



MS ritgerð

Stjórnun og stefnumótun

Birtingarmynd þjónandi forystu í starfi presta

Sigurgíslí Melberg Pálsson

Leiðbeinandi Inga Jóna Jónsdóttir, dósent

Viðskiptafræðideild



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Júní 2013

Birtingarmynd þjónandi forystu í starfi presta

Sigurgísli Melberg Pálsson

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir, dósent

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júni 2013

Birtingarmynd þjónandi forystu í starfi presta

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2013 Sigurgísli Melberg Pálsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2013

Formáli

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni í meistaranámi í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Vil ég þakka leiðbeinanda mínum Ingu Jónu Jónsdóttur fyrir góð samtöl og leiðbeiningar við vinnslu verkefnisins sem hjálpuðu mér mikið við að ná settu marki. Einnig vil ég þakka Jóni Bjarna Bjarnasyni markþjálfara fyrir alla aðstoðina við yfirlestur og samtöl meðan á vinnslu verkefnisins stóð. Foreldrum mínum og Svavari Símonarsyni kann ég sérstakar þakkir fyrir allann þann stuðning sem þau veittu mér á þessu ferðalagi. Kristjáni Ómari Magnússyni vil ég einnig þakka fyrir veittan stuðning og aðhald við vinnslu verkefnis.

Þá þakka ég öllum þátttakendum í rannsókninni fyrir þátttökuna, jákvætt viðmót og fyrir að veita mér innsýn inní þeirra heim og upplifanir.

Útdráttur

Verkefni þetta fjallar um þjónandi forystu innan Þjóðkirkju Íslands. Markmið verkefnisins var að kanna birtingamynd þjónandi forystu í starfi presta þjóðkirkjunnar annars vegar og hins vegar hvort þjóðkirkjan, sem stofnun, þjónar þessum lykilstarfsmönnum sínum, prestunum.

Til að leita svara við rannsóknarspurningunni var beitt eigindlegri rannsóknaraðferð og voru tekin viðtöl við sóknarpresta og kirkjuverði úr nokkrum sóknum þjóðkirkjunnar ásamt þátttökuathugunum. Þátttakendur úr röðum sóknarpresta, sem valdir voru, þjuggu allir yfir langri starfsreynslu og höfðu þjónað bæði í dreifbýli og þéttbýli. Kirkjuverðir sem valdir voru til verkefnisins voru allir að vinna með þeim sóknarprestum sem tóku þátt og gáfu sitt sjónarhorn af prestshlutverkinu og starfsemi þjóðkirkjunnar.

Helstu niðurstöður rannsóknar eru þær að birtingamyndir þjónandi forystu í starfi prestsins þykir nokkuð skýr og virðist grundvöllur í öllu starfi prestsins byggja á hlustun, með og án orða. Hann þarf að geta hlustað á sóknarbörn sín, samfélag innan sem utan sóknar en hann þarf einnig að geta hlustað á sjálfan sig og eigin takmarkanir. Þegar kemur að þjóðkirkjunni sem heild þá benda niðurstöður til þess að hún sé meira þiggjandi en þjónandi þegar kemur að starfsfólki sínu í framlínunni. Algjör skortur virðist vera á sameiginlegum tilgang eða hugsjón, því hver sókn er sitt eigið konungsdæmi og einnig virðist algjör vöntun vera á heildrænum kirkjuaga.

Þjóðkirkjan virðist eiga verk fyrir höndum í því að þjóna prestum sínum betur, hlúa að þeim sem manneskjum sýna þeim umhyggju og hjálpa þeim að vaxa sem einstaklingar sem gæti haft styrkjandi áhrif á samfélag þjóna kirkjunnar.

Efnisyfirlit

Myndaskrá.....	10
Töfluskrá	10
1 Inngangur.....	11
2 Þjóðkirkja Íslands	15
2.1 Sjálfsmynd í mótun	17
2.2 Skipulagseiningar þjóðkirkjunnar	21
2.2.1 Kirkjuþing og kirkjuráð	24
2.2.2 Biskupsembættið.....	25
2.2.2.1 Úttekt ríkisendurskoðunar á stjórnslu biskupsstofu.....	28
2.2.3 Vígslubiskupsembætti og vígslubiskupsumdæmi.....	30
2.2.4 Prófastsembætti og prófastdæmi.....	31
2.2.5 Grunneiningin (sóknin).....	32
2.2.6 Hlutverk og starf prestsins	35
3 Fræðileg hugtök og viðmið	38
3.1 Almennt um starf stjórnandans	38
3.1.1 Stig stjórnenda	40
3.1.2 Klassísk skilgreining samkvæmt Fayol	42
3.1.3 Módel Mintzberg um starf stjórnandans.....	44
3.1.3.1 Einstaklingurinn í starfinu	46
3.1.3.2 Að stjórna á grundvelli upplýsinga	46

3.1.3.3	Að stjórna með fólki.....	48
3.1.3.4	Að stjórna með aðgerðum	50
3.1.3.5	Samspil raunveruleikans.....	51
3.2	Leiðtoginn og þjónandi forysta.....	52
3.2.1	Robert K. Greenleaf.....	53
3.2.2	Hinn þjónandi leiðtogi	55
3.3	Helstu módel þjónandi forystu.....	60
3.3.1	Larry Spears (1995).....	60
3.3.2	James Laub (1999).....	63
3.3.3	Módel Patterson (2003)	64
3.3.4	Módel Keith M. Keith (2008).....	65
3.3.5	Módel Dirk van Dierendonck (2011)	68
3.4	Íslenskar meistara-rannsóknir á þjónandi forystu	70
3.5	Þjónandi stofnun	71
4	Rannsóknarhluti.....	75
4.1	Aðferðafræði og framkvæmd rannsókna.....	75
4.1.1	Val á þátttakendum.....	76
4.1.2	Öflun, skráning og úrvinnsla gagna.....	77
4.2	Greining og túlkun gagna.....	79
4.2.1	Prestsstarfið - „einn af fólkinu“	79
4.2.2	Hlustandinn.....	81
4.2.3	Skýr í samskiptum	86

4.2.4	Presturinn er kveikjan	88
4.2.5	Áföll í samfélaginu	90
4.2.6	Til viðtals í búðinni „sérstaða dreifbýlisprestins“	91
4.2.7	Stefnuleysi og vöntun á kirkjuaga	94
4.2.8	Helgir dagar sem aðrir	97
5	Niðurstöður og lokaorð.....	100
5.1	Gildi rannsóknar.....	104
	Heimildaskrá	105

Myndaskrá

Mynd 1 Skipulagseiningar þjóðkirkjunnar. Mynd rannsakanda	23
Mynd 2 Skipurit biskupsstofu (Þjóðkirkjan, 2013)	27
Mynd 3 Skipulagsuppbygginga sókna. Mynd rannsakanda	34
Mynd 4 Stig stjórnenda (George & Jones, 2006)	40
Mynd 5 Meginviðfangsefni stjórnenda samkvæmt Fayol (1949)	42
Mynd 6 Starf stjórnandans (Mintzberg, 2009)	45
Mynd 7 Sjö dyggðir þjónandi forystu (Patterson, 2003)	64
Mynd 8 Hefðbundinn valdapíramídi (Greenleaf, 2002)	71
Mynd 9 Forystan í þjónandi stofnun (Greenleaf, 2002)	72
Mynd 10 Birtingamynd þjónandi forystu í starfi prestsins. Mynd rannsakanda	100

Töfluskrá

Tafla 1 Íslenskar meistaraþrófs rannsóknir á þjónandi forystu	70
---	----

1 Inngangur

Íslenskt samfélag hefur tekið miklum breytingum á undanförunum árum og áratugum með þeim afleiðingum, að almenningur er farinn að horfa gagnrýnni augum á mál sem áður þóttu sjálfsögð. Með aukinni tæknivæðingu og notkun á samfélagsmiðlum ferðast upplýsingar sífellt hraðar milli einstaklinga og heitar þjóðfélagssumræður í netheiminum verða sífellt meira áberandi.

Þjóðkirkjan hefur ekki farið varhluta af þessum þjóðfélagsbreytingum og hefur á undanförunum árum þurft að glíma við mörg erfið mál vegna upplýstara og gagnrýnna samfélags, ásamt þrýstingi um að skilja guðfræði frá siðfræði. Kirkjan sem áður var mikill áhrifavaldur í lífi fólks og hafði mótandi áhrif á daglegt líf þess, hefur glatað miklu af sínum fyrri áhrifamætti með þeim afleiðingum að skólar og vinnustaðir hafa í auknum mæli tekið við sem mótandi afl í lífi einstaklinga.

Presturinn er í framlínunni í sóknum landsins þar sem hann predikar og segir sögur úr biblíunni. Mætti kalla hann sögumann gamalla sagna af kærleika, umhyggju og skapandi lausna í tilteknum aðstæðum. Eins og með alla sögumenn eru þeir misgóðir að koma sögunum frá sér og miðla innihaldi þeirra þannig að hlustandinn tengi það við nútímasamfélagið sem hann lifir í. En birtingarmynd prestsins er ekki einungis boðandi, þó það sé oft á tíðum það fyrsta sem kemur uppí hugann, presturinn er líka þjónandi og hann er þátttakandi við upphaf og lok lífsins, í gleði og sorg.

Rannsakandi hafði fylgst með þjóðkirkju-umræðu undanfarinna ára og eins og margir aðrir Íslendingar þá var þátttaka hans í starfi kirkjunnar bundið við hefðbundna kirkjulega atburði eins og skírnir, fermingar, giftingar og jarðarfarir. Barátta þjóðkirkjunnar gegn samfélagsbreytingum hefur ávallt vakið áhuga rannsakanda. Fyrir tilviljun átti rannsakandi eitt sinn samtalið við prest, þar sem hann komst að því, að mun meira liggur í starfi prestsins heldur en sögumaðurinn sem segir gamlar sögur. Í reynd virtist sem starf prestsins snérist aðeins að litlum hluta um predikunina eða hið boðandi hlutverk. Eftir því sem á samtalið leið breyttist fyrri hugmynd rannsakanda um hlutverki prestsins, það virtist fela í sér mjög vítt starfssvið.

Í samtalinu var komið inná leiðtogastefnu sem þjóðkirkjan vildi gjarnan tileinka sér, sem nefnist þjónandi forysta (e. servant leadership) og snérist um að meginhlutverk leiðtogans væri að þjóna fylgjendum sínum. Skilgreining sagnarinnar að þjóna er að vera einhverjum undirgefinn, og að leiða merkir að hafa forystu, þetta hljómaði því eins og tvö andstæð hlutverk. Eins undarlega og þetta tvennt hljómaði saman þá vakti það áhuga rannsakanda sem rannsóknarefni því hér var um að ræða algjörlega nýja nálgun á forystu miðað við það sem hann þekkti til áður.

Markmið rannsóknarinnar er að kanna hvernig þjónandi forysta birtist í starfi prestsins og hvernig þjóðkirkjan, sem stofnun, þjónar þessum lykilstarfsmönnum sínum. Í því samhengi er sérstaklega reynt að skoða hvernig prestar iðka ýmsa þætti þjónandi forystu í störfum sínum og við hvaða aðstæður. Þá er leitast við að kanna með hvaða hætti stofnunin þjóðkirkjan, sem vinnuveitandi, þjónar þeim sem fyrir hana starfa og þá sér í lagi prestunum. Til að leita svara við þessu var gengið út frá eftirfarandi rannsóknarspurningum:

1. Hver er birtingarmynd þjónandi forystu í starfi presta?
2. Er þjóðkirkjan þjónandi stofnun gagnvart prestum?

Rannsóknarverkefninu er skipt upp í þrjá meginhluta þar sem fyrsti hlutinn snýr að þjóðkirkjunni. Hefst yfirferðin á því að fjalla um þjóðkirkjuna sem heild, sögulega þróun hennar, starfsemi og helstu skipulagseiningar hennar. Síðan er dregin upp mynd af starfi prestsins út frá starfsreglum, lögum og vígslubrési en horft er á prestinn sem lykilstarfsmann í framlínu þjóðkirkjunnar í sóknum landsins.

Annar hluti verkefnisins er fræðilegur hluti verkefnisins og er honum skipt þannig upp, að í byrjun er farið almennt í starf stjórnandans og stjórnendastigum skipulagsheilda lýst. Þá er varpað ljósi á klassíska skilgreiningu á meginviðfangsefnum í starfi stjórnandans og vikið örlítið að muninn á stjórnendum og leiðtogum í ljósi þess að mikil athygli hefur verið á að aðgreina þessi hlutverk.

Þá verður starf stjórnandans brotið upp út frá módeli Mintzberg en samkvæmt því er leiðtogahlutverkið eitt af hlutverkum stjórnandans. Í framhaldi verður linsunni beint að hugtakinu þjónandi forystu, sögu hugmyndafræðinnar og áhrifamestu módelum og líkön fræðimanna lýst.

Í þriðja hluta verkefnisins er rannsókninni gerð skil, aðferðarfræði sem stuðst er við í rannsókninni er kynnt, fjallað um val á þátttakendum og gerð grein fyrir gagnaöflun rannsóknar. Síðan verður vikið að greiningu og túlkun gagna með tilliti til rannsóknaspurninga og í lokin eru rannsóknarniðurstöður dregnar saman og greindar út frá hugmyndum rannsakandans.

2 Þjóðkirkja Íslands

Þjóðkirkjan er ein af elstu og stærstu stofnunum landsins og nær saga hennar allt aftur til aldamótanna 1000 þegar Íslendingar tóku upp kristni á Alþingi í stað ásatrúar. Þjóðkirkjuhugtakið kom þó fyrst fram þegar Danakonungur setti Íslendingum stjórnarskrá árið 1874 en í henni kom fram að ríkisvaldinu bæri að styðja og vernda þjóðkirkjuna og hefur það staðið síðan.

Þjóðkirkjan er með starfsemi um allt land og er landinu skipt niður í landfræðilega afmarkaðar einingar sem nefnast sóknir og mynda starfsvettvang hennar á hverjum stað. Meirihluti landsmanna er meðlimur í þjóðkirkjunni og samkvæmt Hagstofu Íslands (2013, febrúar) voru það rúm 76% þjóðarinnar sem gerir hana að stærsta trúfélagi landsins, til samanburðar má nefna að kaþólska kirkjan, sem er næststærsta trúfélag landsins, hefur 3,4% landsmanna sem meðlimi. Þjóðkirkjan starfrækir ýmsar kirkjulegar stofnanir sem sinna afmörkuðum verkefnum svo sem útgáfu, hjálparstarfi innan lands og utan, fjölskylduþjónustu og tónskóla.

Í handbók sóknarnefnda (2013, febrúar) er skipulagi þjóðkirkjunnar lýst sem talsvert flóknu og að mörgu leyti frábrugðnu hinu hefðbundna píramídaskipulagi, þar sem æðsti yfirmaðurinn situr á toppi píramídans og valdboðið kemur ofan frá og niður. Þá eru flestar einingar þjóðkirkjunnar sagðar tiltölulegar sjálfstæðar í starfi sínu, sagt er að lítið sé um miðstýringu og að skipulag hennar byggi að einhverju leyti á gömlum hefðum sem má rekja til langrar sögu hennar.

Með lögum um stöðu, stjórn og starfshætti þjóðkirkjunnar nr.78/1997 öðlaðist hún meira frelsi frá ríkisvaldinu og sjálfstæði í innri málefnum og fluttust þá verkefni frá þáverandi kirkjumálaráðuneyti (nú innanríkisráðuneyti) yfir til biskupsstofu. Innanríkisráðuneytið er tengiliður ríkisins við þjóðkirkjuna hvað varðar fjárlagagerð, stuðning sem ríkinu bera að veita samkvæmt lögum og stjórnarskrá ásamt umsjón með að þjóðkirkjan og stofnanir hennar fari að lögum.

Ríkið innheimtir sóknargjöld fyrir þjóðkirkjuna um leið og skattana, eins og fyrir önnur trúfélög á Íslandi. Sóknargjaldið er í raun félagsgjald sem hver skráður félagsmaður þjóðkirkjunnar, 16 ára og eldri, greiðir og rennur það til þeirrar sóknar sem hann eða hún tilheyrir og er notað í safnaðarstarf og til kirkjubygginga. Þar fyrir utan byggja tekjur þjóðkirkjunnar á lögum og samningum við ríkið, sem að miklu leyti eru grundvallaðir á niðurstöðu kirkjueignanefndar frá 1984 og fela í sér uppgjör vegna þeirra verðmæta sem ríkið tók frá þjóðkirkjunni árið 1907 þ.e kirkjujarðir eins og þær voru 1907. Samkvæmt lögum um stöðu, stjórn og starfshætti þjóðkirkjunnar nr.78/1997 greiðir ríkið árlega laun biskups Íslands, tveggja vígslubiskupa, 138 starfandi presta og prófaste auk 19 starfsmanna biskupsstofu. Á grundvelli samninga og sérframlaga greiddi ríkið samtals 3662 milljónir króna til þjóðkirkjunnar árið 2012 (þjóðkirkjan, 2013).

2.1 Sjálfsmynd í mótun

Árið 2002, undir forystu Karls Sigurbjörnssonar biskups, réðst þjóðkirkjan í umfangsmikið stefnumótunarverkefni. Í fyrsta sinn í sögu hennar var reynt að mynda heilstæða stefnu fyrir stofnunina sem væri í líkingu við stefnu stofnana og fyrirtækja samtímans. Sé vikið að hugtakinu stefna, þá er það lýsing á þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð (Snjólfur Ólafsson, 2005). Útgefið markmið stefnumótunarverkefnis þjóðkirkjunnar var að varpa ljósi á grundvöllinn fyrir starfinu, draga fram grunnildin og átta sig á því hvernig best væri að koma boðskap hennar á framfæri, jafnt í orði sem í verki.

Með mikinn meirihluta þjóðarinnar sem meðlimi er ljóst, að um metnaðarfullt verkefni var að ræða, til að skapa sjálfsmynd þjóðkirkjunnar, sem allir meðlimir hennar gætu tileinkað sér og tekið undir. Leitað var eftir breiðri þátttöku úr öllum sóknum, stofnunum og félagasamtökum innan þjóðkirkjunnar. Þátttakendur í stefnumótunarferlinu voru rúmlega 1000 og var það mat þjóðkirkjunnar á þeim tíma, að þetta hafi líklega verið fjölmennasta stefnumótunarvinna sem fram hafði farið á Íslandi.

Stefnumótunin var unnin undir handleiðslu Dr. Runólfs Smára Steinþórssonar sem einnig var þátttakandi í ferlinu. Niðurstaða stefnumótunarvinnunnar var greinargerðin „Stefna og starfsáherslur þjóðkirkjunnar 2004-2010“ (hér eftir nefnt stefnuskjal) sem lýsir framtíðarsýn og hlutverki þjóðkirkjunnar, einkunnarorðum og meginstefnu, ásamt helstu áherslum fyrir tímabilið 2004-2010.

Hér verður farið stuttlega í gegnum helstu þætti stefnunnar s.s grundvöllinn fyrir starfi, framtíðarsýn, hlutverki og gildum, eins og þeim er lýst í stefnuskjalinu.

Grundvöllur þjóðkirkjunnar, eins og hann birtist áður nefndu stefnuskjali, er að hún sé kristin kirkja sem biður, boðar og þjónar í nafni Jesú Krists og byggir boðskap sinn á lífsviðhorfum eins og þau koma fram í biblíunni og samkvæmt vitnisburði hinna fyrstu kristnu. Þá er það mat þjóðkirkjunnar, að þar sem saga hennar og kristinnar trúar séu nátengd sögu þjóðarinnar þá sé hún mótandi afl í samfélaginu. Hún vill miðla kristnum arfi til komandi kynslóða og vera opin fyrir nýjum leiðum og tækifærum til þess.

Grundvöllurinn fyrir starfi þjóðkirkjunnar eins og hann birtist í stefnuskjalinu er því að miðla boðskap, lífsviðhorfum og kenningum kristinnar trúar ásamt því að veita þjónustu sem samræmist þeim viðhorfum sem þjóðkirkjan stendur fyrir.

Hlutverk stofnunarinnar er veigamikill þáttur í stefnumótunarvinnunni þar sem hlutverkið skilgreinir megintilgang stofnunarinnar og á sú lýsing að geta staðið þrátt fyrir miklar breytingar í rekstri og ytra umhverfi. Hlutverkið svarar spurningunni, af hverju er þjóðkirkjan til. Samkvæmt stefnuskjali er hlutverk þjóðkirkjunnar;

„... að boða og iðka kristna trú á þann veg að sérhver einstaklingur er tekur á móti boðskap Jesú Krists, játi trú á guð, höfund alls lífs og leiti leiðsagnar hans í lífinu, trúi á Jesú Krist sem frelsara og fyrirmynd og sýni þá trú í orði og verki og styrkist í trú, von og kærleika með hjálp heilags anda“

(Stefna og starfsáherslur þjóðkirkjunnar 2004 - 2010, bls 3)

Gildi (e.values) eða einkunnarorð, í tilfalli þjóðkirkjunnar, er lykilatriði til þess að stefnan nái að skjóta rótum meðal starfsfólks stofnunarinnar og að þeir nái að tileinka sér þá hugsun sem stefnan innheldur. Gildin lýsa því hvers konar hegðunar er vænst af starfsmönnum og lýsa menningunni sem óskað er eftir. Gildin veita því svar við spurningunni, fyrir hvað stöndum við. Samkvæmt stefnuskjali þjóðkirkjunnar eru gildi hennar biðjandi, boðandi og þjónandi og eru þau útskýrð á þann veg að tilbiðja guð, boða trú á hann í orði og verki, og þjóna náunganum í kærleika. Síðasta gildi þjóðkirkjunnar, að þjóna náunganum í kærleika, mætti segja að tengist inná þann hluta þjónustunnar sem kallast kærleiksþjónusta og er það hlutverk að bera umhyggju fyrir náunganum og koma honum til hjálpar. Þar má nefna sem dæmi sálgæslu, áfallahjálp og aðhlyningu sjúkra sem veitt er m.a. af prestum og djáknum þjóðkirkjunnar. Að þjóna náunganum, snýr einnig að því að þjóðkirkjan aðstoðar fátæka, veitir stuðning við unga foreldra m.a. með því að bjóða uppá foreldramorgna í sóknum sínum og veitir fólki sem glímur við erfiðleika, eins og alkóhólisma, aðstöðu til funda í kirkjum.

Framtíðarsýn (e.vision) stofnunarinnar segir til um hvað hún vill verða í framtíðinni. Góð framtíðarsýn höfðar til allra hlutaðeigandi aðila, er skýr og auðvelt að muna, byggir á hlutverki og gildum stofnunar og virkar hvetjandi fyrir starfsmenn (Niven, 2006). Framtíðarsýnin er oft sett fram í formi staðhæfingar, sem lýsir skýrri mynd af markmiði framtíðar, án þess þó að segja til um hvernig ætlunin er að komast þangað.

Framtíðarsýnin svarar spurningunni, hvað viljum við verða. Samkvæmt stefnuskjali Þjóðkirkjunnar er framtíðarsýn hennar í fimm liðum sem má sjá hér á eftir.

Þjóðkirkjan er lifandi og kröftug hreyfing fólks sem á samleið í trúnni á Guð sem Jesús Kristur birtir og boðar.

Þjóðkirkjan er sýnilegt, litríkt og vaxandi samfélag sem vekur og nærir kristna trúariðkun og andlegt líf.

Þjóðkirkjan mætir sérhverri manneskju þar sem hún er stödd á lífsleiðinni og veitir liðsinni og skjól.

Þjóðkirkjan er vettvangur samtals í þjóðfélaginu um þýðingarmikil málefni í ljósi kristinnar trúar og siðferðis.

Þjóðkirkjan virkjar fólk í starfi sínu og eflir það til þjónustu við Guð og náungann.

(Stefna og starfsáherslur þjóðkirkjunnar 2004 - 2010, bls 2)

Eins og hér má sjá eru allir fimm þættir framtíðarsýnarinnar orðaðir í nútíð og snúa flestir hverjir að innra samfélagi þjóðkirkjunnar en minna að því ytra samfélagi sem hún er hluti af. Þó ekki hafi farið fram heildarendurskoðun á stefnu þjóðkirkjunnar, hafa á undanförunum árum verið mótaðar undirstefnur í ýmsum innri málaflokkum og má þar til dæmis nefna fræðslustefnu, samskiptastefnu og starfsmannastefnu.

