

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Vidar Søyland Pettersen
Kandidat 43

Rekruttering av unge menighetsprester til Sør-Hålogaland bispedømme

Dato: 29.05.2020

Totalt antall sider: 88

Abstract

For at least 25 years the Church of Norway have struggled with recruiting enough ministers for parish. Especially the two northernmost dioceses have had many vacancies, and for one of them, “Sør-Hålogaland bispedømme” (SHBD), there has also been a problem recruiting young ministers lately. Some of their recruitment problems are connected with recruitment issues elsewhere in society. In this paper, I therefore want to look at how general recruitment literature, in this case Employer Branding, can help SHBD solve this problem. This is the background for my issue, which is: “How can Sør-Hålogaland diocese recruit more ministers under 40 years of age for parish with the help of knowledge from Employer Branding?” To help answer this issue, I interviewed four young ministers in SHBD, three people with responsibilities in recruitment in SHBD, and one person with responsibilities in recruitment centrally in the administration of the Church of Norway. Through my interviews and my analysis, I wanted to answer the following questions: a) “What is the strategy of SHBD when it comes to recruitment?”, b) “Are their strategy working?” and c) “How can they improve their strategy?” I found that SHBD already has many strategies for recruitment, many of them confirmed by the Employer Branding literature. Their strategy involves both attracting potential and keeping their current employees. Some of their most important strategic points are: a) focusing on having good working conditions for employees in all phases of life, b) recruiting through temporary positions, c) using their contacts, d) seeing the value of good relationships with students and potential students, and e) staying in touch with the universities. All of these five strategic points are confirmed by Employer Branding research. I also concluded that they can get better at recruitment by *developing* their strategy, making it more *formalized*, and *better communicated*. In my interviews I also found what young ministers in SHBD think is important at their place of work. They value: a) work relationships in general, and especially to their superior, b) the content of their work, c) the local conditions in the congregation and work-fellowship among the staff, and d) having the possibility to use their own abilities and develop themselves. By developing they don’t mean continuing education necessarily. Calling has traditionally been important when people choose employment as ministers, this was also important for all four of the ministers in my survey, all though their definition of *calling* varied. The ministers were also not very urban, and liked the nature in the diocese. Some of SHBD’s strategy, like high wages, was not important for the ministers.

Forord

Den norske kirke har lenge slitt med å få tak i nok menighetsprester. Det er heller ikke noen hemmelighet at de to nordligste bispedømmene har slitt mest. Da jeg skulle skrive denne oppgaven, og ble bedt om å finne en problemstilling som var aktuell for min virksomhet, falt valget ganske naturlig på rekrutteringsproblematikken. Selv om det er litt begrenset hva man kan få med i en slik oppgave, er det mitt ønske at oppgaven kan gi noen innspill til hvordan Sør-Hålogaland bispedømme kan jobbe videre med rekrutteringsspørsmålet.

Selv om tidspunktet for innlevering har blitt utsatt noen ganger på grunn av annen utdanning, småbarn, og jobb, er oppgaven nå endelig ferdigstilt - med god hjelp fra veileder, må jeg understreke. Når jeg ser tilbake på arbeidet, har det faktisk har vært ganske gøy å jobbe med noe helt annet inni mellom. Samtidig er det godt å være helt ferdig. Endelig skal jeg få bedre tid til å trene og slanke meg. Tusen takk til min kone for barnepass og en «endeløs jobb» med å transkribere åtte intervjuer. Takk også til Maria Hellestøl Reyes for god og «irriterende» hjelp med en grundig «språkvask».

Vidar Søyland Pettersen, Rognan, 2020

Sammendrag

Den norske kirke har lenge slitt med å rekruttere nok menighetsprester. De to nordligste bispedømmene har vært hardest rammet av rekrutteringsproblemene, og i Sør-Hålogaland bispedømme (SHBD) har det i tillegg vært en svært lav andel unge menighetsprester de siste årene. Noen av rekrutteringsutfordringene i kirken er også generelle utfordringer for alle organisasjoner i dag. I denne oppgaven har jeg derfor sett på hvordan kirken i SHBD kan lære av generell rekrutteringslitteratur, i dette tilfellet «Employer Branding» (EB), for å bli bedre på rekruttering av unge menighetsprester. Problemstillingen min er: **«Hvordan kan Sør-Hålogaland bispedømme (SHBD) rekruttere flere menighetsprester under 40 år med kunnskap fra «Employer Branding»?»**

Kapittel 2.0 handler om hva Employer Branding er. EB handler om å bygge merkevare som arbeidsgiver, slik at man tiltrekker og beholder de medarbeiderne man ønsker og trenger. Det dreier seg om alt fra å bli kjent med de man skal bygge merkevare ovenfor, til å utarbeide gode medarbeiderløfter og til kommunisere rett.

Kapittel 3.0 er metodekapittelet, der jeg blant annet gjør rede for hvordan jeg har gjennomført den kvalitative undersøkelsen min. I den intervjuet jeg fire unge menighetsprester i SHBD, tre personer med rekrutteringsansvar i SHBD, og én person med rekrutteringsansvar sentralt i kirken. Målet med undersøkelsen var å avdekke a) hva rekrutteringsstrategien til SHBD er, b) hvordan bispedømmet kommuniserer ledige prestestillinger, c) hvilke preferanser unge menighetsprestene i SHBD har, d) hvilken betydning kall har for unge menighetsprester i SHBD, og e) hvilket forhold de unge prestene har til geografien i bispedømmet.

Kapittel 4.0 forteller om rekrutteringssituasjonen i Den norske kirke med fokus på SHBD spesielt. Helt kort fortelles det her at kirken går «30-35 prester i minus» hvert år. Dette tallet, sammen med de lave søkertallene for teologistudiet, samt det høye aldersgjennomsnittet blant prestene, gjør at kirken befinner seg i en prekær rekrutteringssituasjon. Dette gjelder i enda større grad for SHBD, som både på grunn av mye distrikt og plasseringen nord i landet ser ut til å havne «langt bak i køen» med tanke på å få søkere på menighetsprestestillingene sine. SHBD har også den laveste prosentandelen prester under 40 år i landet (pr. 2018). Det er altså mange gode grunner for SHBD til å satse på rekruttering av unge menighetsprester. Kapittelet tar også for seg hvilke tiltak kirken har gjort for å styrke presterekrutteringen. Foreløpig ser det ikke ut til at noen av disse har fungert i nevneverdig grad.

I kapittel 5.0 samles trådene for å svare på problemstillingen. Med utgangspunkt i de første kapitlene, samt undersøkelsen, drøfter jeg videre a) om rekrutteringsstrategien til SHBD virker, og b) hvordan den kan forbedres med hjelp av kunnskapen og dataen jeg har innhentet.

Jeg fant ut følgende: På tross av at den ikke er nedfelt skriftlig, er det ingen tvil om at SHBD har en rekrutteringsstrategi. Mye av det de gjør er også i samsvar med EB-forskningen både i forhold til å tiltrekke seg søkere, og beholde medarbeidere. Fokuset på å ha en god livsfasepolitikk, å ta på alvor prestenes arbeidsvilkår, å rekruttere gjennom vikariater eller «internship», å ta i bruk nettverk og ta vare på relasjoner, og på å pleie kontakten med studiesteder, studenter og potensielle studenter er alt sammen verdifullt både med tanke på å tiltrekke og beholde medarbeidere. Jeg tror likevel bispedømmet har litt å hente på å *utvikle* den helhetlige strategien sin, gjøre den *mer formalisert*, og *bedre kommunisert*.

En måte de kan utvikle strategien på, er ved å gjennomtenke selve ansettelsesprosessen og ordningen med arbeidstid/fritid mer. En annen måte er ved å undersøke hva som faktisk betyr noe for prester i SHBD. Ønsker man flere unge, for eksempel, må man spørre denne gruppen spesielt hva deres preferanser er. I oppgaven viser jeg for eksempel hvordan lønn, som SHBD har satset en del på, ikke er så betydningsfullt som man kanskje har tenkt når prester velger arbeidssted. Det undersøkelsen avdekker som betydningsfullt er: a) relasjoner generelt, og forholdet til overordnede spesielt, b) lokale forhold i menighet og i stab, c) det å gjøre meningsfulle oppgaver, og d) det å ha muligheten til å utvikle seg selv. Det siste punktet innebærer ikke nødvendigvis videreutdanning. «Prestekallet» var også viktig for alle de fire jeg intervjuet, men de la litt ulikt innhold i begrepet «kall». Ingen av de fire unge menighetsprestene var heller spesielt urbane, men var begeistret for naturen i bispedømmet.

Å gjøre strategien *formalisert* og *skriftlig*, og ikke bare muntlig, vil ha flere fordeler. Det vil føre til a) en lettere internkommunikasjon ved at alle kan få tilgang til den, b) en lik og god behandling av de som blir rekruttert, for eksempel de som befinner seg i et vikariat som student, og c) at det blir lettere å evaluere om strategien fungerer.

Det å *kommunisere* strategien bedre handler både om intern og ekstern kommunikasjon. Skal man jobbe for noe sammen internt, trenger alle å vite hva man jobber mot og hva arbeidsfordelingen er. Man må dessuten nå ut til de eksterne, altså de man vil rekruttere. En undersøkelse jeg refererer til i oppgaven, viser at unge i «kjernegruppen» for å søke kirkelig

utdanning likevel ikke gjorde det i særlig grad. Hovedgrunnen var at de ikke vurderte kirken som en «mulig arbeidsplass». Dette viser litt av behovet for mer kommunikasjon. Skal disse bli klar over hva SHBD som bispedømme har å tilby, må de også kjenne til det.

For å *kommunisere* godt, trenger man en gjennomtenkt kommunikasjonsstrategi. På dette området gjør SHBD mye godt fra før av, men også denne delen av strategien kunne med fordel ha blitt *formalisert* og *utviklet*. De bør fortsette med, og formalisere: a) det å jobbe gjennom nettverk bestående av både ansatte og studenter, b) det å jobbe direkte inn imot studiestedene, c) det å ta i bruk kunnskap fra EB i annonser, og d) det å henvende seg personlig til kandidater man tenker er aktuelle for en stilling, eventuelt et kirkelig studium.

Jeg opplever likevel at bispedømmet bare er i startgropen i forhold til å jobbe med denne typen kommunikasjonsarbeid, og i oppgaven kommer jeg fram til flere områder de kan utvikle seg på: a) arbeidet inn imot studiestedene skje mer planmessig og gjennomtenkt. b) Man kan benytte mer erfarne medarbeidere inn i markedsføringen, og på den måten gi en mer troverdig framstilling av jobbene som tilbys. c) Man kan tenke over hva som er målgruppen for bispedømmet, og om de kanskje bør sikte seg spesielt inn mot de som kan tenke seg å jobbe i distrikt i utgangspunktet. Det finnes fremdeles noen av dem, slik oppgaven viser. d) Man bør også ha et system for å involvere den lokale menigheten i kommunikasjonsarbeidet. De lokale forholdene betyr mye for prestene som skal bli ansatt der, og kan med fordel spille en større rolle i ansettelsesprosessen. e) Man bør også tenke over hvordan de utformer jobbannonsene, og ta med kunnskapen fra EB i dem. f) SHBD kan også med fordel gjøre en forventningsavklaring i kommunikasjonsarbeidet, og kanskje utvikle et medarbeiderløfte slik at de som søker vet hva som forventes og hva som tilbys. På denne måten unngår de å lokke til seg søkere som egentlig er interessert i en annen jobb. g) Man kan også jobbe med omdømme til bispedømmet, ved å finne ut hvilke stigmaer som omgir det å jobbe i kirken, og kanskje spesielt i SHBD, og finne måter å imøtegå disse på når man snakker med aktuelle kandidater. h) Man kan snakke om det med kall på en god måte.

I kapittel 6.0 oppsummerer jeg, og kommer med noen avsluttende refleksjoner. I dette kapitlet reflekterer jeg blant annet rundt «at presteyrket ikke oppfattes som en ordentlig jobb», «prestekallet» og «kontakten mellom SHBD og utdanningsinstitusjonene».

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	1
FORORD	2
SAMMENDRAG	3
OVERSIKT OVER FIGURER OG VEDLEGG	8
1.0 INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING	9
1.2 PROBLEMSTILLING	10
1.3 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGNING	11
2.0 «EMPLOYER BRANDING» SOM VIRKEMIDDEL	12
2.1 HVA INNBEFATTES AV «EMPLOYER BRANDING»	12
2.2 Å TILTREKKE	13
2.2.1 «Employer Value Proposition»	15
2.2.2 Hvem er morgendagens medarbeidere?	15
2.2.3 Generasjon Y og Z	18
2.3 Å REKRUTTERE OG INTRODUSERE	20
2.4 Å BEHOLDE	21
2.4.1 En god sjef	21
2.4.2 Hva om det er noen vi ikke klarer å beholde?	22
2.5 DEN DEMOGRAFISKE OG GEOGRAFISKE DIMENSJONEN	23
2.6 HVORDAN KOMMUNISERE SEG SELV?	24
2.6.1 Bruk av sosiale medier	24
2.6.2 Jobbannonser	25
2.7 EVALUERING AV EB-PROSESSEN	26
2.8 FAGLIGE FEILKILDER VED Å STUDERE EMPLOYER BRANDING	27
3.0 METODE	28
3.1 KUNNSKAPSGRUNNLAGET FRA FORSKNINGSLITTERATUREN	28
3.2 REKRUTTERINGSSITUASJONEN I DNK OG SHBD	28
3.3 UNDERSØKELSEN	29
3.3.1 Sammenhengen mellom EB og undersøkelsen	29
3.3.2 Populasjon, utvalg og datainnsamling	30
3.4 OPPGAVENS ANALYSEDEL	31
3.5 SVAKHETER VED STUDIEN	32
4.0 REKRUTTERINGSSITUASJONEN I DNK OG I SHBD	34
4.1 REKRUTTERINGEN INN I PRESTEURKET	35
4.2 HVILKE TILTAK ER GJENNOMFØRT?	37
4.3 OPPSUMMERING AV SITUASJONEN	39
5.0 HVORDAN KAN KIRKEN I SHBD REKRUTTERE FLERE UNGE MENIGHETSPRESTER VED HJELP AV EB?	41
5.1 REKRUTTERINGSSTRATEGI I SHBD	41
5.1.1 Livsfasepolitikk	42
5.1.2 Vikariater som rekrutteringsstrategi	43
5.1.3 Lønn	44
5.1.4 Arbeidsvilkår i presteyrket	45
5.1.5 Å rekruttere gjennom nettverk og relasjoner	46
5.1.6 Kontakten med studiestedene	48
5.1.7 Ansettelsesprosessen	50
5.1.8 Internkommunikasjon i kirka	51
5.2 HVA ER PREFERANSENE TIL UNGE MENIGHETSPRESTER I SHBD?	52
5.2.1 Relasjoner og personlig kontakt	52
5.2.2 Vikariat og veiledning	55
5.2.3 Jobbinnhold, lokale forhold og selvutvikling	57

