt nær hos mennesker som har blitt rammet av det de fryktet mest. Som prest trenger du et varmt hjerte, og iblant is i magen.

## Petra (42) - Livserfaren og livlig

Petra fra Drammen har kirken som andrekarriere og fullførte for 5 år siden profesjonsstudium i teologi. Petra var tidligere jurist, men følte ikke lenger at arbeidet gav nok mening. Petra har alltid hatt en sterk tro, men tanken om å bli prest har modnet over mange år. Etter en stor påkjenning i livet som førte til en personlig krise stod kallet klart fremfor henne: Hun ble kalt til prestatjeneste av Gud for å dele av sine erfaringer og hjelpe andre. Hun mener at som prest må man tørre å kjenne på andre menneskers smerte for å hjelpe.

Petra er kjent for å være liberal, og hun mener at kirken må fornye seg og utvikle nye tjenester. Hun liker å tenke nytt og er bekymret for kirkens medlemstall og for lavt fokus på medlemsorientering. Hun synes rollen som prest gir stor frihet, men at hun får lite oppfølging.



**Stillingstittel:** Prest  
**Utdannelse:** Prof. i teologi  
**Sivilstatus:** Enke, 2 barn  
**Bosted:** Drammen  
**Antall år i kirken:** 4 år

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
Teologi Sjelesorg Jus	Sterk formidler Gravitas/tilstedeværelse Samarbeidsferdigheter Relasjonsbygger	Kristen tro Åpenhet for ulike meninger og livssyn "En kirke for alle" Ser muligheter fremfor begrensninger	Empatisk Jordnær Tålmodig Varm Kreativ



**Stillingstittel:** Prest  
**Utdannelse:** Prof. i teologi  
**Sivilstatus:** Gift, 4 barn  
**Bosted:** Eid  
**Antall år i kirken:** 33 år

## Per (59)- Erfaren og trygg formidler

Per kommer fra en familie med lang konservativ kristen tradisjon. Han er oppvokst på Vestlandet og fulgte i farens fotspor som prest. Han var tidlig sikker på at det var prest han skulle bli. Han opplever i dag en indre drakamp i forhold til den liberale retningen Den norske kirke sentralt har tatt og setter spørsmålsteget ved om Bibelen fortolkes riktig. Han føler at kirken har blitt en paraply uten et sterkt samlende element. Dette er tanker han ikke deler med kollegaer i frykt for å bli mistolket, men som han har diskutert forsiktig med prostens. Per leverer godt på kirkens aktiviteter og kirkelige handlinger, han oppleves som imøtekommende og respektfull av både menighet og kollegaer.

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
Teologi Misjon Etikk Ledelse	Sterk formidler Gravitas/tilstedeværelse Lytende God på stressmestring	Kristen tro Åpenhet for ulike meninger og livssyn "En kirke for alle" Verdsetter det tradisjonelle	Empatisk Imøtekommende Praktisk Analytisk Strukturert

## Pernille (29) - Nysgjerrig prestevikar



Pernille er fortsatt student, men jobber som prestevikar i Tromsø. Hun ramlet inn i teologistudiet litt på slump etter å ha fått en personlig oppfordring gjennom sitt bidrag innen barne- og ungdomsarbeidet. Hun ble fascinert av teologi da hun først startet på det, men vurderte også sterkt å studere filosofi eller historie. Pernille elsker å tale til menigheten, men føler seg ofte usikker når det gjelder sorgarbeid og møte med pårørende ved gravferd. Hun synes det har vært en bratt læringskurve og at det kan være vanskelig å kommunisere med prosten for å få støtte. Hun forsøker etter beste evne å tilpasse seg rollen, og styres ofte av kollegaenes forventninger til henne og lokal skikk for presterollen.

**Stillingstittel:** Prestevikar  
**Utdannelse:** Student i teologi  
**Sivilstatus:** Singel  
**Bosted:** Tromsø  
**Antall år i kirken:** Under 1 år

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
Teologi Barne og ungdomsarbeid	Sterk formidler Gravitas/tilstedeværelse Relasjonsbygger, spesielt med unge	Kristen tro Åpenhet for ulike meninger og livssyn "En kirke for alle" Verdsetter samhold Utforskende	Empatisk Engasjert Energisk Nysgjerrig Åpen

# Diakon



## Utdanning

Som diakon har du en bred fagbakgrunn. Først gjennom en bachelorgrad eller tilsvarende innen sosialfag, helsefag, pedagogisk eller praktisk-kirkelig utdanning, og deretter en master i diakoni. I mastergraden får du en grundig diakonifaglig kompetanse gjennom fag som diakonivitenskap, ledelse og sjelesorg. Den robuste utdanningen danner grunnlaget for mye av kompetansen du trenger i en tjeneste som veksler mellom det nære og de store utfordringene av vår tid.

Diakoni er evangeliet i handling. Som diakon får du ansvar for kirkens omsorgstjeneste, og at evangeliet uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, bærekraftsmålene og kamp for rettferdigheter. Oppgaven din er å utforme menighetens arbeid på disse områdene, i tett samarbeid med frivillige og kolleger. Du kan også jobbe med å utvikle samarbeid for klimasaken, rusomsorg, eller arbeid for flyktninger sammen med skoler, politiet, kommuner eller frivillige organisasjoner. Som diakon er nemlig oppgaven din både å se det andre ikke ser og å heve stemmen der andre tier. Det kan være ved å vise omsorg for enkeltmennesker eller ved å hjelpe menigheten og lokalmiljøet til å se sin hverdag i en større sammenheng og gjennom dette skape engasjement om å utgjøre en forskjell for samfunnet eller verden.

Utover dette kan du også delta i ulike liturgiske funksjoner, som å holde preken, delta i forbønnen og i utdeling av nattverd. Uansett trenger du som diakon et sterkt engasjement, faglig tyngde, og gode relasjonsevner for å mestre rollen.

Uavhengig av hvor og hvordan du jobber som diakon er du med på å realisere Den norske kirkes visjon for den diakonale tjenesten: Guds kjærlighet til alle mennesker og alt det skapte, virkeliggjort gjennom liv og tjeneste.

## Jon Andreas (28) - En seigmann med hjerte for asylbarn



Jon Andreas startet på teologistudiet, men etterhvert som han ble kjent med diakonien fant han ut at det var den riktige veien videre for han. Han har alltid hatt stor omsorg for andre, spesielt barn og unge. Han hadde selv en tøff oppvekst som fosterbarn og med et ønske om å utgjøre en forskjell startet han først som lærervikar på en barneskole etter at han var ferdig i militæret. Jon Andreas har et ekstra rom i hjerte for asylbarn og jobber hardt for å starte en språkkafé for unge. Han gir av seg selv og er ofte utmattet og grubler videre på andres problemer når han kommer hjem. Han føler at han av og til blir dratt i ulike retninger, som en seigmann. Jon Andreas er litt vimsete som type, men svært godt likt av både kollegaer og menigheten for øvrig.

**Stillingstittel:** Diakon  
**Utdannelse:** Master i Diakoni  
**Sivil status:** Gift, 1 barn  
**Bosted:** Trondheim  
**Antall år i kirken:** 2 år

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
Diakoni Pedagogikk	Engasjere seg for andre Viser stor omsorg Relasjonsbygger	Kristen tro Åpenhet ulike meninger og livssyn "En kirke for alle" Opptatt av å ta vare på andre	Åpen Tolerant Empatisk Vimsete Engasjert



## Andrea (48) - Stor omsorg for eldre og syke

**Stillingstittel:**  
Diakonvikar  
**Utdannelse:** Bachelor i helsefag  
**Sivil status:** Gift, 1 barn  
**Bosted:** Kristiansand  
**Antall år i kirken:** 1 år

Andrea var aktiv i kirken som ung og valgte å studere sykepleie. Nå ønsker hun å ta en en mastergrad i diakoni. Hun har jobbet store deler av sin karriere på Diakonhjemmet i Oslo, men startet i Den norske kirke da hun flyttet tilbake til hjembyen sin for et år siden. Hun har brukt mye tid på å tilpasse seg sin rolle i den lokale kirken. Hun føler at diakonrollen ofte blir misforstått, og at kompetansen ikke blir nok verdsatt av kollegaer. Hun føler heller ikke at hun kjenner godt nok til andre kollegers roller, og dette kan føre til konflikter. Et eksempel er kirkekaffen hvor hun føler at kollegaene legger press på at hun alltid må stille opp. Andrea har stor omsorg for andre og er spesielt glad i å være tilstede for de eldre og syke, men som innadventd har hun også behov for å kunne trekke seg tilbake for å bearbeide og reflektere. I disse dager håper hun på positivt svar på å få ta en Master i Diakoni i regi av kirken.

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
Diakoni Helsefag	Engasjere seg for andre Viser stor omsorg Inkluderende	Kristen tro Åpenhet ulike meninger og livssyn "En kirke for alle" Alle er likeverdige	Åpen Tolerant Morsom Omtenksom



# Kateket/Menighetspedagog

## Utdanning

Som kateket eller menighetspedagog er pedagogikk og kristendomskunnskap hovedelementene i din utdanningen. For å bli menighetspedagog trenger du en bachelorgrad som inkluderer både teologi og pedagogikk. Som kateket må du ha en mastergrad som inkluderer teologi, pedagogikk og praktisk-kirkelige fag med vekt på kirkelig undervisning (kateketikk).

Det finnes mange måter å få denne kompetansen på, en av dem er ved å ta en ren kirkelig utdanning på et teologisk lærested. Dersom du ikke tar en kirkelig utdanning, men for eksempel en pedagogisk utdanning ved en førskole/lærerhøyskole, tilbyr de teologiske lærestedene de praktisk-kirkelige fagene du trenger i tillegg.

Kateketen og menighetspedagogen fungerer som lærere i kirken, og har fagansvar for undervisning og pedagogikk. Hovedoppgavene er å undervise og formidle kunnskap om den kristne tro, på en måte som skaper engasjement. En sentral del av arbeidet er å legge til rette for barn og unges medvirkning i gudstjenesten, særlig i forbindelse med trosopplæring, i konfirmantarbeidet og i gudstjenester for skoler og barnehager. Utover dette kan du også delta i ulike liturgiske funksjoner, som å holde preken, å delta i forbønnen og i utdeling av nattverd.

Som kateket eller menighetspedagog trenger du gode formidlingsevner, sterke sosiale ferdigheter og et blikk for kreative løsninger. Du må kunne sette grenser, og også være tålmodig og lyttende i møte med barn og unge i ulike livssituasjoner. Andre viktige egenskaper er å være strukturert og systematisk, da jobben innebærer mye planlegging og utviklingsarbeid.

En arbeidshverdag som kateket eller menighetspedagog innebærer mye lek og latter, men like gjerne tårer og vanskelige samtaler. Uansett er du en viktig voksenperson for barn og unge.