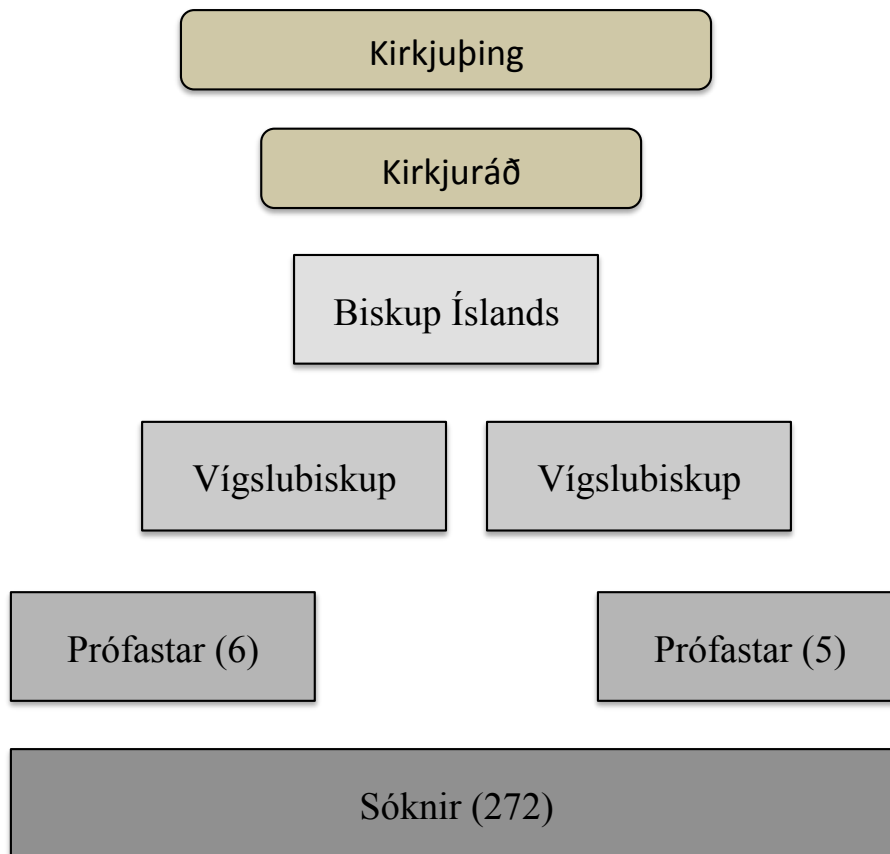
2.2 Skipulagseiningar þjóðkirkjunnar

Þjóðkirkjan er með starfsstöðvar um allt land og í sóknum landsins er meðal annars boðið upp á guðsþjónustur, skírnir, hjónavígslur og jarðarfarir, ásamt kirkjulegri tónlist. Prestar veita fræðslu í andlegum málefnum, sálgæslu og stuðning í ýmsum málum sem upp geta komið á lífsins leið s.s. erfiðleikar í hjónabandi, fjölskylduþjónusta og einelti.

Þáttur í því að rækta náungakærleikann er kærleiksþjónusta þjóðkirkjunnar. Hún felur í sér ýmiskonar neyðaraðstoð og neyðarhjálp þegar upp koma aðstæður hjá einstaklingum og fjölskyldum. Dæmi um slíkt er matar- og fatastuðningur, en getur líka verið í formi fjölskyldumeðferðar og -ráðgjafar á vegum fjölskylduþjónustu kirkjunnar. Þegar upp hafa komið neyðaratvik eins og snjóflóð, eldgos og jarðskjálftar á Íslandi eru kirkjur landsins oft notaðar sem miðstöðvar fyrir hjálparstarf. Við slit prestastefnu í apríl 2013 mælti Agnes M. Sigurðardóttir biskup Íslands fyrir því að sóknir landsins myndu setja á dagskrá söfnun fyrir fjársveltum Landspítala Íslands, því endurnýja þyrfti línuhraðal fyrir meðferð á krabbameini. Hvatti biskup sóknirnar til þess að mynda samstarf og nýta þær hugmyndir og leiðir, sem þær teldu bestar til að ná því markmiði að fjármagna nýjan línuhraðal. Sóknirnar eru mismunandi sjálfstæðar einingar og tilmæli biskups virðast fela í sér virðingu fyrir stöðu þeirra.

Félagsleg þjónusta er hluti af grunnþjónustu þjóðkirkjunnar, sem er í boði í öllum sóknum landsins og getur verið mismunandi eftir því hver eftirspurnin er á hverjum stað fyrir sig, Sem dæmi hittist hópur aldraðra og spilar vikulega í einni sókn, meðan þrjónahópur hittist í annarri. Stuðningur og fræðsla við barnastarf, fermingarfræðslu ungmenna og foreldramorgna fer eftir þöfum eins og þær eru metnar innan hverrar sóknar. Þannig getur verið eftirspurn eftir því að einstæðingar hittist, sem þurfa á sjálfstyrkingu að halda, í einni sókn meðan í annari er reglulegt 12 sporastarf þar sem einstaklingar sem hafa átt við áfengis- og vímuefnavandamál hittast. Þörfin getur verið ólík milli sókna og oft stýra hóparnir sjálfir starfi sínu. Stuðningur þjóðkirkjunnar felst þá í því að veita þeim aðgang að þeirri aðstöðu sem hún hefur yfir að ráða.

Þjóðkirkjan er byggð upp af fjölda eininga sem hver um sig nýtur mikils sjálfstæðis og eru helstu skipulagseiningar hennar kirkjuþing, kirkjuráð, biskupsembættið, vígslubiskupsembætti, vígslubiskupsumdæmi, prófastsembætti, prófastsdæmi, prestaköll, prestsembætti og að lokum sóknir. Hér á eftir verður farið stuttlega yfir hlutverk hvers skipulagseiningar fyrir sig eins og sjá má á mynd 1. Hefst yfirferðin á kirkjuþingi og lýkur í grunneiningunni (sókninni) þar sem presturinn er í framlínu stofnunarinnar.



Mynd 1 Skipulagseiningar þjóðkirkjunnar. Mynd rannsakanda

2.2.1 Kirkjuþing og kirkjuráð

Kirkjuþing hefur, samkvæmt lögum um stöðu, stjórn og starfshætti þjóðkirkjunnar nr.78/1997, æðsta vald í málefnum þjóðkirkjunnar, innan lögmældra marka, og á fyrirmynd sína í löggjafasamkomu landsins, Alþingi. Þingið kemur að jafnaði saman tvisvar sinnum á ári og sitja það 29 kjörnir fulltrúar, 12 vígðir menn og 17 leikmenn. Á kirkjuþingi sitja einnig biskup, tveir vígslubiskupar og einn fulltrúi guðfræðideildar Háskóla Íslands og hafa þeir málfrelsi og tillögurétt en ekki atkvæðisrétt. Kjörnu fulltrúarnir (29) eru kosnir til fjögurra ára úr prófastsdæmunum níu og er einn leikmaður og einn vígður, kosinn úr hverju þeirra, nema þremur stærstu prófastsdæmunum, þaðan eru kosnir tveir vígðir menn og þrír leikmenn úr hverju. Hlutverk kirkjuþings er að móta stefnu, setja starfsreglur og fjalla um fjármál þjóðkirkjunnar. Þá getur kirkjuþing einnig komið með tillögur að lagafrumvörpum um kirkjuleg málefni. Ráðherra leitar álits kirkjuþings um lagafrumvörp áður en þau eru flutt á Alþingi.

Kirkjuþing kýs fjóra fulltrúa, tvo presta og tvo leikmenn til setu í kirkjuráði sem fer með æðsta framkvæmdavald í málefnum þjóðkirkjunnar og er biskup forseti kirkjuráðs. Kirkjuráð heyrir undir kirkjuþing og má líkja stöðu þess, innan þjóðkirkjunnar, við stöðu ríkisstjórnarinnar innan Alþingis. Kirkjuráð sér um framkvæmd sameiginlegra málefna þjóðkirkjunnar, verkefna sem lög og stjórnvaldsreglur kveða á um, ásamt verkefnum sem vísað er til ráðsins frá kirkjuþingi, prestastefnu, leikmannastefnu, Alþingi og ráðherra. Undir kirkjuráð heyra kirkjustaðir og ýmsar stofnanir þjóðkirkjunnar og meðal helstu verkefna

ráðsins eru yfirumsjón með ráðstöfun og varðveislu fjármagns frá ríkinu, fasteignamál, stjórn sjóða kirkjunnar, þjónusta við sóknir og undirbúningur kirkjuþings.

2.2.2 Biskupsembættið

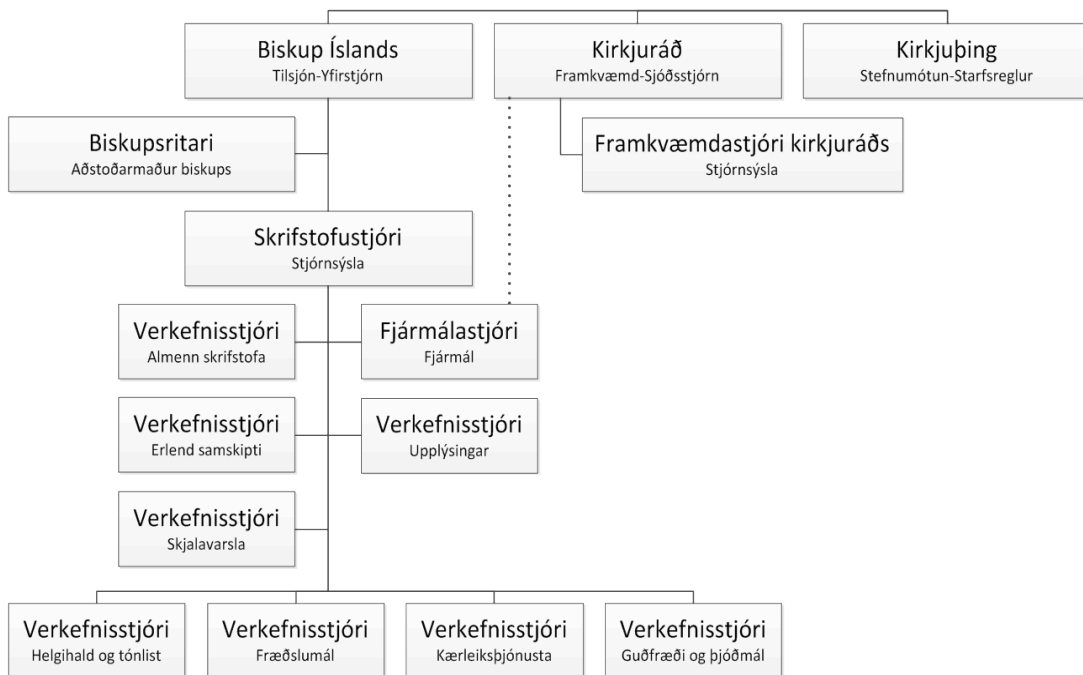
Biskup Íslands er æðsti embættismaður þjóðkirkjunnar. Hann er prestur prestanna, leiðtogi þeirra og hirðir, kosinn til forystu úr þeirra hópi. Biskup er í senn faglegur leiðtogi þjóðkirkjunnar og æðsti embættismaður hennar í veraldlegum málefnum. Ekki eru til starfsreglur fyrir biskup eins og aðra vígða þjóna þjóðkirkjunnar s.s. vígslubiskupa, prófaste, presta og djákna sem hægt er að styðjast við.

Hlutverk biskups er „að styrkja boðun, samfélag og einingu kirkjunnar með tilsjón, episkope, með sóknum, söfnuðum, vígðum þjónum og stofnunum kirkjunnar“ (Biskupsembættið, 2013). Prófastar og vígslubiskupar eru sem framlenging á biskupi og sjá um framkvæmd tilsjónarinnar fyrir hans hönd, en biskup framkvæmir visitasíur (heimsóknir) til sókna landsins, fylgist með starfi þeirra og veitir hvatningu og styrk.

Hann er faglegur leiðtogi í þeim skilningi að hann hefur eftirlit með kristnihaldi, kenningum þjóðkirkjunnar og kirkjuaga í landinu. Hann vígir presta og djákna og skipar þá, setur þeim vígslubríf og útnefnir prófaste úr hópi presta til að vera fulltrúa sína í prófastsdæmunum. Biskup boðar til prestastefnu þar sem fjallað er um málefni prestastéttarinnar og kirkjuleg málefni tengd því og er forseti hennar.

Hann er veraldlegur leiðtogi Þjóðkirkjunnar og æðsti stjórnandi hennar í þeim skilningi, að hann er forseti kirkjuráðs, sem fer með framkvæmdavald í málefnum Þjóðkirkjunnar. Hann situr á kirkjuþingi með málfrelsi og tillögu rétt og á að fylgja þeim reglum, samþykktum og stefnu sem kirkjuþing setur. Biskup hefur ákvörðunavald um einstök mál, nema þau heyri undir önnur stjórnvöld Þjóðkirkjunnar og þegar ágreiningsmál rísa á kirkjulegum vettvangi beitir hann sér fyrir lausn þeirra.

Biskup hefur aðsetur í Reykjavík og er biskupsstofa embættisskrifstofa hans, kirkjuráðs og kirkjuþings. Verkefni biskupsstofu snúa að umsjón með stjórnsýslu, starfsmannamálum og fjármálum Þjóðkirkjunnar ásamt því að vera í forsvari vegna sameiginlegra mála hennar. Þá gegnir biskupsstofa einnig því hlutverki að hafa umsjón með samskiptum og samstarfi við stofnanir og aðila, innlenda og erlenda, á vegum Þjóðkirkjunnar. Skipurit biskupsstofu, sem á að sýna myndræna framsetningu á skipulagi biskupsstofu, má sjá hér á eftir í mynd 2 og er það frá árinu 2001. Skipuritið gefur ekki skýra mynd af starfsemi biskupsstofu og var það meðal annars gagnrýnt harðlega í úttekt ríkisendurskoðunar (Ríkisendurskoðun, 2011) á biskupsstofu. Þar segir að skipuritið sé ekki í samræmi við núverandi starfssemi og endurspegli ekki helstu boðleiðir og umboð yfirmanna, það sé flókið og nánast villandi.



Mynd 2 Skipurit biskupsstofu (Þjóðkirkjan, 2013)

Í skipuritið vantar öll svið biskupsstofu sem fram koma á vefsíðu hennar s.s. fasteignasvið, fjármálasvið, samkirkjumálasvið, upplýsinga- og samskiptasvið svo dæmi séu tekin. Skipurit biskupsstofu sýnir einnig að biskup, kirkjuráð og kirkjuþing eru hliðsettar einingar sem fær ekki staðist, samkvæmt skilgreiningu, þar sem kirkjuþing hefur æðsta vald í málefnum kirkjunnar og kirkjuráð fer með framkvæmdavald á stefnu og samþykktum kirkjuþings. Samkvæmt ríkisendurskoðun (Ríkisendurskoðun, 2011) var verið að vinna að nýju skipuriti og má gera ráð fyrir að sú vinna standi enn yfir, tveimur árum síðar.

2.2.2.1 Úttekt ríkisendurskoðunar á stjórnarsýslu biskupsstofu

Ríkisendurskoðun hóf, í febrúar 2011, úttekt á stjórnarsýslu biskupsstofu og lauk henni í nóvember 2011 með skýrslu. Biskupsstofa sem er embættisskrifstofa biskups og kirkjuráðs, var tekin út í heild sinni og inniheldur skýrsla ríkisendurskoðunar (Ríkisendurskoðun, 2011) ábendingar til úrbóta. Verða hér dregnir fram þær ábendingar sem tengjast rannsóknarefni verkefnis.

Hin ólíku hlutverk biskups fari illa saman og er þar átt við að hann er bæði faglegur leiðtogi og talsmaður þjóðkirkjunnar ásamt því að vera forseti kirkjuráðs sem fer með æðsta framkvæmdavald í málefnum þjóðkirkjunnar. Hlutverkunum fylgir, að mati ríkisendurskoðunar (Ríkisendurskoðun, 2011), of mikil umsýsla sem takmarkar tíma biskups til að sinna meginhlutverki sínu sem faglegur leiðtogi þjóðkirkjunnar og samkvæmt viðhorfskönnun sem gerð var meðal presta þjóðkirkjunnar í mars 2011 kom fram sú skoðun, að þeir töldu handleiðslu biskups ábótavant og að leysa þyrfti hann undan daglegum rekstri til að hann gæti sinnt trúarlegum viðfangsefnum betur. Til þess að mögulegt sé að draga úr veraldlegum skyldum biskups þarf að breyta lögum um stöðu, stjórn og starfshætti þjóðkirkjunnar nr.78/1997 og er m.a. lagt til að hann hætti sem forseti kirkjuráðs og sitji bara í ráðinu með málfrelsi og tillögurétt án atkvæðisréttar. Þá er lagt til að skipulagi biskupsstofu verði breytt og gerðar verði tvær stjórnunarlega aðskildar skipulagseiningar, þar sem önnur hefði umsjón með trúarlegum málefnum þjóðkirkjunnar og hin umsjón með veraldlegum málefnum. Er það í samræmi við hugmyndir Robert Greenleaf um þjónandi forystu sem fjallað verður um í fræðilegum hluta.

Stefnumótunarverkefni Þjóðkirkjunnar frá árinu 2004 fær felleinkunn, þar sem frekar fáar af þeim aðgerðum sem talað er um í stefnuskjali hafi verið framkvæmdar og engin heildarendurskoðun hafi farið fram, þrátt fyrir að gert hafi verið ráð fyrir því að heildarendurskoðun færi fram árið 2010. Þá kom fram í athugasemdum viðhorfskönnunar ríkisendurskoðunar (Ríkisendurskoðun, 2011) að stjórnáslulegar ákvarðanir væru handahófskenndar og samþykktum kirkjuþings væri ekki fylgt eftir.

Lagt var til að unnin væri heildarstefnumótun fyrir biskupsstofu þar sem fram kæmu lykilmálmíð og árangursmálikvarðar ásamt tímasettum aðgerðum svo hægt væri að fylgja þeim eftir. Taldi ríkisendurskoðun (Ríkisendurskoðun, 2011) erfitt að meta hvort skipulag biskupsstofu sé hagkvæmt eða árangursríkt, þar sem engin mælanleg málmíð séu til viðmíðunar.

Bent er á að fjársveltur fámennar sóknir séu algengar sem geri þær illa starfhæfar og bent á að það ætti að sameina slíkar sóknir fremur en einungis að leggja áherslu á eflingu samvinnu þeirra á milli. Að mati kirkjuráðs er þetta viðkvæmt málefni þar sem löng hefð er fyrir sjálfsákvörðunarrétti og sjálfstæði sóknanna (Ríkisendurskoðun, 2011). Sameining sókna þarf því að vera gerð fyrir tilstilli sóknarnefnda og hefur kirkjuþing hvatt sóknarnefndir til að kynna sér kosti sameiningar og hefur meðal annars gefið út upplýsingabækling um sameiningu sókna (Þjóðkirkjan, 2012).

2.2.3 Víglubiskupsembætti og víglubiskupsumdæmi

Íslandi er skipt í tvö umdæmi víglubiskupa, sem hafa aðsetur á hinum fornu biskupsstólum í Skálholti og á Hólum, og bera þeir ábyrgð á uppbyggingu og gegna starfi sóknarprests. Þeir eru biskupi til aðstoðar um kirkjuleg málefni og annast biskupsverk í umboði hans, svo sem að vígja presta, djákna, kirkjur og kapellur ásamt öðrum verkefnum sem biskup felur þeim. Við embættistöku hljóta þeir biskupsvígslu svo þeir geti tekið að sér biskupsverk og gegnt störfum biskups í forföllum hans.

Víglubiskuparnir hafa eftirlit með því að stefnumörkun kirkjunnar sé framfylgt og umsjón með stafsmannahaldi einkum hvað varðar handleiðslu, símenntun og sálgæslu (Starfsreglur um víglubiskupa nr. 968/2006). Víglubiskuparnir eiga sæti á biskupafundum (til samráðs um biskupsþjónustuna), þeir sitja prófastsfundi og á kirkjuþingi með málfrelsi og tillögurétt. Víglubiskupar sjá um sáttaumleitanið í sínu umdæmi, þegar sættir hafa ekki tekist á vegum prófast eða ef hann hefur sagt sig frá málinu. Þeir veita einnig andlega leiðsögn og annast eftirlit og eflingu innan síns umdæmis.

2.2.4 Prófastsembætti og prófastdæmi

Ísland skiptist í níu prófastdæmi sem sóknirnar falla undir og hefur hvert prófastsdæmi sinn prófast. Biskup útnefnir prófast úr hópi þjónandi presta í prófastsdæmi til fimm ára og má segja að prófasturinn sé yfirprestur presta prófastsdæmisins.

Prófasturinn hefur umboð sitt frá biskupi og er fulltrúi hans í prófastsdæminu, trúnaðarmaður og ráðgjafi. Hann hefur eftirlit með kirkjulegu starfi, embættisfærslum presta, þjónustu vígðra og starfi sóknarnefnda. Hann er tilsjónarmaður og ráðgjafi þessara aðila (Starfsreglur um prófasta nr. 966/2006). Hann er í senn leiðtogi og verkstjóri vígðra þjóna og fylgist með að réttur þjóðkirkjunnar sé virtur og að stefnu og samþykktum kirkjuþings varðandi kirkjulegt starf sé fylgt í prófastsdæminu. Í samráði við presta skipuleggur prófastur sumarafleysingar, veikindaleyfi og sér til þess að vígðir þjónar njóta réttinda, svo sem orlofs og námsleyfa.

2.2.5 Grunneiningin (sóknin)

Sóknin er grunneining þjóðkirkjunnar og má segja að hún sé fræið sem allt annað starf sprettur uppaf. Rekstrargrundvöllur sóknarinnar byggir á fjölda þeirra einstaklinga sem búa innan þess svæðis sem skilgreinir hana og eru skráðir í þjóðkirkjuna.

Sóknir fóru að myndast eftir samþykkt tíundarlaganna á Alþingi árið 1096 sem var fyrsta form skattheimtu á Íslandi. Með tíundarlögunum voru eignir manna sem uppfylltu ákveðið lágmark „tíundaðar“ með því er átt við að lagður var á 10% eignaskattur á eign umfram tiltekna lágmarkseign. Skatturinn skiptist í fjóra hluta þar sem fjórðungur rann til kirkjueigenda til að greiða prestum laun, fjórðungur rann til viðhalds og uppbyggingar á kirkjum, fjórðungur fór til biskups og biskupsstóls og síðast hlutinn fór til fátækra sem hreppsmenn fengu að deila út. Í upphafi runnu fyrstu tveir hlutar tíundarinnar til þeirra höfðingja sem höfðu reist kirkjur á jörðum sínum, en margir þeirra voru einnig sjálfir prestar.

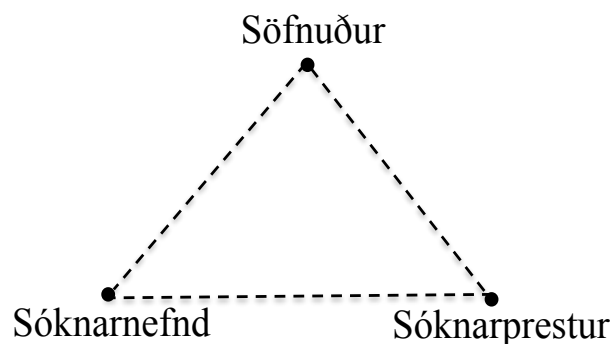
Með tíundarlögunum varð þróunin sú, að íbúar tilgreinds svæðis greiddu tíund sína til þeirrar kirkju sem tilheyrði því svæði og sóttu þangað þá þjónustu sem í boði var. Tíundarumdæmin, líkt og núverandi sóknir landsins, gáfu mismikið af sér og auðug og fjölmenn umdæmi urðu fljótt eftirsótt af helstu höfðingjaættum landsins í samkeppni þeirra um völd og áhrif. Kirkjur og umdæmin sem þeim fylgdu voru því meginstoðin undir veldi höfðingja sem söfnuðu auði og völdum sem aldrei fyrr.

Sóknir nútímans samanstanda af þeim einstaklingum sem eiga lögheimili innan þess landfræðilega svæðis sem skilgreinir sóknina og eru skráðir í þjóðkirkjuna. Sóknir þjóðkirkjunnar eru 272 fjárhagslega sjálfstæðar rekstrareiningar, sem stjórna starfi sínu að miklu leyti sjálfar, en þó ert gert ráð fyrir því að þær lúti þeim reglum sem kirkjuþing setur. Þær hafa tekjur sínar af sóknargjöldum sem ríkið innheimtir og getur verið mikill munur á hversu mikla fjármuni þær hafa til ráðstöfunar og þar með hvaða starf þær geta boðið uppá. Til að setja þetta í samhengi hafa fámennustu sóknirnar færri en 10 meðlimi meðan fjölmennustu sóknirnar hafa tíu þúsund sóknarbörn eða fleiri. Í fámennum sóknum eru því litlir sem engir fjármunir og eini launaði starfsmaðurinn er presturinn, meðan stærri sóknir geta haft fjölda starfsmanna. Í fámennum sóknum byggir starfið því að mestu leyti á þáttöku sjálfboðaliða og er presturinn meiri þátttakandi í öllum þáttum kirkjustarfsins auk þess að vera mjög áberandi í samfélaginu utan kirkjunnar.