5.2.4 Ikke-relevante satsningsområder	59
5.2.5 Oppsummering	61
5.3 KALL ER VIKTIG.....	63
5.3.1 Hva innebærer kallet?	64
5.3.2 Hvordan forholde seg til kallet	64
5.3.3 EB og prestekall.....	65
5.4 IKKE-URBANE PRESTER.....	66
5.5 HVORDAN MARKEDSFØRER KIRKEN I SHBD SEG SELV?	68
5.5.1 Personlig oppfordring	68
5.5.2 Jobbannonser	69
5.5.3 Å la medarbeidere rekruttere	70
5.5.4 Kirkens omdømme.....	71
5.5.5 Til hvem vil vi kommunisere?	72
6.0 OPPSUMMERING OG AVSLUTTENDE REFLEKSJONER.....	73
6.1 TILTREKKE.....	73
6.1.1 Presteyrket oppfattes ikke som en «ordentlig jobb»	76
6.1.2 Kontakten mellom bispedømmet og utdanningsinstitusjonene	77
6.2 BEHOLDE	77
BIBLIOGRAFI	80
VEDLEGG.....	84
VEDLEGG 1 INFORMASJONSSKRIV TIL PRESTENE SOM BLE INTERVJUET	84
VEDLEGG 2 INFORMASJONSSKRIV TIL DE PÅ ARBEIDSGIVERSIDEN	86

Oversikt over figurer og vedlegg

Figur 1: Oversikt over strukturen i oppgaven, s.31

Figur 2: Oversikt over søkere til og studenter på teologi profesjon, s.35

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til prestene som ble intervjuet, s.84

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til de på arbeidsgiversiden, s.86

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Rekruttering av menighetsprester til Den norske kirke (Dnk) har lenge vært et problem. I 2009 skrev Anne Kristin Gresaker en rapport om dette i et forsøk å beskrive situasjonen (Gresaker, 2009). Målet hennes var å gi et bedre grunnlag for å treffe tiltak som i fremtiden kunne motvirke prestemangelen. Hun konkluderte blant annet med at den dårlige rekrutteringen av menighetsprester var spesielt prekær i nord (bl.a. i Sør-Hålogaland bispedømme) samt i utkantprostier. I tillegg pekte hun på at mange av prestene begynte å nærme seg pensjonsalder, og at rekrutteringssituasjonen derfor ville bli verre i årene som kom.

Siden den gang har kirken blitt skilt fra staten, og kirken har selv fått hele ansvaret for å rekruttere egen arbeidskraft. Gresakers antakelse har vist seg å stemme, og rekrutteringssituasjonen i Dnk har forverret seg (Den norske kirke, 2019). Situasjonen i kirken er såpass prekær at den har vært jevnlig tematisert i ulike medier siste årene (Baisotti & Ulsten, 2018; Bjørdal, 2019; NTB, 2019).

Både geografien og det høye aldersgjennomsnittet blant prestene er gode grunner for at kirken i Sør-Hålogaland bør fokusere ekstra på rekruttering av menighetsprester. Siden andelen unge prester i bispedømmet er veldig lav (se avsnitt 4.0), er det heller ikke dumt å rette rekrutteringstiltakene spesielt inn imot denne aldersgruppen. Jeg vil i denne oppgaven forsøke å peke på faktorer som kan hjelpe Sør-Hålogaland bispedømme (SHBD) i dette arbeidet.

Rapporten til Gresaker pekte på at noe av forklaringen bak rekrutteringsproblemene lå i generelle samfunnstrender som rammet alle yrkesgrupper (Gresaker, 2009). En slik trend er fraflyttingen fra små bygder og utkantstrøk, og påfølgende problemer med å rekruttere mennesker til å jobbe der (Dyhre & Parment, 2013). En annen trend er at bedrifter sliter med å samle nok kvalifisert arbeidskraft. En person i kirken sentralt fortalte at de står ovenfor de samme utfordringene som resten av samfunnet med tanke på rekruttering av kvalifisert arbeidskraft, men at de ligger litt etter i mobiliseringen på dette området.

Siden det er sammenfall mellom kirkens rekrutteringsbehov og rekrutteringsbehovet i samfunnet generelt, vil jeg se etter løsninger for kirken i generell rekrutteringsforskning. Mange bedrifter og organisasjoner, jobber i dag med rekruttering ved å ta i bruk «Employer

Branding» (EB). I oppgaven ønsker jeg å bruke kunnskap fra nettopp EB for å se hvordan kirken i Sør-Hålogaland best mulig kan rekruttere flere unge menighetsprester.

1.2 Problemstilling

Jeg ønsker å svare på problemstillingen: «**Hvordan kan SHBD rekruttere flere menighetsprester under 40 år ved bruk av kunnskap fra EB?**»

Med å «rekruttere» (i problemstillingen), mener jeg å *planlegge* for å *tiltrekke*, *rekruttere* og *beholde* medarbeidere. Disse faktorene henger nøye sammen, og jeg opplever det derfor som kunstig å skulle skille ut én av det. I avsnitt 2.1 («Hva innbefattes av «Employer Branding»») vil jeg si litt mer om hva disse begrepene innebærer.

Begrepet «ung» er relativt. En gruppe 17-åringere vil kanskje si at en person på 25 år er gammel, mens andre føler seg unge som 50-åringere når de befinner seg på pensjonistcruise. Grunnen til at jeg har valgt å fokusere på prester under akkurat 40 år, har å gjøre med hvordan Den norske kirkes statistikker ser ut. Der opererer man med aldrene: «Under 40 år», «40-49 år», «50-59 år» osv. Ved å velge «de under 40», er det lettere å si noe sikkert om hvor mange som er i denne gruppen. De under 40 år er jo også en gruppe prester som er nærmere yrkesstart enn yrkesslutt (om man forutsetter at de er ferdig utdannet i en alder av cirka 25 år, og blir i jobben fram til de går av med pensjon). Dermed kan man også si at de er «unge» i yrkessammenheng. Jeg vil også til en viss grad si noe om hvordan SHBD kan rekruttere de som er så unge at de ikke har begynt på høyere studier enda, siden disse vil utgjøre «de unge» i årene som kommer.

Selv om fokuset i oppgaven blir på hvordan kirken i SHBD kan rekruttere flere unge inn i sine prestestillinger, innser jeg at mange av svarene jeg gir også kan benyttes inn imot andre aldersgrupper eller bispedømmer. Dette kan jeg selvfølgelig ikke avgrense meg fra. Valget av overskrifter, intervjuobjekter, hva jeg drøfter o.l. vil likevel være rettet spesielt inn mot å rekruttere flere unge menighetsprester til SHBD.

Jeg er klar over at min oppgave ikke løser rekrutteringsproblemene til Dnk nasjonalt. Dersom SHBD blir dyktig i rekrutteringsarbeidet og får mange faste ansatte, uten at det rekrutteres flere inn i presteyrket generelt, overføres jo bare problemet med vakanser og ledighet til andre bispedømmer. Ironisk nok kan en god oppgave dermed skape rekrutteringsproblemer i andre

bispedømmer. Jeg tror likevel bispedømmet kan trenge noen ekstra tiltak for å slippe å «stå så langt bak i køen» med tanke på å få aktuelle søkere til sine menighetsprestestillinger, og jeg vil derfor forsøke å bidra til at de kan «rykke fram noen hakk».

1.3 Oppgavens videre oppbygning

I kapittel 2.0 av oppgaven vil jeg gjøre rede for EB som virkemiddel. Målet her er å gi et oversiktsbilde over hva EB er, og hva litteraturen knyttet til fagfeltet lærer om rekruttering. Videre, i kapittel 3.0, vil jeg gå igjennom det metodiske i oppgaven, før jeg i kapittel 4.0 gjør rede for rekrutteringssituasjonen i kirken, samt hvilke tiltak som har vært forsøkt tidligere, eller som gjennomføres per nå, med tanke på å øke rekrutteringen til presteyrket.

I kapittel 5.0 vil jeg analysere dataene fra intervjuene og drøfte disse opp i mot EB-litteraturen, samt den rekrutteringsforskningen som har vært rettet inn mot kirken spesielt. Målet er å komme med konkrete råd til SHBD med tanke på å utarbeide en rekrutteringsstrategi for å nå unge menighetsprester. Først i denne delen vil jeg gjøre rede for rekrutteringsstrategien til SHBD, og se denne opp mot hva EB-litteraturen anbefaler. Videre vil jeg gjøre rede for preferansene til fire unge menighetsprester i SHBD, og drøfte disse opp mot både litteraturen og SHBDs rekrutteringsstrategi.

Videre vil jeg ha et eget avsnitt om «kall» (jeg forklarer hva jeg mener med dette begrepet i avsnitt 5.3.1 «Hva innebærer kallet»), siden dette tradisjonelt har vært viktig for de som har valgt presteyrket, og som derfor muligens skiller presteyrket fra arbeidslivet generelt. Hvor viktig kallet er for unge menighetsprester i SHBD, samt hvilken forståelse av kall de har, vil ha noe å si for hvor stor «effekt» EB vil ha for bispedømmet.

Deretter vil jeg drøfte om EB-forskningen har noe å bidra med i forhold til de ekstra geografiske og demografiske utfordringene i SHBD. Jeg vil også gjøre rede for hva mine fire unge informanter tenker om den geografiske plassering av jobben.

Til slutt vil jeg drøfte om SHBDs markedsføringsstrategi er hensiktsmessig i forhold til tenkningen i EB-litteraturen, før jeg kommer med noen avsluttende refleksjoner i kapittel 6.

2.0 «Employer Branding» som virkemiddel

2.1 Hva innbefattes av «Employer Branding»

I et arbeidsmarked med stadig større konkurranse om arbeidskraften, har «Employer Branding» (EB) vokst fram for å tiltrekke og beholde medarbeidere (Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2018). På samme måte som man utvikler et produkts merkevare for å øke attraktiviteten på markedet, jobber man i EB med organisasjonens merkevare med den hensikt å øke attraktiviteten på arbeidsmarkedet (Elving, Meeusen, Westoff & Schoonderbeek, 2013).

Uttrykket «Employer Brand» ble først definert av forskerne Simon Barrow og Tim Ambler ved London Business School i 1996 (Ambler & Barrow, 1996).¹ De definerte det som: *«the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.»* Det handler altså både om hvilke fordeler medarbeidere får ved å være ansatt et sted (lønn, hyggelig arbeidsmiljø, karrieremuligheter osv.), men også hva arbeidstakeren forbinder med det å bli ansatt i bedriften eller organisasjonen (status, kultur osv.).

Det er ifølge Dyhre og Parment (2013) i alle fall tre grunner til å bry seg om sitt EB i dag. For det første dekker ikke den tilgjengelige arbeidskraften det nåværende og fremtidige behovet. For det andre kommer det nye generasjoner inn på markedet som har nye krav til arbeidsgiveren, og for det tredje øker transparensen i markedet gjennom nye måter å kommunisere på, slik at man bare kan bli en attraktiv arbeidsgiver om man virkelig er det i andres øyne.

EB handler ikke om å manipulere noen, men å gi de faktiske opplysningene om hva organisasjonen har å tilby og hva jobben innebærer, og på den måten tiltrekke og beholde medarbeidere (Dyhre & Parment, 2013). Å forsøke å skape et falskt bilde av bedriften, vil raskt bli avslørt i et stadig mer transparent samfunn (Elving & van Vuuren, 2011). Det organisasjonen lokker med, bør også være inkorporert i dens identitet, slik at det den lover er holdbart (Elving, Meeusen, Westoff & Schoonderbeek, 2013). På den måten handler ikke EB om å skape en overflatisk merkevare, men om å endre hele organisasjonen til å bli en attraktiv arbeidsgiver (Mölk & Auer, 2018).

¹ Selv om det var disse to som først kom med begrepet «Employer Brand», har nok konseptet vært tilstede lenger (Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2018)

Om man skal bryte det litt ned, kan man si at rekrutteringsarbeid (også gjennom EB) kan deles inn i fire overskrifter: *Planlegge, tiltrekke, rekruttere og introdusere og beholde* (Dyhre & Parment, 2013). Det å *planlegge* handler om å skaffe seg en oversikt over hvilken kompetanse organisasjonen trenger i årene som kommer, og å legge en plan for hvordan man skal skaffe den. Å *tiltrekke* handler om hvordan man kan gjøre arbeidsplassen attraktiv for de man ønsker som arbeidstakere. Å *rekruttere og introdusere* handler om det som skjer fra man har fått kontakt med en søker, til denne har blitt ansatt og introdusert. Å *beholde* handler om det som skjer etter ansettelsen. De tre siste stikkordene vil jeg si litt om i avsnitt 2.2-2-4.

Videre i kapittel 2.0, vil jeg si litt om den geografiske og demografiske dimensjonen med rekrutteringsarbeidet, og hvordan EB-forskningen kan gi nyttige innspill her. Deretter vil jeg tematisere hvordan en organisasjon kommuniserer seg selv, siden dette også er en viktig del av EB. Til slutt vil jeg si noe om hvordan man kan evaluere om rekrutteringsprosessen har fungert, samt litt om faglige feilkilder til forskningen om EB.

2.2 Å tiltrekke

Å *tiltrekke* handler om å oppdage hvilke faktorer man kan «lokke med» i en organisasjon (Erhart & Ziegert, 2005).² Empiriske studier har vist at ulike sider ved en organisasjon kan bidra til å gjøre den mer attraktiv som arbeidsgiver (Elving, Meeusen, Westoff & Schoonderbeek, 2013). Støttende arbeidsmiljø, karaktertrekk ved organisasjonen (som for eksempel etikk), lønn, karriereveier, lokasjon, kompensasjon, kultur og utviklingsmuligheter kan for eksempel bidra til å øke attraktiviteten.

Det er ikke nødvendigvis høy lønn som teller mest, men kanskje at man blir hentet med buss slik at man kommer seg til jobben på en god måte (Dyhre & Parment, 2013). Ved å finne ut hva organisasjonens målgruppe synes er attraktivt, og å satse på disse godene, kan man tiltrekke seg flere søkere av den typen man ønsker (Brusch, Brusch & Kozlowski, 2018). Målet er jo ikke å få flest mulig søkere, men å trekke til seg kvalifiserte kandidater.