## Selma (31) - Brenner for ungdommen

Selma er oppvokst i en misjonærfamilie og tilbrakte store deler av barndommen i Ghana og USA. Hun er glad i å reise og var på utveksling i USA da hun tok sin pedagogutdanning. Der var hun aktiv i barne og ungdomsarbeid i den lokale frikirken. Selv om hun trives godt på arbeidsplassen og har engasjerte kollegaer savner hun mye av kulturen og medlemsorienteringen i den amerikanske frikirken. Spesielt fokuset på musikkarrangementer og mer heftige diskusjonsgrupper. Selma brenner for ungdomsarbeidet og synes det er synd at kirken og presten "bestemmer" hva som er viktige for ungdommene i stedet for å spørre dem og utforme tilbud deretter.



**Stillingstittel:** Kateket  
**Utdannelse:** Pedagog med Master i kirkelig undervisning  
**Sivil status:** Singel, barn på 11 år, amerikansk  
**Bosted:** Oslo  
**Antall år i kirken:** 6 år

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
<b>Pedagogikk</b> Kirkelig undervisning	<b>God formidler</b> Samlende og ryddig Hardtarbeidende	<b>Kristen tro</b> <b>Åpenhet ulike meninger og livssyn</b> "En kirke for alle" Åpensinnet Omsorgsfull	<b>Trygg</b> <b>Oppmerksom og inkluderende</b> Autentisk Troverdig



## Sanne (53) - Imøtekommende og engasjert

Sanne jobbet som førskolelærer og daglig leder for en barnehagen i 15 år før hun startet i Den norske kirke. Hun er oppvokst i en kristen familie, men var lite aktiv i kirken. Først når barna ble større og begynte i speideren ble troen en levende del av Sannes liv igjen. Da barnehagen hun ledet ble lagt ned fikk Sanne en oppfordring om å søke i kirken. Hun var først usikker på om hun var "kristen nok" til å jobbe i kirken, men følte en sterk dragning og tilhørighet til kirkebygget og kirkens symboler. Hun angret ikke og stortrivdes fra første dag. Hun er spesielt fornøyd med at hun får definere mange av oppgavene sine selv når hun arrangerer trosopplæring for store og små i kirken.

**Stillingstittel:**  
Menighetspedagog  
**Utdannelse:**  
Førskoleutdanning og praktisk-kirkelige fag  
**Sivil status:** Singel  
**Bosted:** Røros  
**Antall år i kirken:** 13 år

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
<b>Pedagogikk</b> Teologi	<b>God formidler</b> Tilpasningsdyktig Pågangsmot	<b>Kristen tro</b> <b>Åpenhet ulike meninger og livssyn</b> "En kirke for alle" Stå-på-vilje Imøtekommende	<b>Trygg</b> <b>Oppmerksom og inkluderende</b> Empatisk Engasjert

# Kantor



## Utdanning

For å møte utfordringene i tjenesten har du som kantor en bred fagbakgrunn. Du kan ha fire års kirkemusikkutdanning eller tre års grunnutdanning i kirkemusikk med tillegg i kristendomskunnskap, kirkefag, pedagogikk eller diakoni. Et tredje alternativ er en bachelor i musikk med en godkjent tilleggsenhet i kirkemusikk.

Emnene korledelse, solistisk orgelspill, arrangering og komponering springer ut av musikkens funksjon i gudstjenesten og er sentrale i studiet. I studiet lærer du liturgisk praksis og du får innblikk i bibelhistorie og kirkehistorie.

Kantoren er musiker i kirken og leder den kirkemusikalske virksomheten. Som kirkemusiker står du i en lang tradisjon med dype røtter, men du har likevel stort spillerom til å skape nye musikalske øyeblikk. Som kantor blir du en type multimusiker som behersker alt fra orgelspill, korledelse og samspill med profesjonelle musikere. Repertoaret som helhet er bredt, og omfatter stilarter som tidligere var ukjent i kirken.

Som kantor skal du sørge for bredde og kvalitet i det kirkemusikalske arbeidet i menigheten og opplæring av med barn og ungdommer. Det kreves at du rekrutterer til virksomheten, blant annet til kor og instrumentalgrupper, i tillegg til at du veileder frivillige medarbeidere.

Viktige egenskaper i rollen er struktur og kreativitet, da ansvarsområder omhandler planlegging av korvirksomhet, gjennomføring av konserter, forberedelse til gudstjenester og videreutvikling av det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet. Behovene i samfunnet og kirkens budskap er i en kontinuerlig dialog med hverandre, derfor får du som kantor en unik rolle som kulturentreprenør med utgangspunkt i kirkerommet. Arbeidet skjer i samarbeid med kollegaer i kirken, frivillige, profesjonelle musikere, kultur- og samfunnsaktører, derfor er det også viktig med gode samarbeids- og formidlingsevner.

## Karin (29) - Med kjærlyghet for musikken

Foreldrene til Karin tok barna med til kirken på julaften, ved dåp, begravelser eller vigsel. Hun anså seg selv ikke som kristen inntil hun gjennom noen tøffe ungdomsår fant troen etter å ha deltatt på konfirmasjonsleir. Hun fortsatte med barne- og ungdomsarbeid og fikk et spesielt godt forhold til kantor. Karin hadde lenge spilt piano og sunget i kor, og kantor så et talent i henne som han støttet opp om å forfølge i yrkesvalget. Etter endte studier fikk Karin jobb i kirken og trives godt med det selvstendige arbeidet og samholdet med andre kantorer i regionen. Hun var overrasket over at det ikke fantes en ordentlig stillingsbeskrivelse, og over at studiet ikke gav et mer realistisk bilde av arbeidet som ventet. Siden stillingen deles mellom 3 kirker jobber hun hardt for å innfri de ulike forventningene på hver plass.



**Stillingstittel:** Kantor  
**Utdannelse:** Kirkemusikk  
**Sivil status:** Samboer  
**Bosted:** Asker  
**Antall år i kirken:** 3 år

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
Kirkemusikk Sang Piano	Dyktig musiker God på samarbeid	Kristen tro Åpenhet ulike meninger og livssyn "En kirke for alle" Setter menneskelige relasjoner høyt	Engasjert Involverende Selvstendig



## Kenneth (42) - Fotball og musikk ble veien inn

**Stillingstittel:** Organist  
**Utdannelse:** Kirkemusikk  
**Sivil status:** Gift, 3 barn  
**Bosted:** Stavanger  
**Antall år i kirken:** 13 år

Kenneth sin vei inn i kirken var ikke via Gud, men via musikken og fotballen. Han startet tidlig med musikk, både piano og gitar. Deretter kom også Ten Sing som skapte et engasjement i ungdomsgjengen. Med fotballen via KFUM var veien inn kirkedøra kort og Kenneth var alltid med der det skjedde og tok etterhvert mer ansvar for ungdomsarbeidet i den lokale menigheten. Å studere musikk var et selvsagt valg for Kenneth. Han har lenge jobbet deltid 60% i kirken, og har alltid hatt andre jobber ved siden av, både spillejobber og kor. Selv om han trives godt i kirken med gode og omtenkssomme kollegaer passer det han fint å kunne oppsøke andre miljøer og dyrke andre musikksjangere også. De seneste årene har han provosert seg mer og mer over at begravelsesbyråene forsøker å "overta" hans rolle i møte med pårørende og deres musikkønsker og behov.

Kunnskap	Ferdigheter	Tro og holdninger	Egenskaper
Kirkemusikk Orgel Kor Ledelse	Dyktig musiker Organist Musikalsk Ansvarsfull	Kristen tro Åpenhet ulike meninger og livssyn "En kirke for alle" Liker å delta på ting og være der det skjer	Engasjert Energisk Åpen



## Leder- og administrative stillingar

Det er ulike stillinger innen administrasjon og ledelse i kirken. På et kirkekontor kan stillingstittelene være kirkeverge, kontor- eller daglig leder, fagkonsulent og kontorsekretær. På et bispedømmekontor og i Kirkerådet finnes det også stillinger innen rådgivning, administrasjon og ledelse.

### Utdanning kirkeverge

I tillegg til en god formell utdanning er det nødvendig å beherske organisering og administrasjon. Sosiale ferdigheter er også viktig fordi man ofte er i møte med mennesker i ulike situasjoner. Det er også en fordel med erfaring fra annet kirkelig arbeid og god kunnskap om Den norske kirke som organisasjon.

### Utdanning annen administrasjon

Normalt kreves det kunnskap innen IT, økonomi og administrasjon for denne type stilling, men grunnleggende kunnskap innen kirke og teologi er også nyttig.

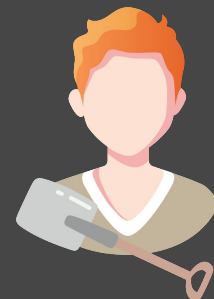
### Kirkeverge

En kirkeverge har en sentral lederstilling i Den norske kirke på lokalt plan, og er ansatt av et kirkelig fellesråd. Som kirkeverge har man mange ansvarsområder; Økonomi, drift, personal, forvaltning av kirkebygg og gravplasser, strategi, plan – óg utviklingsarbeid. I denne stillingen kreves det derfor høy kompetanse innen disse fagområdene. Annen relevant kompetanse er pedagogikk, teologi, diakoni eller praktisk-kirkelige fag.

### Andre stillinger innen kontor og administrasjon

Det er mange stillingstitler som skildrer en som er ansatt i administrasjonen på et kirkekontor, men ofte benyttes tittelen kontorleder som et samlebegrep. Kirkevergen vil normalt være nærmeste overordnet i denne type stilling.

En kontorleder har som regel ansvar for den daglige driften av kontoret. Vanlige oppgaver kan være saksbehandling, delta i møter i sogneråd/ menighetsråd og ulike utvalg, delta på og lede stabsmøter med mer. Viktige egenskaper er å arbeide effektivt, nøyaktig, selvstendig og systematisk. Gode tekniske- og kommunikasjonsferdigheter er også sentralt.



# Jobb med kirkebygg og kirkegård

## Utdanning/Kompetanse

Det er rundt 2000 stillinger innen arbeid med kirkebygg, kirkegård og krematorium i Den norske kirke. Alle disse står i svært sentrale kirkelige oppgaver og er viktig for de som tar i bruk kirken i dag og for de som skal det i fremtiden.

For å arbeide innen disse fagområdene er det viktig med kunnskap innen drift og vedlikehold av kirkebygg. For mange er det nyttig å ta kirketjener-skolen, der en lærer om renhold og vedlikehold, elektriske- og tekniskeanlegg i store bygg, ENØK (energisparing), internkontroll, avfallsbehandling med mer. Flere ansatte med ansvar for kirkegården har fagutdanning, for eksempel innen gartnerfag.

Om man jobber på kirkegården eller inne i kirken kommer en jevnlig i kontakt med barn, unge og voksne i ulike livssituasjoner. Derfor er det viktig med gode sosiale ferdigheter.