Í hverri sókn starfar sóknarnefnd sem er skipuð leikmönnum úr sókninni og eru þeir kosnir til fjögurra ára í senn á aðalsafnaðarfundum. Störf í sóknarnefnd eru unnin í sjálfboðavinnu og fer fjöldi fulltrúa í sóknarnefndar eftir stærð sóknar. Þannig geta fulltrúar í fjögur þúsund manna sókn verið 7–9, en í þrjúhundruð manna sókn aðeins þrjár. Störf sóknarnefnda snúa að hinum veraldlegu málefnum, svo sem að annast rekstrarmál sóknarinnar, starfsmannamál og hafa umsjón með eignum sóknarinnar. Frumskylda sóknar er alltaf helgihald, kærleikspjónusta og fræðsla sem sóknarnefnd þarf að taka tillit til við alla ráðstöfun fjármuna. Í fámennum sóknum er algengt að meðlimir sóknarnefndar taki að sér hin ýmsu

störf sem þarf að sinna utan hefðbundinna nefndarstarfa s.s. aðstoða við messur, sjá um ræstingar og annað sem upp kemur.

Sóknarprestur starfar í hverri sókn og er hann í forystu um mótun og skipulag þess kirkjulega starfs sem fram fer innan sóknarinnar. Hann starfar við hlið sóknarnefndar og í nánu samstarfi við hana, þannig situr sóknarprestur fundi sóknarnefndar, tekur þátt í skipulagi starfsins, gerð rekstrar- og fjárhagsáætlana og heldur sóknarnefnd upplýstri um dagsskrá kirkjulegs starfs sem hann ber ábyrgð á.



Mynd 3 Skipulagsuppbygginga sókna. Mynd rannsakanda

Í fjölmönnum sóknum geta starfað fleiri en einn prestur, þó aðeins einn sóknarprestur, en hann hefur ekki boð- eða stjórnunarvald yfir öðrum prestum heldur heyra þeir beint undir prófast þess prófastsdæmis sem sókn þeirra tilheyrir. Í fjölmönnum sóknum þar sem starfandi eru fleiri en einn prestur, skipta prestarnir formlega með sér verkum til þess að styrkleikar og hæfileikar þeirra fái notið sín, svo að sóknarbörnin fái sem besta þjónustu, en einnig til þess að koma í veg fyrir óþarfa álag og starfskulnun. Þá leysa prestarnir hvern annan af á frídögum og í sumarleyfum. Í minni sóknum leysa prestar nágrannasóknar af eftir því sem þörf er á. Almennt séð eru prestar tiltölulega sjálfstæðir í starfi sínu og sjá um rekstur prestembætta sinna undir tilsjón prófasts.

2.2.6 Hlutverk og starf prestsins

Presturinn kemur að mörgum hápunktum í lífi fólks, þeir skíra börnin okkar, ferma unglingana, og innsigla bönd ástarinnar með hjónabandi þegar við höfum fundið lífsförunaut sem við viljum deila lífinu með. Presturinn er kallaður til á mörgum af erfiðustu stundum í lífi fólks þegar allt er í uppnámi og fjölskyldan í upplausn, hjónabandið brostið, barnið sem þeir veittu skírn á árum áður, látið af slysförum eða alvarleg veikindi í fjölskyldunni. Honum er treyst fyrir því góða, því slæma og allir mega leita til hans óháð kyni, kynhneigð, efnahag, stjórnmalaskoðunum eða uppruna og er hann bundinn þagnarskyldu yfir því sem honum er trúað fyrir.

Prestshlutverkið á að einhverju leiti fyrirmynd sína í atferli Jesú Krists eins og hann birtist í biblíunni en í grunninn er presturinn þó mannlegur, líkt og allir aðrir. Þeir geta verið eins ólíkir og þeir eru margir, með þá kosti og þær takmarkanir sem því fylgja. Hlutverk prestsins nær til allra þátta lífsins og starfið gerir mismunandi kröfur allt eftir þeim sóknarbörnum sem tilheyra þeirri sókn sem hann þjónar. Þegar prestur vígist til þjónustu setur biskup honum vígslubríf þar sem gerð er grein fyrir helstu hlutverkum prestsstarfsins.

„Með því að hann/hún þannig er réttur prestur á nefndum vettvangi, ber honum/henni samkvæmt því heiti, sem hann/hún hefur fyrir mér að því unnið, að rækja embætti sitt af trúmennsku og kostgæfni og að framganga svo sem Drottins þjóni sæmir með grandvarleik í líferni sínu og dagfari. Ber honum/henni að breyta í sérhverri grein eftir gildandi lögum um kirkjusiði, boða Guðs orð rétt og hreint samkvæmt heilagri ritningu og í anda vorrar evangelísk-lútersku kirkju, hafa um hönd heilög sakramenti Drottins vors með lotningu, eins og fyrir Guðs augliti, og samkvæmt fyrirskipaðri reglu, framfylgja kirkjuaganum eins og lög standa til, með röggsemi og alvörugefni, en undir eins með hógværd og sannsýni, stunda af alhug uppfræðing æskulýðsins, vitja kostgæfilega sjúkra, ala önn fyrir fátækum og munaðarlausum og í öllum greinum kosta kapps um að fullnægja

embættisskyldum sínum, vera sóknarbörnum sínum til góðrar fyrirmyndar í öllu og til aðstoðar í sáluhjálparefnum þeirra, einslega og opinberlega, hvenær sem þeim á liggur, og þau hans/hennar leita.“ (Þjóðkirkjan, 2008)

Samkvæmt vígslubrési sem sjá má hér á undan er það annars vegar hlutverk prestsins að boða guðs orð í predikuninni, í fræðslu til ungmenna og með því að útdeila sakramentum. Til skilgreiningar þá er sakramenti athöfn sem sögð er tákna nærveru Krists og er leið mannsins til að nálgast hann, er hér átt við skírnina og altarisgöngu í þjóðkirkjunni. Hins vegar er það hlutverk prestsins að aðstoða þá sem þurfa á því að halda s.s. veikir, fátækir, munaðarlausir og veita sáluhjálp hvenær sem hennar er þörf. Þá á hann að iðka það sem hann boðar í sínu lífi með því að vera gangandi fyrirmynd fyrir sóknarbörn sín ásamt því að framfylgja lögum og reglum kirkjunnar (kirkjuagi). Prestar eru almennt séð tiltölulega sjálfstæðir í starfi sínu og á grundvelli vígslunnar vinnur prestur þess heit að framkvæma þjónustu á grundvelli játninga, laga og reglna þjóðkirkjunnar sem honum er treyst fyrir og hægt er að kalla hann til ábyrgðar.

Almennum og sérstökum skyldum prestsins er lýst í erindisbréfi sem biskup gefur út fyrir hvern prest. Þar er tilgreind viðveruskylda, bakvaktir, lágmarksfjöldi viðtalstíma, messuskylda, skráningarskylda vegna embættis, aukþjónusta og afleysingaþjónusta, ákvæði um helgistundir og vitjanir á sjúkrastofnanir og sambýli ásamt öðrum verkefnum sem geta verið mismunandi eftir sóknum. Samkvæmt starfsmannastefnu þjóðkirkjunnar og í starfsreglum presta nr.1110/2011, 3.gr er tekið fram að prestur skuli viðhalda þekkingu sinni og menntun eftir því sem unnt reynist til þess að geta ávallt sinnt starfi sínu sem best.

Til að vera gjaldgengir sem prestar þjóðkirkjunnar þurfa þeir að uppfylla skilyrði laga um stöðu, stjórn og starfshætti þjóðkirkjunnar nr.78/1997, 38.gr en þar kemur fram að þeir þurfi embættispróf frá guðfræðideild Háskóla Íslands eða viðurkenndri guðfræðideild eða guðfræðiskóla, hafa náð 25 ára aldri og hafi ekki gerst sekir um athæfi sem ætla má að rýri álit þeirra eða sé ósamboðið manni í prestsstarfi. Prestar þjóðkirkjunnar eru flestir skilgreindir sem embættismenn ríkisins og hafa réttindi og skyldur sem slíkir, nema þeir sem eru ráðnir sérstaklega af stofnunum s.s. heilbrigðisstofnunum.

Árlega er haldin preststefna þar sem prestar koma saman og fjalla um margvísleg málefni prestastéttarinnar og önnur málefni tengd kristni og kirkju. Prestastefna hefur tillögu og umsagnarrétt um mál er varða kenningu kirkjunnar og helgisiði. Allir starfandi þjóðkirkjuprestar, vígslubiskupar, guðfræðingar sem gegna föstum störfum á vegum þjóðkirkjunnar og fastir kennarar guðfræðideildar Háskóla Íslands með guðfræðimenntun eiga setu og atkvæðisrétt á prestastefnu (lög um stöðu, stjórn og starfshætti þjóðkirkjunnar nr.78/1997).

3 Fræðileg hugtök og viðmið

Fræðilegur hluti verkefnisins er skipt þannig upp, að í byrjun er farið almennt í starf stjórnandans og stjórnendastigum skipulagsheilda lýst. Þá er varpað ljósi á klassíska skilgreiningu á meginviðfangsefnum í starfi stjórnandans og vikið örlítið að muninn á stjórnendum og leiðtogum í ljósi þess að mikil athygli hefur verið á að aðgreina þessi hlutverk. Þá verður starf stjórnandans brotið upp út frá módeli Mintzberg en samkvæmt því er leiðtogahlutverkið eitt af hlutverkum stjórnandans. Í framhaldi verður linsunni beint að hugtakinu þjónandi forystu, sögu hugmyndafræðinnar og áhrifamestu módelum og líkön fræðimanna lýst.

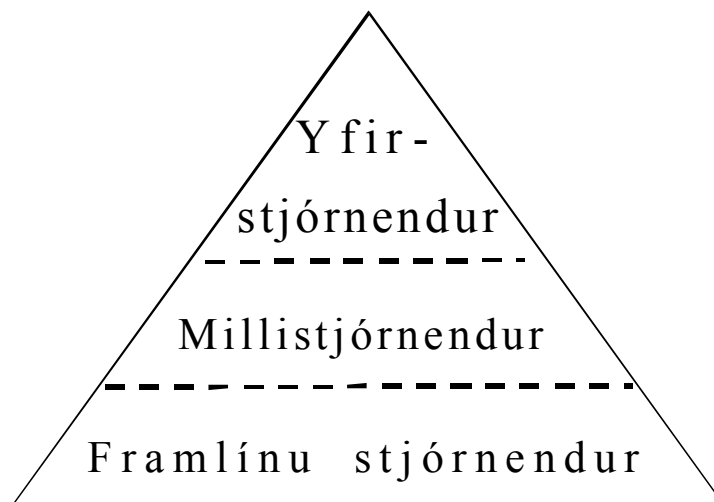
3.1 Almennt um starf stjórnandans

Starf stjórnandans getur verið mismunandi allt eftir þeirri skipulagsheild sem hann vinnur fyrir, sérstakar kröfur og áherslur sem starfið krefst fer allt eftir starfinu. Í fjölda ára hafa fræðimenn leitast eftir að skilgreina starf stjórnandans, hlutverk hans og atferli og þó störf stjórnenda innan hinna ýmsu skipulagsheilda geti verið mismunandi og þróast í takt við það umhverfi sem skipulagsheildin er í þá er grundvallartilgangur stjórnandans alltaf sá sami þ.e. að sjá til þess að hlutirnir komist í verk innan skipulagsheildarinnar og þeirrar einingar sem stjórnandinn ber ábyrgð á.

Tímarnir breytast og mennirnir með, á ágætlega við því sífelld þekkingarleit fræðimanna hefur fært áhersluna frá því að skilgreina hvert starf stjórnandans er yfir í að reyna að lýsa því hvað það er sem stjórnendur gera og afhverju. Fræðimenn eins og Peter Drucker (1996) og Henry Mintzberg (2009) benda á að í raunveruleikanum sé starf stjórnandans yfirfullt af áreiti, lítill friður og stór hluti starfsins snúist um að bregðast við „hér og nú“ áreiti frá viðskiptavinum, yfirmönnum, undirmönnum og öðrum. Starf stjórnandans að mati Mintzberg (2009) er hvorki vísindi né starfsgrein heldur er það samspil margra þátta sem þarf að horfa á í samhengi. Starf stjórnandans er lærdómsferli þar sem stjórnandinn er sífelld að læra af því vinnuumhverfi sem hann eru í og þeim aðstæðum sem hann þarf að takast á við.

3.1.1 Stig stjórnenda

Innan skipulagsheilda má greina þrjú stig stjórnenda. Í efsta stiginu eru yfirstjórnendur sem bera ábyrgð á öllum einingum skipulagsheildarinnar. Þeirra ábyrgðarsvið er að móta og miðla framtíðarsýn og markmiðum sem og samstillta vinnu allra eininga til að hámarks árangur náist. Yfirstjórnendurnir bera endanlega ábyrgð á þeim árangri sem skipulagsheildin nær og skoðað með tilliti til þjóðkirkjunnar sem heildar, þá mætti líta á biskup og kirkjuráð sem yfirstjórandann og yfirstjórnenda teymið sem fer með æðsta framkvæmdavald í málefnum þjóðkirkjunnar.



Mynd 4 Stig stjórnenda (George & Jones, 2006)

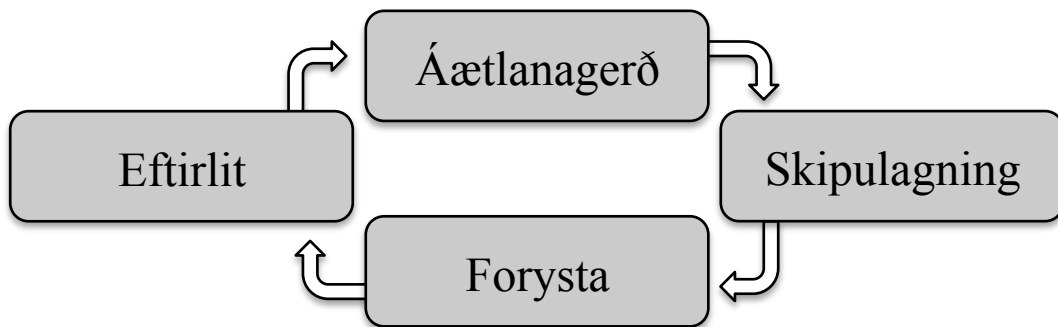
Undir yfirstjórnendur heyra millistjórnendur en þeir hafa umsjón með framlínustjórnendum og bera ábyrgð á því að finna árangursríkustu leiðina til að nýta auðlindir svo skipulagsheildin nái settum markmiðum. Millistjórnendur gegna oft lykilhlutverki í mótun og innleiðingu á stefnu skipulagsheildar. Þeir

mynda tengibrú við framlínustjórnendur og annað starfsfólk sem starfar í síbreytilegum hversdagsleikanum við að halda á lofti hugmyndafræði, markmiðum og framtíðarsýn (Inga Jóna Jónsdóttir, 2009). Með tilliti til þjóðkirkjunnar mætti horfa til prófaste í hlutverki millistjórnenda, en eins og áður kom fram er það meðal skilgreindra hlutverka prófaste að fylgja eftir stefnumörkun þjóðkirkjunnar innan sinna einingar.

Framlínustjórnendur eru neðstir í stjórnendapíramídanum og þeirra hlutverk er að hafa umsjón með daglegum störfum starfsfólks sem ekki gegnir stjórnunarhlutverki. Framlínustjórnendur gegna lykilhlutverki í daglegum veruleika skipulagsheildarinar og eru í beinum tengslum við viðskiptavinum og starfsfólks í framlínunni. Með tilliti til þjóðkirkjunnar má segja að sóknarprestar séu í hlutverki framlínustjórnenda, þeir stýra kirkjulegu starfi innan sinnar einingar og eru í beinum tengslum við safnaðarmeðlimi og starfsfólk í framlínunni.

3.1.2 Klassísk skilgreining samkvæmt Fayol

Í kjölfar iðnbyltingarinnar fór aukin athygli að beinast að hlutverki stjórnandans og mikilvægi hans í árangri skipulagsheilda. Einn af fyrstu fræðimönnunum til að skilgreina starf stjórnandans var Frakkinn Henri Fayol árið 1916 (í enskri þýðingu, 1949) og eru kenningar hans grunnurinn sem mikið af stjórnendafræðum samtímans byggja á og því vert að nefna. Samkvæmt Fayol (1949) eru fjögur meginviðfangsefni sem eru grundvöllur í starfi stjórnandans, það eru áætlanagerð, skipulagning, forysta og eftirlit.



Mynd 5 Meginviðfangsefni stjórnenda samkvæmt Fayol (1949)

Samkvæmt kenningum Fayol (1949) snýr áætlanagerð að því að sýna fram á mögulega leið til framtíðar og þær aðgerðir sem best styðja við þá leið. Með áætlanagerð finna stjórnendur hvernig best er hægt að nýta auðlindir skipulagsheildar til að hægt sé að ná óskuðum árangri og teikna upp mynd af framtíð sem ekki er eins fjarlæg og óviss og ella væri. Skipulagning snýr að því að samstilla einingar skipulagsheildarinnar, starfsfólk og aðrar auðlindir svo hún geti starfað á árangursríkan hátt. Skýrt skilgreindar boðleiðir, áherslur og ábyrgðir geta

aukið gott samspil innan skipulagsheildarinnar og lágmarkað kostnaðarsöm frávík. Forysta snýr að því að samhæfa, virkja og hvetja einstaklinga og teymi innan skipulagsheildarinnar til að hægt sé að ná settum markmiðum. Stjórnandinn reynir að sjá til þess að starfsfólk hafi skilning á hlutverki sínu og virkjar það til hámarksafkasta. Að lokum snýr eftirlit að því að stjórnandinn hafi eftirlit með þeirri einingu sem hann ber ábyrgð á og sér til þess að starfað sé eftir settum reglum og áætlunum. Þá hefur hann einnig eftirlit með einstaklingum og teyimum innan sinnar einingar þannig að hægt sé að grípa inni og bæta árangur. Var það mat Fayol (1949) að stjórnendur á öllum stigum skipulagsheilda bera ábyrgð á framkvæmd þessara fjögurra viðfangsefna og hversu vel þeir útfærðu þau, hefði áhrif á þann árangur sem skipulagsheildin nær.

Fræðimenn eru í sífelldri leit af auknum skilning á hvað það er sem einkennir árangursríka stjórnendur og hafa í auknum mæli lagt áherslu á afmarkaða hluta í starfi stjórnandans. Sá hluti sem hefur fengið hvað mesta umfjöllun undanfarin ár er hlutverk leiðtogans og mætti segja að það hefur verið í tísku að aðgreina stjórnendur og leiðtoga. John P. Kotter (1996) telur að helsti munurinn á stjórnanda og leiðtoga sé, að stjórnandinn sér um áætlanagerð og eftirfylgni þeirra. Hann sér um ráðningar og skipulag, svo sem úthlutun verka, þróun ferla og starfshátta ásamt almennu eftirliti. Leiðtoginn hinsvegar hefur það hlutverk að skilgreina framtíðarsýn fyrirtækis og hvernig stefnan eigi að vera, svo hægt sé að ná markmiðum fyrirtækis eða stofnunar.

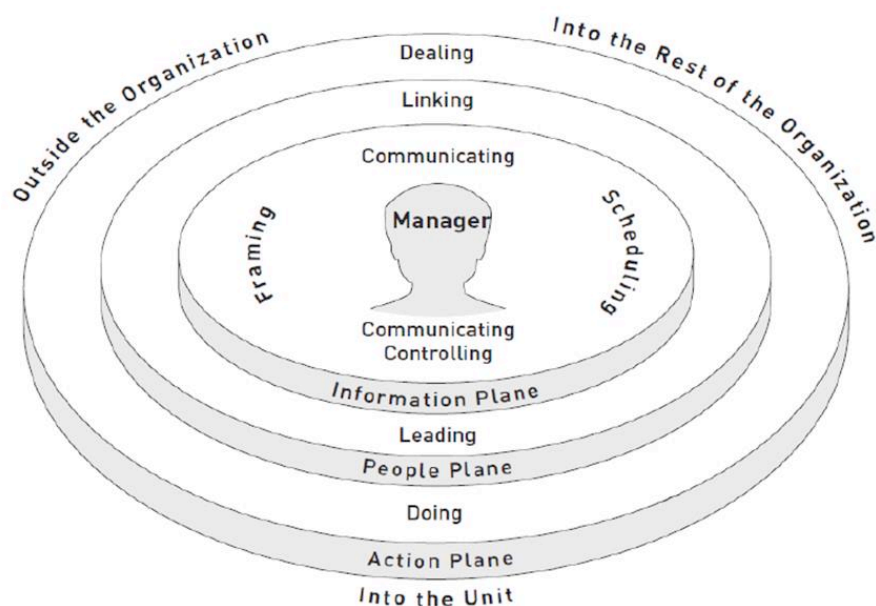
Hann miðlar sýn og stefnu til starfsmanna og fær þá til þess að ganga í sömu átt með því að hvetja og virkja fólkið til þess að sigrast á hindrunum sem upp kunna að koma. Bæði hlutverkin eru mikilvæg og þrátt fyrir að þau séu ólík, þá styðja þau og styrkja hvort annað. Því er ekki haldið fram að stjórnandi og leiðtogi þurfi að vera mismunandi einstaklingar. Til að rýna betur í starf stjórnandans er áhugavert að skoða módel Mintzberg (2009) sem einmitt lítur svo á að leiðtoginn sé eitt af þeim hlutverkum sem tengjast starfi stjórnandans.

3.1.3 Módel Mintzberg um starf stjórnandans

Stjórnendafræðin eru full af listum með áherslu á afmarkaða þætti stjórnunar, stundum settir fram sem listar yfir eiginleika stjórnenda. Kanadíski fræðimaðurinn Henry Mintzberg setti fram tillögur sínar af slíkum lista sem hann byggði á rannsóknum sínum á árunum 1968 - 1970 og var lengi vel ein af áhrifamestu skilgreiningum innan stjórnunarfræðanna. Mintzberg skilgreindi þar starf stjórnandans út frá tíu hlutverkum sem innihéldu ákveðna eiginleika eða athafnir stjórnenda. Í seinni tíð hefur Mintzberg (2009) gagnrýnt slíka lista og telur að með þeim sé verið að draga fram afmarkaða hluta stjórnunarstarfsins í stað samþættrar heildar.

Starf stjórnandans er línudans og snýst um að halda jafnvægi. Með því að draga fram afmarkaða hluta stjórnunarstarfsins næst ekki heildrænn skilningur á starfinu. Starf stjórnandans er í reynd flókin samsetning af hlutverkum, atferli og eiginleikum og samspili þeirra við mismunandi aðstæður.

Með það að markmiði að skapa heilræna sýn á starf stjórnandans þar sem hægt væri að staðsetja hina afmörkuðu hluta innan samþættrar heildar setti Mintzberg (2009) fram nýtt módel sem lýsir grundvallartilgangi stjórendastarfsins þ.e að sjá til þess að einingin sem stjórnandinn ber ábyrgð á þjóni sínum tilgangi.



Mynd 6 Starf stjórnandans (Mintzberg, 2009)

Samkvæmt Mintzberg (2009) á stjórnun sér stað innan þriggja laga þ.e á grundvelli upplýsinga, með fólki og við aðgerðir. Innan hvers lags eru tvö hlutverk stjórnandans sem snúa annarsvegar innávið, til þeirrar einingar sem stjórnandinn fer með ábyrgð á og hins vegar útávið, bæði til annarra eininga innan sömu skipulagsheildar og ytra umhverfis. Stjórnandinn útfærir hlutverkin með ákveðnu atferli. Í næstu undirköflum verður farið gegnum hvert lag fyrir sig og að lokum er samspil laganna skoðað í samhengi.

3.1.3.1 *Einstaklingurinn í starfinu*

Í miðju móðelsins er einstaklingurinn í starfinu, einstakur á sinn hátt og mótaður af lífinu. Einstaklingurinn býr yfir reynslu, þekkingu og hæfni sem hefur áhrif á það hvernig hann skynjar og upplifir heiminn ásamt því að móta lífsgildi hans og skoðanir. Áherslur og ákvarðanir einstaklingsins ákvarða ramma (e. framing) starfsins og setja í samhengi gagnvart öðrum innan þeirrar einingar sem hann ber ábyrgð á. Áætlun (e. scheduling) stjórnandans er mikilvægur þáttur því hún skilgreinir tíma og aðgerðir sem stjórnandinn leggur áherslu á og setur þar af leiðandi rammann í samhengi gagnvart öðrum. Samkvæmt Mintzberg (2009) hefur áætlun stjórnandans mikil áhrif innan þeirrar einingar sem hann stýrir því það sem sett er í áætlun er það sem túlkað er sem mikilvægt hverju sinni.