Man kan dele en organisasjons *attraktivitet* i to (Eger, Mičik & Řehoř, 2018): a) *Instrumentelle faktorer*, og b) *symbolske faktorer*. De *instrumentelle faktorene* har å gjøre med det organisasjonen faktisk tilbyr av goder, som lønn, arbeidstid, kantine osv. De

²En litt mer faglig definisjon er: De forestilte fordelene en potensiell arbeidstaker ser ved å jobbe for en spesiell organisasjon (Eger, Řehoř & Micik, 2018).

symbolske faktorene har mer med det emosjonelle å gjøre, det kandidatene forbinder med organisasjonen, som for eksempel status og kultur. Både instrumentelle og symbolske faktorer er viktige med tanke på tiltrekning. Studier har faktisk vist at symbolske faktorer kan være spesielt relevante med tanke på arbeidsgivers attraktivitet, og kan bidra til å differensiere den fra konkurrentene i større grad enn det instrumentelle faktorer gjør (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens 2007; Zaglauer geb. Rampl, Opitz, Welpé & Kenning, 2016). Dette har trolig å gjøre med at jobbsøkeren i starten bare har et begrenset bilde av hva det vil si å jobbe for en organisasjon, og derfor baserer mer av sin oppfatning på følelser. En undersøkelse peker på følgende symbolske faktorer hos en potensiell ideell arbeidsgiver: Pålitelighet, profesjonalitet, fleksibilitet og organisering (Eger, Mičák & Řehoř, 2018).

Det finnes også annen forskning som underbygger at det emosjonelle aspektet har mye å si i dag. Studier viser at siden 80-tallet har konsumenter blitt mer opptatt av varemerket enn av selve produktet (Stiff, 2006; Kornberger, 2010). Før 80-tallet var det motsatt. I dag er vi omgitt av tegn, symboler og assosiasjoner som en del av hverdagen, og at disse også vil påvirke hva vi tenker om en arbeidsgiver er vel ganske opplagt.

Søkerens personlighet spiller også inn på om man blir tiltrukket av en spesiell organisasjon (Elving, Meeusen, Westoff & Schoonderbeek, 2013). «Person-Organisation fit» (P-O fit) er kompatibiliteten mellom organisasjonen og arbeidssøkeren. P-O øker når a) minst en av dem tilbyr det den andre trenger, b) de har felles fundamentale karakteristikk, eller c) begge. Studier viser at jo større P-O, jo større attraktivitet hos arbeidsgiver. Det viser seg også at folk er mer tiltrukket av organisasjoner som har matchende trekk ved det de beskriver som sine egne personlighetstrekk. Dersom organisasjonen for eksempel fremstiller seg selv som dynamisk, stabil og fremoverlent, vil mennesker som identifiserer seg selv slik mer trolig søke jobb hos denne organisasjonen.

Gjennom merkevarebygging kan det også skapes sterke bånd mellom organisasjonens merke og arbeidsstokken eller potensielle kandidater (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello & Biasco, 2015). For å være i stand til å skape lojalitet, tilfredsstillte, og etablere emosjonell kontakt med potensielle kandidater, må merket differensiere seg selv fra andre merker (Davies, 2008).

2.2.1 «Employer Value Proposition»

En måte å tiltrekke seg søkere på, er ved å ha et EVP (Employer Value Proposition), eller et medarbeiderløfte. Poenget med det, er å si noe tiltrekkende om hvordan det er å være ansatt et sted, og så jobbe aktivt for at dette skal stemme. Etter at EB har blitt mer etablert som et nødvendig satsningsområde i bedriftsverdenen, har man flyttet fokuset over på EVP for å finne ut hvilke løfter som tiltrekker mest (H. Øhrn fra HR Norge i en mail 23. august 2019).

Ifølge (Dyhre, Lutz & Parment, 2017) skal et godt EVP stikke seg ut, skille seg fra andre bedrifters medarbeiderløfter, vekke følelser hos dem de vil påvirke, og speile det den spesielle organisasjonen har å tilby. På denne måten gir det en konkurransefordel.

Ifølge HR-Norge og EY sin HR-undersøkelse fra 2013 er de EVP som lykkes kjennetegnet av følgende (HR-Norge og EY, 2013): a) De er tydelig koblet til forretnings- og HR-strategien, b) de er koblet til markedet/tilbudet og konkurransen om talentene, c) de skiller bedriften fra konkurrentene, d) de er formalisert, d) de er skreddersydde og tilpasset kritiske medarbeidersegmenter, og e) de blir aktivt kommunisert.

En annen fordel med EVP er at det gir en forventningsavklaring mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Et problem i dag er at et økende antall unge arbeidssøkere har en urealistisk forventning til et stadig tøffere arbeidsmarked (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). De liker ikke å måtte gjøre «kjedelige» oppgaver, og de har store krav til selvrealisering gjennom jobben. Ved et godt EVP kan man allerede før de søker, avklare noen forventninger om hva som kreves og hva som tilbys.

2.2.2 Hvem er morgendagens medarbeidere?

For å tiltrekke seg de ønskede søkerne, må man, som tidligere nevnt, finne ut hvordan målgruppen tenker. Man er rett og slett nødt til å vite litt om hvem man bygger merkevare ovenfor. En måte å gjøre dette på, er ved se på forskning rundt ulike generasjoner og hva som kjennetegner dem. Hva er egentlig fellestrekkene ved de generasjonene som skal søke jobb de neste årene?

Tiden da en arbeidstaker tok en jobb bare for å forsørge seg selv og familien er nok i mange tilfeller over (Dyhre & Parment, 2013). Jobben skal nå, i tillegg til å skaffe penger, bidra til personlig utvikling på flere områder i livet. Dermed har arbeidstakerne i dag også større krav

enn før til arbeidsgiveren. Ifølge Dyhre og Parment (2013) ønsker framtidens arbeidstakere seg følgende:

- a) *Balanse i livet.* Dette innebærer blant annet: I) en fleksibel hverdag, II) det å være resultatorientert i stedet for å telle timer, og III) muligheten til å bruke litt tid på private ting på jobb.³ Forskning viser faktisk at det å få bestemme over egen arbeidstid fører til færre sykemeldinger og høyere motivasjon (Dyhre & Parment, 2013). Muligheten til å ta vare på eldre foreldre, samtidig som man jobber, kommer også til å få større oppmerksomhet og ta mer tid i framtiden. For å kunne gjøre dette, er man avhengig av fleksibilitet.
- b) *Å jobbe med noe man brenner for.* Dette kan også uttrykkes som at man opplever at jobben er meningsfull (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). Ifølge Universums store undersøkelse (15 land), er «Commitment to making the world a better place» og «Fulfilling meaningful work» det som har størst spredning (13 land) med tanke på å definere jobben som meningsfull.
- c) *Å ha det kjekt på jobben.* Dette betyr ikke at man bare ler hele tiden, men at det er høyt under taket og positiv stemning (Dyhre, Lutz & Parment, 2017).
- d) *Å ha kollegaer man trives med.* Dette handler først og fremst om gode relasjoner når man er på jobb, selv om det for noen også er naturlig med vennskap utenfor arbeidstid.
- e) *Å bli sett, hørt, og få bekreftelse på at man gjør en god jobb.* Det er kanskje mest naturlig at en slik bekreftelse kommer i fra overordnede, men den kan også komme fra kollegaer eller kunder.
- f) *Å jobbe i et helsebringende klima, samt i en organisasjon med en bevisst etikk.* Siste årene har Corporate Social Responsibility (CSR) blitt stadig viktigere (Klimkiewicz & Oltra, 2017). For de som søker jobb, spiller arbeidsgiverens miljøprofil, samt verdier bedriften har, en større rolle enn før. Trygg ansettelse er også viktig.
- g) *Å ha gode sjefer/mentorere, som gjennom personlig tilpassede utviklingsplaner legger til rette for en stadig utvikling i jobben.* Jo eldre man blir, jo mer lengter man etter å utvikles. Utvikling betyr ikke bare å dra på kurs, men også å jobbe med mer erfarne kollegaer og å lære av dem. *Coaching* er også viktig.

³ Det viser seg også at stadig flere arbeidstakere tilpasser seg dette, jobber resultatorientert, og legger ned den 40-timers arbeidsuken. Skal man henge med i konkurransen om arbeidskraften, bør man derfor ta hensyn til dette.

- h) *Å ha gode karriereveier.* Dette henger sammen med det forrige punktet, og handler om muligheten til å utvikle seg selv. Skjønner arbeidstakeren allerede fra starten av at han kan utvikle seg innenfor organisasjonen, framstår arbeidsgiveren som mer attraktiv.
- i) *Å bli behandlet som et individ og å få tilpasset jobben til deres særlige situasjon.* Valgfrihet hos de ansatte kommer til å spille en viktigere rolle framover. Én arbeidstaker vil kanskje ha gratis pendling til jobb, mens en annen vil ha mulighet å slutte klokken 15.00 for å hente barna i barnehagen. Dette blir viktig å tilpasse. Arbeidshåndboken med sine rettigheter og plikter har på mange måter utspilt sin rolle. Hva som er viktig for arbeidstakerne, vil også variere litt i forhold til hvor de befinner seg i Maslows behovspyramide (Dyhre & Parment, 2013). Noen søker fysisk opprettholdelse, andre søker fellesskap osv. Derfor må arbeidsgiveren bli kjent med den aktuelle kandidaten, slik at de kan avgjøre hva som er viktig for akkurat denne.

Andre ting som kjennetegner morgendagens arbeidssøkere, er at de kjenner mest lojalitet ovenfor seg selv og sin egen familie/nærmeste (ikke arbeidsgiver). De anser også seg selv som jobbkonsumenter som kan velge og vrake på arbeidsmarkedet. Måten de får seg jobb på, er gjennom nettverk og ikke gjennom arbeidsformidling. Relasjoner er på den måten faktisk nøkkelen til en god EB (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). Undersøkelser viser at 7/10 jobber i dag formidles gjennom kontakter. Det å bli ansatt gjennom en anbefaling har positiv effekt for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidsgiveren føler de får en som er «skåret ut» for jobben, og arbeidstakerne kjenner seg verdsatt gjennom anbefaling. Denne tankegangen har blant annet blitt tatt i bruk av en større svensk bedrift som premierer sjefer dersom disse klarer å utvikle ledere som slippes lengre inn i bedriften.

Framover vil det også bli viktig at arbeidsgiver gir sine potensielle søkere et bilde av hvordan jobben deres passer inn i den store helheten i organisasjonen. På den måten får man en følelse av hva man driver med, og kan identifisere seg med det (Dyhre & Parment, 2013).

Lønnsutvikling er ikke det viktigste når man søker jobb, men mer en kvittering på at man har lyktes.

Dyhre og Parment (2013) har i tillegg noen tips til den framtidige arbeidsgiver, som vil skape en attraktiv arbeidsplass: a) Man jobber ikke like lenge som før hos samme arbeidsgiver. Det betyr at man ikke må lage for langsiktige planer for de ansatte. b) Informasjonssamfunnet fører til at vi må bruke riktig kanal med tanke på kommunikasjon. Mange er lei reklame, og i

et samfunn med flere og flere kanaler, må man være bevisst hvordan man gjør seg kjent. c) Når man ansetter noen, må man også tenke over at det følger med et nettverk av mennesker rundt den ansatte man kan benytte seg av. Man må lære seg å bruke disse nettverkene. d) Man må også være klar over at verden nå er mye mer transparent enn det den var før. Vil man finne ærlig informasjon om for eksempel et reisemål, finner man som oftest det. Dette må tas hensyn til i markedsføringen. e) Noen er også ute etter å utvikle sitt personlige varemerke, og vil ønske å utvikle dette i jobben.

2.2.3 Generasjon Y og Z

Innenfor EB-forskning er man også nysgjerrig på hva ulike generasjoner verdsetter. Siden generasjon Y (født mellom 1981 og 1996) og generasjon Z (født fra midten av 90-tallet og fram til tidlig 2010-tallet) i dag vil være maks 39 år, vil jeg gjøre rede for noe av det som kjennetegner disse gruppene på arbeidsmarkedet.⁴

De som tilhører generasjon Y mener bedrifter bør være like opptatt av mennesker og mening som produkter og profitt (Eger, Mičik & Řehoř, 2018). De er også interessert i ny teknologi, og de ønsker seg en rask utvikling av karrieren.

Ifølge Elving, Meeusen, Westoff og Schoonderbeek (2013), er generasjon Y spesielt tilbøyelig til å kreve mere fleksibilitet, meningsfulle jobber, profesjonell frihet, større belønninger og mer arbeid-fritid balanse enn det eldre ansatte krever.

Internett har blitt den mest populære kilden for å søke jobb for denne gruppen, og de sjekker organisasjoner på nettet før de søker jobb hos dem. Videre forventer de at ledende selskaper gir sine ansatte muligheter til læring og personlig utvikling. Denne generasjonen foretrekker også et positivt arbeidsmiljø og et stimulerende arbeid med muligheter for utvikling og suksess. De ønsker dessuten en kollektiv ledelsesstil. Forskingen er litt motsigende når det kommer til denne generasjonen og lønn. Hos noen forskere er lønn mindre viktig enn andre elementer, som et givende privatliv, mens andre påviser lønn som viktig.

⁴ Akkurat hvilke årstall som definerer generasjon Y og Z vil variere litt i både faglitteratur og i media. Årstallene jeg refererer til for generasjon Y er ganske allment akseptert ifølge Jonatan Rauch i *The Economist* (Rauch, 2018). Alex Williams i *The New York Times* beskriver omfanget av generasjon Z (Williams, 2016).

For å kommunisere effektivt med generasjon Y, bør man ikke bare fokusere på instrumentelle tiltrekningsfaktorer, men også symbolske (Eger, Mičik & Řehoř, 2018).

I en nyere undersøkelse fra Sverige (2016), er følgende viktig ved valg av arbeidsplass (spesielt for de som er født på 80- og 90-tallet – altså generasjon Y og litt Z) (Dyhre, Lutz & Parment, 2017): God balanse mellom arbeid og fritid, kjekke kollegaer og sosialt fellesskap på jobben, og å få jobbe med noe som virkelig interesserer en. I den samme undersøkelsen kommer det fram at jobbens plassering, at man kan påvirke samfunnet gjennom den, mulighet for en rask karriere, stort ansvar, at organisasjonen er framgangsrik, og lønn/status har relativt lite å si. Litt mer betyr det å få muligheten til å hjelpe andre gjennom jobben, og at organisasjonen tar et sosialt ansvar.

«Ungdomsbarometeret» i Sverige stiller jevnlig spørsmål til de som er 20 år gamle (generasjon Z) om hva de ønsker i en fremtidig arbeidsgiver (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). De tre viktigste faktorene her er å gjøre noe man er interessert i, ha det kjekt, og å utvikles og få mulighet å benytte sitt potensiale. Lengst ned kommer det å reise/bo utenlands, starte/bygge opp noe fra grunnen, og det å oppnå høy status/bli respektert i samfunnet. Ganske langt ned kommer også det å tjene mye penger. De spurte også ungdommer hva som skulle til for at de ikke valgte en arbeidsplass. Topp tre blant svarene her var: Dårlig eller risikabelt fysisk arbeidsmiljø, dårlig psykososialt miljø, og at det var en miljøskadelig virksomhet.