Det er et mangfold av stillingstitler for en som har kirkebygget og eller kirkegården som sitt ansvarsområde. Å ta vare på kirkene og kirkegårdene, er en sentral oppgave for de kirkelige fellesrådene. Noen utøver arbeidet sitt fra et kontor. Andre har arbeidet sitt ved kirken og kirkegården. Mange kirker er av stor kulturhistorisk verdi, og det krever kunnskap å ta vare på kirkebygg som sikrer kirken for fremtiden. Noen steder er eiendomsmassen så stor og krevende at det er ansatt ingeniører med spisskompetanse på kirkebygg, eller det er opprettet egne konsulentstillinger med ansvar for kirkebygg og gravplass.

Kirketjenere og/eller klokkere tar gjerne aktivt del i gjennomføring av de kirkelige seremoniene. En særlig viktig oppgave under en gravferd er for eksempel å legge til rette for en verdig slutt på kirkegården, med tilrettelegging, senking og pynting av grav.

# Innhold

A. Introduksjon

B. Nåtidsanalyse

C. Fremtidsvisjon og kandidatprofiler

D. Veien videre

E. Vedlegg

## Tiltak #1

# En felles kultur som understøtter et tydelig og tidsriktig employer brand

For å lykkes med rekrutteringsutfordringen må kirken jobbe vel så mye internt som eksternt. Vi anbefaler et strukturert kulturutviklingsløp hvor kirken jobber systematisk med å utvikle en felles identitet og stolthet hos de ansatte, og på den måten utvikler ambassadører og et grunnlag for å fremstå som en mer samlet og attraktiv kirke og arbeidsgiver.

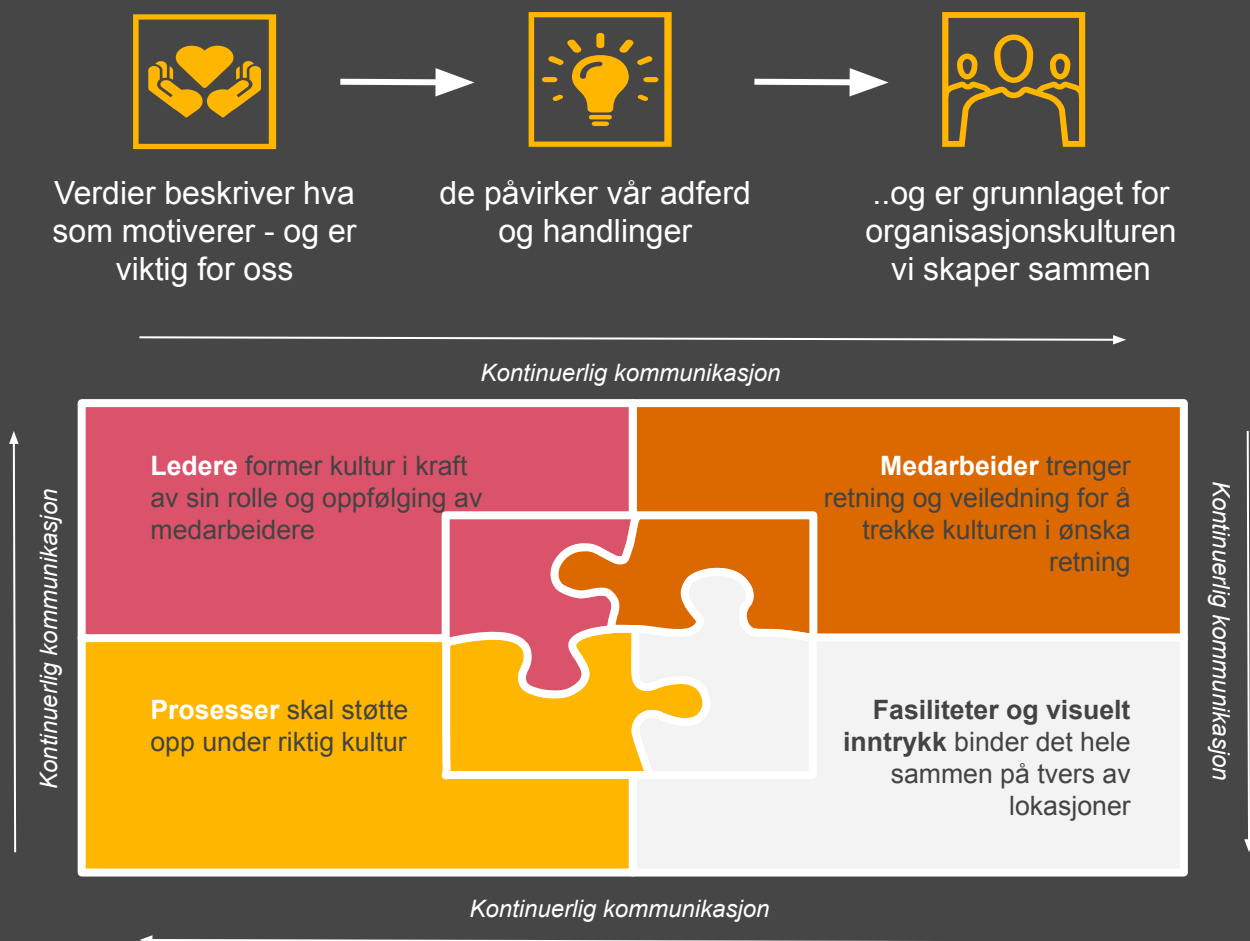
I tillegg har kirken en stor jobb å gjøre utad for å “re-brande” seg selv som kirke og arbeidsplass. En konsistent og helhetlig merkevare behøver ikke å være uniform. Kirken må utvikle et tydelig og tidsriktig employer brand og medarbeiderløfte (EVP) hvor budskapet om hvilke konkrete positive fordeler kirken kan tilby kandidatene kommer tydeligere frem og som snakker til den type kandidatprofiler kirken ønsker å tiltrekke seg.

# En felles kultur og stolthet internt er en forutsetning for å løse rekrutteringsutfordringen

For å lykkes med rekrutteringsutfordringen må kirken jobbe vel så mye internt som eksternt. Funnene fra nåtidsanalysen peker på en fragmentert kultur med manglende felles tilhørighet og at mange ansatte ikke vil anbefale kirken som arbeidsgiver. Vi foreslår at kirken setter i gang et adferdsorientert kulturutvekslingsprogram som systematisk jobber med å utvikle en felles identitet og stolthet hos de ansatte. På den måten utvikler kirken ambassadører og et grunnlag for å fremstå som en mer moderne og tolerant folkekirke hvor alle er velkommen.

Kritiske suksessfaktorer for en vellykket kulturprosess inkluderer:

- Adferdsbasert tilnærming
- Helhetlig og strukturert tilnærming
- Utvikling av og forankring i ledelsen
- Involvere og engasjere hele organisasjonen
- Samspill mellom strategi, struktur og kultur





## Det handler om å skape tilhørighet og flere ambassadører

De ansatte i kirken og deres kollegaforhold har lenge vært preget av spagaten de to arbeidsgiverlinjene har skapt. I tillegg har det vært mye fokus på at kirken består av et meningsmangfold, men med felles trosfellesskap. Til tross for at meningsmangfoldet er en positiv verdi overskygges det av tilbøyeligheten til å sette individet i fokus, fremfor å fremme det som er felles. Det er uheldig for følelsen av tilhørighet at det dannes interne grupper som enten i form av arbeidsgiverlinjer eller meningsfellesskap blir stående mot hverandre. Det felles målet man jobber sammen for må komme foran, og målet må være tydelig for alle i kirken.

Å skape sosial tilhørighet kan blant annet gjøres ved å finne ut hva som gjør oss annerledes enn andre. Hva er forskjellen på oss som gruppe i forhold til omverden? Kan vi engasjere hele organisasjonen i konkurransen om å få de beste kandidatene inn som kollegaer? Det må også legges til rette for god samhandling på tvers av stillingene, og at det skapes et trygt rom hvor medarbeidere kan dele personlige opplevelser og meninger fritt. I tillegg er det viktig at alle medarbeidere føler seg sett og ivaretatt. Et mulig virkemiddel som mange ansatte allerede føler en sterk tilhørighet til er kirkens symboler. Kan vi benytte disse på en mer bevisst måte i employer brand øyemed for å bygge tilhørighet?

Ansatte og kandidater som føler en sterk sosial tilhørighet vil vise interesse for hva andre synes om "oss som gruppe". De vil bli fornærmet om noen snakker gruppen ned og stolte hvis noen snakker positivt. De vil anse Den norske kirkes suksesshistorier som sine egne og om noen roser vil de ta det som et personlig kompliment. For å oppnå dette må man være tydelig med både ansatte og kandidater omkring hva som gjør Den norske kirke annerledes og hva som binder gruppen sammen. Det er viktig å ikke miste det interne meningsmangfoldet i dette arbeidet, men omdømmemessig må kirken fremstå som en samlet enhet. Når vi vet hva disse felles elementene er og får satt ord på de, vil man kunne kommunisere det unike Den norske kirke kan tilby som arbeidsgiver.

# Kirken må utvikle et tydelig og tidsriktig employer brand og medarbeiderløfte (EVP)

Merkevaren til Den norske kirken og verdiforslaget er der i alle møter med kirken - på godt og vondt. Det betyr at alle ansatte i kirken påvirker verdien av merkevaren hver eneste dag.

I dagens krevende marked må kirken løfte frem hva kirken kan tilby som arbeidsgiver og fokuseres på å "re-brande" kirken som arbeidsplass. Den norske kirke er i sin natur i en ypperlig posisjon for å bygge opp organisasjonen som en solid merkevare mye takket være et sterkt trosfellesskap. Kommunikasjonen omkring "hvem vi er" og hvordan det oppleves å jobbe i kirken har dog vært utydelig for mange kandidater og dette må svares tydelig ut kommunikasjonen med kandidatene. Budskapet om hvilke konkrete positive fordeler kirken kan tilby kandidatene må komme tydeligere frem og myter om store interne stridigheter og manglende karriereutsikter må avlives.

Ved å fokusere på kandidatenes behov og forventninger vil mulighetene for å nå gjennom med vårt budskap øke. Med utgangspunkt i de påpekte utfordringene kirken står ovenfor og hvilke kandidatprofiler vi tror kan bidra til å løse disse, anbefales det å invitere med på endringsreisen som også inkluderer direkte spørsmål til kandidaten. Vi ønsker å få frem de fordelene kirken kan by på som arbeidsgiver og også vektlegge noe av det unike ved kirken som arbeidsplass.

Under finnes forslag til medarbeiderløfter (EVP'er) kirken kan bygge videre på i sitt rekrutteringsarbeid.

Bli med på å skape fremtidens kirke

Meningsfylt og utfordrende arbeid for deg som ønsker å utgjøre en forskjell

Vær der for mennesker på deres beste og verste dager

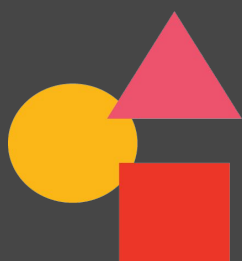
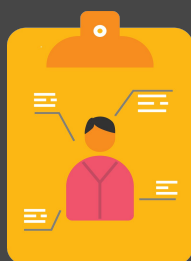
Vil du være med på å skape mer himmel på jord?