3.1.3.2 *Að stjórna á grundvelli upplýsinga*

Í upplýsingalaginu beinir stjórnandinn athygli sinni að upplýsingum á óbeinan hátt til að koma hlutunum í verk. Tvö hlutverk upplýsingalagsins eru samskipti (e. communication) bæði innan og utan einingar og stjórnun upplýsinga (e. controlling) innan einingar. Samkvæmt Mintzberg (2009) eru samskipti einn mikilvægasti þáttur stjórnunar því stór hluti stjórnunarstarfa fer fram á grundvelli samskipta bæði innan og utan þess hluta sem stjórnandinn ber ábyrgð á.

Í samskiptahlutverkinu er stjórnandinn sífellt að safna að sér og meðhöndla upplýsingar, bæði hvað varðar innri og ytri þætti einingar sinnar. Stærsti hluti upplýsingasöfnunar stjórnandans er í formi sjónrænna og skynjaðra upplýsinga fremur en munnlegra. Stjórnendur eru í reynd upplýsingamiðstöðvar (e. nerve center) sem búa yfir almennum upplýsingum um alla þætti einingarinnar sem þeir

bera ábyrgð á þó svo að þeir þekki ekki hvert einasta smáatriði, þá hafa þeir heildarsýnina. Þeir dreifa (e.dissemination) hluta af upplýsingum innávið til samstarfsmanna og leitast því við að halda öllum upplýstum. Stjórnandinn er talsmaður (e.spokesperson) fyrir einingar sínar útávið þar sem hann miðlar upplýsingum fyrir hönd einingarinnar til hópa utan hennar sem þarfnast þessara upplýsinga, en það getur verið til dæmis almenningur og hagsmunaaðilar.

Stýringahlutverkið snýst að beinni notkun á upplýsingum til þess að stýra atferli undirmanna innan einingarinnar sem stjórnandinn ber ábyrgð á með það að markmiði að tryggja framkvæmd vinnunnar. Öllum ákvörðunum fylgir afleiðing og notar stjórnandinn upplýsingar til skipulagningar og ákvarðanatöku. Ákvarðanir stjórnenda hafa áhrif á hvernig stefnur og skipulagsuppbyggingar þróast og þó svo að stefnur og skipulagsuppbygging séu til á pappír þá gefur það ekki alltaf rétta mynd af því hvernig hlutirnir eru í reynd. Í upplýsingalaginu notar stjórnandinn til dæmis markmið, áætlanir og starfsreglur til að stýra, úthlutuðum verkefnum eða verkhlutum sem þarf að framkvæma og í sumum tilvikum tilnefnir stjórnandinn ábyrgðaraðila verkefnis eða verkhlutans.

3.1.3.3 *Að stjórna með fólki*

Að stjórna með fólki er að virkja fólk til framkvæmda. Í þessu lagi iðkar stjórnandinn stjórnun sína til dæmis með hvatningu, stuðningi og markþjálfun einstaklinga eða teyma. Stjórnandinn aðstoðar og hefur áhrif á einstaklinga og teymi til að koma hlutunum í verk og eru hlutverkin í þessu lagi annars vegar hlutverk leiðtogans, sem snýr innávið, og hlutverk tengiliðar, sem snýr útávið.

Leiðtogahlutverkið er að öllum líkindum það hlutverk sem hefur fengið hvað mesta athygli undanfarin ár innan en samkvæmt Mintzberg (2009) er það aðeins eitt af hlutverkum stjórnandans og getur ekki staðið eitt og sér. Leiðtogahlutverkið er þó eitt mikilvægasta hlutverk stjórnandans og tekur Mintzberg (2009) fram að leiðtogahlutverkið sé áunnið og lært en ekki gefið. Í hlutverki leiðtogans virkjar stjórnandinn einstaklinga innan sinnar einingar til framkvæmda með hvatningu, stuðningi og styrk og leitast við að draga fram orku einstaklingsins.

Sem leiðtogi hegðar stjórnandinn sér stundum eins og markþjálfari til að hjálpa fólki að þroskast, þróast og mætir fólk þar sem það er til að ná þeim árangri sem það vill ná. Stjórnandinn ber ábyrgð á einstaklingum og teyimum innan sinnar einingar og það er í hlutverki leiðtogans sem hann hlúir bæði að einstaklingunum og hópnum sem heild, leitast við að styrkja samstarfið og aðstoðar við úrlausn ágreinings sem kann að skapast. "Ekkert leiðir jafn vel og fordæmi" (Mintzberg 2009:67) og með fordæminu er stjórnandinn að skapa og styrkja þá menningu sem er innan einingarinnar.

Á sama hátt og leiðtogahlutverkið snýr innávið snýr hlutverk tengiliðar útávið. Í hlutverki tengiliðar myndar og viðheldur stjórnandinn tengslaneti utan þeirrar einingar sem hann ber ábyrgð á bæði við einstaklinga og hópa. Samkvæmt Mintzberg (2009) hafa rannsóknir sýnt að árangursríkir stjórnendur eyða jafn miklum tíma í hlutverki tengiliðar útávið eins og í hlutverki leiðtogans innávið.

Hlutverk tengiliðar gengur í báðar áttir, þ.e. stjórnandinn þarf bæði að breiða út upplýsingar til utanaðkomandi aðila um það sem er mikilvægt fyrir þá einingu sem hann ber ábyrgð á. Hann kemur fram fyrir hönd einingar sinnar bæði gagnvart öðrum einingum innan sömu skipulagsheildar og utan hennar. Í hlutverki tengiliðar leitast stjórnandinn við að sannfæra utanaðkomandi aðila um það sem er mikilvægt fyrir einingu hans og myndar bandalög, en dæmi um slíkt gæti verið bandalag milli sóknapresta í sitthvorri sókninni. Stjórnandinn í hlutverki tengiliðar hegðar sér einnig eins og stuðpúði (e.buffer) og hefur áhrif á flæði utanfrá og inn til þeirra sem eru innan hans einingar. Stjórnendur þurfa að geta lagað sig að aðstæðum og á tíðum þurfa þeir að hleypa áhrifum inn til einingarinnar meðan á öðrum stundum þurfa þeir að vera hlífðarskjöldur. Árangursríkir stjórnendur þurfa því að kunna línudans, og laga sig að aðstæðum að hverju sinni.

3.1.3.4 *Að stjórna með aðgerðum*

Að stjórna með aðgerðum, skilgreinir Mintzberg (2009) sem beina stjórnun, virka og áþreifanlega. Í starfi sínu þurfa stjórnendur oft að halda mörgum boltum á lofti í einu og taka tillit til fjölmargra hluta. Hlutverk stjórnandans innan þessa lags er annars vegar framkvæmdaraðilinn sem snýr innávið og hins vegar sammingsmaðurinn útávið.

Með framkvæmdaraðila er ekki endilega átt við að stjórnandinn sjái sjálfur um framkvæmdina heldur snýr hlutverkið fremur að því að stjórnandinn sé sá sem sér til þess að ákveðnir hlutir séu framkvæmdir. Samkvæmt Mintzberg (2009) þá eru tvær hliðar á hlutverki framkvæmdaraðila, annars vegar virk (e. proactive) og hins vegar viðbragðs (e. reactive) stjórnun.

Virk er stjórnun verkefna og snýr að því að grípa þau tækifæri sem fyrir hendi eru, móta og koma verkefnum á stað. Stjórnandinn þarf ekki endilega alltaf að leiða verkefnin, heldur getur verið þátttakandi með það að markmiði að læra hvernig ákveðnir hlutir eru framkvæmdir, til að sýna fordæmi, sem hvatning fyrir aðra eða til þess að hafa áhrif á niðurstöðu verkefna.

Viðbragðsstjórnun er meðhöndlun truflana (e. disturbance) og snýr að því hvernig stjórnandinn bregst við breytingum sem eru þvingaðar inn á einingu hans. Stjórnendur þurfa að bregðast við og taka á truflunum á árangursríkan hátt. Með viðbrögðum sínum setur stjórnandinn oft fordæmi fyrir því hvernig eigi að bregðast við í framtíðinni.

Í hlutverki samningamannsins nýta stjórnendur tengslanet sitt og skapa bandalög við aðila utan einingar sinnar. Stjórnendur þurfa að semja við hina ýmsu aðila vegna starfsins, sem getur verið við stjórnendur annarra eininga, birgja eða skipulagsheildina. Stjórnendur nýta tengslanet sitt og bandalög sem þeir mynda til að ná sem bestum árangri fyrir einingu sína.

3.1.3.5 *Samspil raunveruleikans*

Starf stjórnandans snýst um jafnvægi og öll lög, hlutverk og atferli í módelinu eru samspil starfsins og stjórnandans sem gegnir starfinu. Enginn hluti getur staðið einn og sér og hversu mikil áhersla er á hvern hluta starfsins fer eftir aðstæðum hverju sinni. Í reynd snýst starf allra stjórnenda um að geta stjórna miðað við aðstæður. Þó það sé auðvelt að aðgreina hlutverkin og atferlið fræðilega þá er það ekki jafn einfalt í raun (Mintzberg 2009; 91). Sett í samhengi við vikuleg verkefni í starfi prestsins sem eru upplýsingafundir starfsmanna sóknarinnar. Þar á presturinn samskipti við samstarfsfólk um ákveðin verkefni innan sóknarinnar, hann miðlar upplýsingum og tekur á móti upplýsingum, hann hvetur til ákveðinna aðgerða og tekur að sér ákveðin verkefni. Hann miðlar til samstarfsmanna hvað hefur gengið vel eða ílla og tekur á vandamálum í samstarfi við samstarfsfólk. Segjum sem svo að á fundinum sé tekin ákvörðun um ákveðnar aðgerðir innan sóknarinnar þá tekur presturinn e.t.v. að sér sem talsmaður hennar að miðla því áfram til prófastsins eða þjóðkirkjunnar. Innan sóknarinnar virkjar hann og hvetur samstarfsfólk sitt til framkvæmda og leiðir með fordæmi. Verður nú beint sjónum frekar að leiðtogahlutverkinu og leiðtogastefnunni þjónandi forystu.

3.2 Leiðtoginn og þjónandi forysta

Hugtakið um hinn þjónandi leiðtoga og þjónandi forystu fæddist í huga Robert K. Greenleaf eftir lestur bókarinnar „A Journey to the East“ eftir Hermann Hesse. Sagan segir frá hópi manna sem leggur af stað í langt ferðalag til Austurlanda fjær og þeim til aðstoðar var þjóninn Leó sem vinnur öll ómerkilegu verkin, en nærir líka og veitir hópnum andlega uppörvun með kraftmikilli nærveru sinni. Í sögunni er sagt frá því hvernig hópurinn tekst á við þau vandamál og erfiðleika sem upp komu á ferðalaginu með hjálp þjónsins Leós og framan af gengur ferðalagið vel. Allt breytist til hins verra þegar Leó verður viðskila við hópinn og virðist þá allt ganga á afturfótunum, sem endar með því að hópurinn leysist upp og ferðalagið er gefið upp á bátinn. Síðar kemst sögumaður að því að Leó, sem hann hafði þekkt sem þjón, var í raun leiðtogi reglunnar sem fjármagnaði ferðina og mikilfenglegur leiðtogi.

Lykilatriði bókarinnar að mati Greenleaf var, að með því að þjóna hópnum af einlægni, bæði með andlegri uppörvun, úrlausn vandamála og erfiðleika, mætti Leó þörfum hósins. „Góður leiðtogi er séður sem þjónn, þjónn fyrst og það einfalda atriði var lykilinn að mikilfengleika hans“ (Greenleaf, 2002/1970). Þó Greenleaf sé upphafsmaður hugtaksins þjónandi leiðtogi þá á birtingarmynd þess sér mun lengri sögu og samkvæmt Burkhardt og Spears (2000) má rekja það allt aftur til Jesús sem sagði

„eins og Mannssonurinn er ekki kominn til þess að láta þjóna sér, heldur til að þjóna og gefa líf sitt til lausnargjalds fyrir marga“.

(Hið Íslenska Biblíufélag, 1997)

3.2.1 Robert K. Greenleaf

Robert K. Greenleaf, upphafsmaður hugmyndafræði þjónandi forystu, fæddist árið 1904 í bænum Terra Haute í Bandaríkjunum Norður Ameríku (hér eftir BNA). Á sínum yngri árum hafði kennari hans eitt sinn á orði, að stórfyrirtæki og stofnanir væru að verða stjórnandi afl í samfélaginu og að þau þjónuðu einstaklingum samfélagsins ekki vel. Þessi þróun olli kennara Greenleaf áhyggjum, en þau (nemendur hans) hefðu tækifæri til þess að gera eitthvað í málunum og það gætu þau gert á tvennan hátt. Annars vegar gætu nemendurnir, líkt og hann sjálfur gerði, staðið utanvið og veitt aðhald gegnum gagnrýni og skrif en til þess að það hefði áhrif þá væri þörf á einstaklingum innan þessarar fyrirtækja og stofnananna sem hefðu viljann og hæfnina til að leiða þau til betri afkasta og almannaheilla (e. public good). Lagði kennarinn til að einhver af nemendum skapaði sér feril innan þessarar stórfyrirtækja og stofnana til að verða þar kraftur til góðs, innan frá.

Kennarinn virðist hafa náð til Greenleaf þennan dag, því nokkru síðar (1926) hóf hann störf hjá American Telephone and Telegraph (AT&T), en hann hafði komist að því, að það hefði fleiri starfsmenn heldur en nokkurt annað fyrirtæki í BNA á þeim tíma. Þó Greenleaf hafi byrjað í skurðgrefti var hann fljótur að vinna sig upp og lengst af starfaði hann við rannsóknir, þjálfun og ráðgjöf í stjórnun hjá fyrirtækinu. Gegnum starfsferil sinn hjá AT&T, en hann vann þar í tæp 40 ár, komst hann að þeirri niðurstöðu að fyrirtæki og stofnanir sem þrífast vel hefðu innanborðs leiðtoga sem hegðuðu sér líkt og styðjandi markþjálfar (e. coaches)

sem þjónuðu bæði þörfum starfsmanna og skipulagsheildar. Greenleaf orðaði það svo:

“The organization exists for the person as much as the person exists for the organization.”

(Greenleaf, 2002).

Greenleaf lét af störfum hjá AT&T árið 1964 og hóf þá feril sinn sem rithöfundur, kennari og ráðgjafi. Á seinni starfsferli sínum leitaðist Greenleaf við að leggja sitt af mörkum til að skapa betra og umhyggjusamara samfélag. Fyrsta skrefið var að stofna miðstöð um hagnýta siðfræði (e. Center for Applied Ethics) árið 1964, sem síðar var nefnt Robert K. Greenleaf Center (1985), og felst starfsemi þess í dag í fræðslu, ráðgjöf og útgáfu um þjónandi forystu.

Miklir umrótartímar voru í BNA á árunum 1965 – 1970 þar sem meðal annars var mikið um mótmæli vegna Víetnamstríðsins og var Greenleaf þeirrar skoðunar að mikil leiðtogakreppa væri í landinu. Leiðtogar voru ekki að stuðla að betra samfélagi og þjóna einstaklingum þess, og varð það Greenleaf hvatning til að skrifa sína fyrstu ritgerð um þjónandi forystu sem hann áleit framlag sitt til lausnar á leiðtogakreppunni.

3.2.2 Hinn þjónandi leiðtogi

Í fyrstu ritgerð sinni „The Servant as Leader“ (1970) leggur Greenleaf grunninn að hugmyndafræði sinni um þjónandi forystu, og með henni beinir hann athygli sinni að hinum þjónandi leiðtoga (e. servant leader). Greenleaf var þeirrar skoðunar að margar tilraunir til samskipta væru eyðilagðar með því að segja of mikið, frekar ætti að spara orðin og má leiða líkur að því að þetta sé ein af ástæðum þess að hann setti hugmyndir sínar fram í ritgerðarformi.

Hugmyndafræði Greenleaf felur í sér margt sem túlka má sem mótsagnir og taldi hann, að ef heimurinn væri fullkominn og einnig einstaklingarnir sem í honum lifa, þá væri auðvelt að vera leiðtogi. Hinn raunverulegi heimur er fullur af mótsögnum og ófullkomleiki er hluti af hinu mannlega eðli, því er leiðtogahlutverkið vandasamt verk sem best væri leyst með þjónandi leiðtogum.

Líkt og þjónninn Leó í sögu Hermann Hesse, var hinn þjónandi leiðtogi samkvæmt Greenleaf (2002/1970) þjónn fyrst og fremst, sem hann lýsir sem svo:

„...það byrjar með eðlislægri tilfinningu að vilja þjóna, að þjóna fyrst. Síðan leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Slikur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi, líklega vegna takmarkaðrar löngunar til valda og efnislegra gæða“

(Greenleaf, 2002/1970, bls 27; þýð. Sigrún Gunnarsdóttir, 2011, bls 248).

Líkt og kennari Greenleaf á árum áður, sem benti nemendum sínum á að þau gætu orðið kraftur til góðs innan frá, þá horfir skilgreining hins þjónandi leiðtogi einnig inn á við og er það tilfinningin um að þjóna, aðstoða og hjálpa fylgjendum sínum líkt og kennarinn gerði, sem veitti nemendum sínum innblástur. Hver sé svo

besta prófraunin á hvort einstaklingur væri þjónandi leiðtogi eða ekki, er langt frá því að vera einföld framkvæmd, líkt og annað í þjónandi forystu og tekur Greenleaf fram að leið hans sé langt frá að vera sú auðveldasta eða einfaldasta. en hann orðaði prófraunina sem svo.

„Vaxa þau sem þjónað er sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari, fá þau meiri vísu, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að verða þjónandi leiðtogar? Og munu þeir sem minnst mega sín í samfélaginu njóta góðs af, eða að minnsta kosti, verða ekki fyrir meira ójafnræði?“

(Greenleaf, 2002/1970, bls 27; þýð. Sigrún Gunnarsdóttir, 2011, bls 248).

Hvað Greenleaf á við með að þjóna, kemur síðan fram í þeim hegðunareinkennum sem þjónandi leiðtogar hafa samkvæmt skrifum hans. Við hlustum almennt með það að markmiði að svara, en heyrum við þá það sem verið er að segja, svona eiginlega, eða erum við bara að bíða eftir að röðin komi að okkur?

Hinn þjónandi leiðtogi hefur alltaf markmið sem samkvæmt skilgreiningu Greenleaf var hugsjónin eða stóri draumurinn sem leitast er við að ná og nálgast, en er þó eitthvað sem er alltaf utan seilingar og næst aldrei fullkomlega. Markmiðið er þó eitthvað til að leggja sig fram um að ná, og hinn þjónandi leiðtogi getur útskýrt í orðum fyrir fylgjendum hvert förlinni er heitið og hvernig ætlunin sé að komast þangað þ.e. hann orðar markmiðið skýrt og endurtekur það gjarnan oft þannig fylgjendurnir deila markmiðinu með honum. Markmiðinu er ætlað að örva ímyndunina og felur í sér áskorun sem beinir fylgjendum í rétta átt og veitir hvata til framtíðar. Greenleaf var þeirrar skoðunar að skortur væri á slíkum draumi í alltof mörgum stofnunum og taldi það vera vandamál.

Traust er grundvöllur þess að hægt sé að leiða, og eigi fylgjendur að vera tilbúnir að takast á við þær áhættur sem fylgja því að sækjast eftir markmiðinu, þarf leiðtogi að njóta trausts þeirra. Traust fylgjenda er veitt á grundvelli þess að þeir hafi tiltrú á gildum og hæfni leiðtogans og að hann hafi sýnt fram á hugarástand (e. sustaining spirit) sem styður leitina að markmiðinu og það getur verið tekið burt jafn auðveldlega og það er gefið (Greenleaf, 2002/1977).

Fyrsta skrefið í því að að öðlast traust til að leiða er að kunna að þegja og virkilega hlusta, bæði á það sem verið er að segja og það sem er ósagt. Hinn þjónandi leiðtogi hlustar ekki með það að markmiði að svara, heldur með einlægum áhuga á því að skilja þann sem talar. Til að geta skilið þann sem talar er mikilvægt að átta sig á að ekkert hefur meiningu í sjálfu sér fyrr en það er sett í samhengi við ímyndun hlustandans sem mótuð er af reynslu og upplifunum hans. Að kunna að þegja, draga sig tilbaka og gefa sér tíma til að ígrunda það sem sagt er, án þess að upplifa sig tilneyddan til skjótra svara, getur gefið möguleika á bættum samskiptum. Dæmi um slíkt má sjá í sögunni af því þegar grýta átti konu fyrir að brjóta eitt af boðorðum.

„... og sögðu við hann: Meistari, þessi kona var staðin að verki, þar sem hún var að drýgja hór. Móse bauð oss í lögmálinu að grýta slíkar konur. Hvað segir þú nú? Þetta sögðu þeir til að reyna hann, svo þeir hefðu eitthvað að ákæra hann fyrir. En Jesús laut niður og skrifaði með fingrinum á jörðina. Og þegar þeir héldu áfram að spyrja hann, rétti hann sig upp og sagði við þá: Sá yðar, sem syndlaus er, kasti fyrstur steini á hana.“

(Hið Íslenska Biblíufélag, 1997).

Hér má sjá að Jesús dregur sig til hlés, ígrundar það sem sagt er áður en hann veitir svar sitt. Hinn þjónandi leiðtogi aðlagar sig að aðstæðum og viðbrögð hans

eru skapandi og passa við þær aðstæður sem hann er í. Hann lætur það ekki hefta sig hvernig aðrir hafa gert hlutina áður, en er þó ávallt reiðubúinn að draga af því lærdóm.

Þjónandi leiðtogi er næmur á sjálfan sig ásamt því sem er að gerast í kringum hann. Ein af forsendunum fyrir forystu er að hafa opna vitund til að geta séð hlutina eins og þeir eru. Að vera með opna vitund fyrir því sem er að gerast í umhverfinu styrkir hæfnina til að geta sýnt fyrirhyggju, þar sem það gefur leiðtoganum betri skilning á augnablikinu, virkjar undirmeðvitundina og eykur hæfni hans til að taka betri ákvarðanir byggða á innsæi. Leiðtogar þurfa, að mati Greenleaf, að vera brynjaðir af sjálfsöryggi þegar þeir standa frammi fyrir hinu óþekkta, geta dregið sig í hlé (e. withdrawal) og ígrundað og eflt þannig eigin vitund.

Þjónandi leiðtogi sýnir hluttekningu (e. empathy) og leitast við að setja sig í spor þeirra sem hann á samskipti við, sýna þeim skilning og gera sér grein fyrir því að fólk er eins mismunandi og það er margt þ.e. hann virðir fjölbreytileikann. Hann leitast við að aðstoða fylgjendur sína til að vaxa í lífi og starfi og hafnar aldrei fólki, það ber þó að nefna að hann getur neitað að samþykkja framlag eða frammistöðu sem er ekki nógu góð og kallar fólk hiklaust til ábyrgðar þegar þörf krefur.

Fylgjendur líta til leiðtogans að vísa veginn, og oft þarf hann að taka ákvörðun án þess að fyrir liggji fullnægjandi upplýsingar, það er ætlast til þess að hann geti séð fyrir hið ófyrirséða (e. unforeseeable) og hafi tilfinningu fyrir því óþekkta (e. unknowable). Leiðtoginn þarf að taka rétta ákvörðun á réttum tíma og til þess þarf

hann að nota innsæi sitt sem Greenleaf (2002/1970) skilgreindi sem eiginleikann til að hafa tilfinningu fyrir mynstrum og hæfni til að draga ályktanir byggðar á atburðum fortíðar.

Þjónandi leiðtogar hafa framsýni (e. foresight) sem byggir á innsæi, en þá horfa þeir á atburði nútíðar, bera saman við atburði fortíðar og reyna að sjá fyrir útkomu framtíðar. Að taka rétta ákvörðun á réttum tíma er mikilvægt, en þegar leiðtogar fara að bregðast við hlutunum í núinu missa þeir eiginleikann til að vísa veginn til framtíðar, sem að mati Greenleaf var siðferðislegur brestur af hálfu leiðtogans.

Þjónandi leiðtogar leitast við að sannfæra (e. persuading) samstarfsmenn á grundvelli samræðna og röksemdarfærslu og beita ekki þvingunarvaldi (e. coercive power). Með beitingu þvingunarvalds er einungis skapaður skammtímaárangur og líkti Greenleaf (2002/1977) því við að skella í sig verkjatöflum án þess að reyna að lækna meinið sem væri orsök verkjanna. Þjónandi leiðtogi horfir til framtíðar og leitar eftir langtímaárangri frekar en skammtímalausnum og hann veit að sá árangur næst þegar allir hafa sömu framtíðarhugsjón og fólk upplifir að því sé tekið að verðleikum. Í næstu köflum verður dregið saman helstu túlkanir og rannsóknir fræðimanna á hugmyndum Greenleaf.