Det finnes også flere ganske omfattende studier gjort blant studenter (som mest sannsynlig består stort sett av generasjon Y og Z) over hele verden, der man undersøker hva som oppleves attraktivt ved en arbeidsgiver (Sivertzen, Olafsen & Nilsen, 2013; Aboul-Ela, 2016; Eger, Mičik, Gangur & Řehoř, 2019). Disse viser at det er en viss variasjon her på tvers av kjønn, kultur og faggruppe (se spesielt Eger, Mičik, Gangur & Řehoř, 2019). Dette lærer oss i alle fall to ting: a) Selv om det finnes fellestrekk ved undersøkelsene om hva som er viktig for framtidens arbeidstakere, vil det variere såpass at man ikke kan dra absolutte konklusjoner basert på generelle undersøkelser. b) Videre understreker det hvor viktig det er å spørre mennesker i målgruppen (i mitt tilfelle teologistudenter og unge prester) om hva som betyr noe for dem i valget av arbeidsgiver.

2.3 Å rekruttere og introdusere

Når søkerne har blitt *tiltrukket* arbeidsplassen skal man *rekruttere og introdusere* dem. Da handler det om a) å få søkeren til å takke ja til jobben, b) å få medarbeideren fort på banen, og c) å tilby videreutvikling etter hvert som den ansatte blir litt varm i trøya.

En måte å få en interessert søker til å takke ja til jobben på, er ved å la dem bli kjent med arbeidsplassen gjennom andre ansatte. Dagens jobbmarked er veldig transparent, og det er derfor lett å finne en ærlig mening om organisasjonen på internett (Dyhre & Parment, 2013). En del bedrifter snur dette til sin fordel og ber rett og slett ansatte skrive ærlig på internett om hvordan det er å jobbe hos dem. De som vurderer organisasjonen som arbeidsplass, kan dermed lese seg opp på beskrivelsene, og blir rekruttert inn på den måten.

En student (eller annen søker) kan også bli kjent med organisasjonen ved «internship» (Dyhre og Parment, 2013). For mange er dette blitt den viktigste måten å bli kjent med en jobb eller en organisasjon på. Brosjyrer og annet statisk materiell har blitt stadig mindre interessant. For at et slikt program skal fungere, må man gi studenten arbeidsoppgaver som speiler organisasjonen, og samtidig er attraktive. Det er også viktig at arbeidet er såpass utfordrende at studenten føler han får brukt hele sitt potensiale.

Man kan også rekruttere på nye og kreative måter for å maksimere rekrutteringsopplevelsen (Dyhre & Parment, 2013). Da kan også den som har vært igjennom prosessen uten å få jobben fortelle videre om hvor positiv opplevelsen var.

Faglitteraturen nevner også noen momenter her som er viktig å ha i bakhodet med tanke på rekruttering (Dyhre & Parment, 2013):

- a) Dersom man samarbeider med et rekrutteringsbyrå, er det viktig å ta seg tid slik at de får det rette inntrykket av organisasjonen din før de hjelper.
- b) Dersom arbeidsgiver for sen med å behandle søknadene kan de miste kandidaten. Jobbsøkere som venter for lenge på beskjed, kan bli utålmodige, og man risikerer at de hopper av.
- c) Tiden fra den ansatte har skrevet under kontrakten og til han begynner å jobbe, bør brukes til å introdusere ham for bedriften.

2.4 Å beholde

Nært forbundet med å *tiltrekke*, er å *beholde* en medarbeider (fortsette å *tiltrekke* medarbeideren etter ansettelse). Man ønsker å gjøre tiltak slik at arbeideren man har investert masse tid og penger i, ikke forsvinner ut av organisasjonen. Det er dyrt å ansette noen for veldig kort tid (Dyhre, Lutz & Parment, 2017).

For å *beholde* dem, er det viktig at man *utvikler dem* (Dyhre & Parment, 2013; Hadi & Ahmed, 2018). Man burde derfor skaffe en oversikt over hvilken kompetanse organisasjonen har, og hvilken den har bruk for. På den måten kan man utvikle ansatte i den retningen som er gagnlig for organisasjonen.

Et annet viktig punkt for at arbeidstakere skal bli værende, er å *synliggjøre dem*. Det er viktig at mennesker blir sett på som individer uansett hvilken jobb de gjør. For mange gir også opplevelsen av at arbeidsgiveren satser på dem lyst til å bli værende (Dyhre & Parment, 2013).

Det finnes eksempler på samarbeidsprosjekter innenfor store virksomheter, der man satser på å beholde arbeidskraften innenfor organisasjonen. Et sted har for eksempel 15 statlige myndigheter blitt enige om å satse på å holde arbeidskraften innad mellom seg. Det går også an å ha interne jobbmesser. Attraktive arbeidsgivere holder også internkommunikasjonen gående gjennom de rette kanalene, og kan på den måten kan effektivt gjøre kjent ledige jobber. Det er derfor viktig å ha en strategi for internkommunikasjon.

2.4.1 En god sjef

Det er interessant å merke seg til at 8/10 som slutter i en jobb i dag, gjør det fordi at de opplever sjefen som dårlig (Dyhre & Parment, 2013). Å ha gode sjefer er derfor spesielt viktig for å beholde medarbeidere. Dyhre og Parment (2013) gir en innføring i hva det vil si å være en god sjef i dag:

- a) Han er lyttende og «coachende».
- b) Han trenger ikke kunne alt medarbeideren kan.
- c) Han må lede mer gjennom oppmuntringer og positive tilbakemeldinger enn klaging (altså mye gulrot og lite pisk).
- d) Han må være tydelig, nærværende, og god på å kommunisere.

- e) Han må være tydelig på hva han forventer av sin medarbeider og kommunisere det som mål og ikke som ordre. Forskning viser faktisk at en kravløs sjef gjør sine medarbeidere syke i langt større grad enn steinharde og krevende sjefer.
- f) Han lar medarbeideren prøve og feile, men er tilstede om noe skulle gå galt.
- g) Han vet at alle kan gjøre feil, spesielt i begynnelsen.
- h) Han sier det som det er, men er lydhør ovenfor hvordan ting bør framføres.
- i) Han er trygg, selv om medarbeideren er flinkere enn ham til noen ting.
- j) Han engasjerer seg i medarbeidernes privatliv, ettersom de er opptatt av å ha balanse i livet.
- k) Han utvikler sitt eget lederskap.
- l) Han er en som ofte snakker med sine ansatte. På den måten har han mulighet til å oppdage endringsbehov i arbeidssituasjonen og gjøre noe med det før det er for sent.
- m) Han er opptatt av å finne ut av hva medarbeiderne faktisk setter pris på av goder.
- n) Dersom medarbeideren er selvstendig, er han i stand til å kommunisere ofte og mye (det er få som klager på at sjefen kommuniserer for mye).
- o) Mange yngre ønsker dessuten å ha en sjef som er utadrettet, og som er synlig både intern og eksternt. De opplever at en slik sjef styrker stoltheten og tilhørigheten over å jobbe et sted.
- p) Han skaper gode relasjoner. For å beholde arbeidstakere viser det seg at i tillegg til mulighet for utvikling, er relasjoner viktigere jo eldre arbeidstakeren blir.

2.4.2 Hva om det er noen vi ikke klarer å beholde?

For mange er det i dag en livsstil å søke og bytte jobb (Dyhre & Parment, 2013). De er ikke misfornøyde, de vil ganske enkelt bare videre. For å beholde dem er det viktig å kjenne til deres behov og drivkrefter. For eksempel er de som har vært ansatt mellom to og seks år på samme sted en risikogruppe som ofte ønsker seg et steg opp på karrierestigen. Da er det viktig å tydelig definere interne karriereveier i organisasjonen.

Om arbeidstakerne likevel forlater organisasjonen, kan det være greit å tenke over hvordan man håndterer dette. Klarer man å skape en avskjed der medarbeideren sitter igjen med en god følelse, kalles det en «happy exit». Det øker sjansen for at de vurderer å komme tilbake på et senere tidspunkt. Det å rekruttere arbeidere som tidligere har jobbet i organisasjonen er lurt av minst to årsaker: a) Mye av opplæringen er allerede gjort, og b) organisasjonen får inn verdifull erfaring fra en annen arbeidsplass (der han jobbet i mellomtiden). Spør man

medarbeiderne om hvorfor de slutter, kan man også endre det de påpeker, og slik bli mer attraktiv som arbeidsgiver.

2.5 Den demografiske og geografiske dimensjonen

Det siste jeg vil trekke fram med tanke på rekruttering til en arbeidsplass, er litt forskning rundt demografi og geografi. Tendensen når det gjelder geografisk bevegelsen i samfunnet, er at unge mennesker flytter bort fra små steder og inn til byene (urbanisering) (Dyhre & Parment, 2013). Det er ikke bare muligheten for jobb som framprovoserer dette, men også den urbane livsstilen, pulsen og mangfoldet. En stor studie viser at de sosiale aspektene er mest utslagsgivende for valget om å flytte fra et sted til et annet (Garvill, Malmberg & Westin, 2000). En annen studie peker på arbeidsmarkedet som den avgjørende faktoren, men at det kommer an på hvilken gruppe individer det er snakk om (Brorström & Parment, 2017). Personer med høy utdanning er mer tilbøyelige til å flytte etter en jobb enn de som har lav utdanning. Men det finnes også forskning som viser at «den kreative klassen» ikke er særlig flyttbar, uavhengig av utdanningsnivå. Blant yngre merkes en uvilje mot å flytte fra et sted man har trivdes, ettersom det sosiale spiller en så stor rolle. Alt i alt har likevel mange preferanser om å bo på større steder (Parment, 2016).

Helse- og omsorgstjenester og friluftsliv påvirker flyttemønstre, mens kultur, idrett og skattesatser har lite å si (Niedomysl & Malmberg, 2009). Mange kommuner håper at ungdommer skal flytte tilbake når de er ferdigutdannet, og statistikk viser at hver fjerde ungdom som flytter ut av kommunen, flytter tilbake (Lundholm, 2012).

En måte å ta i bruk denne kunnskapen på, og gjøre et sted attraktivt å flytte til, er ved å benytte seg av «Place Branding» (PB) (Dyhre & Parment, 2013). I PB arbeider man for å utvikle varemerket til et sted, en by eller et helt land. For at et sted skal være attraktivt å flytte til, må hele kjeden fungere. Alt fra muligheten til å finne en plass å bo, til å ha det gøy, til å få kjøpt en god kaffe latte kan ha noe å si.

En mulighet er for eksempel at organisasjonen samarbeider med kommunen eller andre aktører i området for å tiltrekke seg småbarnsfamilier som har studert i byene. Dette har vært gjort bl.a. i Jönköping kommune i Sverige med suksess (Dyhre, Lutz & Parment, 2017).

2.6 Hvordan kommunisere seg selv?

Om man skal skape det bildet av organisasjonen og dens EVP som man ønsker, både internt og eksternt, må man også tenke over hvordan man kommuniserer (Dyhre & Parment, 2013).

Man må ha en kommunikasjonsstrategi. En god strategi har mulighet til å ytterligere øke organisasjonens attraktivitet og konkurransekraft. I en slik strategi bør man tenke over spørsmål som: «Hva vil vi kommunisere?» «Til hvem vil vi kommunisere?» «Når skal vi kommunisere?» (Det kan være lurt å være ute i god tid) «Gjennom hvilken kanal vil vi kommunisere?» og «Hvordan vil vi kommunisere?». Forskning viser for eksempel at når potensielle jobbsøkere skal finne informasjon om en arbeidsplass, bruker de organisasjonens karrieresider og sosiale medier (Eger, Micik & Řehoř, 2018). Dette vil være et godt sted å fokusere sin kommunikasjonsstrategi.

I en stadig mer transparent verden er kanskje medarbeideren selv den aller viktigste formidleren av en organisasjons EB (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). Den beste måten å oppnå at disse kommuniserer et budskap som sammenfaller med det offisielle, er å sørge for at medarbeideren trives.

Skal man sende medarbeidere på jobbmesser, eller profilere dem i sosiale media, er det viktig å tenke over hvem man benytter. Det er nemlig mennesker som når inn til og tiltrekker seg mennesker. Ifølge Dyhre, Lutz og Parment (2017) er det noen grupper som bør unngås:

- a) Medarbeidere som er for *unge og uerfarne* til å representere organisasjonen på en hensiktsmessig måte.
- b) Medarbeidere som er for *morsomme*, og som derfor ikke gir et seriøst inntrykk av organisasjonen.
- c) Medarbeidere som er for *kjedelige*.

Det finnes i dag også en del nye muligheter, som å ha virtuelle jobbmesser på internett. Disse kan også benyttes for å promotere organisasjonens EB (Vik, Nørbech & Jeske, 2018).

2.6.1 Bruk av sosiale medier

Sosiale medier spiller en sentral rolle i forhold til å det å nå ut med budskapet om organisasjonens merkevare til potensielle medarbeidere (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Tanwar & Kumar, 2019). Fordelen med å bruke sosiale medier er at det er gratis, ubegrenset, og har kortere responstid i forhold til kontakt og aktiviteter (Furu, 2011). Man oppnår også

personlig kontakt med interesserte, kan skape relasjoner, og kan interagere med dem direkte. Dette er blant annet viktig for å gjøre organisasjonens EB relevant for den enkelte søker (Tanwar & Kumar, 2019). De ansatte som er synlige i sosiale medier vil også fungere som et «levende EB», og gi et bilde av hva slags organisasjon dette er (Bendapudi & Bendapudi, 2005).

Klarer man å benytte medarbeidere som budskapsbærere, slik at de deler informasjonen om organisasjonen gjennom sine private kontoer på sosiale medier, vil budskapet nå 25 ganger flere, og skape åtte ganger mer engasjement, enn om informasjonen bare deles gjennom organisasjonens egne kanaler (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). Sosiale medier kan også brukes for å lete opp potensielle ansatte. LinkedIn er et godt eksempel på det. Det er verdens største profesjonelle nettverk på internett, og brukes av 94% av verdens 500 mest voksende selskap for å finne talenter (Kissel & Büttgen, 2015).

Selv om det er mye positivt med sosiale medier, finnes det også undersøkelser som viser at de har begrenset effekt. Eger, Mičik og Řehoř (2018) viser for eksempel at de som følger informasjonen om jobbtilbud fra en organisasjons rekrutteringsside på internett, synes det er viktig med dens profiler på sosiale medier, mens de som finner jobbtilbudet på sosiale medier ikke synes profilene er særlig viktige. Og selv om Kissel og Büttgen (2015) konkluderer med at kommunikasjonen gjennom sosiale medier er en veldig viktig kanal, både med tanke på å kommunisere organisasjonens EB og å tiltrekke seg talenter, viser de også at sosiale medier spiller en begrenset rolle i denne prosessen. Det er søkerens helhetlige bilde av arbeidsgiveren som teller, ikke *bare* det som skjer på sosiale medier.