## Hvordan kan kirken skape et sterkt medarbeiderløfte i dagens arbeidsmarked?

Unge nyutdannede og erfarne kandidater har noen fellestrekk når de vurderer potensielle arbeidsgivere. De har noen forventninger til hva de vil motta i "bytteforholdet" med ny arbeidsgiver. Noen forhold er ekstra viktige og bør svares ut både i kommunikasjonen med målgruppene og i arbeidsforholdet:

- Utviklingsmuligheter
- Coaching / utviklingsstøtte
- Interessante arbeidsoppgaver
- Konkurransedyktige betingelser
- Omdømme
- Sosialt miljø
- Balanse mellom jobb/privatliv
- Interne karriere- og overføringsmuligheter
- Samfunnsansvar

Kirken har mye å tilby sine ansatte og det vil være av stor betydning fremover at de overnevnte forholdene vektlegges i kommunikasjon rettet mot kandidater avhengig av hvor mye det er forsvarlig å love i forhold til hva det er mulig å oppfylle. I de tilfellene man ikke når helt opp som arbeidsgiver er det viktig å også være ærlig omkring dette når man blir konfrontert for å forhindre skuffelser. Det er ikke nødvendig å være best i klassen på alle punkter, og det er lov å formidle at det jobbes med visse forbedringsområder og at vedkommende kandidat er velkommen med på den endringsreisen.

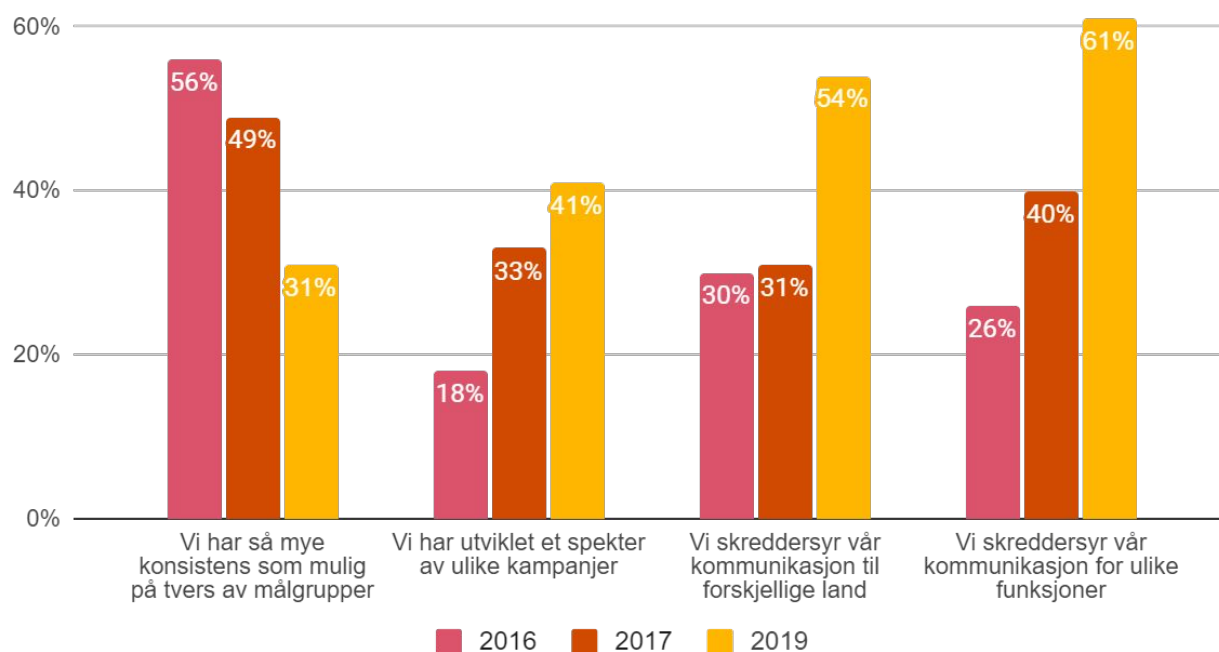


# Ett budskap, men spisset innhold til ulike målgrupper

En konsistent og helhetlig merkevare behøver ikke å være uniform. Der man tidligere fokuserte på å kjøre generelle kampanjer for å tiltrekke seg kandidater, rettes det i dag større fokus mot å tilpasse seg ulike målgrupper. Dette betyr ikke at man ikke kan ha en konsistent merkevare, men Den norske kirke bør spisse sine kampanjer for å svare ut de ulike behovene til de ulike kandidatene avhengig av om de er studenter, nyutdannet, erfarne, tidligere ansatte eller vurderer kirken som andrekarriere.

## Hvor målrettet er din kommunikasjon rettet mot employer brand?

Universum Employer Branding NOW 2019



*En grad av konsistens i brandet er alltid viktig, men effektiv involvering av kandidatene vi ønsker å tiltrekke oss krever at vi spisser innholdet til målgruppens spesifikke behov og interesser.*

**Faye Woodhead**, Global Head of Employer Brand & Graduate Programmes, Deutsche Bank

## Kirken er en arbeidsplass som rommer hele familien

Beliggenhetsbranding er viktig for å få kandidater til å velge stillinger i mer "grisgrendte" strøk. I tillegg til å brande kirken, har vi en mulighet til å samtidig forsøke å gjøre selve bygda/stedet mer attraktivt. Dette kan skje i samarbeid med kommunen og andre instanser, slik at hele familien kan se for seg en fremtid både med gode skoler og aktivitetstilbud. Store deler av Norge byr også på svært attraktiv natur og en livsstil og ro som det kan være vanskelig å oppnå i storbyen. Siden det ofte er flere i familien enn kun den ene som skal ha stillingen bør man også undersøke om det vil være mulig for de andre partene å lykkes og også tenke på at dette bør kommuniseres.

Det kan være vanskelig å se for seg en annen livsstil enn det man er vant med og muligheten for å få komme på besøk og kanskje hospitere bør vurderes. Å få hjelp med praktiske ting som å finne bolig og riktig boligområde kan også bidra til å tippe skålen i riktig retning.



## Tiltak #2

# Øke rekrutteringsgrunnlaget og styrke barne- og ungdomsarbeidet

Møtene barn og unge har med kirken bør bidra til å underbygge interessen for en kirkefaglig karriere. Strukturert og målrettet arbeid med fritidsorganisasjoner, skoler og høyskoler, kulturinstitusjoner og kommuner kan bidra til at flere får et positivt forhold til kirken, kirkens ulike roller og dens virke i samfunnet.

Utover de tradisjonelle arenaene hvor kirken er tilstede vil vi oppfordre til å også oppsøke mer utradisjonelle og ikke-kristne arenaer. Dette kan skje gjennom fysiske møteplasser eller sosiale medier. Noe av ekspertisen til kirken er å være tilstede for mennesker i opp og nedturer, noe som kan inntreffe på svært ulike arenaer. Kirken bør sikre en tilstedeværelse der kandidatprofilene er.

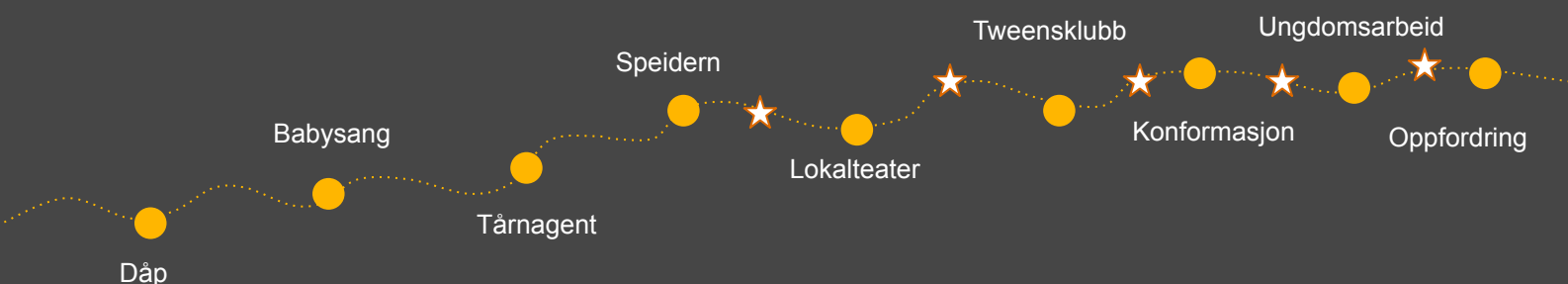
Også alternative kandidattilnærminger vil bidra til å øke rekrutteringsgrunnlaget, som eksempelvis beliggenhetsbranding, tilbake-rekruttering av tidligere ansatte og å tiltrekke seg kandidater med tidligere arbeidserfaring og annen utdanningsbakgrunn enn det man tradisjonelt rekrutterer til kirken.

## Styrke barne- og ungdomsarbeidet

En stor andel av kirkens ansatte har vært aktive i barne- og ungdomsarbeid. Disse møtene bør bidra til å underbygge interessen for en kirkefaglig karriere. Kirken bør tenke nytt omkring organisert arbeid med barn og unge i form av tilstedeværelse og forkynnelse på både kristne og ikke-kristne arenaer. Strukturert og målrettet samarbeid med fritidsorganisasjoner, skoler og høyskoler, kulturinstitusjoner og kommuner kan bidra til at flere får et positivt forhold til kirken, de ulike yrkesrollene og kirkens misjon.

Kirken bør oppleves som et fristed for barn og unge, hvor de i trygghet kan delta og være seg selv, og skape gode opplevelser sammen med andre. Samtidig er det viktig å at kirken fremstår som en profesjonell og attraktiv arbeidsplass for de unge. Målrettet arbeid med å gjøre de unge kjent med kirkens ulike roller og karrieremuligheter er essensielt for å lykkes kombinert med å utvikle flere interne ambassadører slik at barn og unge får personlige oppfordringer om en kirkefaglig karriere fra kirkens ansatte og frivillige.

Ved å også delta i flere kanaler hvor unge er aktivt tilstede vil man kunne skape en relasjon over tid. Noe av ekspertisen til kirken er å være tilstede for mennesker i krise og krevende situasjoner. Derfor ville et digitalt forum, hvor unge som trenger en samtalepartner kan ta kontakt, vise flere at kirken er et sted som kan gi en trygghet og håp. Spesielt i den tiden vi lever i nå hvor mange føler på ensomhet vil nok et forum som dette ha en stor betydning i mange unge menneskers liv, som ikke nødvendigvis har vært en del av kirken tidligere. Det vil også være positivt med tilstedeværelse på sosiale medier hvis man lykkes med å produsere spennende og mer underholdende innhold som mange unge etterspør. Å skape noen positive kontaktpunkter for kommunikasjon med unge, også mellom de fysiske møtene med kirken, vil kunne vekke interessen deres.