3.3 Helstu módel þjónandi forystu

Hugmyndafræði Greenleaf er oft á tíðum heimspekileg og líkt og boðskapur hennar, opinn til túlkunar og hafa fræðimenn lengi reynt að ná utan um hana til þess að einfalda og auðvelda skilgreiningu á þjónandi forystu. Ýmis líkön og módel hafa komið fram á sjónarsviðið og verður í þessum kafla farið yfir þau módel og líkön sem náð hafa mestri útbreiðslu. Kaflinn endar á á módeli Dirk Van Dierendonck (2011) sem tók saman öll helstu módel og líkön þjónandi forystu í leit eftir að skapa sameiginlega skilgreiningu.

3.3.1 Larry Spears (1995)

Var fyrstur til að greina skrif Greenleaf og koma með tillögu af módeli fyrir þjónandi leiðtoga þar sem lýst er 10 mikilvægum einkennum þeirra og byggir hann listann á áralöngum athugunum á skrifum Greenleaf. Larry Spears tók við sem framkvæmdastjóri í Greenleaf Center árið 1990-2007 og á þeim tíma kom hann að útgáfu og ritstjórn fjölda bóka og greina um þjónandi forystu. Spears tekur fram að listi hans sé á engan hátt tæmandi og að tilgangur hans sé að miðla innihaldi hugmyndafræðinnar til þeirra sem eru opnir fyrir að takast á við þá áskorun sem felst í þjónandi forystu. Tíu einkenni þjónandi leiðtoga samkvæmt Spears eru:

1. **Hlustun** (*e. listening*); með því er átt við að hinn þjónandi leiðtogi leggur sig fram við að hlusta vandlega á það sem sagt er, jafnt og það sem ekki er sagt og átta sig á vilja hópsins. Hlustun felur einnig í sér, að hlusta á sína

- innri rödd og leitast við að skilja skilaboð frá eigin líkama og sál. Hlustun og innri íhugun er mjög mikilvægur þáttur í vexti hins þjónandi leiðtoga.
2. **Hluttekning (e. empathy)**; með því er átt við að hinn þjónandi leiðtogi leitast við að skilja aðra, hvernig öðrum líður. Þjónandi leiðtogar virða, að fólk er mismunandi og hafna aldrei fólki, þó þeir geti alveg neitað að samþykkja hegðun þeirra eða frammistöðu. Þeir trúa á hið góða í fólki og farsælustu þjónandi leiðtogarnir eru þeir sem verða færir í að hlusta af hluttekningu.
 3. **Græðing (e. healing)**; með því er átt við, að þjónandi leiðtogar leitast við að græða andleg sár og bugaðan anda, bæði hjá sjálfum sér og öðrum. Hinn þjónandi leiðtogi styrkir fólk og leitast við að byggja það upp.
 4. **Meðvitund (e. awareness)**; með því er átt við að þjónandi leiðtogar eru næmir á sjálfa sig og umhverfið. Meðvitund eykur skilning á gildum og siðferði og hjálpar leiðtoga við að sjá heildarmyndina og samhengi hlutanna.
 5. **Sannfæring (e. persuasion)**; hinn þjónandi leiðtogi beitir aldrei valdi til að þvinga fólk til hlýðni, heldur leitast hann við að nota sannfæringarkraft sinn til að byggja upp samheldni og einhug á vinnustaðnum. Þessi eiginleiki er meðal skýrustu einkenna þjónandi forystu.
 6. **Hugmyndaafli (e. conceptualization)**; með því er átt við að þjónandi leiðtogar hafa hæfileikann til að „dreyma stórra drauma“ og hugsa til lengri tíma. Hann horfir á hlutina í víðara samhengi en sem nemur daglegum veruleika.
 7. **Framsýni (e. foresight)**; með því er átt við að hinn þjónandi leiðtogi hefur hæfileika til sjá fyrir sér atburðarrás. Framsýni felst í því að skilja atburði þátíðar, veruleika nútíðar og líklegar afleiðingar ákvörðunar í framtíðinni. Eiginleikinn er nátengdur hugmyndaafli og byggir á innsæi. Tilgáta Spears er að þetta sé sá eiginleiki sem þjónandi leiðtogi getur verið fæddur með.
 8. **Ráðsmennska (e. stewardship)**; með því er átt við að gæta einhvers fyrir annan í þeirri merkingu að forstjórar, stjórnir og starfsmenn stofnunar gæti þess fyrir samfélagið. Ráðsmennska gerir ráð fyrir skulbindingu til að þjóna

þörfum annarra og leggur áherslu á hreinskilni og sannfæringu í stað valdbeitingar.

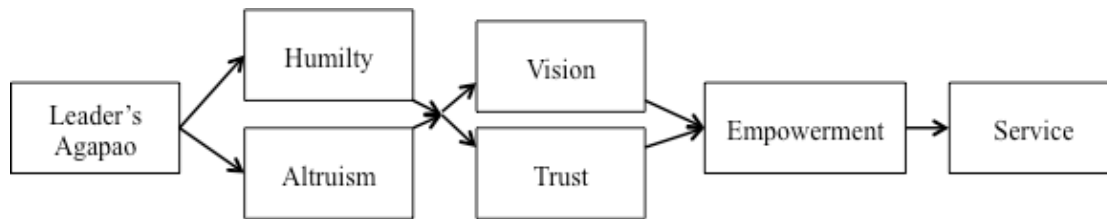
9. **Skuldbinding til vaxtar** (*e. commitment to the growth of people*); Þá er átt við að hinn þjónandi leiðtogi leggur rækt við að byggja upp fólk með því að hafa trú á verðleikum mismunandi einstaklinga og þeirra gildum, óháð áþreifanlegu framlagi þeirra sem starfsmanna. Hinn þjónandi leiðtogi gerir allt sem í hans valdi stendur til að stuðla að vexti, þroska og framförum starfsmanna sinna. Það gerir hann til dæmis með því að sýna einlægan áhuga á hugmyndum og tillögum starfsmanna, ráðstafa fé til einstaklingsþroska sem og mentunnar starfsmanna og með því að aðstoða starfsmenn, sem sagt hefur verið upp, við að finna annað starf.
10. **Samfélagsmyndun** (*e. building community*); með því er átt við að þjónandi leiðtogar leitast við að skapa samfélagskennd meðal þeirra sem tilheyra sömu stofnun.

3.3.2 James Laub (1999)

Setti sér það markmið í doktorsverkefni sínu að þróa mælitæki sem hægt væri að nota til að greina einkenni þjónandi forystu. Studdist Laub (1999) við Delfi aðferðina en hún felur í sér gagnvirka spásagnatækni sem byggir á viðhorfum mismunandi sérfræðinga á því sviði sem kanna skal. Niðurstaða rannsóknarinnar var eftirfarandi listi af einkennum.

1. **Metur fólk (*e. values people*).** Með því er átt við, að hafa trú á fólki, virða það og samþykkja eins og það er. Setja þarfir annarra í forgang og sýna umhyggju og hluttekningu gagnvart öðrum og hlusta án þess að dæma.
2. **Þroskar fólk (*e. develops people*).** Með því er átt við, að útvega fólki tækifæri til að þroskast, leiðbeina, horfa á vandamál sem möguleika til vaxtar og að skapa umhverfi sem hvetur til lærdóms. Sýna fordæmi bæði innan og utan vinnustaðar og að byggja upp fólk með hvatningu og hrósi.
3. **Byggir samfélög (*e. builds community*).** Með því að leggja áherslu á að bæta sambönd og samvinnu starfsmanna, efla liðsheildina og meta það að einstaklingar eru ólíkir.
4. **Sýnir áreiðanleika (*e. displays authenticity*).** Með því er átt við, að hafa opin huga gagnvart fólki bæði í samskiptum og öðru, vera tilbúinn að læra af öðrum og dæma ekki, og sýna fram á sterka siðferðisvitun og heiðarleika.
5. **Veitir forystu (*e. provides leadership*).** Með því er átt að við, hafa framtíðarsýn byggða á innsæi og framsýni sem veitir öðrum innblástur. Með því að sýna frumkvæði og stíga fram til að leiða og hafa þekkinguna og kunnáttu til þess. Með því að geta skýrt leiðina að markmiðunum fyrir þeim sem á að leiða.
6. **Deilir forystu (*e. shares leadership*).** Með því er átt við, að deila valdinu með þeim sem verið er að leiða og nota sannfæringu fremur en að þvinga fólk til hlýðni.

3.3.3 Módel Patterson (2003)



Mynd 7 Sjö dyggðir þjónandi forystu (Patterson, 2003)

Skýrir þjónandi forystu sem byggt er á sjö dyggðum sem eru:

1. **Umhyggja/kærleikur (e. *agapao love*)** er hornsteinn kenningarinnar og snýst um að gera það rétta, á réttum tíma og af réttum ástæðum. Umhyggju í þessari mynd sýna leiðtogar þegar þeir taka hverjum einstakling sem heildrænum þ.e. með óskir, þarfir og þrár. Leiðtoginn beinir athygli sinni fyrst að starfsmönnum sem einstaklingum, síðan hæfileikum starfsmannanna og að lokum að því hvernig þessir þættir geti eflt skipulagsheildina.
2. **Auðmýkt (e. *humilty*)** sýnir hinn þjónandi leiðtogi meðal annars með því að gera sér grein fyrir, að hann veit ekki öll svörin og leitast við að sjá hlutina frá sjónarhorni annarra. Hann hlustar, er ekki með hroka og vekur athygli á afrekum annarra fremur en sínum eigin.
3. **Fornfýsi/ósérplægni (e. *altruism*)** í þeirri merkingu að leiðtoginn horfir frekar á hvað er best fyrir aðra heldur en hvað er best fyrir hann sjálfan. Patterson (2003) heldur því fram að ósérplægni sé mikilvægur þáttur í þjónandi forystu.
4. **Hugsjón (e. *vision*)**, þá er átt við að þjónandi leiðtogi beinir athyglinni fyrst og fremst að manneskjunni sem einstaklingi og með því að þekkja hæfileika hennar reynir hann að hjálpa henni að þróa þá, einnig hefur það áhrif á það hvernig leiðtoginn mótar leiðina til framtíðar.
5. **Traust (e. *trust*)** hinn þjónandi leiðtogi ber traust til fylgjenda, óséðra möguleika þeirra og hann hefur trú á þeim. Þjónandi leiðtogar eru samkvæmir sjálfum sér og leitast við að leiða á grundvelli trausts fylgjenda

fremur en með því að beita þvingunarvaldi. Dyr hans eru öllum opnar og leggur hann áherslu á að vera skýr í öllum samskiptum sínum.

6. **Efling/styrking (e. empowerment)** með því er átt við að hinn þjónandi leiðtogi aðstoðar fylgjendur við að ná markmiðum sínum. Hann gefur valdið í raun meira frá sér, því hann treystir þeim til að taka ábyrgð og gerir það sem hann getur til þess að leyfa þeim að vaxa og blómstra í því sem þeir eru að gera.
7. **Þjónusta (e. service)** er framkvæmd með því að styðja framlínuna (e. frontline), uppgötva hið einstaka í hverjum einstaklingi, virkja sköpunargáfu starfsmanna og stuðla að uppbyggingu heildarinnar, viðurkenna að hún er stærri en þeir sjálfir og virkilega leita eftir tækifærum til að þjóna öðrum.

3.3.4 Módel Keith M. Keith (2008)

Setti fram líkan um sjö meginstoðir (e. specific practices) þjónandi forystu og byggir hann það á reynslu fyrirtækja ásamt vitnisburði þeirra sem áður höfðu rannsakað forystu. Að mati Keith nær hinn þjónandi leiðtogi árangri með því að greina þarfir annarra og mæta þeim, sem að hans mati er mikilvægur þáttur þess að veita forystu. Þess má geta að Keith M. var framkvæmdastjóri Greenleaf Center í Bandaríkjunum (greenleaf.org) árin 2007 til 2012 og er í dag framkvæmdastjóri Greenleaf Center í Asíu. Sjö meginstoðir Keith M. Keith (2008) eru eftirfarandi:

1. **Sjálfsvitund (e. self-awareness)** í þeim skilningi að þekkja sjálfan sig þ.e. gera sér grein fyrir eigin styrk og veikleikum, vera opinn fyrir því að læra um sjálfan sig frá öðrum og gefa sér tíma til að ígrunda hegðun sína og hvort önnur hegðun sé betur við hæfi.
2. **Hlustun (e. listening)** í þeim skilningi að hlustun er hægt að iðka á fjölbreyttan hátt og hinn þjónandi leiðtogi hlustar á eins marga vegu og honum er mögulegt s.s. með því að hlusta á einstaklinga milliliðalaust,

fylgjast með starfi fólks, spyrja spurninga, gera markaðskannanir og þarfagreiningar svo fátt eitt sé nefnt. Hlustun gerir hinum þjónandi leiðtoga mögulegt að þekkja þarfir samstarfsmanna og viðskiptavina, sem er grundvöllur þess að geta mætt þeim.

3. **Breyta píramídanum (e. *changing the pyramid*)** í þeim skilningi að breyta hinum hefðbundna valdapíramída þar sem valdboðið kemur ofan frá og snúa honum á hvolf eða hlið. Einnig telur hann að teymi sem byggja á því að leiðtogi sé fremstur meðal jafninga leiði af sér meiri árangur því áherslan fer frá því að snúast um að þóknast yfirmanninum yfir í að þjóna þeim sem skipulagsheildinni er ætlað að þjóna.
4. **Þroska samstarfsfólk (e. *developing your colleagues*)** í þeim skilningi að hinn þjónandi leiðtogi hjálpar samstarfsfólki við að efla persónulegan og faglegan þroska. Þetta gerir hann m.a. með greiðum aðgangi að þjálfun og kennslu, stöðuhækkunum og nýjum verkefnum. Vinna á að vera vettvangur þar sem starfsfólk hefur tækifæri til lærdóms, finnur tilgang og þýðingu í lífinu því þegar starfsfólkið eykur þroska sinn þá eflist skipulagsheildin.
5. **Leiðbeina, ekki stjórna (e. *coaching, not controlling*)** í þeim skilningi að hinn þjónandi leiðtogi leitast fremur við að leiðbeina samstarfsfólki sínu og efla það með því að treysta því fyrir verkefnum, fylla það andgift og leiðbeina við skilning á markmiðum. Þeir virða frelsi einstaklings og forðast að stjórna með fyrirskipunum.
6. **Laða fram orku og vitsmuni annarra (e. *unleashing the energy and intelligence of others*)**. Með því að gefa fólki tækifæri til að taka ákvarðanir og treysta fólki til að leysa verkefni, styður hinn þjónandi leiðtogi samstarfsfólk sitt til að virkja orku sína og vitsmuni. Þjónandi leiðtogi hvetur og leiðbeinir samstarfsmönnum til að ná sínu og aðstoðar við ná árangri.
7. **Framsýni (e. *foresight*)** er siðferðisleg skylda hins þjónandi leiðtoga og hluti af náttúrulegu innsæi hans. Framsýni byggir á því að geta greint hið liðna og núverandi stöðu og séð fyrir um líklegar útkomur í framtíðinni.

Vanhæfni til framsýni getur ögrað stöðu skipulagsheildar svo ekki verður aftur snúið.

3.3.5 Módel Dirk van Dierendonck (2011)

Stýrir rannsóknum á sviði þjónandi forystu við Erasmus háskólann í Rotterdam í Hollandi. Hann gerði viðamikla rannsókn með það að markmiði að leysa úr þeim ruglingi sem væri á mismunandi orðalagi skilgreininga og módelu þjónandi forystu. Bar hann saman áhrifamestu módel og skilgreiningar á sviði þjónandi forystu.

Niðurstaða Van Dierendonck (2011) var að með því að greina á milli forsenda (e. antecedents), hegðunar (e. behavior), milliferla (e. mediating processes) og afleiðinga (e. outcomes) hinna mismunandi módelu, ásamt því að bera saman við niðurstöður rannsókna, þá væri hægt að þekkja sundur sex hegðunareinkenni þjónandi leiðtoga sem kæmi reglu á óregluna. Hegðunareinkenningin eru:

1. **Efla og þróa fólk (e. *empowering and developing people*)** snýst um að hinn þjónandi leiðtogi gefur sér tíma til að hlusta á fólk, veitir upplýsingar greiðlega og hvetur fólk til að deila upplýsingum. Hann sýnir fólki virðingu og er meðvitaður um að fólk er mismunandi þ.e. hann virðir einstaklingsþroska og getu hvers og eins. Hinn þjónandi leiðtogi leitast við að ýta undir frumkvæði og sjálfsöryggi og hvetur fólk til að taka ákvarðanir í eigin efnum.
2. **Hógværð (e. *humility*)** snýst um að hinn þjónandi leiðtogi kann að láta lítið fyrir sér fara og halda sig til hlés þegar við á og leyfir öðrum að njóta sviðsljóssins. Hann leitar eftir framlagi annarra því hann viðurkennir að hann er ekki alvitur og að hann geti notið góðs af sérfræðiþekkingu annarra. Hagsmuni annarra setur hann framur sínum eigin og sýnir ábyrgð gagnvart því sem honum er treyst fyrir.

3. **Falsleysi/Trúverðugleiki (*e. authenticity*)** snýst um að hinn þjónandi leiðtogi tjáir sig í samræmi við sínar raunverulegu skoðanir og hugsanir og að það er hægt að treysta því sem hann segir, því hann stendur við orð sín. Hann er sýnilegur á vinnustaðnum og sýnir heiðarleika í því sem hann gerir og er samkvæmur sjálfum sér.
4. **Gagnkvæm viðurkenning (*e. interpersonal acceptance*)** snýr að hæfileikanum til þess að geta skilið og virt tilfinningar, skoðanir og afstöðu annarra og geta fyrirgefið mistök án þess að erfa það við fólk. Hinn þjónandi leiðtogi lærir af mistökum og gagnrýni, bæði hjá sjálfum sér og öðrum. Það er mikilvægt fyrir hann að skapa andrúmsloft sem einkennist af trausti og hlýju þar sem fólk er tekið á eigin forsendum.
5. **Veita leiðsögn (*e. providing direction*)** snýr að því að hinn þjónandi leiðtogi tryggir að hver og einn viti til hvers er ætlað af þeim og kallar til ábyrgðar eftir því sem þörf er á. Þeir eru sveigjanlegir og reyna að búa svo um hnútana að starf fylgjenda passi við þarfir og hæfileika hvers og eins.
6. **Ráðsmennska (*e. stewardship*)** snýst um viljann til að þjóna frekar en að láta stjórnast af eigin hagsmunum, ásamt vilja til þess að bera ábyrgð á stofnuninni í heild og sýna ábyrgð gagnvart samfélaginu. Hinn þjónandi leiðtogi reynir að vera fyrirmynd fyrir aðra og hvetur aðra til að vinna að sameiginlegum hagsmunum heildarinnar.

3.4 Íslenskar meistara-rannsóknir á þjónandi forystu

Á undanförunum árum hefur fjölgað rannsóknum á sviði þjónandi forystu á Íslandi og flestar þeirra snúa að tengslum þjónandi forystu og starfsánægju. Margar þeirra byggja á notkun á Servant Leadership Inventory mælitækinu (SLI) sem þróað var af Dirk van Dierendonck. Í töfluni hér að neðan má sjá rannsóknir meistaránema undanfarinna ára á þjónandi forystu.

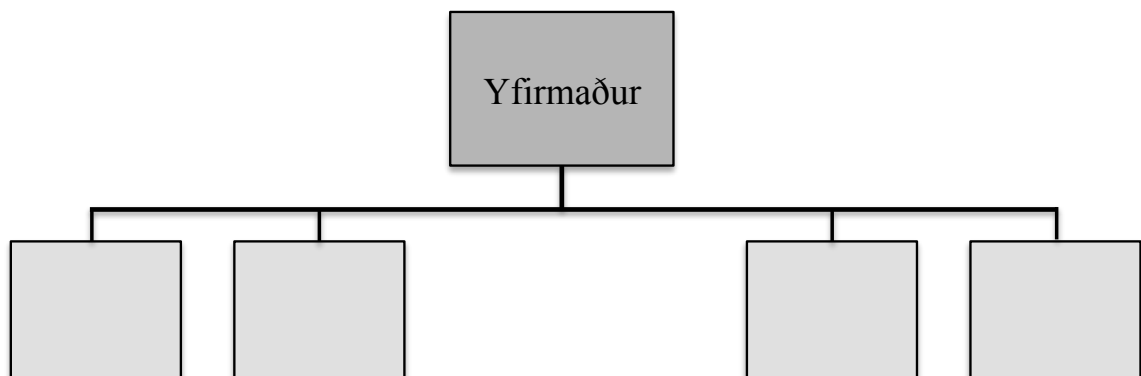
Tafla 1 Íslenskar meistaraprófs rannsóknir á þjónandi forystu

Höfundur	Ár	Markmið rannsóknar	Rannsóknaraðferð	Mælitæki þF
Alda Margrét Hauksdóttir	2009	Leggja mat á þá þætti sem einkenna þjónandi forystu við stjórnun á vinnustöðum lífeindafræðinga og varpa ljósi á starfsánægju þeirra.	Meigindleg	SLI
Erla Björg Sverrisdóttir	2010	Tengsl þjónandi forystu og starfsánægju á hjúkrunarsviði fjögurra sjúkrahúsa	Meigindleg	SLI
Þóra Hjörleifsdóttir	2011	Hvort grunnskólastjórar væru þjónandi leiðtogar og tengsl við starfsánægju	Meigindleg	SLI
Birna Gerður Jónsdóttir	2011	Að afla þekkingar sem gæti nýst til að auka skilning á menningartengdum viðhorfum, hefðum og væntingum eroendra kvenna til meðgöngu, fæðingar og sængurlegu. Einnig til að varpa ljósi á reynslu þeirra af barneignarferlinu og þjónustuni á Íslandi.	Eigindleg	-
Sólveig Reynisdóttir	2012	Tengsl milli starfsánægju, þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögunar í starfi innan upplýsingatæknifyrirtækja á Íslandi.	Megindleg	SLI
Guðjón Ingi Guðjónsson	2012	Vægi þjónandi forystu og tengsl við starfsánægju innan fræðasviða Háskóla Íslands	Meigindleg	SLS
Hulda Rafnsdóttir	2012	Hvort stjórnunarhættir þjónandi forystu væru til staðar á hjúkrunarsviðum sjúkrahússins á Akureyri og hvort tengsl væru við starfstengdabætti og gæði þjónustu	Meigindleg	SLS
Ragnhildur Ásgeirsdóttir	2012	Að skoða birtingamyndir þjónandi forystu í starfi kvennakirkjunnar	Eigindleg	-

3.5 Þjónandi stofnun

Greenleaf skrifaði ritgerðir sínar út frá 50 ára reynslu, þar sem hann fylgdist með hvernig stofnanir starfa og með þátttöku í þeim störfum, fremur en með lestri og akademískum fræðistörfum. Hugmyndir sínar um hvernig stórar stofnanir (e. institution) eins og kirkjan gætu orðið meira þjónandi, byggir hann á fyrrnefndri reynslu og var það mat hans, að ef slíkar stofnanir yrðu meira þjónandi gætu þær orðið mikilvægur þáttur í því að skapa betra samfélag og til þess að svo gæti orðið þá yrðu þær að njóta trausts.

Greenleaf gagnrýndi hinn hefðbundna valdapírámíða í stofnunum, þar sem einn yfirmaður situr á toppinum og valdboðið kemur ofan frá (e. top down), það væri úrelt hugsun og ein ástæða þess að traust til stofnana færi minnkandi. Slíkt skipulag dregur úr heiðarlegum samskiptum, endurgjöf og veikir upplýsingamiðlun því þegar einn yfirmaður situr á toppi píramídans þá á sá ekki lengur samstarfsmenn heldur bara undirmenn.



Mynd 8 Hefðbundinn valdapírámíði (Greenleaf, 2002)

Enginn er fullkominn og allir þurfa á leiðbeiningum og aðstoð að halda frá samstarfsfólki sínu, en undirmenn eiga aldrei sömu samskipti við yfirboðara sinn eins og samstarfsmenn. Að mati Greenleaf takmarkar of mikið vald forystu á grundvelli sannfæringar (*e. persuasion*) því erfitt er segja sannfærandi það sem meiningin er að segja þegar líklegra er að það sé frekar tekið sem skipun (Greenleaf, 2002/1977).