Dyhre, Lutz og Parment (2017) presiserer at informasjon som spres gjennom sosiale medier alltid bør henviser til nettsider hvor arbeidsgiveren kan gi en lengre beskrivelse av hvordan det er å arbeide hos dem. Slike sider bør også inneholde den fullstendige jobbannonse. De anbefaler også å bruke færre plattformer hyppigere, enn å spre budskapet ut over flere plattformer med lavere frekvens. En viktig faktor er at nettstedet er tilpasset mobil, og at man kan søke rett fra mobilen. Dessuten må siden oppdateres jevnlig.

2.6.2 Jobbannonser

En studie fra Nederland fra 2013 viser at svært få tar med kunnskap fra EB når de lager jobbannonser på internett (Elving, Meeusen, Westoff & Schoonderbeek, 2013). Videre viser

en annen studie publisert i samme artikkel, at jobbannonser med kunnskap fra EB, blir foretrukket framover andre annonser.

Man trenger ikke å endre selve jobbeskrivelsen for å ta med kunnskap fra EB-forskningen i annonseringen. Man endrer rett og slett bare hvilke deler av jobben man fokuserer på i annonsen, i samsvar med kunnskapen fra EB (Dyhre & Parment, 2013).

Videre trenger ikke jobbannonser lenger kun å være tilgjengelig «jobbannonsesidene» eller på rekrutteringssider (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). På slike steder når man de som er arbeidsledige eller er lei av sin nåværende jobb. Mange organisasjoner ønsker i tillegg å nå de som trives i sin eksisterende jobb, men som likevel kan fristes av et spennende jobbtilbud. Det viser seg også at attraktive medarbeidere bruker andre steder enn jobbannonser for å finne seg arbeid. Flere legger derfor ut «annonser» i nyhets-, kultur-, eller økonomidelen av avisen, og kommer på den måten innenfor synsfeltet til flere potensielle søkere.

På små plasser er lokalavisen fremdeles en sterk kanal for formidling av jobbannonser. For andre steder funker Facebook (med visse innstillinger og søkeord), LinkedIn eller radiokanaler (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). Uansett kanal, må tonen i det som formidles stemme overens med det som tilbys.

2.7 Evaluering av EB-prosessen

For å vite om rekrutteringsarbeidet har vært vellykket, må man måle effekten av det (Dyhre & Parment, 2013). «What gets measured, gets done», sies det. Med det menes at de områdene som måles får fokus, i tillegg til at de ofte prioriteres. Det finnes flere måter å måle effektiviteten i rekrutteringsarbeidet. Dyhre, Lutz og Parment (2017) har en liste over relevante nøkkeltall, som bidrar å avgjøre hvor attraktiv en organisasjon er:

- a) Hvor mange relevante søkere en jobb får.
- b) Fordelingen mellom relevante og ikke-relevante søkere.
- c) Hvor lang tid rekrutteringsprosessen tar.
- d) Andelen, og profilen hos, internsøkere (en høy andel indikerer at det finnes tydelige karriereveier og at organisasjonen er flink å beholde medarbeidere).
- e) Hvilken karakter kunder gir medarbeiderne.

- f) Resultatet av medarbeiderundersøkelser.⁵
- g) Resultatet av eksterne undersøkelser (som for eksempel «A Great Place to Work»).
- h) Sykefravær.
- i) Hvor friske medarbeiderne er.

Man bør også, med jevne mellomrom, sjekke om søknadsprosessen fungerer slik den skal. Alt i fra mailadresser og linker på nettsidene, til intervjuprosedyrer og søknadsbehandling bør sjekkes her.

2.8 Faglige feilkilder ved å studere Employer Branding

Theurer, Tumasjan, Welpé og Lievens (2018), har i sin omfattende studie av artikler som omhandler EB funnet flere mulige feilkilder som er verdt å nevne. I faglitteraturen skilles det for eksempel ikke tydelig mellom «Employer Brand» (altså selve merkevaren til bedriften), og «Employer Branding» (prosessen med å bygge denne merkevaren). Det er også litt ulike definisjoner på begreper som mange bruker i artiklene sine (som «employer brand equity», «employer knowledge», «employer image» osv.) For det tredje finnes det studier i andre fagfelt, som markedsføring og organisasjonell attraktivitet, som ligger så tett opp til EB, at det er vanskelig å skille dem fra hverandre på en god måte. Og til sist finnes det ikke noe enighet om målgruppen for EB.

På tross av at dette er viktige teoretiske oppklaringer, mener jeg at disse feilkildene vil ha liten innvirkning på resultatet i denne oppgaven. De er likevel verdt å merke seg, og å ha i bakhodet når man jobber med EB.

⁵ Data fra medarbeiderundersøkelsene, kan også bli brukt til å utvikle de svake sidene ved organisasjonen, samt kommunisere mer effektivt med potensielle søkere utenfor.

3.0 Metode

3.1 Kunnskapsgrunnlaget fra forskningslitteraturen

Kapittel 2.0 i oppgaven min er en forskningsmessig redegjørelse av «Employer Branding».

Jeg tok først utgangspunkt i boken «Employer branding. Alt du behöver veta för å bli en attraktiv arbetsgivare», av Anna Dyhre og Anders Parment fra 2013 (Dyhre & Parment, 2013). Denne gir en god innføring i EB og er bygget på forskning rundt temaet. Mens jeg skrev oppgaven oppdaget jeg at de samme forfatterne hadde skrevet en nyere bok om temaet sammen med Hieronymus Rony Lutz (Dyhre, Lutz & Parment, 2017). Denne tok jeg også en god del i bruk.

Siden den første boken var skrevet i 2013, gjorde jeg et litteratursøk på artikler skrevet om temaet fra 2013-2018 (jeg startet på masteroppgaven i 2018). Jeg søkte først på «Employer branding» på Oria, og fikk opp litt over 18000 tusen treff. Jeg senket dette til 64 treff ved å bare inkludere artikler fra fagfelleverderte tidsskrift, som hadde emneknaggen «Employer branding», og var på engelsk. Etter hvert som jeg leste, oppdaget jeg at EB ikke var helt lett å avgrense fra andre beslektede fagområder. Jeg valgte derfor å ikke gjøre en avgrenset litteraturstudie av nyere EB-forskning, som egentlig var planen, men hentet i stedet inn relevante artikler og forskning etter hvert som jeg skrev. Alt var sentrert rundt EB, og flere av artiklene var så nye som 2019. Fordi jeg ikke har gjort et avgrenset litteraturstudium, vil det muligens finnes momenter innenfor nyere EB-forskning som jeg ikke har klart å fange opp. Om det finnes slike momenter, er selvfølgelig sjansen til stede for at de også er relevante for min problemstillingen. Samtidig tror jeg oppgaven min gir et godt og hensiktsmessig bilde EB som fagfelt.

3.2 Rekrutteringssituasjonen i Dnk og SHBD

I kapittel 4.0 har jeg gjort rede for rekrutteringssituasjonen i Den norske kirke, med fokus på SHBD spesielt. Grunnen til at jeg har tatt med dette kapitlet er tredelt: For det første er det med å understreke hvor nødvendig det er å jobbe med rekruttering av unge menighetsprester i SHBD, og dermed hvor relevant denne oppgaven er. For det andre gjengir det kort hva som er gjort av rekrutteringsforskning rettet spesielt inn mot Dnk. Her finnes det mye relevant kunnskap for min problemstilling som jeg vil benytte i analysekapitlet. For det tredje gjengir det hvilke tiltak som før har vært satt i gang, og dermed hvor tiltakene foreslått av denne oppgaven passer inn i det helhetlige rekrutteringsarbeidet til kirken og SHBD.

3.3 Undersøkelsen

Undersøkelsen danner en viktig bit av grunnlaget for kapittel 5.0 oppgaven, som er drøftingen/analysen. Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, og intervjuet åtte enkeltpersoner. Disse kan vi dele inn i tre grupper: a) Menighetsprester under 40 år som er ansatt i SHBD, b) ansatte i SHBD som har rekruttering som en del av sitt ansvarsområde, og c) en ansatt sentralt i kirken med ansvar for rekruttering.

I intervjuene av menighetsprestene ønsket jeg å avdekke hva som *var* viktig for dem i valget av nettopp denne prestejobben, og hva som *er* preferansene deres i hverdagen som prest. Intervjuene har en fenomenologisk tilnærming, der jeg har undersøkt prestenes egen forståelse av sine valg.

Målet med å intervju de som jobber med rekruttering i SHBD, var å finne ut hvilken strategi SHBD har for rekruttering på kort og lang sikt, og hvordan de jobber med å rekruttere spesielt unge menighetsprester. På denne måten kunne jeg se om det var et samsvar mellom prestenes preferanser, og måten SHBD jobbet på. Jeg var også nysgjerrig på om tidligere rekrutteringstiltak (se delkapittel 4.0 om rekrutteringssituasjonen i Dnk og SHBD) var implementert i rekrutteringsstrategien til SHBD.

Selv om oppgaven min egentlig bare begrenser seg til SHBD, valgte jeg likevel å intervju en som jobbet i kirkens sentraladministrasjon. Dette gjorde jeg fordi SHBD tilhører en større organisasjon som også jobber med rekruttering. Ved å intervju én person sentralt, var det mulig å finne ut av hvilke områder som jobbes med fra sentralt hold og ikke. På denne måten kunne jeg bedre skille ut hva SHBD burde legge vekt på i sitt rekrutteringsarbeid.

Alle intervjuene er delvis strukturert. De tok utgangspunkt i en intervjuguide med relevante spørsmål om temaet, men gav også muligheten til å bevege seg inn og ut av den om det dukket opp noe spennende eller interessant.

3.3.1 Sammenhengen mellom EB og undersøkelsen

Kapittelet om EB danner grunnlaget for undersøkelsen min. En av grunntankene i EB er å bli kjent med dem man skal bygge merkevare ovenfor, finne ut hva som betyr noe for dem, og legge vekt på dette i rekrutteringsstrategien. Leveraas i HR Norge gjengir en liste over de viktigste preferansene for nyutdannede i valget av arbeidsplass (Leveraas, 2013). Det var med

utgangspunkt i denne listen jeg utformet deler av intervjuguiden til prestene.⁶ På den måten kunne jeg finne ut hva som betydde noe for dem både i valget av denne prestestillingen, og i hverdagen som prest.

Videre spurte jeg de unge prestene om «kallet» til å bli prest hadde betydning noe for dem, og hva de i så fall la i kallet. «Kallet» har tradisjonelt sett vært viktig for denne yrkesgruppen, noe som kan være relevant med tanke på hvordan man skal utforme en rekrutteringsstrategi med dem som målgruppe. Er «kallet» viktig, må man muligens også tenke litt annerledes om EB, der kallet ikke er en del av tankegangen.

EB-kapittelet danner også grunnlaget for intervjuene med arbeidsgiversiden i SHBD og kirken sentralt. Her undersøkte jeg om deres strategi og satsningsområder var i samsvar med det unge menighetsprester ønsket, og EB-forskningen generelt.

3.3.2 Populasjon, utvalg og datainnsamling

Siden det ikke var så mange prester under 40 år i SHBD sendte jeg ut forespørsel om å intervju alle jeg hadde hørt om. Jeg fikk svar fra 4/5 at de kunne tenke seg å være med.

Videre sendte jeg dem et skriv med informasjon om studien, og spørsmål de kunne tenke over på forhånd.⁷ Det var tre menn og én kvinne blant respondentene. Selv om det er vanskelig å si noe om kjønnsforskjellen med så få intervjuobjekter, kan det være greit å vite om denne sammensetningen for leseren.

På arbeidsgiversiden startet jeg med å intervju en ansatt på bispekontoret med mye ansvar innenfor rekruttering.⁸ Denne informanten tipset meg om at prostene⁹ også har betydelig ansvar på dette området, og jeg valgte derfor å intervju to proster i tillegg. Jeg valgte en prost som jobber i distrikt, og en som jobber i by. På denne måten kunne jeg få fram litt ulike perspektiver på rekrutteringsutfordringen. Videre oppdaget jeg at rekruttering i Dnk jobbes med fra flere hold. Det var engasjement rundt dette lokalt i menigheter, regionalt på

⁶ Se vedlegg 1

⁷ Se vedlegg 1

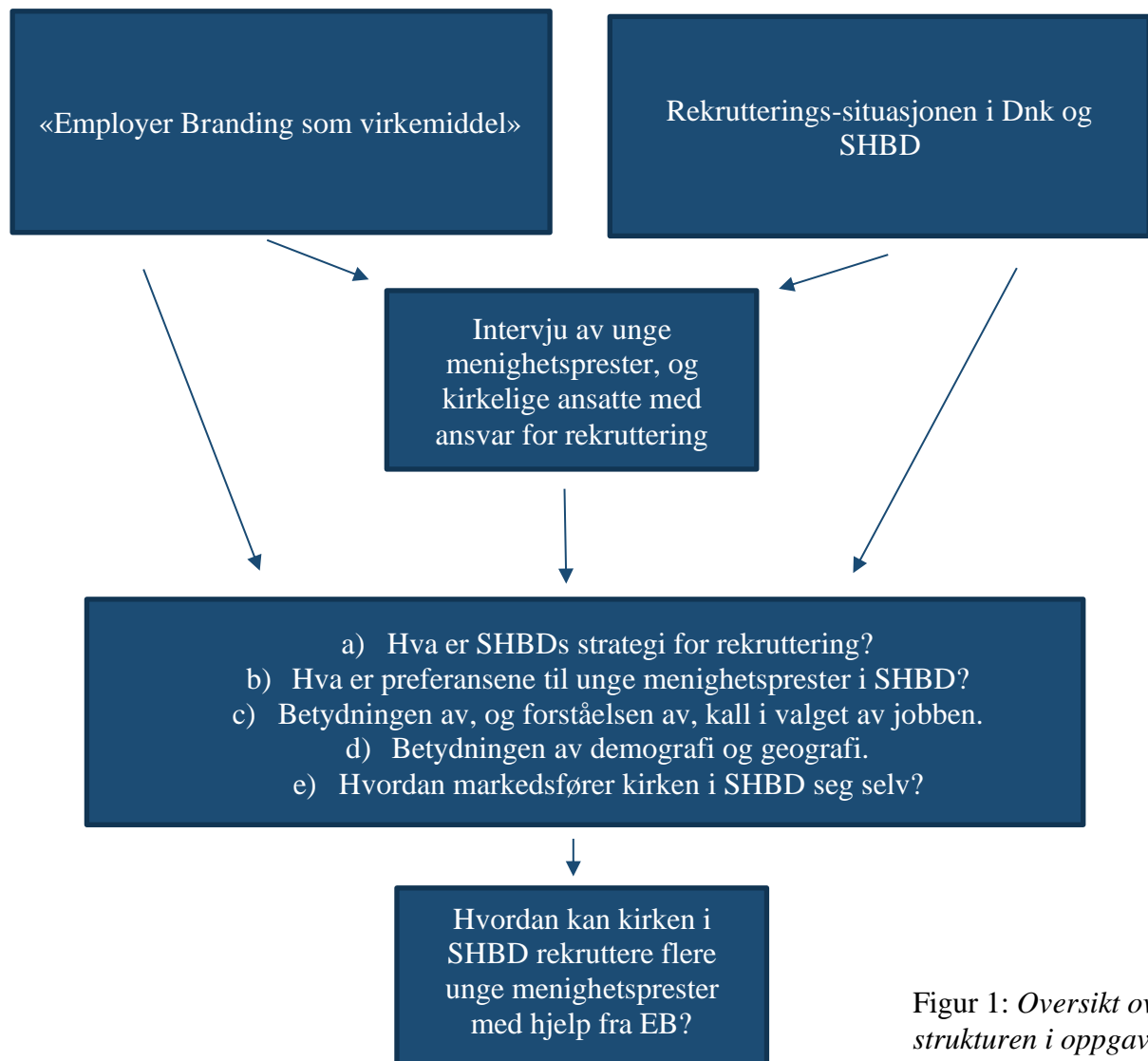
⁸ I hvert bispedømme finnes det en administrasjon med blant annet rådgivnings- og støttefunksjoner. Denne er plassert på bispekontoret. En del av denne administrasjonens oppgave er å jobbe med rekruttering av prester til bispedømmet.