## Tiltrekke flere kandidater som ikke er aktive kirkemedlemmer i dag

For å øke rekrutteringsgrunnlaget kan kirken også tenke nytt omkring hvilke arenaer det er mulig å delta på for å nå ut til kandidater som er kristne, men ikke nødvendigvis er deltagende i kirken i dag. Flere dyktige ansatte som jobber i kirken i dag har ikke vært aktive i kirken utenom julaften eller konfirmasjon i løpet av barndommen, men ønsket om en meningsfull jobb har vokst seg frem over tid. Dette handler om å legge fokus på å tiltrekke de som også kun besøker kirken og troen innimellom. En nærmere analyse av hvilke arenaer og i hvilke kanaler målgruppen “gul gruppe” befinner seg i er tilrådelig.

### Potensielle kanaler:

- Aktivitet gjennom sosiale medier og opprette egne, nye kanaler her
- Aktivt bruke relevante nettsider
- Sende ut nyhetsbrev
- Jungeltelegraf
- Venner og familie



### Mulig virkemidler:

- Deltakelse på karrieredager og andre utdanningsarrangementer
- Være sponsor for relevante arrangementer
- Holde seminarer og forelesninger
- Arrangere sosiale sammenkomster og invitere til kirkebesøk
- Holde interne kurs og seminarer
- Sette opp trainee-programmer for ulike stillinger
- Arbeidsprofilpresentasjoner på ulike studier



## Rekruttere tilbake ordinerte eller vigslede som har forlatt en tidligere jobb i kirken

Det er flere tidligere ansatte som av ulike grunner har valgt å forlate en jobb i kirken. De har kanskje valgt å jobbe i andre kristne organisasjoner, eller valgt en ny karriere innen noe helt annet.

Målrettet arbeid for å rekruttere tilbake potensielle kandidater i denne kategorien kan være med på å fylle vakante stillinger med kandidater som allerede har relevant kompetanse.

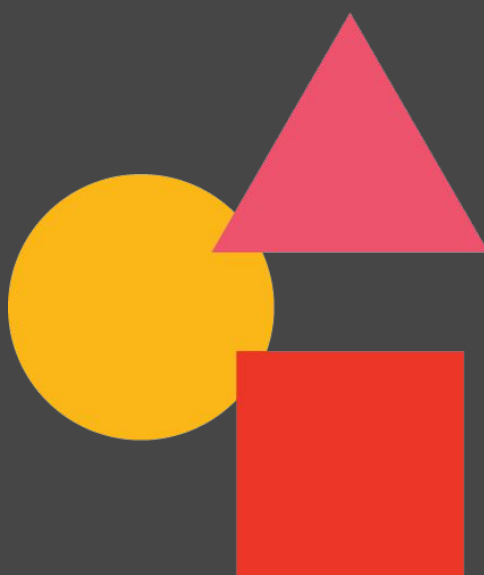
Det vil være viktig å få klarhet i hvem de er og hvordan kan vi nå ut til dem, i tillegg til å forstå hva som var grunnen til at de sluttet og hva kirken kan tilby for å få dem tilbake.



## Fortsette og videreutvikle arbeidet med kirken som andrekarriere

Rekruttering har i stor grad handlet om å øke antall søkere til kirkefaglige studier, og å overbevise potensielle og nåværende studenter om å velge en jobb i kirken. Et fremtidig fokus kan være på å tiltrekke seg kandidater med relevant arbeidserfaring eller annen utdanningsbakgrunn for en andrekarriere i kirken. Det er viktig å sikre at alle kandidater har den riktige kompetansen i bunnen, men gjennom å åpne opp for å ansette kandidater som har opparbeidet seg denne kompetansen på andre måter øker man rekrutteringsgrunnlaget.

Ved å ta utgangspunkt i hvilken kompetanse som skal til for å lykkes, kan man definere hvilken annen arbeidserfaring eller utdanningsbakgrunn som kan gi tilgang til kandidater med relevant kompetanse. Eksempelvis kan lærere med erfaring og utdanning innen pedagogikk gjøre det godt i en trosopplæringsrolle, uten å måtte ha en master i kateketikk eller kristendomskunnskap. På samme måte kan psykologer ha mye relevant kompetanse for å lykkes som prest. Man må sikre at den viktigste kirkefaglige kompetansen er på plass, men samtidig vurdere hvordan den kan utvikles uten å gå et helt studieløp på nytt. Å utvikle et kortere utviklingsløp for kandidater til andrekarriere i de ulike stillingene, som "Prest under utdanning", vil være et viktig ledd i dette. Kanskje må vi åpne opp for å være litt friere rundt hvem som er "gode nok"?



## Tiltak #3

# Utvikle en brukerorientert kandidat- og medarbeiderreise

De beste HR-organisasjonene ser på kandidater og medarbeidere som sine kunder og jobber aktivt med å tilrettelegge for meningsfulle og engasjerende kandidat- og medarbeideropplevelser. Flertallet av kirkens ansatte har vært aktive i barne og ungdomsarbeid eller andre kirkelige aktiviteter. Ofte trigges eller svekkes interessen for en karriere i disse møtene. Å ha et bevisst forhold til alle møtepunkter med potensielle kandidater og deres behov på ulike stadier kan styrke rekrutteringsarbeidet. Igjen spiller kirkens ambassadører en avgjørende rolle, spesielt i menneskemøtene.

Med utgangspunkt i kandidatens tanker og behov er det skissert opp et forslag til en fremtidig kandidat- og medarbeiderreise. Reisen vektlegger viktige treffpunkter mellom kandidaten og kirken, med forslag til hva Den norske kirke kan foreta seg på ulike stadier.

# Kandidat- og medarbeiderreisen

## Hva Den norske kirke gjør

### Kandidatens tanker

Barne- og ungdomsarbeid

Jeg er nysgjerrig på historie og tro

Jeg trenger en arena der jeg kan være meg selv

Jeg er usikker på hva jeg tror... Er jeg kristen nok?

Jeg vet ikke hva jeg er god på eller vil jobbe med, men jeg vil studere noe med mening

Studieløp

Det er viktig for meg at studiet mitt leder til en trygg jobb

Jeg vil være med å gjøre en forskjell i samfunnet

Jeg vil jobbe et sted hvor jeg kan utvikle meg

Det er viktig med forutsigbar lønn og goder

Rekrutteringsprosessen

Finnes det en menighet som passer for meg?

Jeg vil jobbe et sted hvor jeg kan utvikle meg

Det er viktig med forutsigbar lønn og goder

Oppstart og onboarding

Arbeidsmiljøet og kulturen er avgjørende for at jeg trives på jobb

Hvordan kan jeg best prioritere disse oppgavene? Er jeg god nok?

Jeg vil være med å videreutvikle kirken

Min jobb er krevende og jeg trenger støtte for å kunne lykkes

Barne- og ungdomsarbeid



Interessert i å studere noe kirkefaglig

Dåp, konfirmasjon og høytid

Tårnagent og andre tilbud

Eget fellesskap og gudstjenester for studenter



Starter på kirkefaglig studie

Praksis i menighet

Kontakt med VTVT

Se etter fast stilling

Ferdig på kirkefaglig studie



Søknadsprosessen

Rekrutteringskampanje og jobbbannonse

Tilbud eller avslag

Intervju

Signering

Førsteinntrykk



Nettverk

Bli kjent

Utvikling

Bli trygg

I denne fasen er det viktig at Den norske kirke er tilstede på relevante kanaler og arenaer, og er en trygg havn for barn og unge uansett tro. I tillegg til å invitere til deltagelse i yrkespraksis hvor kandidatene får se ulike muligheter og bli gitt ansvar. Her er det essensielt at alle blir godt fulgt opp.

Den norske kirke må være med på å sikre at potensielle kandidater ser på kirkefaglige studier som attraktive og spennende. Det er viktig å få nærkontakt med studentene og inkludere dem i fellesskapet, samt vise dem mangfoldet av Den norske kirkes ansatte. Videre er det viktig å vise mulighetene som finnes i kirken.

Den norske kirke må svare ut hvordan det er å jobbe i kirken. Hvilken reise skal vi invitere kandidater med på? Hva er kirkens misjon i samfunnet? Hvilke muligheter har man, både for personlig og faglig utvikling?

Underveis i rekrutteringsprosessen er det også viktig å ha en tett dialog med kandidatene.

Før første dag til den ansatte er det viktig med god informasjon i forkant for å skape trygghet. Den norske kirke må satse på en god onboardingprosess som sikrer at ansatte opplever at de kan være med å levere på misjonen til kirken. Det er kritisk at man sørger for at kandidaten fort får et nettverk og opplever støtte fra hele Den norske kirke.

# Kandidat- og medarbeiderreisen 2nd karriere

## Hva Den norske kirke gjør

### Kandidatens tanker

#### Vurderer ny karriere

Jeg ønsker meg en mer meningsfull jobb

Jeg ønsker å komme på rett hylle i livet

Jeg er usikker på hva jeg tror... Er jeg kristen nok?

Jeg vil studere noe med mening

Jeg er nysgjerrig på historie og tro

#### Studieløp

Det er viktig for meg at studiet mitt leder til en trygg jobb

Jeg vil være med å gjøre en forskjell i samfunnet

Jeg vil jobbe et sted hvor jeg kan utvikle meg

Det er viktig med forutsigbar lønn og goder

#### Rekutteringsprosessen

Jeg vil være med å gjøre en forskjell i samfunnet

Finnes det en menighet som passer for meg?

Jeg vil jobbe et sted hvor jeg kan utvikle meg

Det er viktig med forutsigbar lønn og goder

#### Oppstart og onboarding

Arbeidsmiljøet og kulturen er avgjørende for at jeg trives på jobb

Hvordan kan jeg best prioritere disse oppgavene? Er jeg god nok?

Jeg vil være med å videreutvikle kirken

Min jobb er krevende og jeg trenger støtte for å kunne lykkes

Går i kirken ved høytiden



Interessert i å jobbe i kirken

Deltar på frivillig arbeid

Har barn som deltar som tårnagent og på andre tilbud

Eget fellesskap og gudstjenester for andrekarriere-studenter

Starter på kirkefaglig studie

Praksis i menighet

Kontakt med VTVT

Se etter fast stilling

Ferdig på kirkefaglig studie



Søknadsprosessen

Rekutterings-kampanje og jobbbannonse

Tilbud eller avslag

Intervju

Signering

Førsteinntrykk



Nettverk

Bli kjent

Utvikling

Bli trygg

I denne fasen er det viktig at Den norske kirke er tilstede i relevante kanaler og arenaer for å opplyse om kirken som en mulig andrekarriere. I tillegg til å invitere til deltagelse i yrkespraksis hvor kandidatene får se ulike muligheter og bli kjent med kirken som potensiell og profesjonell arbeidsplass.

Den norske kirke må være med på å sikre at potensielle arbeidstakere ser på kirkefaglige studier som attraktive og spennende. Det er viktig å få nærkontakt med studentene og inkludere dem i fellesskapet, samt vise dem mangfoldet av Den norske kirkes ansatte. Videre er det viktig å vise karriere og utviklingsmulighetene som finnes i kirken.