Mynd 9 Forystan í þjónandi stofnun (Greenleaf, 2002)

Tillaga til að stofnun yrði meira þjónandi var, að mati Greenleaf, ef forystan væri samsett af tveimur teyrum sem bæði væru leidd af þeim sem væri talinn fremstur meðal jafningja (*e. primus inter pares*). Líkt og þegar biskup kirkjunnar er kosin af fylgjendum, byggt á trausti og sannfæringu fylgjendanna sem telja hann hæfastann til að leiða og gerir það hann fremstan meðal jafningja. Áhugavert er að benda á að í tillögum ríkisendurskoðunar (2011) er lagt til að skipulagi biskupsstofu verði breytt og gerðar verði tvær stjórnunarlega aðskildar skipulagseiningar, þar sem önnur hefði umsjón með trúarlegum málefnum þjóðkirkjunnar og hin umsjón með veraldlegum málefnum.

Samkvæmt Greenleaf myndi annað teymið samanstanda af einstaklingum sem hefðu hæfileikann til að dreyma stórra drauma og hugsa í víðara samhengi heldur en næmi daglegum rekstri (e. conceptual talents). Það væru þeir sem horfðu á heildina og kæmu með hugmyndir til framtíðar, hvað ætti að gera, hvenær, hver kostnaðurinn væri og forgangsraða verkefnum (Greenleaf, 2002/1977).

Í seinna teyminu væri einstaklingar sem hefðu hæfileika til stjórnunar (e. operators). Athygli þeirra er fyrst og fremst á að framkvæma, að koma hlutunum í verk, sjá um hinn daglega rekstur og taka á þeim vandamálum sem upp koma. Samstarf teymanna byggir á gagnkvæmri virðingu, þau reiða sig á hvort annað og hvorugt drottnar yfir hinu.

Svo stofnun geti verið þjónandi þarf umgjörð hennar að vera þjónandi og hæf til þess að dreyma mikilfenglegan draum, því hann er grundvöllurinn sem allt annað byggir á. Kirkjan sem stofnun þarf að hafa hugsjón sem skilgreinir hana sem þjónandi, eitthvað sem lyftir sýn fólks og göfgar, eitthvað sem virkjar fylgjendur til að ná meiri árangri heldur en þeir væru líklegir til að ná einir, eitthvað sem vert er að sækjast eftir.

Kirkjan þarf að virkja þá sem eru fæddir þjónar (e. natural servants) til forystu. Innan kirkjunnar þarf að vera skilningur á stefnunni og hvernig ætlunin er að uppfylla hana. Skýrt skilgreindar skuldbindingar og fúslega samþykktur sameiginlegur tilgangur allra innan kirkjunnar, er grundvöllur þess að hægt sé að skapa traust og umhyggju fylgjenda gagnvart stofnuninni.

Kirkjan sem stofnun er hluti af stærra samfélagi og það samfélag er undirstaða rekstrargrundvallar hennar. Hún þarf að þróast í takt við það samfélag sem hún lifir í og vera uppbyggingarafl í samfélagi sem er réttlátara, umhyggjusamara og býður uppá aukin tækifæri til sköpunar fyrir fólkið sitt (Greenleaf, 2002), gerist það ekki myndast gjá milli stofnunarinnar og fylgjenda hennar. Greenleaf lýsir því að hann telur að of mikið af stofnunum eyði orkunni sinni í að berjast gegn breytingum og reyna að viðhalda óbreyttu ástandi í stað þess að beina orkunni í þann farveg að virkja fólk til sköpunar og frumkvæðis.

4 Rannsóknarhluti

Í þessum kafla verður rannsókninni gerð skil, aðferðarfræði sem stuðst er við í rannsókninni er kynnt, fjallað um val á þátttakendum og gerð grein fyrir gagnaöflun rannsóknar. Síðan verður vikið að greiningu og túlkun gagna með tilliti til rannsóknaspurninga og í lokin eru rannsóknarniðurstöður dregnar saman og greindar út frá hugmyndum rannsakandans.

Markmið rannsóknarinnar er að kanna hvernig þjónandi forysta birtist í starfi prestsins og hvort þjóðkirkjan, sem stofnun, er þjónandi gagnvart þessum lykilstarfsmönnum sínum. Í því samhengi er sérstaklega reynt að skoða hvernig prestar iðka ýmsa þætti þjónandi forystu í störfum sínum og við hvaða aðstæður. Þá er leitast við að kanna með hvaða hætti stofnunin, þjóðkirkjan, sem vinnuveitandi, þjónar þessum lykilstarfsmönnum sínum, prestunum.

4.1 Aðferðafræði og framkvæmd rannsókna

Í rannsókninni er stuðst við eigindlega rannsóknaraðferð en með henni er leitast við að lýsa og túlka veruleika annarra út frá sjónarmiðum, skilningi, reynslu og mati. Ein algengasta leiðin við öflun gagna í eigindlegum rannsóknum er með viðtölum og byggja þær oft á litlum úrtökum sem hafa það markmið að veita skilning og innsýn inn í rannsóknaraðstæður.

Í eigindlegum rannsóknum er áhersla á lýsingar í orðum frekar en tölulegar mælingar og leitast er við að lýsa veruleika annarra og öðlast þeirra sýn á upplifanir og reynslu. Opin viðtöl eru ein gerð viðtala í eigindlegri rannsókn og

með þeim er leitast við að skilja sjónarhorn viðmælanda á lífið og tilveruna og hvað sé mikilvægt fyrir viðmælandann, og hvaða merkingu hann leggur í það sem verið er að rannska. Í opnum viðtölum er stuðst við fáar og almennar spurningar og framvinda viðtalsins stýrir viðtalinu. Viðmælandi er hvattur til að tala og síðan er spurt dýpra ofan í það sem áhugavert er að öðlast nánari vitneskju um.

Eigindleg rannsóknaraðferð var valin við þessa rannsókn, þar sem rannsakandi taldi hana henta vel til þess að afla upplýsinga um upplifanir, skoðanir og viðhorf til starfs presta og starfsemi þjóðkirkjunnar. Tekin voru opin viðtöl við fimm viðmælendur ásamt þátttökuathugunum til að fá sem dýpstan skilning á þjóðkirkjunni og starfi presta.

4.1.1 Val á þátttakendum

Við val á þátttakendum var leitast við að finna sóknarpresta sem höfðu starfað bæði í fjölmönnum sóknum sem fámönnum, dreifbýli og þéttbýli. Einnig voru tekin viðtöl við kirkjuverði sem störfuðu með sóknarprestunum til þess að geta öðlast sýn þeirra á starfi prestsins og kirkjunnar, þá var líka talið að gott væri að hafa þau til samanburðar þegar kæmi að úrvinnslu.

Ákveðið var að velja þátttakendur úr röðum presta sem byggju yfir meira en 10 ára starfsreynslu, vegna þess að þeir búa yfir reynslu á mismunandi tímabilum í þróun kirkjunnar. Var það mat rannsakanda að þessi reynsla gæti gefið dýpri innsýn inn í starf prestsins og hefði í för með sér að þátttakendur hefðu greinagóða þekkingu á starfsemi þjóðkirkjunnar og þróun hennar undanfarin ár. Við val á þátttakendum notaðist rannsakandi við tengla sem hann þekkti til innan þjóðkirkjunnar sem aðstoðuðu hann við að finna viðmælendur út frá fyrrgreindum

viðmiðum. Haft var samband við viðmælendur gegnum síma og óskað eftir samþykki þeirra við að taka þátt, þeir upplýstir um hvað rannsóknin væri og hvernig viðtalið færi fram, var síðan bókaður viðtalstími.

Viðmælendum var öllum tjáð í upphafi viðtals að nafnleyndar yrði gætt og öllum upptökum yrði eytt að lokinni úrvinnslu. Í viðtalsgögnum kæmu ekki fram rekjanlegar upplýsingar og afrituð viðtöl yrðu aldrei gerð opinber. Útskýrt var fyrir þátttakendum í upphafi viðtals að rannsóknin fjallaði um þjónandi forystu í starfi presta og þjóðkirkjunnar og hún væri unnin sem rannsóknarverkefni í meistaranámi í Háskóla Íslands

4.1.2 Öflun, skráning og úrvinnsla gagna

Gagnaöflun fólst í viðtölum við fimm þátttakendur sem fóru fram á tímabilinu 5.apríl - 20.apríl 2013. Áður en viðtölin voru tekin hafði rannsakandi búið til viðtalsramma út frá þremur þáttum sem ákvörðuðust af rannsóknarspurningunum sem settar voru fram í upphafi rannsóknar. Lengd viðtalanna var frá 40 mínútum til 130 mínútna.

Öll viðtölin fóru fram á skrifstofum viðmælenda og var leitast við að leyfa viðmælendum að tjá sig frjállega þó reynt væri að halda samtalinu innan ramma rannsóknarinnar. Viðtölin voru höfð opin til þess að viðmælendur gætu komið sinni sýn og skilningi sem best á framfæri og svo voru notaðar ítarspurningar til að kafa nánar ofan í einstök atriði. Öllum viðtölum lauk með yfirlitsspurningu þar sem viðmælendur voru spurðir hvort þeim fyndist eitthvað vanta og hvort það væri eitthvað fleira sem þeir vildu koma á framfæri.

Öll viðtöl voru hljóðrituð á mp3 spilara með leyfi viðmælenda og þeim tjáð að upptökunni yrði eytt að lokinni afritun gagna. Eftir hvert viðtal var lýsing á aðdraganda, staðháttum og þeim atriðum sem komu fram eftir að búið var að slökkva á hljóðupptöku. Viðtölin voru afrituð eins fljótt og tími gafst til, eftir að viðtal var tekið og fljótlega greindust sameiginlegir þættir í viðtölunum, sem stuðst var við þegar viðtöl voru greind.

4.2 Greining og túlkun gagna

Í Kaflanum er leitast er við að draga saman upplýsingar rannsóknar til að svara rannsóknarspurningunum sem kynntar voru fyrir í ritgerðinni. Viðfangsefni rannsóknaspurninga skarast oft á tíðum en leitast er eftir að draga fram þá þætti sem snúa að birtingarmynd þjónandi forystu í starfi presta og hvernig eða hvort þjóðkirkjan sem stofnun þjónar framlínustjórnendum sínum prestunum út frá gögnum rannsóknar.

4.2.1 Prestsstarfið - „einn af fólkinu“

Presturinn þarf svona að vera með til þess að drifa hlutina áfram og það þýðir ekkert að vera áhorfandi, þú verður bara að fara niðrá dekkið og vera einn af fólkinu, en ekki vera eins og kasteinn í brúnni sem gefur fyrirskipanir...

Svona lýsti einn viðmælenda preststarfinu og taldi mikilvægt að taka þátt í því starfi sem væri í gangi, í samvinnu við meðlimi safnaðarins, en ekki sitja og stýra ofan úr einhverjum turni. Allir viðmælendur voru sammála um gildi þess að borin væri virðing fyrir skoðunum allra og að allir hefðu tjáningarfrelsi. Slíkt væri ein af forsendum þess að samstarf við bæði sóknarnefnd og sóknarmeðlimi gengi upp og árangur næðist. Allir viðmælendur höfðu orð á því að þegar upp kæmu vandamál í samskiptum starfsmanna innan sóknar þá væru einstaklingarnir hvattir til að leysa málin sín á milli, og það væri ekki presturinn sem færi inn á milli að leysa málin, þó svo að í ákveðnum tilvikum reyndi hann að miðla málum ef þörf væri á.

Prestsstarfið virðist reyna mikið á færni í mannlegum samskiptum, því samskipti og samvinna eru lykilþættir í starfinu. Presturinn hefur ekki formlegt vald og þarf að virkja fólk til að vinna með sér að verkefnum á

samvinnugrundvelli og að sameiginlegu markmiði. Einn viðmælenda hafði orð á því hvað hann taldi mikilvægt í kirkjustarfi.

... Og hérna ef maður getur skapað þá tilfinningu fyrir þig að þú skiptir máli, þá verður kirkjan þér miklu kærari, vegna þess að þú tekur þátt í því sem þar er. Og ég held í sjálfu sér að boðun kirkjunnar er mikilvæg og trúariðkun er mikilvæg en það er einn þáttur sem mér finnst skipta enn meira máli ... Ef þú upplifir veru þína í kirkjunni og samstarfið í kirkjunni á góðan hátt þá mun það skila þessu fólki til starfa í kirkjunni..

Að skapa jákvæða upplifun af störfunum innan kirkjunnar var eitthvað sem allir viðmælendur lýstu sem einum af þáttum preststarfsins, þó mismunandi leiðir væru farnar. Samræmist það módeli van Dierendonck (2011) og þann þátt sem snýr að ráðsmennsku. Nefndu nokkrir af viðmælendum dæmi um

þá var hann (presturinn) búinn að kaupa blóm og gaf öllu söngfólkinu og öðrum sem komu að athöfninni sem þakklæti fyrir þátttökuna í þessu. Hann er duglegur að þakka fyrir sig...

Ég býð kannski barnastarfinu öllu heim í mat og á kvöldstund með þeim og í desember þegar kórinn er búinn að halda jólatónleika þá býð ég þeim öllum heim til mín og organistanum...

... hann (presturinn) er tilbúinn að ganga í öll þau verk sem hann ætlast til þess að aðrir geri... þegar verið var að mála kirkjuna þá var hann sá duglegasti sko og þegar viðtalstíma var lokið fór hann bara í vinnugalla, uppá þak og málaði og málaði og málaði...

Þá virðast prestarnir hvetja til samvinnu og leitast eftir að skapa andrúmsloft sem einkennist af trausti og hlýju þar sem leitað er eftir framlagi annarra. Þá leitast þeir við að sýna fólki þakklæti fyrir verk sín og vera góð fyrirmynd sem einnig er í samræmi við módel van Dierendonck (2011) og hugmyndir Greenleaf (2002/1970)

4.2.2 Hlustandinn

Presturinn í sókninni hefur ekkert formlegt vald og allt starf byggir á samvinnu við safnaðarmeðlimi og sóknarnefnd og voru allir viðmælendur sammála um að grundvöllurinn fyrir öllu starfi prestsins væri að geta hlustað.

Fyrsta hlutverk prestsins er að hafa eyru til að hlusta...

Þannig lýsti einn viðmælenda hlutverki prestsins, en mikill hluti af starfi prestsins snýst um að hlusta, bæði á það sem er sagt og það sem er ósagt og þarf presturinn að nota öll skynfæri til að greina þarfir þeirra sem hann þjónar. Hann hlustar á sóknarbörnin sín, þarf að vera næmur á samfélagið innan sóknarinnar, ásamt því að búa yfir skilningi á samfélaginu utan sóknarinnar og loks verður hann að geta hlustað á sjálfan sig.

Mikill hluti af tíma prestsins fer í sálgæsluviðtöl sem eru trúnaðarsamtal milli prestsins og sóknarbarns, sem þarf á því að halda og velur að leita til kirkjunnar með vandamál sín, tilfinningar eða lífsreynslu. Viðmælendur rannsóknarinnar lýstu sálgæslunni svona,

... sálgæsla er þessi ganga með skjólstæðingnum, eða með viðkomandi það er að við erum að ganga saman, ganga á þessum vegi en ég er ekki meðhöndlari heldur er ég prestur ... Þá er það að hlusta, hlusta á fólk og spyrja inn í aðstæður og aðstoða viðkomandi í að finna sjálfur sína lausn

... að hafa það alltaf hugfast, hvað get ég gert fyrir þig og þetta að ganga soldið með fólki, aldrei á undan því, ganga með því, það er soldið þessi kristna sálgæsla.

Í sálgæslunni hlustar presturinn á þá einstaklinga sem til hans leita, og af svörum viðmælenda að dæma, mætti líkja atferli prest í sálgæslu við atferli markþjálfara í markþjálfasamtölum. Presturinn þarf að sýna einstaklingnum virðingu með því að mæta honum þar sem hann er staddur og aðstoða hann að komast þangað sem hann vill fara. Hann spyr spurninga með það að markmiði að aðstoða viðkomandi við að finna sín eigin svör í stað þess að fara í ráðgefandi og stýrandi hlutverk. Allir viðmælendur töluðu um að þeir pössuðu sig á því að reyna að stjórna ekki, með því að segja fólki hvernig það ætti að leysa málin þó svo að þeir bentu fólki alveg á hvar það gæti nálgast upplýsingar um ákveðin mál eins og þegar kæmi að hjónaskilnaði.

Grundvöllurinn liggur í að hlusta á einstaklinginn, hvað honum liggur á hjarta og stundum er það eitt og sér allt sem þarf og lýsir einn viðmælenda þessu sem svo.

... hluti af þinni lækningu er sá að þú þarft að fá að tæma úr þínum bikar til þess að þú getir hlaðið einhverju öðru í hann ... Og ég held að þetta sé kannski mesti vandinn í þessari hröðu veröld að gefa sér ekki tækifæri tíma til að hlusta og leggja þannig lið og ég held að það sé grundvöllurinn í öllu kirkjustarfi að hlusta og sá sem kemur finnur að það sé hlustað á hann .. ég skipti máli.

Að viðkomandi upplifi umhyggju og traust með því að hlustað er á hann og honum er sýnd virðing sem einstaklingi, með því að hann er spurður inn í vandamálið og þannig aðstoðaður við að finna svör í eigin málum.

Þegar prestarnir upplifa að fólk er fast, hvort sem það er í sorg eða fast í einhverju vandamáli þá reyna þeir að aðstoða fólk við að sjá hlutina í aðeins öðru ljósi til dæmis með því að hjálpa fólki að hleypa smá ljósi inni annars dökka mynd

sem fólk er búið að mynda í hausnum á sér, hreyfa aðeins við fólk til þess að aðstoða það við að komast áfram, einn viðmælandi lýsti því sem svo

... oft á tíðum er fólk orðið fast í einhverri ákveðinni skoðun að þetta séu svona en ekki hinseginn og það getur verið mjög erfitt að fá fólk til að fá aðra sýn, en lausn vandans er stundum að geta færst úr einum stað til annars til að geta séð hlutina frá öðru sjónarhorni vegna þess að oft á tíðum leysist vandamálið þannig að ef þú horfir á lokaðar dyr þá eru þær lokaðar, ef þær eru ógnvænlegar þá eru þær ógnvænlegar en ef þú getur hnikað fólki aðeins til þannig það geti séð þá aðeins á ská, getur það séð að það er smuga og séð að það er kannski eitthvað ljós sem kemur inn og geta bent á leiðir til ljóssins að það sjái nálgunina þannig.

En prestar sitja ekki endilega og bíða eftir að fólk komi til þeirra og lýsti einn viðmælenda því að þegar fólk væri í sorgarferli þá væri það hlutverk prestsins að greina hvar fólk er statt í sorgarferlinu, hvort það sé stopp eða hvort það sé að vinna sig í gegnum sorgina og bregðast við ef þörf er á. Lýsti viðmælandi því að eftirfylgni væri mikilvægur hluti af starfi prestsins og nefndi sem dæmi

Það er kannski að muna eftir næsta afmælisdegi hjá hinum látna, að heimsækja þá ekkjuna eða ekkilinn eða, þegar það er ár liðið, fyrir jólin og svona ... bara heyra í þeim, ég svona bara heimsæki það oft, ég það bara svona banka uppá, það er húsvitjunin

Viðmælandi lýsti því að oft væri fólk ekkert mikið að koma í kirkjuna og þá væri það í hlutverki prestsins að fara að heimsækja fólkið eða hringja og fylgja því eftir að allt væri í lagi. Væri ekki fjarri lagi að segja að með þessu er presturinn að sýna umhyggju fyrir sóknarbörnum sínum og á sama tíma skapa jákvæða upplifun af kirkjunni.

Skýrt kom fram í öllum viðtölum við presta hversu mikilvægt þeir töldu það að hlusta á sjálfan sig, þekkja sín takmörk og geta gefið sér tíma til íhugunar.

Stundum koma inn erfið mál sem viðmælendur töldu sig ekki geta ráðið við eða væri hreinlega utan fagþekkingar prestsins og þörf væri á aðstoð til dæmis sálfræðing, lækni eða lögfræðings þá kom það skýrt fram að þeir beindu slíkum málum áfram til fagaðila. Þetta kemur meðal annars fram í eftirfarandi ummælum viðmælenda

Það skiptir mig máli og að gera mitt ítrasta í þeim tilvikum þar sem ég er beðin um það og að ég hef mín takmörk, bæði hvað þekkingu og kraft og tíma og bara sem manneskja. Ég er nöttla bara manneskja og ekki svo frábrugðin þeim.

Stundum er þetta bara þannig að prestur sem slíkur, bara ræður ekki við þetta, hann hvorki hefur þekkingu né getu til þess, tilfinningalega kannski ekki og kannski eru hans bara aðstæður í lífinu hans þannig að hann bara höndlar þetta ekki, því við erum bara manneskjur... Stundum vísa ég þeim kannski á aðra presta, eða kannski einhverja fagaðila, lækna, sálfræðinga, hjúkrunarfólk, fjölskylduráðgjafa, bara í raun og veru að koma þeim í einhverjar aðrar hendur

Maður leysir ekki öll mál og stundum fæ ég vandamál hér inn þar sem ég segi nei veistu ég bara ræð ekki við þetta mál, ég verð bara að játa það að ég verð vísa þér eitthvað annað, ég höndla þetta ekki.

Líkt og Greenleaf (2002) leggur áherslu á skrifum sínum þá virðist það hluti af starfi prestsins að hafna í raun aldrei einstaklingum sem til þeirra leita, þó stundum þurfi þeir að vísa fólki áfram til annarra aðila sem búa yfir þeirri sérfræðiþekkingu sem þörf er á í tilteknum málum. Að viðurkenna að geta notið góðs af sérfræðiþekkingu annarra snýr bæði að þætti eflingar og hógværd samkvæmt módeli van Dierendonck (2011) um þjónandi forystu.

Kom það fram hjá öllum prestunum að þjóðkirkjan hvetur þá til þess að eiga sér einhvern handleiðara, einhvern trúnaðarvin til að tala við, en jafnframt kom fram að þá skorti alla tíma til þess að nýta sér slíka þjónustu sem skildi. Prestarnir

notuðu allir íhugun og bænir til þess að næra og hlúa að sjálfum sér, hér er dæmi um hvernig viðmælendur lýsa því.

Fyrir mig væri alveg óhugsandi að vera prestur ef ég lifði ekki þessu íhugunar og bænalífi, ég fæ alla mína næringu í bæninni.

Nú þú átt góðan trúnaðarvin þar sem þú getur notað bænina og það skiptir bara máli að geta bedið fyrir þeim sem að þú ert í stríði við, sem þú ert í erfiðleikum með, bedið þess að eitthvað rofi til í lífi þessa fólk þannig það sjái ljósið, sjái einhverja aðra leið.

Samræmist það hugmyndum Greenleaf (2002/1970) um að geta dregið sig í hlé til að ígrunda og efla eigin vitund. Allir prestar sem rætt var við vildu meina að þeir væru næmir á sjálfa sig og reyndu að hlusta á sjálfan sig varðandi það hvenær þörf væri á fríi, taka sér námsleyfi, stokka upp í dagbókinni eða næra sig andlega.

Birtingarmynd þjónandi forystu eins og hún kemur fram hér á undan nær til ýmissa þátta þjónandi forystu. Prestarnir hlusta á einstaklinga af alúð í sálgæslunni, ekki með það að markmiði að gefa svörin heldur með það að markmiði að aðstoða fólk við að finna eigin svör. Þá hlusta þeir eftir þörfum sóknarbarna bæði á það sem er sagt og ósagt og nota innsæið til að greina þarfir og mynda tengingar. Þeir leitast við að allir fái að koma sínum skoðunum á framfæri og þjóna þeim sem til þeirra leita eins vel og þeim er unnt. Þá hlusta þeir á sína innri rödd hvað varðar eigin takmarkanir og viðurkenna að geta notið góðs af sérfræðipækkingu annarra og samræmast allir þessir þættir hugmyndum Greenleaf (2002/1970) og fræðimanna á sviði þjónandi forystu (Spears, 1995; Laub, 1999; Russel and Stone, 2002; Keith, 2008; van Dierendonck, 2011).

4.2.3 Skýr í samskiptum

Að búa svo um að fólk viti til hvers er ætlast af þeim og tjá sig í samræmi við raunverulegar skoðanir, snýr að trúverðugleika og að því að veita leiðsögn þ.e. búa svo um að fólk viti til hvers er ætlast af þeim (van Dierendonck, 2011). Fyrir giftingar, skírnir og jarðarfarir hefur presturinn viðtal við þá einstaklinga sem koma að athöfnunum bæði til þess að útskýra hvernig ferlið gengur fyrir sig, hvert hlutverk prestsins sé og til þess að heyra óskir og þarfir einstaklinganna sem að athöfnum koma. Athafnirnar geta verið hápunktur eða lágpunktur í lífi fólks og því er mikilvægt að presturinn sé skýr í öllum sínum samskiptum og teikni upp skýran ramma af hlutverki sínu og aðkomu en einnig hlusta eftir þörfum þeirra. Einn viðmælanda orðaði það sem svo

... að vera mjög skýr í samskiptum við fólk það er að skýra það hvenær við mætum, hittumst og hvar, hvað við áætluðum að þetta taki langan tíma og vera skýr um það um hvað málið fjallar og hérna það er svona þessi rammi, að hann sé skýr..