⁹ En prost er biskopens representant i de ulike prostiene, og den som leder prestetjenesten der. Hver prost har kanskje 8-10 prester under seg, og vil i praksis fungere som prestenes sjef eller overordnede.

bispedømmenivå, og nasjonalt fra sentralt hold i kirken.¹⁰ For å få en viss oversikt over hva kirken gjør fra nasjonalt hold, intervjuet jeg en med stort ansvar der. Intervjuene med arbeidsgiversiden tok også utgangspunkt i et spørreskjema.¹¹

3.4 Oppgavens analysedel

I kapittel 5.0 av oppgaven samler jeg trådene for å svare på problemstillingen. Med utgangspunkt i de første kapitlene drøfter jeg om rekrutteringsstrategien til SHBD virker, samt hvordan den kan forbedres med hjelp av kunnskapen og dataen jeg har innhentet. Jeg laget fem kategorier for å strukturere informasjonen. Disse kategoriene mener jeg bidrar til å svare på problemstillingen om hvordan SHBD kan rekruttere flere unge menighetsprester ved hjelp av kunnskap fra EB: a) Hva er SHBDs strategi for rekruttering? b) Hva er preferansene



Figur 1: Oversikt over strukturen i oppgaven

¹⁰ Kirken har også en sentraladministrasjon som blant annet jobber med å rekruttere mennesker inn i presteyrket. Hva de gjør rent konkret sier jeg litt mer om i kapittel 4.0.

¹¹ Se vedlegg 2

til unge menighetsprester i SHBD? c) Betydningen av, og forståelsen av, kall i valget av jobben. d) Betydningen av demografi og geografi. e) Hvordan markedsfører kirken i SHBD seg selv? Oppgaven avsluttes med en oppsummering og noen avsluttende refleksjoner. Strukturen i oppgaven forklares i figur 1: *oversikt over strukturen i oppgaven*.

3.5 Svakheter ved studien

Jeg har i avsnitt 2.8 gjort rede for feilkilder ved studie av EB. Spesielt vil jeg trekke fram at EB-forskningen tematisk overlapper med mange andre fagfelt, og at det derfor er utfordrende å få en oversikt over alt som sies om dette temaet fra forskningsmessig hold. Jeg utelukker derfor ikke at jeg kan ha oversett noe som er av relevans.

Undersøkelsen min er en såkalt *tverrsnittsundersøkelse* (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det betyr at jeg har samlet inn data på ett tidspunkt, eller i løpet av en veldig avgrenset periode med tid. På den måten kan jeg gi et øyeblikksbilde av noen forhold som er viktig for menighetsprestenes situasjon i SHBD. Slike undersøkelser har sin svakhet i at de vanskelig kan si noe om utviklingen over tid, samt at det er vanskelig å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener. Metodesvakheterne i undersøkelsen gjør at jeg må være litt på vakt i forhold til hvilke konklusjoner jeg trekker ut av svarene jeg får.

Det at jeg har intervjuet kun fire unge menighetsprester, alle ansatt i SHBD, gir også et litt begrenset datagrunnlag. Jeg kunne for eksempel ha intervjuet unge menighetsprester fra andre bispedømmer, og på den måten fått en bredere forståelse av hva gruppen generelt tenker. Eller kunne jeg intervjuet eldre prester for å se om det var en betydelig forskjell mellom dem og de yngre. Når det er sagt, har jeg intervjuet en ganske stor prosentandel av prestene under 40 år som SHBD har klart å rekruttere de siste årene, og undersøkelsen min vil derfor gi noen gode indikasjoner på hvordan denne gruppen tenker.

På arbeidsgiversiden kunne jeg nok også intervjuet biskopen, bispedømmerådsleder, eller andre proster med engasjement inn imot rekruttering, og på den måten fått et enda bedre bilde av rekrutteringssituasjonen og strategien i SHBD. Oppgavens omfang setter likevel en begrensning i forhold til hvor mange intervjuobjekter jeg kan ha. Jeg opplever likevel at jeg har fått et godt overblikk over strategien og situasjonen i SHBD.

Uansett om datagrunnlaget kunne vært større, kan oppgaven danne et godt utgangspunkt for annen forskning som har kapasitet til enda flere intervjuobjekter.

En siste mulig feilkilde er at jeg selv er ansatt i SHBD som prest, og derfor har en kollegial relasjon til de jeg intervjuet. En slik relasjon påvirker jo intervjusituasjonen, og risikoen for at informantene ikke er helt ærlig er tilstede. Samtidig tror jeg spørsmålene mine er av en slik karakter at dette ikke vil være et vesentlig problem.

4.0 Rekrutteringssituasjonen i Dnk og i SHBD

Jeg vil i dette avsnittet se på rekrutteringssituasjonen til Den norske kirke (Dnk), med et spesielt blikk på Sør-Hålogaland bispedømme (SHBD). Grunnen til at jeg vil se disse to sammen, er at de den nasjonale situasjonen også vil påvirke SHBD i stor grad. Jeg vil ikke se på rekrutteringssituasjonen til alle kirkelige yrker og profesjoner, selv om enkelte undersøkelser berører alle disse, men ha fokus på rekrutteringen av menighetsprester.

Rekruttering av menighetsprester til Dnk er ikke noe nytt problem, og behovet for å tiltrekke og beholde medarbeidere er stort. I 2009 skrev Anne Kristin Gresaker en rapport om dette i et forsøk å beskrive situasjonen bedre (Gresaker, 2009). Hun konkluderte med at rekrutteringen av menighetsprester hadde to ulike problem: a) Et demografisk problem, nemlig at stadig flere prester nærmet seg pensjonsalder (i 2009 var 36 % 56 år eller eldre, mens bare 22 % var 40 år eller yngre)¹², og b) et geografisk problem der prostier i utkantstrøk strevde, samt bispedømmene nord i landet. I alt var det kritisk lave søkertall på 30-60 stillinger, og i noen tilfeller ikke en eneste søker. Vikartilgangen var også svak. Gresaker mente at i løpet av ti år ville dette utvikle seg til et større problem.

Nå befinner vi oss cirka ti år etter at denne rapporten ble utarbeidet, og Gresaker ser ut til å ha fått rett. Kirken befinner seg i følgende situasjon (Kirkerådet, 2019): Det er cirka 1290 prestestillinger nasjonalt¹³, og omentrent 100 av disse står ledige. Av de som er ansatt, er litt over 30 % over 60 år, mens litt i underkant av 30 % befinner seg i alderen 50-59 år. 104 stykker, eller 8,5% av den totale prestestaben på landsbasis, er over 65 år. Bare 16,3 %, eller 199 stykker, av det totale antall prester er under 40 år. Begge de to første tallene er litt høyere i SHBD, der prestene over 60 år utgjør 37,1 %, mens 34,3 % av prestene er mellom 50 og 59 år. I SHBD er bare 5,7 % av prestene 39 år og nedover. Det er den laveste prosentene unge prester blant alle bispedømmene.

¹² Gresaker understreker riktig nok at SHBD var et av de bispedømmene med lavest prosentandel av prester over 56 år, og at det på den måten ikke var noe sammenheng mellom de demografiske og de geografiske problemene. Dette har endret seg siste årene ifølge kirkens årsrapport for 2018 (Den norske kirke, 2019).

¹³ Ikke riktig alle disse er menighetsprester. Medregnet i dette tallet er også biskoper, proster, prostiprester, institusjonsprester og andre spesialprester. Trekker man fra alle jeg har nevnt over, ender man opp på litt i overkant av 1000 stykker som jobber direkte inn mot en menighet.

SHBD sliter også med mye vakanser, og sommeren 2019 sto 22 av 89 stillinger, ca.20%, ledige (Informasjon fra intervju, 2019). Det ble også signert hele 71 vikaravtaler i SHBD i løpet av bare 2018.

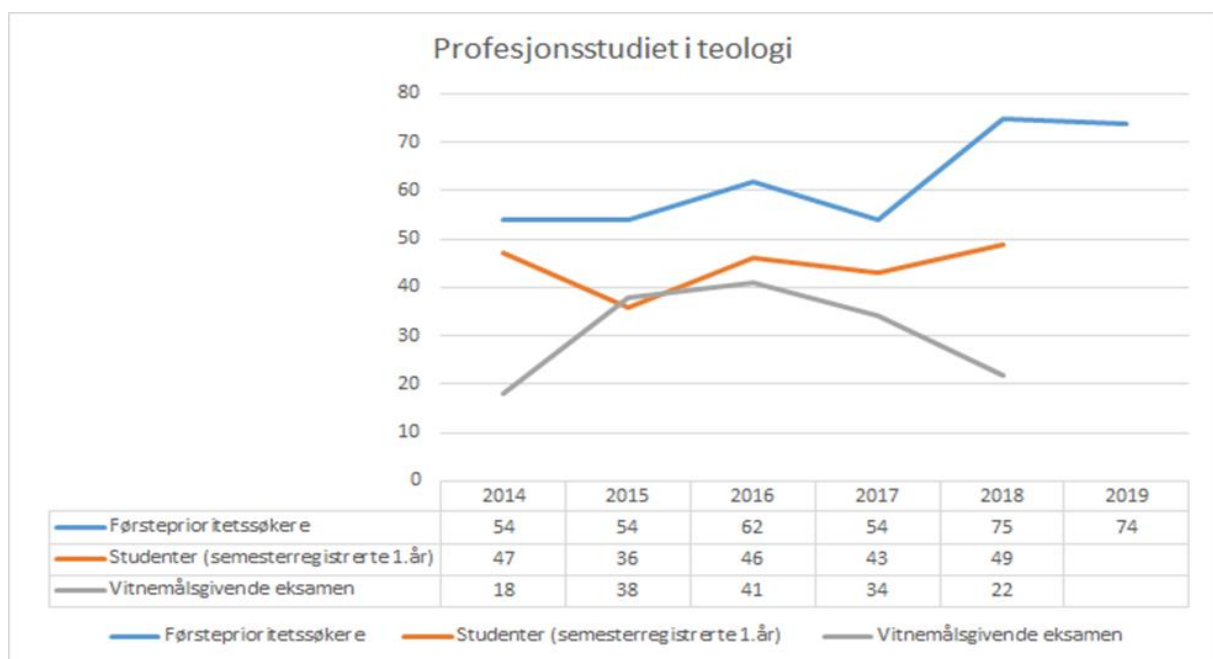
De generelle søker tallene i Dnk er heller ikke særlig høye. Flere bispedømmer, blant annet SHBD, har opplevd en halvering i antall søkere bare fra 2017 til 2018. Sammenlignet med 2017, ble det i 2018 utlyst 20 flere stillinger mer enn én gang. Samtlige bispedømmer hadde også færre antall søkere i 2018 enn 2017. Rapporten understreker også at rekrutteringen i distriktene er særlig krevende, og viser til antall ledige stillinger og vikaravtaler i de to nordligste fylkene.

Konklusjonen i årsrapporten, basert på den nasjonale rekrutteringssituasjon, er som følger:

«Dette viser et svært utfordrende bilde av rekruttering til prestetjenesten i de nærmeste 5-10 årene. Med den tid det tar å utdanne en prest og det antall som i dag er under utdanning, kan vi med sikkerhet si at vi vil ha behov for å rekruttere inn flere teologer som i dag har annet arbeid og også 2.karriere-prester med mulighet for kortere utdanningsløp, dersom vi skal opprettholde en forsvarlig prestebemanning over hele landet.» (Den norske kirke, 2019)

4.1 Rekrutteringen inn i presteyrket

Tallene for rekruttering av studenter inn på teologistudiet er heller ikke veldig oppløftende.



Figur 2: Oversikt over søkere til og studenter på teologi profesjon

Som figur 2 (*Oversikt over søkere til og studenter på teologi profesjon*) viser, har man klart å få opp antallet studenter med «Profesjonsstudiet i teologi» som førsteprioritet de siste to årene. Antallet studenter som har blitt semesterregistrerte første år på studiet har likevel ikke økt nevneverdig. Altså, antallet som faktisk begynner på studiet ligger stabilt på tross av økt søkermasse. De som fullfører med vitnemålsgivende eksamen har gått ned.

På tross av at bare 22 stykker fullførte studiet i 2018, ble det likevel gjort 42 prestevigsler.¹⁴ Hvordan kan dette ha seg? En ny undersøkelse fra presteforeningen gir oss i alle fall noen svar (Tjentland, 2019). Den konstaterer at 1/3 av de som ble ordinert i tidsrommet 2011-2013 var 40 år eller eldre. Mange av disse hadde også full teologiutdannelse. Tallene viser altså at det finnes potensiale i andre grupper enn bare de nyutdannede. I tillegg til de med full teologiutdannelse, finnes det en del «2.karriere-prester» som ikke følger «Cand.Teol.-løpet», men har litt ulike veier inn i prestatjenesten (se Forskrift om kvalifikasjonskrav for tilsetting som prest i DNK, 2016).

42 prestevigsler er likevel ikke nok for å dekke behovet. Ifølge statistikken var det 117 prester som sluttet i 2017, noe som økte til 160 i 2018. Innbakt i dette tallet ligger også prestene som begynte i ny/annen prestestilling. Trekker man fra disse, har det i løpet av de siste fem årene forsvunnet ca. 70 prester i året i snitt fra Dnk (Informasjon fra Intervju, 2019). I løpet av samme femårsperiode har det i snitt vært ca. 35-40 vigslinger i året, noe som gjør at Dnk går ca. 30-35 prester i minus i året.

Tar man aldersgjennomsnittet i prestataben i betraktning, vil nok ikke tallet på hvor mange som slutter som prest gå nevneverdig ned de neste årene (selv om mange prester også jobber forbi pensjonsalder). For Dnk er det derfor viktig å få opp antallet som begynner på, og fullfører, teologistudiet – og blir ordinert.