Den norske kirke må svare ut hvordan det er å jobbe i kirken. Hvilken reise skal vi invitere kandidater med på? Kommunisere hva som er kirkens misjon i samfunnet og hvilke muligheter man har, både for personlig og faglig utvikling. I tillegg er det viktig med god kommunikasjon til potensielle kandidater før de søker og er ferdig med studiet. Underveis i rekutteringsprosessen bør man også ha en tett dialog med kandidatene.

Før første dag til den ansatte er det viktig med god informasjon i forkant for å skape trygghet. Den norske kirke må satse på en god onboardingsprosess som sikrer at ansatte opplever at de kan være med å levere på kirkens misjon. Det er kritisk at man sørger for at man fort får et nettverk og at man opplever støtte fra hele Den norske kirke.

## Tiltak #4

# Bygge HR-kompetanse og felles prosesser og systemer

Å bygge HR-kompetanse og utarbeide effektive og standardiserte prosesser for rekruttering er viktig både for å sikre en god kandidatopplevelse og for å være trygg på at man ansetter riktig kandidat. En standardisert prosess som fortsatt har rom for lokale tilpasninger vil øke kvaliteten og brukeropplevelsen, samtidig som prosessen blir tydeligere og mer effektiv.

Videre er det viktig at man støtter prosessen med gode og effektive systemløsninger som sikrer at man får hentet ut synergieffekter på tvers av geografi og stillingsutlysninger.

Det tar tid og ressurser å bygge HR- og rekrutteringskompetanse. Det vil ikke være ressurseffektivt å bygge opp spisskompetanse på HR og rekruttering rundt omkring i landet, så vi anbefaler å sentralisere deler av arbeidet. Dette er spesielt viktig knyttet til innholdet i hva som er employer brandet til kirken og hvordan dette kommuniseres til de ulike kandidatgruppene.

## En profesjonell og effektiv rekrutteringsprosess som sikrer en god kandidatreise

Basert på funnene så langt anbefaler vi at det igangsettes et prosjekt som har som mål å forbedre og standardisere rekrutteringsprosessene, samt å heve rekrutterings- og HR-kompetansen.

Med utgangspunkt i hvordan den ønskede kandidatreisen ser ut, kan man kartlegge hvilke prosesser og systemstøtte som er nødvendig å få på plass for å få til den ønskede reisen. Dette gir videre grunnlaget for å standardisere og effektivisere prosessen slik at kandidaten sitter igjen med samme opplevelse, uavhengig av om vedkommende ble intervjuet i Honningsvåg eller Kristiansand. En standardisering av prosessene vil også gjøre at kirken kan ta ut stordriftsfordelen sine.

Prosessene danner så videre grunnlag for hvordan arbeidet bør organiseres. Det er viktig at det skapes rom for lokale tilpasninger, samtidig som man sentraliserer det som er hensiktsmessig. Dette vil gjøre at man raskt kan identifisere hvilke kompetansehevende tiltak kirken må ha på HR og rekrutteringsområdet og hvem som er målgruppen for de ulike tiltakene.



# En smidig og profesjonell søknadsprosess sikrer gode kandidatopplevelser

En profesjonell og smidig søknadsprosess er viktig for at kandidaten skal sitte igjen med et godt inntrykk av kirken, uavhengig av om kandidaten får jobben eller ikke. Mange vil også anbefale andre å ikke søke jobb et sted de selv har hatt dårlig erfaring med rekrutteringsprosessen.

I eksempelet under ser vi på hvordan en god kandidatreise kan se ut. Den fiktive kandidaten Karl er nettopp ferdig utdannet teolog, og ønsker seg en jobb som prest i kirken.

## HVA GJØR KARL?

Karl er utdannet teolog, men har jobbet utenfor kirken en god stund. Nå ønsker han seg en jobb som prest.

Karl finner fem prestestillinger på kirkejobb.no.

Karl søker og blir kalt inn på intervju. Han møter to intervjuere til et formelt og strukturert intervju.

Karl får avslag på stillingen. Han er skuffet og søker på en ny stilling - denne gangen i Florø.

Karl kalles inn på intervju i Florø. Også her møtes han av to intervjuere, men det er noe mindre formelt.

Karl blir tilbudt jobben og takker ja.

## HVA TENKER KARL?

Jeg tror rett og slett jeg skal være helt åpen for hvilken som helst lokasjon. Det ville være spennende å oppleve noe helt nytt!

Sandnes, Nærbø, Tjelta, Florø eller Selje - spennende! Så flott at jeg kan slipper å skrive fem ulike søknadstekster og CV'er.

Disse personene har jeg skikkelig lyst til å jobbe med. Jeg håper at de ikke merket at jeg var nervøs. Nå er det bare å krysse fingrene!

Det var kjedelig, men jeg sitter igjen med at selv om jeg ikke fikk jobben har jeg fortsatt lyst til å jobbe i kirken. Jeg prøver meg igjen

Så flaks at de stilte en del av de samme spørsmålene som forrige gang! Jeg tror virkelig at stilling og arbeidsmiljøet hadde passet meg perfekt.

Endelig ble det min tur! Selv om det bare har gått en uke etter at jeg takket ja, har ny leder allerede ringt meg og jeg har fått en fadder.

**Karl gleder seg til første dagen på jobben!**



# Å profesjonalisere og standardisere HR prosesser kan ha flere fordeler

Profesjonalisering og standardisering er en forutsetning for å utvikle en helhetlig tilnærming til rekruttering og bidra til å løse kirkenes rekrutteringsutfordring. Standardiserte prosesser skal først og fremst være til hjelp for de som arbeider med dem lokalt. Det er viktig å merke seg at standardiserte prosesser også må ha rom for lokale tilpasninger. Nedenfor er noen av de typiske fordelene ved å profesjonalisere og standardisere rekrutteringsprosesser:



## Kvalitet

Ved å standardisere vil man kunne oppnå bedre kvalitet ettersom prosessen er tydeligere med mindre rom for feil. Ved å gjenta prosessen vil kvaliteten også bli bedre og bedre



## Konsistens

**brukeropplevelse**  
Ved å ha en felles tydelig prosess vil kandidatene få en mer konsistent opplevelse, uavhengig av geografi og enkeltpersoner



## Tydelig brand

Ved å ha lik prosess, kommunikasjon og konsistent brukeropplevelse vil man kunne oppnå å formidle et tydeligere brand



## Effektivitet og automatisering

Standardisering av gir stordriftsfordeler og minimerer dobbeltarbeid. Samtidig gir det mulighet til å bedre utnytte teknologi, som feks. automatisering



## Kostnadsreduksjon

Ved å kjøre samme prosess og dra bedre nytte av teknologi vil man redusere ressursbruk og redusere behov for like mange stillinger eller frigi ansatte til å jobbe med noe annet



## Tydelighet i interne prosesser

Å ha standardiserte prosesser vil også skape tydelighet i hvordan prosessen foregår uavhengig av eks. geografi og forenkle opplæring og gjennomføring

## God systemstøtte hjelper både kandidaten og kirken til å lykkes i rekrutteringsprosessen

God systemstøtte øker både brukeropplevelsen til kandidaten og for de som jobber med rekrutteringsprosessen.

For kandidaten gjør god systemstøtte at søknadsprosessen ikke tar for lang tid og at den oppleves som profesjonell. I tillegg er dette et av de første møtene med en ny arbeidsgiver og har i så måte mye å si for førsteinntrykket.

For de i kirken som jobber med rekrutteringsprosessen kan god systemstøtte være med på redusere tidsbruken gjennom for eksempel at det er enkelt å ta ut fange opp, screene og sammenligne kandidater. Videre kan systemstøtten være en god prosesstøtte gjennom at man blir minnet på de ulike stegene man må igjennom for å sikre at prosessen fremstår som profesjonell.

Så mye som mulig bør standardiseres og automatiseres. Systemstøtten brukes for å skape en sømløs brukeropplevelse og intuitiv self-service. Automatisering og AI kan benyttes for å reduserer behovet for administrative og operasjonelle oppgaver.



## De som rekrutterer må være trent til det

Beskrivelsen av nåsituasjonen viser at det er varierende grad av kompetanse innenfor HR og rekruttering i organisasjonen. For å få til en god kandidatopplevelse er det ikke tilstrekkelig med god systemstøtte og standardisering av prosessene, de som skal drive med rekruttering må også være trent i hvordan man gjør dette på en god måte.

En god rekrutterer gjennomfører strukturerte intervjuer og sikrer på denne måten at ulike kandidater blir evaluert etter de samme kriteriene. Rekruttereren bør også ha gjennomgått basis innenfor bias-trening, slik at man sikrer et godt mangfold av nyansatte. Selv om en god rekrutteringsprosess krever mye struktur fra rekruttereren er det også viktig at intervjuerne er bevisst på at også kandidaten evaluerer dem; “Har jeg lyst til å jobbe med disse menneskene? Virker dette som et sted for meg?” Det er derfor viktig at de som intervjuer fremstår som inkluderende, nysgjerrige og imøtekommende med kandidatene.

# Oppsummering tiltak og veikart

Flere av utfordringene som beskrives i nåtidsanalysen påvirker hverandre og stammer fra mange av de samme rotårsakene. Samtidig er det viktig å prioritere noen få tiltak for å sikre fokus, ressurser og effekt. Som beskrevet på foregående sider har vi prioritert fire tiltak som - til sammen - vil tilrettelegge for enda flere søkere til kirkefaglige stillinger, at Den norske kirke får den riktige kompetansen i sentrale stillinger, og ikke minst; hvordan kirkens ansatte forblir engasjert og motivert til å bli i kirken.

Disse, sammen med fremtidsvisjonen, vil kunne danne grunnlag for utvikling av en handlingsplan.

## Tiltak 1:

# En felles kultur som understøtter et tydelig og tidsriktig employer brand

Kultur handler om etterlevelse av kirkens visjon, tros- og verdigrunnlag. Dagens situasjon tyder på at flere ansatte ikke har nok bevissthet rundt kirken som merkevare eller sterk nok tilhørighet til kirken nasjonalt for å opptre som gode ambassadører. Vi mener at arbeidet med en felles kultur og tilhørighet må ligge i bunn for å over tid lykkes med å bygge et omdømme som vil øke rekrutteringsgrunnlaget og styrke kirken som merkevare.

Vår anbefaling er å starte med et internt kulturprosjekt hvor man tydelig kommuniserer kirkens felles visjon og verdier, og jobber aktivt med hva dette betyr for den enkelte. Videre må det arbeides med sosial tilhørighet til kirken nasjonalt. De pågående prosjektene omkring ledelsesutvikling og organisering av arbeidsgiverlinjene bidrar til å understøtte kulturprosjektet.

- **Kulturprosjekt internt - Én kirke**

Dette er viktig også for å understøtte:

- Ledelsesutviklingsprosjektet (pågående)
- Organisering - felles arbeidsgiverlinje (pågående)

I parallell med kulturprosjektet anbefales det å kjøre en større målgrupperettet omdømmekampanje for å fremme kirkens felles trosgrunnlag og verdier, samt sette søkelys på kirkens karrieremuligheter og roller. Samtidig bør det også arbeides med å markedsføre kirkens employer brand og medarbeiderløfte internt. Dette kan bidra til å skape flere gode og bevisste interne ambassadører og gi økt stolthet over egen arbeidsgiver.