Viðmælendur voru allir sammála því að stundum væri fólk með óskir sem ekki væri hægt að uppfylla og virtist það sérstaklega eiga við um jarðarfarir og töluðu allir prestarnir um að þegar kæmi að andláti og jarðarför þá gæti verið erfiðara að ná til fólks varðandi atriði sem e.t.v. væru ekki gerleg, viðmælendur orðuðu það sem svo.

... það er nöttla rosalega frekt á mann þegar kemur að jarðarförum

En þegar fólk er í sorg þá heyrir það ekki neitt...

Eins og þegar fólk vill taka kistu í útför og bera hana fram í forkirkjuna og ætla að láta hana standa og signa yfir hana í forkirkjunni, við bara gerum það ekki hér, vegna þess að öryggismál brunarvarnamál, brunarvarnaeftirlitið bannar okkur það. Þú mátt ekki setja fyrirstöðu í útgönguleið

Í slíkum tilvikum er það hlutverk sóknarprestins að gera það skýrt hvað sé hægt að gera og hvað ekki. Hann þarf einnig að taka ábyrgð á því, að sem sóknarprestur, er hann í forsvari fyrir kirkjuna. Ekki bara gagnvart aðstandendum í tilviki jarðarfara heldur einnig gagnvart útfararstjórum eða aðkomupresti, ef prestur úr annarri sókn er með athöfn í kirkju sóknarprestisins.

... það hefur komið fyrir að hér kemur fólk með einhverjar hugmyndir og ég hef sagt, nei þetta bara verður ekki hér. Bara sagt fólki alveg hreint út með það og það er mjög oft þannig að prestar, sem vinna sjaldan einhver verk, þeim hættir oft til að fara úti einhverjar krúsidúllur sem bara eru ekki framkvæmanlegar.

Sóknarpresturinn ber ábyrgð á kirkjulegu starfi í sinni kirkju og í þeirri ábyrgð felst að upplýsa útfarastjóra eða aðkomupresta um reglur í þeirri kirkju til að koma í veg fyrir að þeir séu að lofa einhverju sem svo ekki er hægt að standa við. Kom fram í öllum viðtölum að lítið væri um samskipti við aðkomupresta úr öðrum sóknum sem kæmu til að halda athafnir þó svo að það væri ekkert því til fyrirstöðu að þeir fengju lánaða kirkjuna til athafnar. Einn viðmælenda orðaði það sem svo

... síðan er það greinilegt að öllum prestum hér, ég hef nottla verið vitni af því hér og heyrt af því annarsstaðar að prestar eru ekki mikið að liðka til fyrir öðrum sem eru að koma og fá kirkjuna þeirra lánaðar.

Með tilliti til mótels van Dierendonck (2011) þá kemur það skýrt að prestarnir leitast eftir því að búa svo um að fólk viti til hvers er ætlast af þeim innan sinnar einingar og gefi fólki skýr skilaboð varðandi hvað gengur upp og hvað ekki. Sé farið uppá næsta þrep og horft með tilliti til samskipta milli presta mismunandi sókna þá lítur þar út fyrir að vera skortur á samskiptum og samvinnu.

4.2.4 Presturinn er kveikjan

... hlutverk prestsins er oft á tíðum að soldið að nasa þetta uppi og laða þetta fram og búa til grundvöll fyrir ólíka þætti til að koma að kirkjustarfinu ...

Fyrir utan hið hefðbundna kirkjustarf fer fram ýmis konar safnarðarstarf sem er ekki endilega kirkjulegs eðlis og byggir á þörfinni í hverri sókn fyrir sig. Margt af því starfi er í formi sjálfstýðra hópa þar sem kirkjan lánar aðstöðu, kaffi og aðstoðar til dæmis við að fá fræðslu eftir þörfum hópsins. Í þeim sóknum sem rannsóknin náði til voru til dæmis vikulegir foreldramorgnar þar sem foreldrar hittast, kynnast og stundum var fræðsla og lýsti einn viðmælenda nýlegri fræðslu

... um daginn þá var til dæmis námskeið í tengslum við Rauða krossinn, þá kom hérna yoga kennari, hún var að tala um, hún er ábyggilega hjá rauða krossinum og svona, hún var að tala um svona ef að aðskotahlutur lendir ofaní háls á börnum og svona, hvernig á að bregðast við og svona.

Prestarnir hlusta eftir því hver þörfin er í samfélagi sóknarinnar, í samtali og samstarfi við sóknarbörn, samstarfsfólk og starfi sínu almennt og leitast við að mæta þeirri þörf. Að sögn viðmælenda eru það oft prestarnir sem taka frumkvæðið að því að kveikja á starfi en draga sig svo tilbaka og virkja sjálfboðaliða til að leiða starfið áfram, einn viðmælenda nefndi dæmi um slíkt tilraunastarf.

... eins og einhverntímann stofnuðum við hérna félag einhleypra og vorum með samkomur hér fyrir fólk sem var eitt, og leiddist og við bjuggum til allskonar grúppur það var biblíuleshópar, það var leiklistarklúbbur, það var bókmenntaklúbbur það var matarklúbbur, og gönguhópar ... og þessi hópur kom hérna saman og ég vissi ekkert í raun og veru þegar við auglýstum hvor myndu koma margir eða fáir, það komu rumlega 300 manns.

Mikill munur var á milli sókna hvers konar starf væri í gangi og var til dæmis í einni sókninni vikulegir sjálfsstyrkingarhópar meðan í annarri sókninni var súpukaffi vikulega og í þeirri þriðju var vikulegt prjónakaffi. Margt af þessu starfi,

samkvæmt viðmælendum, hefst í kirkjunni og fyrir tilstilli kirkjunnar til að mæta samfélagslegri þörf sem skynjuð er í sókninni og stundum losnar það svo úr tengslum við kirkjuna og heldur áfram annarsstaðar. Viðmælendur töluðu öll um að prestarnir væru sýnilegir í flestu af því starfi sem framfer innan kirkjunnar þó svo að þeir væru ekki alltaf þátttakendur þá reyndu þeir að stoppa við, heilsa og stundum spjalla ef svo bæri við. Snúa þessir þættir að þjónandi forystu samkvæmt módeli van Dierendonck (2011) að því að efla og þróa fólk, falsleysi og ráðsmennsku .

Margt af þessu starfi væri byggt á mannelsku og til að þjóna í samfélagi sóknarinnar og hluti af þjónustu kirkjunnar væri að laða fram og fylgja straumunum. Einn viðmælandi sagði frá því að í sókninni væri leitast við að styðja listamenn og gefa þeim tækifæri til að sýna verk sín og væru núna nokkur verk til sýnis eftir listamann úr sókninni. Annar viðmælenda orðaði það sem svo

... hún (kirkjan) hefur verið að taka vel á móti listafólki og gefa því tækifæri á að koma fram og það er hluti af bara kirkjumeningunni að laða fram ólíka strauma og gera það eins vel og hægt er. Sumt af þessu verður að klassík af því það bara hittir og passar vel inn. Annað bara hverfur eins og regnið...

Í þeim sóknum sem rannsóknin náði til voru prestarnir að eigin sögn, og að sögn kirkjuvarða duglegir að reyna að prófa sig áfram, reyna nýja hluti til þess að ná fleirum inn og til þess að nálgast samfélagið betur. Er það í fullu samræmi við hugmyndir Greenleaf (2002/1970) sem lagði áherslu á að það væri í hlutverki hins þjónandi leiðtoga að taka af skarið og prófa nýjar hugmyndir.

4.2.5 Áföll í samfélaginu

Þegar áföll hafa gerst í samfélaginu eru kirkjurnar oft notaðar sem miðstöðvar fyrir lögreglu, björgunarsveitir o.fl. Nefndi einn viðmælenda dæmi um þegar byssumaður gekk laus í sókninni.

... á korteri var komið allt starfsfólk kirkjunnar, það var komið kaffi, það var komið öll umgjörð sem þurfti og það var komið hérna sko 50-60 manna lið tilbúið til að þjóna fólkinu sem var að vinna að þessu verkefni ...

Þegar slíkt ber við þá getur kirkjan verið mjög skipulögð og náð til breiðs hóps af fólki sem er reiðubúið að koma og aðstoða. Í áföllum eins og þegar snjóflóðin urðu á Súðavík og Flateyri, seinni hluta nætur var búið að kalla hóp saman í kirkjunni fyrir kl. sjö um morguninn. Er hér um að ræða þann þátt sem snýr að samfélagslegri ábyrgð samkvæmt módeli van Dierendonck (2011).

Kirkjan tengir fólk saman og segir viðmælandi frá því að þegar þessi snjóflóð voru þá voru allar safnanir sem áttu sér stað sprottnar, að sögn viðmælanda, útúr kirkjustarfí og það fólk sem leiddi þær, allt fólk sem kynnst hafði gegnum kirkjustarf. Þrátt fyrir að margt fólk komi e.t.v. ekki oft í messu þá vill viðmælandi meina að kirkjan nái til breiðrar fylkingar fólks og búi yfir sterku tengslaneti til aðstoðar þegar upp koma áföll eða samfélaginu.

4.2.6 Til viðtals í búðinni „sérstaða dreifbýlisprestins“

Allir prestsviðmælendur höfðu þjónað bæði í dreifbýli og þéttbýli og voru sammála um að mikill munur væri á hlutverki prestins eftir því hvort væri, lýstu viðmælendur því sem svo

Munurinn sem er líka, að útá landi þá þekkir maður svona nokkuð vel eða nær eftir einhvern fjölda ára að þekkja nöfnin á vel flestum sko og þú hefur líka, þú ert í miklu meira návígi við sóknarbörnin þín.

Sértu í sveitaprestakalli útá landi þá í raun og veru virkar presturinn eins og mótorinn í því starfi sem er í gangi með fólkinu sem þar er ... Þegar þú svo kemur hins vegar í prestakall ... þar sem er engin kirkja og þá ertu að messa í skólahúsnæði þá ertu með allt aðrar forsendur þú þarft að kalla eftir aðstoð til rýma skólann eða húsnæðið og það þarf að koma því aftur í skólaform þegar búíð er að messa ..

Það er náttúrulega, útá landi þá ertu ekki með neitt starfsfólk, þá ertu bara einn heima hjá þér og skrifstofan er heima hjá þér, þú ferð ekkert af heimilinu ...

Allt safnaðarstarfið í dreifbýlinu byggir mun meira á þátttöku sjálfboðaliða og sóknarnefndar heldur en í þéttbýlinu. Í dreifbýlinu eru oft minni fjármunir til ráðstöfunar þannig að oft er enginn á launum nema presturinn og í sumum tilvikum þá fær organistinn einhver málamyndalaun.

Viðmælendur töluðu um að sóknarnefndir væru mun virkari í öllu safnaðarstarfi í dreifbýlinu og tækju þátt í flestum þáttum starfsins sem þar færi fram, til dæmis við jarðarfarir, guðsþjónustu og þrif á kirkju. Í þéttbýlinu væru allir mun uppteknari, ásamt því að fjármagn væri til staðar til þess að ráða starfsfólk til að sinna hinum ýmsu störfum. Einn viðmælenda sem sagði frá upplifun sinni af sóknarnefndum í dreifbýlin og orðaði það sem svo

... þetta er oft líka fólk sem er kirkjuvörður í sjálfböðavinnu, meðhjálpari í sjálfböðaliðavinnu, þrífur kirkjuna í sjálfböðaliðavinnu, sér um garðinn í sjálfböðaliðavinnu... hvert einasta handtak fyrir utan það sem presturinn gerir það er allt í sjálfböðaliðavinnu

Virðist því að daglegt starf í dreifbýlinu byggji mun meira á samstarfi og þeim þætti þjónandi forystu snýr að því að skapa og viðhalda svokallaðri samfélagskennd innan sóknarinnar (Spears, 1995; Laub, 1999).

Þegar ég er í sumarfríum þá er ég ekki hér

Segir einn viðmælenda sem þjónar í dreifbýli og segir frá því að þegar hann fer í frí þá þurfi hann í raun og veru að flýja bæjarfélagið þar sem það væri gæti haft slæmar afleiðingar fyrir stöðu hans í samfélaginu ef hann sæist á röltinu um bæinn og einhver myndi til dæmis deyja í bænum þrátt fyrir að afleysingaprestur væri á vaktinni meðan hann væri í fríi. Í minni bæjarfélögum væri tenging mun nánari og fólk liti á prest bæjarfélagsins sem sinn persónulega prest meðan í þéttbýlinu þá vissi fólk sjaldnar hver væri sinn sóknarprestur, viðmælendi orðaði það sem svo.

... til dæmis væri það alveg óhugsandi fyrir mig, að ef að það einhver myndi deyja hérna, að ég gæti ekki jarðað hann og ég ætlaði svo bara að vera í fríi og vera heima hjá mér, það yrði ekki í boði, það gæti haft bara heilmiklar afleiðingar ...

Allir prestarnir, sem rætt var við, voru sammála því að þeir væru í raun alltaf prestar hvort sem það var í vinnu eða utan. Í reynd skilgreindu aðrir þá útfrá starfinu hvert sem þeir færu. Dreifbýlispresturinn væri þó meira hafður undir „smásjanni“ í samfélaginu og hann væri fullmeðvitaður um það og slíkt væri bara hluti af starfinu. Allir í samfélaginu vissu hver hann væri og nefndi einn viðmælenda dæmi um að fólk nálgaðist hann á ólíklegustu stöðum.

... ég myndi kannski segja það að ég er alltaf presturinn hvert sem ég fer, stundum er ég klukkutíma í búðinni ... því fólk er einhvern veginn bara að ná á mig í búðinni sko, ég kemst ekki undan því og ... Fullt af fólki sem er ekki að koma í kirkjuna en er að nálgast mig annarsstaðar.

Dreifbýlispresturinn virðist hafa meira samfélagslegt hlutverk utan kirkjunnar og töluðu viðmælendur um að hann væri mun meira kallaður til þátttöku í ýmsu í samfélaginu, svo sem alls konar verkefnavinnu. Einn nefndi að hann hefði verið kallaður sem áheyrandi í upplestrarkeppni skólans og annar nefndi að hann hefði verið kallaður í alls kyns bæjarstjórnarleg verkefni. Í þessum minni samfélögum væri það stundum þannig að presturinn er kannski eini menntaði maðurinn á svæðinu fyrir utan skólastjórnann. Samkvæmt þessu er mun meiri áhersla á sýnileika og þátttöku dreifbýlisprestsins í samfélaginu og þá þætti í módeli van Dierendonck (2011) sem snúa að trúverðugleika og ráðsmennsku.

Í öllum minni sóknum er bara einn prestur og því fylgir sú ábyrgð að vera alltaf á vaktinni, tilbúinn að þjóna sóknarbörnum fremur en sinna eigin hagsmunum (van Dierendonck, 2011). Þegar presturinn svo ætti frídaga þá þyrfti hann að flýja bæjarfélagið, eða eins og einn viðmælenda orðaði það.

... það er þetta með að vera alltaf til taks sko og ég náttúrulega er þannig, ég sef alltaf með gemsann hjá mér, ég tek það bara alvarlega, ég er á vaktinni allan sólarhringinn nema þá að ég fari í burtu en þá er annar sem að leysir mig af sem er nágrannaprestur minn...

Fólk leitar til prestsins hvenær sem er sólarhringsins og presturinn þarf alltaf að vera tilbúinn að sinna þörfum sóknarbarna sinna hvenær sem þau leita til hans samkvæmt vígslubrési, og virðist sá háttur einnig vera við lýði í starfi prestsins.

4.2.7 Stefnuleysi og vöntun á kirkjuaga

Það var reynt að vinna eftir henni (stefnu þjóðkirkjunnar) en því miður held ég að margir söfnuðir og margir prestar töldu að þeir væru það sjálfstæðir að þetta næði ekki til þeirra og ætti við einhverja aðra...

Þannig lýsti einn viðmælenda þegar hann var spurður um stefnu þjóðkirkjunnar og hvort verið væri að vinna eftir henni og gat í raun lítið tjáð sig um hana. Allir aðrir viðmælendur tóku í sama streng og hljómaði oft eins og þjóðkirkjan væri eitthvert fjarlægt "apparat" sem væri í raun að gera meira ógagn heldur en gagn.

Millistjórnendur gegna lykilhlutverki í innleiðingu á stefnu, því þeir mynda tengibrú við framlínustjórnendur og annað starfsfólk, sem starfar í síbreytilegum hversdagsleikanum við að halda á lofti hugmyndafræði, markmiðum og framtíðarsýn (Inga Jóna, 2009). Prófastar þjóðkirkjunnar gegna hlutverki millistjórnenda gagnvart framlínustjórnendum þ.e. prestum í sóknum þeim sem þeir bera ábyrgð á. Það er hlutverk prófaste að miðla og fylgja eftir samþykktum kirkjuþings um kirkjulegt starf í þeim sóknum sem tilheyra þeirra prófastdæmi. Sú virðist þó ekki vera raunin og orðaði einn viðmælenda það sem svo.

... það er svona stærsti vandinn, sko stefnurnar eru samþykktar á kirkjuþingi og það er búið að búa til stefnur um alla innviðina, síðan er það þannig að prófastarnir ... , þeir eru þeir sem eiga að framfylgja stefnumótun ... gera það ekki, þeir hafa aldrei gert það, allavega ekki þessi ár sem ég hef verið prestur. Þeir bara hunsa allt sem að kemur frá biskupnum, þeir snúa því alveg við á leiðinni og fara að vinna gegn í heimabyggð og þetta er bara málið...

Þannig virðast prófastarnir vinna gegn kirkjustjórninni í þeim sóknum sem þeir stýra og það sé því bara unnið eftir því sem þeir telja að henti þeirra sóknum hverju sinni. „Ekkert leiðir jafn vel og fordæmi“ (Mintzberg, 2009;67) og það er fordæmisgefandi að sinna ekki hlutverki sínu og styðja stefnu kirkjustjórnarinnar, og getur verið hluti af skýringunni á því að sú stefna sem var mótuð sé ekki virk í sóknum landsins.

Samkvæmt Mintzberg (2009) er það sem stjórnandinn leggur áherslu á að túlka sem það sem er mikilvægt að hverju sinni. Stefnur um innviði kirkjunnar virðast að einhverju leyti vera hentugleika plögg hvers prófastsdæmis fyrir sig og lýstu allir viðmælendur rannsóknar að það sé hluti af þessum skorti á kirkjuaga.

Kirkjuverðir heyra undir sóknamefnd hvernar sóknar og þeir kirkjuverðir sem rætt var við þekktu lítið eða ekkert til stefnu þjóðkirkjunnar. Töluðu þeir allir um að þeir væru í takmörkuðum tengslum við þjóðkirkju og orðaði einn viðmælenda það sem svo

Allavega þannig séð hefur þjóðkirkjan ekkert yfir okkur kirkjuvörðum að segja... við erum starfsmenn safnaðarins sko og ef eitthvað kemur frá þjóðkirkjunni þá er það til prestsins og formanns safnaðarins.

Af öðrum viðmælendum virtist það vera raunin að vandamálið liggi í að það vantaði allan heildrænan kirkjuaga og því væri þróunin orðin sú að margir söfnuðir og prestar væru það sjálfstæðir að þeir teldu að stefnur og aðrar samþykktir kirkjubings væru bara matsatriði hvort þyrfti að framfylgja. Í einni sókninni sem rannsakandi heimsótti hafði farið fram sérstök stefnumótun fyrir þá sókn, þar sem áherslur þeirrar sóknar sem sjálfstæðrar einingar voru dregnar fram ásamt markmiðum og gildum. Er það í samræmi við módel Mintzberg (2009) þar

sem stjórnandinn notar markmið, áætlanir og gildi til að ná fram óskaðri hegðun eða verkefnum.

Af viðmælendum að dæma er erfitt að koma upplýsingum áleiðis til þjóðkirkjunnar því boðleiðirnar væru langar. Hlutverk tengliðar samkvæmt módeli Mintzberg (2009) virðist, með tilliti til samskipta presta og þjóðkirkjunnar, vera erfiðleikum háð og gæti þáttur í því verið að prófastar hafi of mikil áhrif á upplýsingaflæði út frá sínu umdæmi. Allir viðmælendur lýstu því að þeim þætti þjóðkirkjan sem heild þróast alltof hægt til að vera í takt við þær breytingar sem væru samfélaginu sem framlínustarfsmenn hennar væru hluti af.

Það eru allir þessir instansar, það eru sóknarnefnd, það er héraðsnefndir, það eru héraðsfundir það er kirkjuþing það er kirkjuráð, það þarf að fara alla þessa leið og svo þarf það að fara alla leið tilbaka til samþykktar í grunneiningunni og svo kannski aðra ferð upp aftur til að vera samþykkt með breytingum og þetta tekur dálítið langan tíma þannig að kirkjan er stundum kannski full svifasein til í því að aðlaga sig breyttum aðstæðum

Þannig lýsir einn viðmælenda þeirri hægu þróun sem er á heildarumgjörð þjóðkirkjunnar og þeirri gjá sem hefur myndast milli þróunnar í samfélaginu og þróuninni hjá kirkjunni. Allir viðmælendur í rannsókninni töldu að þróun kirkjunnar væri alltof hæg og hún þyrfti, í framtíðinni, að reyna að fara á undan í umræðum frekar en að standa á bremsunni og reyna að spyrna á móti. Líkt og Mintzberg (2009) lýsir, þá hafa ákvarðanir stjórnenda áhrif á þróun á stefnu og skipulagsuppbyggingu og virðast áherslur mismunandi eftir sóknum og þar af leiðandi einnig í þróun á stefnu. Af viðmælendum rannsóknar að dæma virðast prestar sóknanna og sóknarnefndir vera að reyna að bregðast við þeim breytingum sem eru í umhverfinu á árangursríkan hátt fyrir sína sókn, án tillits til

Þjóðkirkjunnar sem heildar, er slíkt í samræmi við hlutverk viðbragðsstjórnunar í módeli Mintzberg (2009)

Viðmælendur lýstu því allir yfir að þeir væru vongóðir með nýjan biskup og ánægðir með þá umræðu og hreinsun sem kirkjan væri búin að ganga gegnum undarfarin ár, með tilliti til kynferðisofbeldis, kvenréttindamála og samkynhneigðra. Má lesa það úr svörum allra viðmælenda að þörf væri á að bæta tengsl þjóðkirkjunnar, sem heildar, við samfélagið með heildrænni upplýsingamiðlun og almannatengslum og til þess að það væri mögulegt þá verði heildrænn kirkjuagi og sameiginleg hugsjón innan hennar sem væri í samræmi við sýn Greenleaf (2002) um þjónandi stofnun. Var því lýst af flestum viðmælendum að þeim þætti nýr biskup, sem talsmaður út á við og í útdeilingu verkefna og ábyrgða inná við, byrja feril sinn vel í þeim efnum.

4.2.8 Helgir dagar sem aðrir

... kirkjustarf er þannig að það er aldrei hægt að mæla það eftir klukku.

Áföll geta komið upp hvenær sem er sólarhringsins og presturinn hefur strengt þess heit fyrir guði, eins og kemur fram í vígslubréfi, að vera ávallt tilbúinn að sinna sóknarbörnum sínum þegar þess gerist þörf. Allir viðmælendur höfðu orð á því að preststarfið væri mikil vinna og oft ættu þeir ekki frídag svo vikum skipti.

Nokkrir af viðmælendur orðuðu það svo

... allstaðar er reiknað með því að prestur eigi eins og einn frídag í viku virkan dag, sem kemur upp á móti helgarvinnu ... En ég hef aldrei tekið þennan frídag, bara vegna þess að mér hefur hreinlega ekki fundist tími til þess, það er bara þannig því ef þú sleppir einum degi þá er endalaust verið að hringja í þig...

... hjá okkur þá er þetta soldið þannig að við fáum ekkert þennan, það eru, það eru oft fleiri fleiri vikur sem koma, þú færð ekkert þennan eina frídag kannski bara skipast þannig...

Þú getur heldur ekkert bara tekið þér frí, þó þú ert kannski búinn að vera að vinna í fimm vikur straight og finnst þú eiga fimm daga inni þá geturðu ekkert bara sagt, ég ætla að taka þetta út núna, þú getur ekkert stokkið...