Kunnskapen man har om antallet framtidige søkere på teologi profesjonsstudiet i teologi, er heller ikke veldig oppløftende. En nylig undersøkelse viser hva unge (19-23 år), kirkelig engasjerte tenker om å jobbe i Dnk (Gresaker, Rafoss & Rønningen, 2019). Selv om undersøkelsen ikke bare spør om hvem som vil jobbe som prest, men også om hvem som vurderer en kirkelig utdanning som kvalifiserer til en vigslet stilling i Dnk (kateket, kantor,

¹⁴ Dette tallet er en tydelig nedgang fra for eksempel. årene 2003-2007 der det i snitt ble ordinert 58 prester i året (Gresaker, 2009)

prest og diakon), forteller den oss noe viktig om omdømmet til kirken blant «kjernesøkerne» i den generasjonen som skal jobbe der i årene som kommer.

I undersøkelsen kommer det fram at kun 17 % av de 106 ungdommene som ble spurt, vurderte en kirkelig utdanning. Sammenlignet med hvor mange som vurderte jobbe i andre kristne organisasjoner (37 % av dem), er dette tallet forholdsvis lavt. Det er interessant å merke seg at den vanligste grunnen til at de ikke vurderte en slik utdanning, var at de ikke hadde tenkt tanken. Nummer to på listen var at kirken var for liberal.

Et positivt funn med tanke på rekrutteringen i kirken, presenteres i den samme studien fra presteforeningen som jeg refererte til ovenfor (Tjentland, 2019). Den viser at 85 % av de som ble ordinert i tidsrommet 2011-2013 har blitt værende i sine stillinger. Det er altså ikke noen flukt fra presteyrket i disse årskullene i alle fall. De 15 % som sluttet hadde heller ikke én spesiell årsak for at de gjorde det, men oppgav grunner som: Spennet mellom egen tro og teologi og prestetjenesten, arbeidsmiljø og rammer, grenseløse forventninger, summen av tilfeldigheter, og et ønske om nye utfordringer og et variert yrkesløp.

4.2 Hvilke tiltak er gjennomført?

I løpet av de 20-30 siste årene har kirken erkjent at rekrutteringen av prester ikke har vært tilstrekkelig til å fylle det framtidige behovet (Tjentland, 2019). Rekruttering har blitt satt på dagsorden, og flere ulike aktører har tatt tak i problemstillingen.

Helt tilbake i 1995 ble bekymringen rundt bemanningssituasjonen i kirken tatt opp i Kirke-, utdannings- og forskningskomitéen, noe som endte med rapporten: «Bemanning i Den norske kirke. Opptrappingsplan for kirkelig bemanning.» (Kirkerådet, 2001).¹⁵ Samtidig med denne utredningen, forsøkte man å skape en bevisstgjøring rundt rekrutteringen i menighetene i de to nordligste bispedømmene (Kirkerådet, 2002). Allerede på denne tiden så man at det fantes noen ekstra utfordringer knyttet til rekruttering i nord. I etterkant av dette besluttet Kirkerådet i 2002 å starte et treårig rekrutteringsprosjekt basert på erfaringene gjort nord i landet, med mål om å styrke rekrutteringen til *hele* landet. Videre ble også det ordinasjonsforberedende programmet «Veien til prestetjeneste» etablert i 2004, blant annet med mål om å «rekruttere».

¹⁵ Utarbeidet av Kirkerådet i 2001 etter oppdrag fra Kirke- utdannings og forskningsdepartementet.

I 2008/2009 gjorde KIFO (Institutt for kirke-, religions-, og livssynsforskning) en undersøkelse, referert til tidligere, som handlet om rekrutteringssituasjonen (Gresaker, 2009).

Våren 2010 produserte en gruppe oppnevnt av FAD (Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet) rapporten «Rekruttering til prestedtjenesten – en tiltaksplan» (FAD, 2010). Tiltaksplanen ble utarbeidet på grunnlag av kunnskap fra et todelt forskningsprosjekt levert av KIFO. Del I, som jeg har referert til over, kartla rekrutterings- og bemanningssituasjonen, og het «*Prestemangel? Rekruttering til menighetspreststillinger i Den norske kirke*» (Gresaker, 2009), mens del II het «*I gode og onde dager... – Trivsel, belastninger og sluttevalueringer blant menighetsprester i Den norske kirke.*», og hadde som mål å finne ut av hvilke tiltak som burde settes inn (Høeg & Gresaker, 2009). Ti ulike tiltak ble presentert, med mål om å rekruttere nye, og beholde gamle, prester.

1. Omdømme – Den norske kirke som en attraktiv arbeidsplass
2. Rekrutteringstiltak rettet mot ungdom
 - Nettbasert informasjon
 - Kallsforkynnelse
 - Trosopplæring som rekrutteringsarena
3. Rekrutteringstiltak rettet mot voksne
 - Kontakt mellom biskopen og de ordinerte som ikke er i prestedstilling
 - Rekruttering av utenlandske prester
 - Sluttsamtaler med biskopen ved avslutning av arbeidsforhold
4. Studiet
 - Styrking av rolleforståelse under studiet
 - Bedre kontakt mellom studiested og yngre prester
5. Nye (unge) prester – innføringsprogrammer
6. Ledelse av prestedtjenesten
7. Personalpolitiske tiltak
8. Utvikling av kompetanse/spesialisering
9. Boligpolitikk
10. Økonomiske virkemidler (med unntak av lønsspørsmål, som ikke ble behandlet her)

Rapporten nevner også en del tiltak det alle rede ble jobbet med og som den derfor ikke greide ut om: Prostereform/nye tjenesteordninger, fritidsavtale (senere innføring av arbeidstid for prester), ny beredskapsavtale, økt begynnerlønn, alminnelige regler for nedskrivning av

studielån, forhøyet barnetrygd og redusert skatt, utvidede personalpolitiske tiltak for prester i Nord-Norge, forsøk med seniortiltak, særavtale om rekrutteringstilskudd (engangsbeløp ved tilsetting), og utvidet adgang til flyttegodtgjørelse.

Det er interessant å legge merke til at det helt først i rapporten konkluderes med følgende:

«Lønnsvilkår er et viktig virkemiddel for å rekruttere og beholde personell i statlige virksomheter generelt og i Den norske kirke spesielt.» Lønn har altså lenge vært et satsningsområde i både staten, Dnk, og spesielt i SHBD, som jeg kommer tilbake til.

Videre har det i løpet av 2000-tallet blitt arrangert flere konferanser med tematikk knyttet til rekruttering. På grunn av sakens alvor har den også vært oppe i Kirkerådet, Bispemøtet, Ungdommens kirkemøte og Kirkemøtet flere ganger. Dette har endt med et rekrutteringsprosjekt som egentlig bare skulle vare fra 2018-2020, men som etter hvert har blitt implementert i den ordinære driften. Prosjektet skulle ha følgende fokusområder:

- a) Stimuleringstiltak regionalt og lokalt
- b) Rekruttering til kirkelig utdanning
- c) Kommunikasjonstiltak knyttet til rekruttering
- d) Kunnskapsinnhenting

De teologiske studiestedene har også merket en nedgang i studentantallet og har derfor satt i gang sine egne prosjekt for å øke rekrutteringen til prestestudiet. VIDs kampanje i forkant av samordnet opptak i 2019 er et eksempel på det, mens forskningsprosjektet SPOR (Studie, profesjon og rekruttering) er et annet. Fagforeningene for de ulike profesjonene i kirken har også bidratt inn imot problemstillingene rundt rekruttering (Tjentland, 2019).

4.3 Oppsummering av situasjonen

Hvert år går kirken «30-35 prester i minus». Dette tallet, sammen med de lave søkertallene for teologistudiet, samt det høye aldersgjennomsnittet blant prestene, gjør at kirken befinner seg i en prekær rekrutteringssituasjon. Dette gjelder i enda større grad for SHBD, som både på grunn av mye distrikt og plasseringen nord i landet ser ut til å havne «langt bak i køen» med tanke på å få søkere til menighetsprestestillingene sine. SHBD har også den laveste prosentandelen prester under 40 år i landet (pr. 2018). Det er altså mange gode grunner for SHBD til å satse på rekruttering av prester, og spesielt yngre menighetsprester.

Tiltakene for å styrke presterekrutteringen har vært mange og ulike, men pilene peker fortsatt nedover. Det er verdt å merke seg at flere av tiltakene (spesielt fra arbeidsgruppen i FAD) er sammenfallende med kunnskapen fra EB slik jeg har gjort rede for konseptet i kapittel 2.0. Både det å jobbe med kirkens omdømme, informasjon på nett til ungdommer, og personlig kontakt med potensielle søkere fra biskopen er gode eksempler på EB. I intervjuene med de ansatte ønsker jeg derfor å legge merke til om disse tiltakene har blitt implementert i SHBDs rekrutteringsstrategi, eller om mye av dette har strandet på skrivebordet. På den måten kan jeg avdekke om det ikke er kunnskapen eller strategien som er problemet, men gjennomføringsevnen over tid.

5.0 Hvordan kan kirken i SHBD rekruttere flere unge menighetsprester ved hjelp av EB?

5.1 Rekrutteringsstrategi i SHBD

EB handler om å *planlegge, tiltrekke, rekruttere og beholde* medarbeidere. Det første punktet, *planlegge*, dreier seg om å skaffe oversikt over hvilken kompetanse organisasjonen trenger i årene som kommer, og legge en plan eller en strategi for å skaffe den. Jeg vil i dette avsnittet utforske om SHBD har en slik strategi, og hva den i så fall går ut på. Siden SHBD er en del av Den norske kirke, vil jeg også ha et sideblikk til hva kirken gjør fra sentralt hold med tanke på rekruttering, uten at jeg har som mål å redegjøre for hele kirkens strategi sentralt. Fokuset mitt er på hva SHBD gjør på dette området, og på hva som kan forbedres der. For å finne ut av dette har jeg intervjuet tre stykker fra arbeidsgiversiden i SHBD, og én fra sentralt hold i kirken (informanter). For anonymiseringens skyld vil jeg bruke «hun» om alle tre.

Mitt inntrykk er at rekrutteringssituasjonen i SHBD har vært ganske krevende over mange år. Ressursene har nok i mange tilfeller blitt brukt mer til brannslukking, enn til å lage en strategiplan på kort og lang sikt. En av informantene, som har hatt mye ansvar for rekrutteringsarbeidet i bispedømmet siste årene, sier følgende:

«Ja, strategien har vel for så vidt vært, holdt på å si, den har vel kanskje ikke vært så veldig uttalt da, hvis du skjønner hva jeg mener. Fordi at bispedømmet over lang tid har hatt så pass store rekrutteringsproblemer at man har på en måte, ja man slukker på en måte branner hele tiden da, i stedet for på en måte å få tid til å lage noe ordentlig strategi.»

Ingen skriftlig nedfelt strategi – mye strategisk arbeid

- SHBD har ingen skriftlig nedfelt strategiplan for rekruttering
- På tross av dette jobber SHBD strategisk med rekruttering på flere områder:
 - Ved å ha en god livsfasepolitikk
 - Ved å rekruttere gjennom vikariater
 - Ved å være lønnsledende
 - Ved å ha fokus på prestenes arbeidsvilkår
 - Ved å ta i bruk nettverk og ta vare på relasjoner
 - Ved å pleie kontakten med studiestedene, studenter og potensielle studenter
- Internkommunikasjonen kunne fungert bedre med tanke på rekruttering

Videre fortalte informanten at bare i første halvår av 2019 ble det skrevet over 50 arbeidsavtaler på bispekontoret. Det har altså gått mye tid både til å skaffe vikarer og til å fylle vakanser.

Inntrykket mitt bekreftes av en av prostene, som har jobbet mye med å finne vikarer. Prosten synes veldig mye tid går med til dette. Informanten forteller om å ha vært heldig og fått tak i mange gode vikarer, men at dette ofte er pensjonister eller eldre mennesker. Altså rekrutteres ikke mange unge i «brannslukningsarbeidet».

På tross av at det ikke finnes noen nedfelt skriftlig strategi i SHBD, kommer det fram i intervjuene at det finnes mye strategisk rekrutteringsarbeid i bispedømmet. En av prostene understreker også at de jobber etter en uttalt strategi, og at de snakker sammen innad i prestekollegiet om denne, samt med biskopen, men at den ikke er nedfelt skriftlig noe sted.

5.1.1 Livsfasepolitikk

En del av rekrutteringsstrategien til SHBD er å ha en god livsfasepolitikk. Det er ønskelig å tilpasse arbeidssituasjonen til de ulike aldersgruppene og livssituasjonene prestene befinner seg i. «Man trenger jo noe annet som seniorprest, enn som ung og nyutdannet prest», ble det poengtert. En viktig grunn til at de har satset på dette, er ønsket om å rekruttere unge menighetsprester. En slik rekrutteringsstrategi stemmer ganske godt overens med EB-forskningen, som understreker viktigheten av individuell tilpasning.

Det virket ikke som om SHBD, fra arbeidsgiversiden, hadde jobbet systematisk for å finne ut hva som var viktig for unge menighetsprester i deres arbeidssituasjon/livsfase. De hadde likevel noen inntrykk av hva som betydde noe. Forholdene til egen familie var et eksempel. Dersom man hadde barn, ville arbeidsbelastning, samt trygge og greie oppvekstvilkår for barna være viktig. På samme måte ville man ha andre og ulike behov som enslig.

En av prostene bekreftet at de ikke visste sånn helt nøyaktig hva som betydde noe for de unge menighetsprestene, men tenkte i utgangspunktet at alt på listen på spørreskjemaet kunne ha noe å si da jeg ramset dem opp.¹⁶ Prosten trodde også muligheten for å ha et «normalt» liv, samt en forutsigbar arbeidssituasjon var viktig for mange. De nye arbeidstidsrammene trodde hun også ville bety noe her.¹⁷

¹⁶ Se vedlegg 1

¹⁷ Prestene har lenge hatt en «særlig uavhengig stilling» som ikke har vært timeregulert. De siste 20 årene har det på grunnlag av arbeidsforholdsundersøkelser og rekrutteringshensyn blitt innført først en avtale om fritid/fridager (2001), og senere en avtale om arbeidstid for prester (2016). Den første avtalen gav prestene to fridager i uken. Den siste førte til en mer normal arbeidslivssituasjon, med 35,5 arbeidstimer i uken og to fridager. Noe av målet med innføringen av arbeidstid var å gi prestene en mer forutsigbar arbeidshverdag og en tydeligere avgrenset fritid.

Kanskje vil en kartlegging av hva som er viktig i de ulike livsfasene prestene befinner seg i, hjelpe SHBD til å jobbe mer målrettet og konkret med dette tiltaket?