- **Omdømmekampanje - Én kirke med rom for alle**
- **Tydeliggjøre Employer Brand og medarbeiderløftet (EVP)**
  - Intern kampanje for å få flere **ambassadører** og stolthet over egen arbeidsgiver

## Tiltak 2:

# Øke rekrutteringsgrunnlaget og styrke barne og ungdomsarbeidet

Flertallet av kirkens ansatte har vært aktive i barne- og ungdomsarbeid eller andre kirkelige aktiviteter. Disse møtene bør bidra til å underbygge interessen for en kirkefaglig karriere. Igjen spiller kirkens egne ambassadører en kritisk rolle. Ambassadørene må styrkes og arbeidet struktureres på en måte som gjør at flere tydelig kan se kirkens roller i et profesjonelt og karrieremessig lys. Videre bør personlig oppfordring settes i system og det bør utvikles et felles rammeverk for å sikre profesjonalitet og en felles forståelse for hvilke kompetanseprofiler kirken har behov for fremover.

Kirken bør også tenke nytt omkring mer organisert arbeid med barn og unge i form av både kristne og ikke-kristne arenaer. Strukturert og målrettet samarbeid med fritidsorganisasjoner, skoler og høyskoler, kulturinstitusjoner og kommuner kan bidra til at flere får et positivt forhold til kirken, kirkens ulike roller og dens virke i samfunnet.

Fremover er det også viktig å øke fokus på å være aktivt tilstede med spennende innhold og tjenester i kanaler hvor vi vet barn og unge befinner seg. Dette vil føre til økt bevissthet rundt kirkens tjenester og bidra til å bygge en relasjon over tid.

Kirken bør også utforske andre muligheter for å øke rekrutteringsgrunnlaget. Et eksempel på dette er "beliggenhetsbranding" og tilbake-rekruttering av tidligere ansatte. Et annet fremtidig fokus bør være på å tiltrekke seg flere kandidater med relevant arbeidserfaring eller en annen utdanningsbakgrunn enn det man tradisjonelt rekrutterer til kirken, men som ellers har riktig kompetanseprofil.

- **Tenke bredere på rekrutteringsgrunnlag**
  - Utvide kontaktflater og oppsøke nye kanaler og arenaer
  - Videreutvikle barne- og ungdomsarbeidet
  - Beliggenhetsbranding
  - Tilbake-rekruttering av tidligere ansatte



### Tiltak 3:

## Utvikle en brukerorientert kandidat- og medarbeiderreise

Vi anbefaler å implementere en ny kandidat- og medarbeiderreise hvor kirken setter brukeropplevelsen i sentrum. Vi vet at de yngre generasjonene i valg av arbeidsplass er spesielt opptatt av arbeid med mening, læring og utvikling, fleksibilitet, karriereveier og jobbsikkerhet. Dette må kirken svare ut på kandidat og medarbeiderreisen. En ung student vil sannsynligvis ha andre behov enn en som vurderer kirken som andrekariere. Derfor er det avgjørende at begge parter blir møtt “der de er” i kommunikasjon og i møte med kirken.

Arbeidet med å sikre en brukerorientert kandidat- og medarbeideropplevelse er en kontinuerlig prosess ettersom behov og arbeidsmarkedet er i stadig endring. En tilnærming til det mer langsiktige arbeidet består i å kontinuerlig: 1: utforske kandidaten og medarbeiderens behov, 2: forstå og definere de viktigste utfordringene de står overfor, 3: idégenerere og finne løsninger som møter disse utfordringene. Til slutt vil vi oppfordre til å 4: teste, og velge ut ideer eller konsepter som svarer ut behovene.

- **Implementere ny kandidat- og medarbeiderreise**

Bygge bevissthet og kompetanse på brukerorientering internt som kan benyttes i møter med kandidater og i utforming av tiltak rettet mot medarbeidere



#### Tiltak 4:

## Bygge HR-kompetanse og felles prosesser og systemer

Vi anbefaler en større satsning for å profesjonalisere, effektivisere og standardisere HR-systemer og prosesser. Et felles digitalisert system og et nasjonalt rekrutteringsrammeverk vil bidra til å optimalisere rekrutteringsprosessen. Kirken vil kunne høste av positive synergieffekter fra hele organisasjonen og sørge for å fange opp, screene og rekruttere kandidater på et helt nytt nivå. Med dette vil man også i større grad unngå de store lokale forskjellene som møter kandidatene i dag.

Opplæring av medarbeidere innen HR-faglig tematikk vil kunne bidra til å profesjonalisere, men det er lite hensiktsmessig eller ressurseffektivt å bygge opp spisskompetanse på HR og rekruttering rundt om i landet og det bør derfor først og fremst satses sentralt på et løft innen fagområdet.

- **Standardisering og effektivisering av prosesser**
- **Innkjøp av felles systemstøtte**
- **Utvikling av nasjonalt rekrutteringsdashboard**
- **Opplæring**



# Veikart

2021

2022

2023

## 1. Kultur og employer branding

1.1 Kulturprosjekt internt

1.2. EB og EVP

1.3. Omdømmekampanje

## 2. Rekrutteringsgrunnlag

2.1 Styrke barne- og ungdomsarbeid

2.2. Øke aktivitet i alternative kanaler

## 3. Kandidat- og medarbeiderreise

3.1. Skissere og forankre ny reise

3.2. Tiltak rettet mot forbedret opplevelse

## 4. HR utvikling

4.1. Rekrutteringsdashboard

4.2. HR kompetanseutvikling og deling

4.3. HR prosess-standardisering og teknologistøtte



# Innhold

A. Introduksjon

B. Nåtidsanalyse

C. Fremtidsvisjon og kandidatprofiler

D. Veien videre

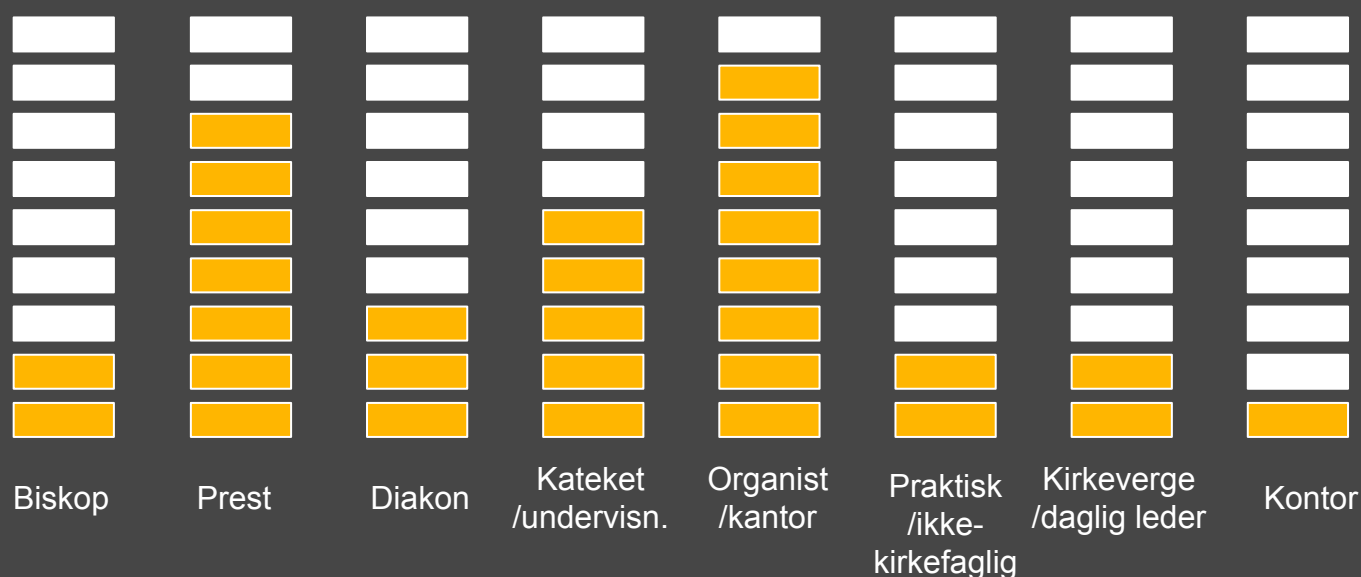
E. Vedlegg



# Kilder og metode

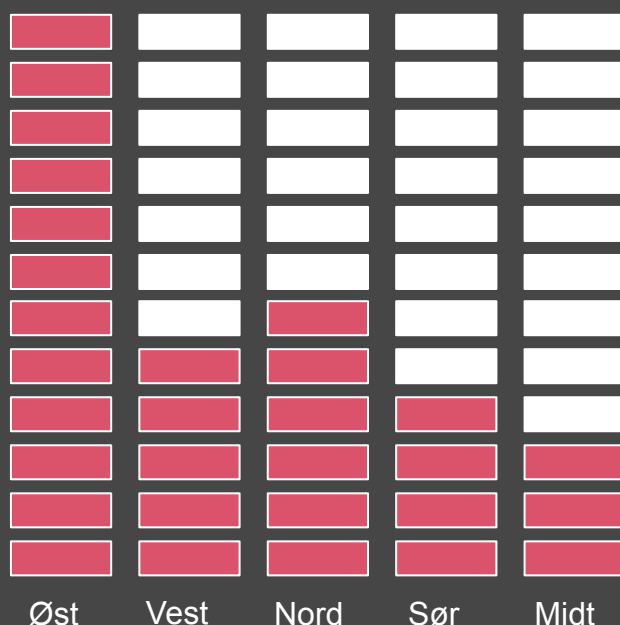
# Intervjuoversikt

PwC har i juni-august 2020 gjennomført 30 kvalitative intervjuer av ca. 1 times varighet med nåværende og noen få tidligere ansatte i Den norske kirke på tvers av stillingsnivåer. Respondentene er valgt ut fra mangfoldskriterier og arbeidshypoteser ved hjelp av kontakter ved bispedømmekontorer, Norges kirkevergelag og fagforeninger.



Respondentene i undersøkelsen er fordelt på ulike regioner:

## Region



# Kilder:

Astrid Sandsmark. *Går litt for meg selv og rekrutterer*. Praktisk teologi, (2019).