Viðmælendur sögðu að sá háttur væri hafður á að þegar tekið væri frí, þá skiptu þeir yfirleitt við nágrannapresta, en í raun væru þeir ekkert að fá frí því nágrannapresturinn ætti sömu vinnukröfu á þá tilbaka. Þannig upplifðu prestarnir í raun að það væri bara verið að færa vinnuna og þegar nágrannapresturinn færi svo í frí þá þyrftu þeir að vinna tvöfalt.

Prestar vinna á flestum hátíðisdögum og í raun eru hátíðirnar þeirra helstu álagstímar, þegar allir aðrir eru í frí og þrátt fyrir það þá fá þeir ekki frídaga í staðinn. Starfið getur verið erfitt fyrir fjölskyldur þeirra, því þessi fjölskyldusamvera sem hátíðirnar oft eru og eiga sér rót í kristnum boðskap eru þær erfiðustu fyrir þá sem eru í þjónustu kirkjunnar. Einn viðmælandi orðaði það sem svo

... þú ert alltaf að vinna og þú ert með mestu álagstímana þegar að fríin eru stærst hjá fjölskyldu þinni og svo er ekkert þannig að það sé neitt einhver frjáls tími á eftir, þá bara byrjar törnin.

Lítið er um úrræði eða stuðning í boði frá þjóðkirkjunni til þess að styðja við prestana. Að sögn viðmælanda eru lítil sem engin skil milli vinnu og frítíma, þar sem presturinn er alltaf á vaktinni. Nefndi einn viðmælanda að hann hefði stundum lent í allt að 80 tíma vinnuviku og þrátt fyrir það væri lítinn stuðning að sækja til þjóðkirkjunnar, það væri prestsins sjálfs að passa uppá sig.

Umræðan innan preststéttarinnar um þetta mikla vinnuálag og vinnukröfu er, að sögn viðmælenda, mikið og full meðvitund væri um þetta vandamál en það væri verið að skoða þetta mál og lítið um lausnir á vandamálinu enn sem komið væri. Nefndu nokkrir að munur væri til dæmis á því hvernig staðið væri að slíkum málum hjá samstarfskirkjum á Norðurlöndum, þar sem betur væri hlúð að starfsmönnum og væru þær komnar mun lengra í þessum málum. Einn viðmælenda orðaði það sem svo

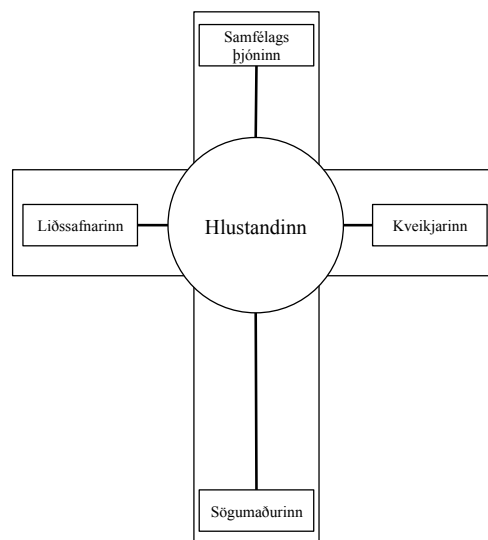
... þeir verða að taka sér frí, þeir eru ekki að vinna sjö daga vikunnar, það er bara alveg passað uppá það að þeir eiga sér frí og þeir eigi að eiga frí og svo kemur, svo er fundað reglulega, það kemur einhver starfsmannastjóri fyrir norsku kirkjunnar, svona á þessu svæði og hann segir sko heyrðu þið eruð í vinnu hér hjá okkur kirkjunni, við viljum ekki hafa þreytta presta í vinnu hjá okkur, svo þið verðið að gæta að fríunum, þetta er nottla dáldið mikið annað viðhorf heldur en hér sko, mjög ólíkt.

Einnig nefndu nokkrir af viðmælendum að séð væri til þess í norrænu samstarfskirkjunum að prestarnir væru skikkaðir til að fara á svokallaða kyrrðardaga fjórum sinnum á ári til að hlúa að sér við íhugun og bæn. Benti þó einn viðmælenda á að hluti af ástæðu þess að Íslendingar væru komnir styttra, væri að hér væri mun minna samfélag og presturinn hér væri oftari í mun persónulegri tengslum við sóknarbörnin sín. Orðaði viðmælendi það sem svo

Þær eru í miklu stærra samfélagi meðan við erum bara 300 þús ... svoleiðis að presturinn verður ekki svona presturinn minn ...

5 Niðurstöður og lokaorð

Niðurstöður rannsóknar verða teknar fyrir með tilliti til hvorrar rannsóknarspurningar fyrir sig. Niðurstaða fyrri rannsóknarspurningarinnar, sem snýr að birtingarmynd þjónandi forystu í starfi presta, skín að mati rannsakanda greinilega í gegn og virðist snúa að fimm hlutverkum prestsstarfsins sem sjá má hér að neðan.



Mynd 10 Birtingamynd þjónandi forystu í starfi prestsins. Mynd rannsakanda

Grundvöllur í öllu starfi prestsins er að geta hlustað og virðist meginhluti af starfi prestsins snúast um hlustun. Presturinn hlustar á sóknarbörnin sín í sálgæsluviðtölum, samtölum og í öllu starfi sjálfbóðaliða. Allir reyndu prestarnir að vera sýnilegir í öllu safnaðarstarfi þó svo að þeir væru ekki endilega þátttakendur, þá mættu þeir til þess að heilsa og spjalla þegar hægt væri. Það kom

fram hvernig þeir nálguðust hlustunina, að hlutverk prestsins væri ekki að gefa fólki svörin, heldur að hjálpa fólki við að finna eigin svör og úrlausnir í sínum málum, þannig sýna þeir fólki virðingu sem einstaklingum og virða þroska hvers og eins. Þeir hlusta eftir þörfum þeirrar úr samfélagi sóknarinnar sem þeir þjóna til að geta greint hver hún er og mætt henni í safnaðarstarfi sem að miklu leyti er byggt á samvinnu við sóknarbörn. Samvinna er kjarninn í miklu af því starfi sem fram fer innan kirkjunnar. Þeir þurfa að hlusta á sjálfa sig og sínar eigin takmarkanir til að geta beint fólki áfram til fagaðila eins og sálfræðinga eða meðferðaraðila en þeir þurfa líka að kunna að hlusta á sjálfan sig til að næra sig andlega. Skýrt kom fram að allir teldu það mikilvægt í samvinnu, hvort sem það var við sóknarbörn eða sóknarnefndir, að hlusta á skoðanir allra og að borin sé virðing fyrir skoðunum þeirra.

Oft þarf presturinn að eiga frumkvæðið að því að kveikja á tilraunakenndu starfi innan safnaðarins, sem hann hefur heyrt eða skynjar að þörf sé fyrir og sjá til þess að það sé auglýst og því komið í gang. Hann kveikir oft bæði á starfinu, sem þörf er fyrir, og á fólki, sjálfboðaliðum, til að leiða starfið og þegar það er komið af stað þá stígur presturinn til hliðar, þó svo hann haldi áfram að vera sýnilegur þá er hann það oft án beinnar þáttöku. Presturinn þarf að skapa jákvæða upplifun sóknarbarna sinna af starfi í kirkjunni sinni og þó svo að nálgunin sé mismunandi eftir prestum þá virtist hluti af því snúast um að kunna að þakka fyrir sig. Presturinn þarf að gera sitt til að skapa jákvæða upplifun sjálfboðaliða af þáttöku þeirra í kirkjustarfi til þess að virkja fleiri til starfa og skapa jákvætt umtal út á við.

Presturinn hefur einnig samfélagslegt hlutverk þegar áföll verða, eins og snjóflóð, þá þarf hann að húa fólki saman, koma starfssemi í gang til þess að þjóna samfélaginu á áfallatímum. Í dreifbýlinu er meiri áhersla á samfélagslegt hlutverk prestsins en í þéttbýli. Allir vita hver presturinn er og tengls hans við sóknarbörn eru nánari. Þá er dreifbýlispresturinn kallaður til þátttöku í ýmsum samfélagsverkefnum og hann virðist einnig hafa meiri tíma til að mynda persónuleg tengsl við sóknarbörn sín utan kirkjunnar, svo sem með húsvitjunum og eftirfylgni.

Sé horft til seinni rannsóknarspurningarinnar þá lítur út fyrir að þjóðkirkjan þjóni einungis útávið. Hún þjóni meðlimum sóknanna, en lítið sé gert til þess að hlúa að prestunum, lykilstarfsmönnum í framlínu stofnunarinnar. Þá er ekki fjarri lagi að segja að þjóðkirkjan sé meira í formi þiggjanda heldur en gefanda þegar kemur að prestunum sem oftast en ekki virðast vinna ómannlegan vinnutíma og eru á 24 tíma útkallsvakt, alltaf. Þegar þeir svo eru það heppnir að fá nokkra frídaga þá mega þeir búast við tvöfaldri vinnu þegar þeir mæta aftur.

Þegar kemur að þjóðkirkjunni er erfitt að sjá að hún sé þjónandi gagnvart starfsfólki sínu í framlínunni og algjör skortur er á sameiginlegum tilgang eða hugsjón, því hver sókn er sitt eigið konungsdæmi, einnig virðist algjör vöntun vera á heildrænum kirkjuaga. Eins og Greenleaf (2002) varar við, þá þarf kirkjan einnig að þróast í takt við samfélagið sem hún lifir í. Sú þróun virðist vera hægfara og langt á eftir samfélaginu, samkvæmt rannsókn, þrátt fyrir að hinar ýmsu sóknir reyni að gera hvað þær geti til að halda í við samfélagið og mæta þörfum þess, þá

virðist sem gjá hafi myndast milli þjóðkirkjubatterísins og sóknanna annars vegar og samfélagsins hins vegar.

Þjóðkirkjan virðist þurfa að þjóna prestum sínum betur, hlúa að þeim sem manneskjum sýna þeim umhyggju og hjálpa þeim að vaxa sem einstaklingar sem gæti haft styrkjandi áhrif á samfélag þjóna kirkjunnar. Þá virðist vöntun á sameiginlegri hugsjón og tilgangi sem er fúslega samþykktur og sem virkjar þjóna hennar til að vinna að í sameiningu.

5.1 Gildi rannsóknar

Presturinn er lykilstarfsmaður í framlínu þjóðkirkjunnar úti í sóknum landsins þar sem þeir stýra stýra kirkjulegu starfi og þjóna meðlimum hennar. Það má ætla að hlutverk prestsins og líðan þeirra einstaklinga sem sinna því hlutverki sé talsvert mikilvægur þáttur í að tengjast samfélaginu sem er undirstaða rekstrargrundvallar þjóðkirkjunnar. Hagnýtt gildi þessarar rannsóknar felst í að varpa ljósi á birtingamyndir þjónandi forystu í starfi prestsins og mikilvægi hans í starfi þjóðkirkjunnar. Niðurstaðan varpar einnig ljósi á þá vöntun og þörf sem er eftir að þjóðkirkjan sé þjónandi innávið og hlúi betur að starfsfólki sínu sem hlýtur að teljast mikilvægur þáttur í skapa eina sterka og samstíga liðheild.

Ekki er hægt að horfa framhjá því að rannsóknin nær aðeins til þriggja sókna þar sem talað var við fimm einstaklinga, þrjá sóknarpresta og tvo kirkjuverði og má því segja að hún hefur takmarkað alhæfingargildi, þar sem niðurstöðurnar byggja á veruleika og sjónarhorni mjög fárra einstaklinga. Það er einnig vert að taka fram að þó leitast hafi verið eftir að vanda val á viðmælendum þá má alltaf deila um hversu vel hafi tekist til og hvort þeir endurspegli heildina. Loks ber að taka skýrt fram að í rannsókninni var eigindlegri rannsóknaraðferð beitt og því ekki hægt að alhæfa um niðurstöður.

Heimildaskrá

- Alda Margrét Hauksdóttir (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu*. Óbirt meistarafræðing. Háskólinn á Bifröst, Viðskiptadeild
- Birna Gerður Jónsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Ólöf Ásta Ólafsdóttir (2011). Barneignir erlendra kvenna á Íslandi: Skipulag þjónustu, menningarhæfni og þjónandi forysta. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 7 (2) 2011
- Burkhardt, J. C., & Spears, L. C. (2000). *Servant leadership and philanthropic institutions*. Indiana : The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Bryman, A og Bell, E (2003). *Business Research Methods* (1. útgáfa). Oxford, N.Y.: Oxford University Press.
- Don M. Frick (e.d.). *Robert K. Greenleaf Biography*, sótt í febrúar, 2013 á <https://www.greenleaf.org/about-us/about-robert-k-greenleaf/>
- Drucker, P. F. (1996). *The effective executive*. New York: Harper Row
- Dierendonck, D. v., Nuijten, I. og Heeren, I. (2009). Servant-leadership, key to follower well-being. Í Tjosvold, D. og Wisse, B. (ritstj.), *Power and Interdependence in Organizations* (bls. 319-337). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dierendonck, D.v (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37 (4) 1228-1261. Sótt af <http://jom.sagepub.com/content/37/4/1228.full.pdf+html>
- Erla Björk Sverrisdóttir (2010). *Vægi þjónandi forystu og starfsánægju. Forprófun á mælitæki þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum sjúkrahúsa á suðvesturhluta landsins*. Óbirt meistarafræðing. Háskóli Íslands, hjúkrunarfræðideild
- Friðrik H. Jónsson og Sigurður J. Grétarsson. (2007). *Gagnfræðakver handa háskólanemum (4. útgáfa)*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Farling, M. L., Stone A. G. og Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research [rafræn útgáfa]. *The Journal of Leadership Studies*, 6 (1), 49-72.
- Gunnar Kristjánsson (2003). Sóknir og svæði. *Kirkjuritið* 2003; 70 (1), 31-35
- Gunnar F. Guðmundsson (2000). *Kristni á Íslandi: Íslenskt samfélag og Rómarkirkja*. Reykjavík : Alþingi
- Guðjón Ingi Guðjónsson (2012). *Þjónandi forysta og starfsánægja á fræðasviðum Háskóla Íslands*. Óbirt meistarafræðing. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild
- George, J. M. og Jones, G. R. (2006). *Contemporary management: creating value in organizations*. Boston; New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gosling, J. og Mintzberg, H. (2003). The Five Minds of a Manager. (cover story). *Harvard Business Review*, 81(11), 54–63.

- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant-leader / Robert K. Greenleaf ; Don M. Frick, Larry C. Spears, editors ; foreword by Peter F. Drucker* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership : essays / by Robert K. Greenleaf ; edited and introduction by Larry C. Spears ; foreword by Peter B. Valli ; afterword by James P. Shannon*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership : a journey into the nature of legitimate power and greatness / essays by Robert K. Greenleaf ; edited by Larry C. Spears ; foreword by Stephen R. Covey ; afterword by Peter M. Senge* (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press.
- Hulda Rafnsdóttir (2012). *Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA : starfsánægja - starfstengdir þættir- gæði þjónustu*. Óbirt meistaraaritgerð. Háskólinn á Akureyri, Heilbrigðisvísindasvið
- Hjalti Hugason (2000). *Kristni á Íslandi: Frumkristni og upphaf kirkju*. Reykjavík: Alþingi
- Hið Íslenska Biblíufélag (1997). *Matteusarguðspjall*, sótt 10. apríl, 2013 á <http://www.snerpa.is/net/biblia/matteus.htm>
- Hið Íslenska Biblíufélag (1997). *Jóhannesarguðspjall*, sótt 10. apríl, 2013 á <http://www.biblian.is/default.asp?action=pick&book=42&chap=8>
- Inga Jóna Jónsdóttir (2009). Millistjórnendur sem leiða umbótastarf og nýsköpun. *Rannsóknir í félagsvísindum*. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild
- Inga Jóna Jónsdóttir (2012). Starfsþróun millistjórnenda í opinberri starfsemi. *Vorráðstefna viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands*. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands
- Innanríkisráðuneytið, *Kirkjumál og skráð trúfélög og og lífsskoðunarfélög*, Skoðað 20 apríl, 2013 á <http://www.innanrikisraduneyti.is/raduneyti/starfssvid/kirkjumal/almennt/>
- Kristinn Ólason (2008, febrúar). *Erindi um þjónandi forystu*. Skoðað í mars, 2013 á <http://thjonandiforysta.is/wp-content/uploads/2009/03/erindi-kristins-keflavik.pdf>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keith, K. M. (2008). *The Case for Servant Leadership*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kirkjueignanefnd (1984), *Álitsgerð Kirkjueignanefndar*, (Reykjavík, 1984)
- Laub, J.A (1999). *Assessing the servant organization*. Óútgefin doktorsritgerð, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida
- Loftur Guttormsson (2000). *Kristni á Íslandi: Frá siðaskiptum til upplýsinga*. Reykjavík: Alþingi
- Lög um stöðu, stjórn og starfshætti þjóðkirkjunnar nr.78/1997
- Melchar, D.E og Bosco, S.M (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9 (1), 74-88
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163–176.

- Mintzberg, H. (1995). Rounding out the manager's job: Mintzberg, H. Sloan Management Review 36 (1), 11–26 (Fall 1994). *Long Range Planning*, 28(1), 137 –. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)92171-0](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(95)92171-0)
- Mintzberg, H. (2011). *Managing / Henry Mintzberg*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Patterson, K. (2003, ágúst). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.
- Ragnhildur Ásgeirsdóttir (2012). *Hver er mestur: rannsókn á þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar*. Óbirt meistararitgerð. Háskóli Íslands, Menntavísindasvið
- Reglugerð um könnun hjónavígsluskilyrða nr.326/1996
- Russel, R. F. og Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model [rafræn útgáfa]. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, (3), 145-157.
- Russel, R.F, Stone, A.G og Patterson, K (2003). A Transformational versus servant leadership: A Difference in leader focus. *Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia: Regent University
- Ríkisendurskoðun (2011). *Biskupsstofa, sóknir og sjóðir kirkjunnar*. Reykjavík: Ríkisendurskoðun
- Sólveig Reynisdóttir (2012). *Ahrif stjórnunarháttá á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum*. Rannsókn á þjónandi forystu. Óbirt meistararitgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild
- Sigrún Gunnarsdóttir (2009). Þjónandi forysta og samskipti í heilbrigðisþjónustunni. *Tímarit kritilegs félags heilbrigðisstétta* 2009; 1 (8) 7-9.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta / Sigrún Gunnarsdóttir. Fyrri hluti. *Glíman* :, 245–262.
- Senge, P. M. (e.d.). *Creating Quality Communities*. Sótt 5. febrúar 2013 af http://zampellagroup.com/resources/articles/Senge_Creating%20Quality%20Communit.pdf
- Sipe, J. W. og Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. Mahwah: Paulist Press.
- Spears, L. C. (2005). *The Understanding and Practice of Servant-Leadership*. Erindi flutt á umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.
- Spears, L.C og Izzo, J.(2008), The seekers journey, *International Journal of Servant Leadership*, júní
- Spears, L.C og Leider, R (2010) *Seekers anonymous: On Being a seeker in the 21st century*. Spears Center of Servant leadership
- Stephen, M.J (2007) *Servant Leadership: An Examination of Public School Principals' Perceptions of Servant Leadership as a Successful Leadership Style*. Óútgefin doktorsritgerð, Tarleton State University. Stephenville, Texas

Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus [rafræn útgáfa]. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.

Stjórnarskrá lýðveldisins Ísland nr.33/1944

Stjórnarskrá um hin sjerstaklegu malefni Íslands, 1894

Starfsreglur um presta nr.1110/2011

Starfsreglur um kosningu biskups Íslands og vígslubiskupa nr. 1108/2011

Starfsreglur um djákna nr.738/1998

Starfsreglur um rekstrarkostnað prestsembætta og vegna prófastsstarfa nr. 819/1999

Starfsreglur um kirkjuráð nr. 817/2000

Starfsreglur um sérþjónustupresta sem ráðnir eru á vegum stofnana og félagasamtaka nr. 824/1999

Starfsreglur um kirkjuráð nr. 817/2000

Starfsreglur um þjálfun prestsefna nr. 788/2002.

Starfsreglur um leikmannastefnu nr. 874/2004

Starfsreglur um biskupafund nr. 964/2006

Starfsreglur um héraðsfundi og héraðsnefndir nr. 965/2006

Starfsreglur um prófasta nr. 966/2006

Starfsreglur um vígslubiskupa nr. 968/2006

Starfsreglur um kosningu biskups Íslands og vígslubiskupa nr. 1108/2011

Starfsreglur um prestssetur og aðrar fasteignir þjóðkirkjunnar nr. 950/2009

Starfsreglur um þingsköp kirkjuþings nr. 949/2009

Starfsreglur um kjör til kirkjuþings nr. 301/2013

Starfsreglur um val og veitingu prestsembætta nr. 1109/2011

Starfsreglur um sóknarnefndir nr. 1111/2011

Tengblad, S. (2010). *What can leadership research learn from the research about managerial work?* The 9th International Studying Leadership Conference, Lund University, Sweden.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.

Þóra Hjörleifsdóttir (2011). *Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og tengsl hennar við starfsánægju*. Óbirt meistaraaritgerð. Háskólinn á Akureyri, Kennaradeild

Þórunn Valdimarsdóttir (2000). *Kristni á Íslandi, Til móts við nútímann*. Reykjavík: Alþingi

- Þjóðkirkjan (2008). *Erindisbréf prófasts og heitstafur*, Sótt. 15.febrúar 2013
<http://www2.kirkjan.is/node/343>
- Þjóðkirkjan (2008). *Vígslubríf presta*, Sótt. 15.febrúar 2013, á <http://www2.kirkjan.is/node/341>
- Þjóðkirkjan (2013). *Prestastefna 2013*, Skoðað 20.apríl 2013 á <http://innri.kirkjan.is/prestastefna/>
- Þjóðkirkjan (e.d.). *Grundvöllur fjármála þjóðkirkjunnar*, sótt 2.mars, 2013 á
<http://kirkjan.is/um/fjarmal/grundvollur-fjarmala-thjodkirkjunnar/>
- Þjóðkirkjan (2008), *Handbók sóknanefnda*, sótt 3.febrúar, 2013 á
<http://www2.kirkjan.is/book/export/html/8220>
- Þjóðkirkjan (e.d.). *Hvernig sóknarprestar og prestar eru valdir til starfa í prestaköllum*. skoðað
 3. febrúar, 2013 á <http://www2.kirkjan.is/book/export/html/8298>
- Þjóðkirkjan (e.d.). *Biskupsembættið*, skoðað í mars, 2013 á <http://biskup.is/biskupsembaettid/>
- Þjóðkirkjan (2008). *Sóknir*, sótt í mars, 2013 á <http://www2.kirkjan.is/node/8225>
- Þjóðkirkjan (e.d.). *Um kirkjuþing*, sótt í mars, 2013 á <http://kirkjuthing.is/um-kirkju-ing>
- Þjóðkirkjan (e.d.). *Kirkjuráð*, sótt í mars, 2013 á <http://www2.kirkjan.is/stjornsysla/kirkjurad>
- Þjóðkirkjan (2012), *Sameining sókna*, sótt í mars 2013 á <http://kirkjan.is/kerfi/skraarsofn/kirkjan-frettir/2012/09/Sameining-s%C3%B3kna-m-k%C3%A1pu.pdf>
- Þjóðkirkjan (2008), *Sjötti hluti: Altarissakramentið*, sótt 10 apríl, 2013 á
<http://www2.kirkjan.is/node/95>
- Þjóðkirkjan (2011), *Stefna og starfsáherslur Þjóðkirkjunnar 2004 - 2010*, sótt 2.desember, 2012 á
http://kirkjan.is/kerfi/skraarsofn/kirkjan-frettir/2011/12/stefna_og_starfsaherslur_thjodkirkjunnar_2004_2010.pdf
- Þjóðkirkjan (2013), *Safnað verður fyrir línuhraðli á Landspítalanum*, sótt 20.apríl, 2013 á
<http://kirkjan.is/2013/04/safnad-verdur-fyrir-linuhradli-a-landspitalanum/>
- Þjóðkirkjan (2003), *Starfsmannastefna Þjóðkirkjunnar*, sótt í janúar, 2013 á
<http://www2.kirkjan.is/stjornsysla/stefnumal/starfsmannastefna>
- Þjóðkirkjan (e.d.). *Síðareglur þjóðkirkjunnar*, sótt í mars, 2013 á
http://www2.kirkjan.is/sites/default/files/Sidareglur_A5.pdf
- Þjóðkirkjan (e.d.). *Samþykktir um innri málefni þjóðkirkjunnar*, sótt í febrúar, 2013 á
<http://www2.kirkjan.is/sites/default/files/Sam%C3%BEykkir%20um%20innri%20m%C3%A1lefni%20%C3%BEj%C3%B3kirkjunnar.pdf>