Den norske kirke. *Vardåsen kirkes barnekor*. (2020). Hentet fra: <https://kirken.no/nb-NO/fellesrad/askerfellesrad/menigheter/vardasenkirke/virksomhetsomrader/kulturkirke/vardasen-barnekor/>

Den norske kirke. (2019). *Årsrapport 2018*. Kirkerådet

Ditlefsen, Heidi, Kolstad, Tom Nicolai og Sællmann, Siv Kristin. "Norge mangler 100 prester – vil rekruttere fra andre yrker" (2019), Hentet fra: <https://www.nrk.no/sorlandet/flere-blir-prester-i-voksen-alder-1.14801796>

Gresaker, A. K. (2009). *Prestemangel? Rekruttering til menighetsprester i Den norske kirke*. (KIFO Notat nr 4 2009). Hentet fra <http://www.kifo.no>

Gresaker, A. K., Rafoss T.W., & Rønningen, N.M. (2019). «Det er bare at jeg er mer interessert i noe annet». *En studie av unges vurderinger av å velge kirkelig utdanning og profesjonsstillinger i Den norske kirke*. (KIFO Rapport 2019:2). Hentet fra <http://www.kifo.no/>

Hatlen, Trine Saugestad. «Nå er det nok homomas!». (2019). Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/Wb3dVj/naa-er-det-nok-homomas>

Hauso, Trine. *Vil lokka ny pret til bygda – pussar opp prestebustad for 8 millionar*. (2020). Henter fra: <https://www.nrk.no/vestland/lokkar-prestar-med-pussa-opp-prestebustad-1.15138642>

Jordheim, Kari. "Rekruttering til kirkelige stillinger. En undersøkelse blant studenter på studier som kvalifiserer til jobb som prest, kateket, diakon eller kirkemusiker." (2019).

Jordheim, Kari. " Vis at det er kult både å være og å arbeide i kirken": Hva motiverer ungdom til å velge kirkelige studier?." *Tidsskrift for praktisk teologi* 36.1 (2019): 17-28.

Kessel, Terese Bue. "Rekruttering–prestens ansvar? Refleksjoner om samhandling med ungdom i prestedtjenesten." *Tidsskrift for praktisk teologi* 36.1 (2019): 29-39.

Kirkerådet. (2002). Sak KR 22/02. *Rekruttering til kirkelige stillinger i Nord-Norge*. Hentet fra: <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/vedtak459.pdf>

Lai, Linda. "Kompetanse som begrep og ressurs." *Presentasjon for KS-Flink med folk i første rekke* (2012).

Lima, Karin. *5 grunner til at employer branding er avgjørende for din rekruttering*. Teknisk ukeblad jobb (2019).

Lægende, Stig. *Dnk legitimerer kvinnediskriminering*, (2020). Hentet fra: <https://www.vl.no/verdidebatt/dnk-legitimerer-kvinnediskriminering-1.1756455?paywall=true>

Maria Liholt, , *VTVT med kateket Maria Maimunatu Krogtoft Liholt*, podcasten Tre Prester (2019).

Mejlænder, Ulf-Arvid. *Tynnslitt tillit til Den norske kirke*, (2020). Hentet fra: <https://www.vl.no/verdidebatt/tynnslitt-tillit-til-den-norske-kirke-1.1660687>

Nord, Mette og Sundal, May-Britt. *Den norske kirke lider av inngrodd hegemoni*. (2019). Hentet fra: <https://www.vl.no/verdidebatt/den-norske-kirke-lider-av-inngrodd-hegemoni-1.162945021>.

# Kilder:

Norheim, Bård Eirik Hallesby, and Knut Tveitereid. "Ildsjeleer og ildsteder: En etnografisk studie av ledelsesdynamikker i vitale ungdomsarbeid i Den norske kirke." *Tidsskrift for Praktisk Teologi* 37.2 (2020).

NTB (2019, 30.november). Norge mangler rundt 100 prester. Dagen. Hentet fra <https://www.dagen.no>

Om tjenesteordningen: <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/lover-og-regler/>

Ottosen, Espen. *De som sier ja til homofilt samliv vil neppe at deres nei til heterofilt samboerskap kommer på dagsorden.* (2019). Hentet fra: <https://morgenbladet.no/ideer/2019/09/de-som-sier-ja-til-homofilt-samliv-vil-neppe-deres-nei-til-heterofilt-samboerskap>

PF's rapport *Hva gjorde at du sluttet.* (2014) Henter fra: [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2014/september/kr\\_33\\_1\\_14\\_invitasjon\\_hoering.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2014/september/kr_33_1_14_invitasjon_hoering.pdf).

PwC Future of Recruiting Survey 2019, Universum Employer Branding NOW

Ramskjell, Kåre Riibe og Hagen, Lise Forfang. *Fikk ikke spille konas favorittsang i begravelsen.* (2020). Hentet fra: [https://www.nrk.no/nordland/ble-forst-nektet-a-spille-av-musikk-i-konas-begravelse-i-bodo-kirke\\_onsker-debatt-om-kirkens-regler-1.15040096](https://www.nrk.no/nordland/ble-forst-nektet-a-spille-av-musikk-i-konas-begravelse-i-bodo-kirke_onsker-debatt-om-kirkens-regler-1.15040096)

Rodríguez-Ardura, Inma, Gerard Ryan, and Ulrike Gretzel. "Special issue on qualitative approaches to e-marketing and online consumer behaviour: guest editors' introduction." *Journal of theoretical and applied electronic commerce research* 7.2 (2012).

Saxegaard, Fredrik. "Den fantastiske jobben som ikke frister: Kirkeaktive ungdommers ambivalente forhold til kirkelige profesjoner." *Tidsskrift for praktisk teologi* 36.1 (2019): 4-16.

Statistisk sentralbyrå. *Indeks for bedømming av hvor viktig Gud er i livet, gjennomsnitt, andelen som regner seg som en religiøs person og andelen som tror på Gud. 1982, 1990, 1996 og 2008.* Hentet fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/norge-et-sekulaert-samfunn?tabell=164127>

Sullivan, Sherry E., and Yehuda Baruch. *Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration* (2009).

Tjentland, A. B. (2019). Hva gjorde at du sluttet – hva kunne fått deg til å bli? En undersøkelse av hvor mange som slutter som prest i Den norske kirke innen fem år etter ordinasjon, og årsaker til dette. (Rapporter fra Presteforeningens fagavdeling 2019:1). Hentet fra <https://prest.no/>

## Andre kilder:

- Medlemsundersøkelsen 2019
- Medarbeiderundersøkelsen 2019
- Statistikkhefte 2019 fra Kirkerådet
- KIFO-undersøkelsen (2019)

# PwC People & Organisation

People & Organisation i PwC er et kompetansenettverk med 10.000 rådgivere globalt og 130 rådgivere i Norge som spesialiserer seg på HR, kultur, ledelse og medarbeiderskap.

Vi har hjulpet 76% av Global Fortune 500-selskap de siste 2 årene og ble kåret til ALM Vanguard leder innen HR Consulting. PwC forsker og publiserer rapporter om fremtidens arbeidsplass og hvilken kompetanse virksomheter trenger i fremtiden. Vi er kjent for å ta en strategisk, helhetlig og tverrfaglig tilnærming til ulike HR problemstillinger - og utvikle løsninger i tett samarbeid med kundene våre som setter medarbeidere og kunder i sentrum.

For spørsmål eller kommentarer knyttet til denne rapporten, vennligst ta kontakt med teamet nedenfor.



**Therese S. Kinal**  
952 60 693  
therese.kinal@pwc.com



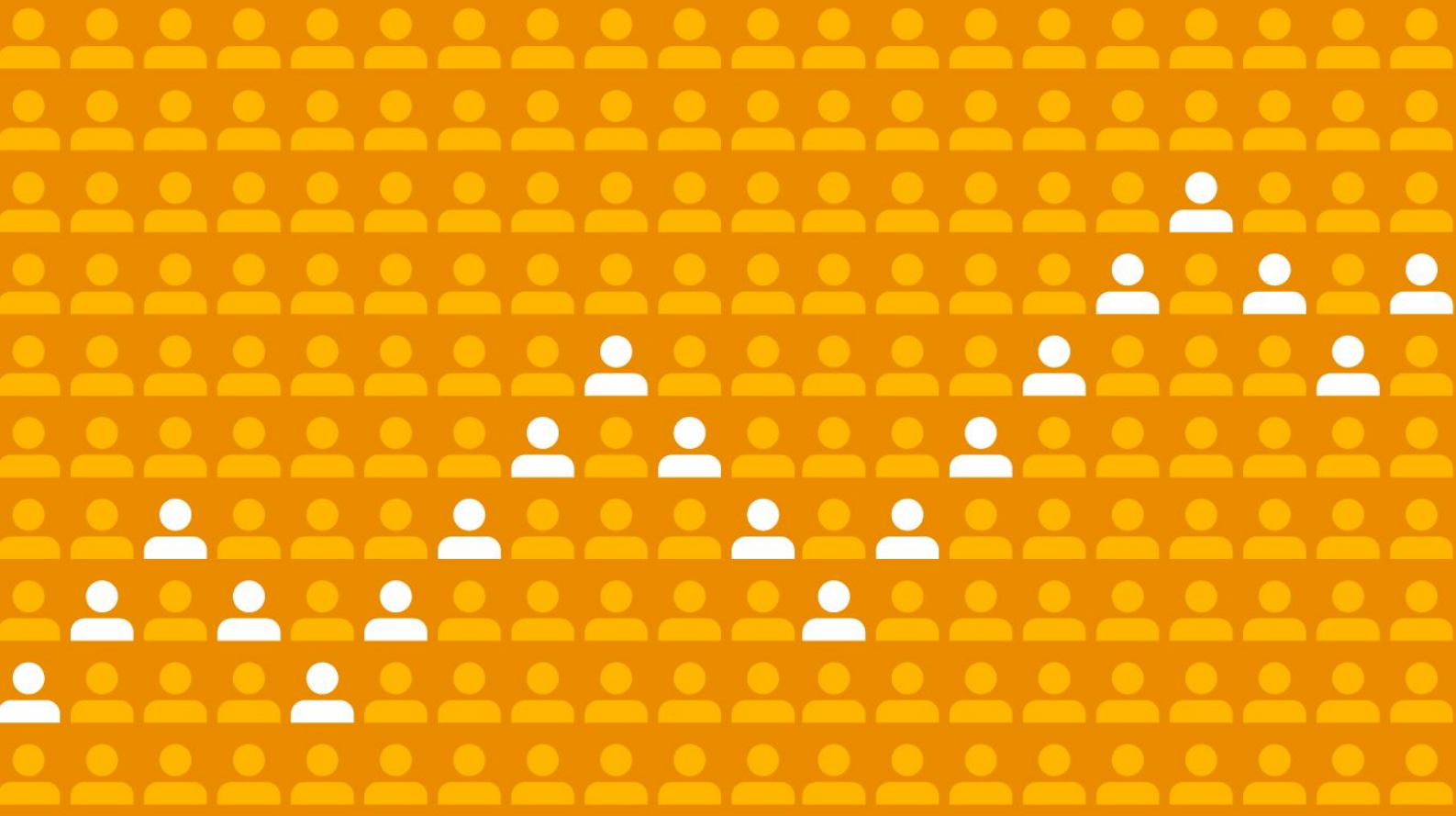
**Line Skjønneborg**  
982 32 138  
line.skjonneborg@pwc.com



**Maria Arntzen**  
414 39 873  
maria.arntzen@pwc.com



**Thea Havn Skorge**  
991 00 097  
thea.skorge@pwc.com



© 2020 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer "PwC" seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PwC Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.