5.1.2 Vikariater som rekrutteringsstrategi

En tydelig rekrutteringsstrategi fra SHBD, er å ansette studenter (eller andre kvalifiserte) i vikariater, for så å sluse dem gradvis inn i faste stillinger. Bispedømmekontoret legger til rette for at de kan studere mens de jobber, og tilpasser så arbeidssituasjonen til den enkeltes studieforløp. Dette er kanskje en av de mest vellykkede strategiene, ble det sagt. Det fantes ikke nøyaktige tall på akkurat hvor mange som fortsatte i fast stilling etter å ha blitt ferdig med hele utdanningsløpet. Informantenes inntrykk var likevel at de som begynte i slike vikariater, fortsatte fordi de trivdes med det, og derfor ofte gikk over i fast stilling etterpå. Selv om det nok var snakk om flest «Second Career»¹⁸ folk som begynte i jobb gjennom denne strategien, fantes det også eksempler på unge menighetsprester blant dem.

Begge prestene jeg snakket med jobbet på denne måten for å rekruttere. Én av dem fortalte at to studenter som bodde i området ble engasjerte i deltidsstillinger mens de studerte. Studentene virket fornøyde med dette selv, sa informanten. De jobbet mest rundt jule- og sommertider da de hadde fri, men også litt fra avstand (Oslo) med å organisere konfirmantarbeidet. De fikk også betalt et par reiser opp i året, slik at de kunne være med på noen konfirmantsamlinger, i tillegg til å bli kjent med de andre ansatte.

Den andre presten la til at i et slikt vikariat måtte oppgavene tilpasses studentene, og understreket at den første tiden i prestatjeneste var den mest sårbare. Jeg oppfattet det slik at presten var opptatt av at studentene ikke skulle «forstrekke seg» første tiden i jobben.

I EB-litteraturen ligger denne måten å jobbe på tett opp til det som kalles «internship». Ofte brukes denne metoden for å la studenter bli kjent med organisasjonen, og for mange er det blitt den viktigste måten gjøre nettopp det på. Brosjyrer og annet statisk materiell har blitt stadig mindre interessant.

¹⁸ Med «second career» mener jeg de som har utdannet/jobbet som noe annet tidligere, og som utdanner seg til prest som karriere to. Ofte er disse litt eldre enn «under 40».

For at et slikt program skal fungere, sier litteraturen, må studenten få arbeidsoppgaver som speiler organisasjonen og som samtidig er attraktive. Det er også viktig at arbeidet er såpass utfordrende at studenten føler han får brukt hele sitt potensiale. EB-forskningen peker altså mye på det positive: «de bør få brukt sitt potensiale», og «at de skal få oppgaver som speiler organisasjonen og er attraktive». Dette bør nok også være i fokus i veiledningen, i tillegg til avgrensningen fra det negative «de må ikke forstrekke seg», som ene prosten poengterte.

Et problem med å rekruttere på denne måten, er at personalreglementet i Dnk egentlig ikke tillater en slik ordning. Det var likevel ingen som sa noe, ble det fortalt, siden man visste at utfordringene var så store. Etter at man oppdaget at dette var en effektiv måte å rekruttere på, har man fra sentralt hold jobbet med å få på plass en god formell ordning. Martin Enstad, leder i presteforeningen, er en av dem som har tatt tak i dette, og har skrevet om vikariater som rekrutteringsstrategi (Enstad, 2019). Han foreslår blant annet å opprette egne stillinger som heter «Prest under utdanning» i store staber, eller åpne opp for å ansette en «Prest under utdanning» på rekrutteringssvake steder, altså der det ikke melder seg noen kvalifiserte søkere. Begge disse forslagene er, slik jeg ser det, gode med tanke på å gjøre «vikariater» til en mer formalisert rekrutteringsstrategi.

5.1.3 Lønn

Lønn har lenge vært et virkemiddel for rekruttering i SHBD. Det kom fram i flere av intervjuene. Bispedømmet har satsset på å være lønnsledende for å tiltrekke seg flere søkere på den måten. Samtidig var noen av informantene usikre på om denne strategien fremdeles gjaldt, og om den hadde fungert. Kanskje hadde stiftsdirektøren utarbeidet den i tidligere tid, ble det foreslått, og så hadde man videreført den uten å tenke over om den virket. Én trodde at tiltakene rundt lønn fortsatt var gjeldende, og sa at det var bispedømmerådet¹⁹ som hadde valgt denne strategien. Det hadde også forekommet enkelte stillinger med et signeringsstipend, altså en engangs-økonomisk godtgjørelse ved å takke ja til jobben.

¹⁹ Bispedømmerådet, det finnes ett i hvert bispedømme, har som sin hovedoppgave å vekke og nære det kristelige liv i menighetene, samt fremme samarbeidet mellom det enkelte menighetsråd og andre lokale arbeidsgrupper innen bispedømmet. I tillegg er det disse som tar den formelle avgjørelsen om en ansettelse av en prest. Ellers er oppgavene deres knyttet til det kirkerådet bestemmer (Se: Lov om Den norske kirke (kirkeloven), 2019). I SHBD ser det ut til at de også har hatt en viss innflytelse på rekrutteringsstrategi og rekrutteringstiltak i arbeidet sitt.

At lønn har vært et virkemiddel i SHBD stemmer godt overens med konklusjonene i rapporten på oppdrag fra FAD. Også den engangs-økonomiske godtgjørelsen det ble fortalt om ble foreslått som tiltak av arbeidsgruppen. Sånn sett ser det ut til at tiltakene fra denne rapporten har blitt implementert i strategien, og ikke bare har blitt liggende på skrivebordet. Jeg er likevel litt usikker på hvorvidt denne strategien fungerer som den skal, når ingen er helt sikker på om «godet» fremdeles gjelder. Vet man ikke om det, kan man jo heller ikke bli påvirket av det tenker jeg. Jeg mener dessuten at strategien med jevne mellomrom bør evalueres, siden mentaliteten i folket også endrer seg. Om strategien har fungert på de unge menighetsprestene i SHBD, får vi en indikasjon på i avsnitt 5.2, som omhandler hva prestenes preferanser er. I dette avsnittet vil jeg også drøfte effekten av lønn som rekrutteringsstrategi mer inngående.

5.1.4 Arbeidsvilkår i presteyrket

Intervjuobjektene gir inntrykk av at SHBD ønsker å ta prestenes arbeidsvilkår på alvor, og at de jobber for å forbedre disse. Dette er en viktig rekrutteringsstrategi ifølge EB-litteraturen, som understreker hvor viktig det er å endre hele organisasjonen for å bli en attraktiv arbeidsgiver. Det å manipulere noen ved å skape et falskt bilde av organisasjonen, vil raskt bli avslørt i et stadig mer transparent samfunn. Det handler om å gi de faktiske opplysningene om hva jobben innebærer, og på den måten tiltrekke og beholde. Det organisasjonen lokker med, bør også være inkorporert i dens identitet, slik at det den lover er holdbart, ifølge forskningen.

Ut fra denne tankegangen, har prestenes arbeidsvilkår blitt ganske grundig undersøkt de siste 15-20 årene (fra sentralt hold), og man har oppdaget flere utfordrende sider ved prestehverdagen (Gresaker, 2009; Nordeide, Skogstad, & Einarsen, 2008). I 2009 var de *unge prestene* spesielt preget av arbeidsforholdene i kirken, og så mye som 1/3 (29 %) av de under 40 år var utbrent eller hadde symptomer på utbrenthet. Flere slitasjefaktorer ble trukket fram: a) det var vanskelig å få vikarer, b) man alltid var prest, døgnet rundt, c) det var stort krysspress mellom samfunnsoppgave og familiehensyn, d) det var knyttet store samarbeidsforventninger til presten som lederen i menigheten, og e) prestens rolle opplevdes som uklar i forhold til sin formelle ledelse. Flere av disse områdene har det blitt tatt tak i fra sentralt hold, blant annet ved å innføre prosteordningen, og arbeidstid/fritid for prester.

Siden dette er nasjonale tiltak, og ikke tiltak spesielt for SHBD, ligger det utenfor denne oppgavens omfang å drøfte hvorvidt de har fungert i sin helhet. Jeg vil likevel nevne dem,

ettersom de synes å være innført spesielt med tanke på unge prester. Det er også slik at tiltakene gjennomføres lokalt (det finnes nok også noe variasjon mellom prostiene i akkurat hvordan), og måten de gjennomføres på er derfor del av SHBDs rekrutteringsstrategi.

I flere av intervjuene mine med arbeidsgiversiden i SHBD nevner de et tydeligere skille mellom arbeid og fritid som noe de har inntrykket av virker rekrutterende, spesielt for unge prester. Noen tenker også at dette vil ha en positiv effekt på prestene i forhold til det å stå i jobben over tid. Den generasjonen som kommer nå setter pris på muligheten til å ha fritid, ble det sagt. Det er en uttalelse som har Elving, Meeusen, Westoff og Schoonderbeek (2013) i ryggen. Om denne antakelsen stemmer med hva de unge prestene i SHBD selv tenker, kommer jeg tilbake til i avsnitt 5.2.

Et annet nasjonalt tiltak som informantene fra arbeidsgiversiden i bispedømmet mener teller positivt for unge, er at boplikten²⁰ har blitt opphevet. Dette er en fordel for mange familier med barn, ble det sagt.

Den ene prosten understreker dessuten at trivselen blant prestene er viktig, og at den har en rekrutterende funksjon i seg selv – noe som også underbygges av forskningen. Informanten viser også til at presteyrket har endret seg en del siste årene. «Før sto man mye alene, men nå kan vi hjelpe hverandre mye mer», ble det sagt. Dette mente prosten gjorde prestatjenesten mer bærekraftig.

5.1.5 Å rekruttere gjennom nettverk og relasjoner

Å jobbe gjennom nettverk og relasjoner ser ut til å være sentralt i SHBDs

rekrutteringsstrategi. Dette er i pakt med den oppdaterte litteraturen på området. EB-forskningen hevder at måten man får seg jobb på i dag, primært er gjennom nettverk og ikke så mye gjennom arbeidsformidling. Relasjoner er faktisk nøkkelen til en god EB, ifølge Dyhre, Lutz og Parment (2017). Også ganske ny forskning, rettet spesielt inn i mot Dnk, konkluderer med at mye rekruttering foregår lokalt og i relasjoner (Sandsmark & Saxegaard, 2019).

²⁰ Fra 1687 og fram til 2015 var hovedregelen at prestene skulle bo i prestegjeldet (altså prostiet) de gjorde tjeneste. Med et «prestekall» fulgte det som oftest derfor en «prestebolig». Fra og med 1. september 2015 ble prestene fristilt fra denne boplikten.

Prostene jeg snakket med understreket begge to at de jobbet mye gjennom nettverk og relasjoner. Den ene informanten gav tydelig uttrykk for å være interessert i å rekruttere unge menighetsprester, og jobbet gjennom alle mulige kanaler for å få dette til – venner og bekjente som familie. I denne prosessen brukte prostene mye tid på å snakke positivt om denne delen av Norge og om stillingene der. Dette er et godt spor å følge om man skal tro konklusjonene fra SPOR-forskningen (Sandsmark & Saxegaard 2019). De konkluderer blant annet med at det er viktig at de som jobber i kirken tar tak i stigmaene og fordommene som omgir kirken og «snakker fram» jobbene sine.

Den andre prostene ønsket å ha et åpent blikk for de som vurderte prestedtjeneste eller annen kirkelig tjeneste:

« ...og det handler jo om, å være interessert i mennesker som er eller kan være undervegs inn i en prestedtjeneste eller annen kirkelig tjeneste og ha et, ha et oppmerksomt blikk og være klar dersom noen lurte på det, og kan trenge å, å ha en kontakt for å finne ut om det er deres vei.»

Prostene ønsket altså å etablere en relasjon til de som kunne tenke seg prestedtjeneste, og å være åpen for å drøfte dette med dem for å finne ut om det var deres vei. Videre sa informanten:

«...og så er det det med å være aktiv overfor studenter eller folk som på andre måter er på veg inn i en prestedtjeneste eller annen kirkelig tjeneste. Og, og da, og da handler det om å, å spørre altså, etterspørre hvordan det går, og, og tilby vikarmulighet og også legge til rette vikarmuligheten sånn at den også inneholder veiledning, og at den er nokså tilpasset det stedet hvor den studenten er, der og da.»

Overfor de som allerede var i et forløp for å bli prest, ønsket altså prostene å vedlikeholde relasjonen med å spørre hvordan det gikk, tilby vikarmulighet (se avsnitt 5.1.2 om vikariat som rekrutteringsstrategi), og sørge for at de i vikariatet fikk den nødvendige veiledningen de trengte i forhold til hvor de var i studieforløpet og i egen utvikling:

«De burde få hjelp til å finne sin egen rolle, få støtte og hjelp når vanskelige situasjoner oppstår, og mulighet til å reflektere over det som har skjedd.»

Veiledningen prosten snakket om, ligger tett opp til det EB beskriver som «en coachende og lyttende lederstil». Kanskje kan avsnitt 2.4.1, om hvilke egenskaper en god sjef i dag bør ha, bidra til at veiledere i SHBD gir studenter og unge prester en enda bedre oppfølging under studieløpet, og i sine første år av prestatjenesten?

Prosten nevnte også at ABV (Arbeidsveiledning) tilbys til alle prestene i bispedømmet, og at hun trodde dette var viktig. Veiledningen fortsetter altså etter at man har blitt ansatt som prest i SHBD også, noe som vil forsterke den veiledende lederstilen.

5.1.6 Kontakten med studiestedene

Nært forbundet med SHBDs arbeid gjennom nettverk og relasjoner, ligger ønsket deres om å pleie kontakten med studiestedene, studentene og potensielle søkere.

EB-litteraturen lærer at man stadig må utvikle hvordan man jobber inn mot studiestedene for å tiltrekke seg de rette søkerne (Dyhre og Parment, 2013). Bispedømmekontoret har, med utgangspunkt i denne tankegangen, ansatt en person med spesielt ansvar for å bistå biskopen i denne kontakten. Selv om enkelte av studentene har kontakt med andre ansatte i SHBD, er det spesielt han, i tillegg til prostene og biskopen, studentene har kontakt med. Det kan være bra for både studentene og prostene at kontakten ikke bare går gjennom bispekontoret, ble det hevdet. SHBD har ikke besøkt studiestedene selv, til tross for et sterkt ønske om dette, men har kontakt med dem gjennom studenter som har røtter i Bodøområdet. De fungerer som en bro inn på ulike studiesteder.

Det å ha kontakt gjennom studenter som er tilknyttet bispedømmet, kan være en god ressurs. EB-litteraturen sier at når man ansetter noen, må man også tenke over at det følger med et nettverk av mennesker rundt den ansatte man kan benytte seg av. En slik mentalitet kan jo overføres på studenter tilknyttet bispedømmet. Ut fra EB-litteraturen vil jeg likevel anbefale et mer planmessig og direkte arbeid inn imot de ulike studiestedene.

En av prostene hadde også en del forslag til hvordan det kan jobbes inn mot studenter og studiesteder: a) Vi har alle ansvar for å «framsnakke» vår egen arbeidsplass (så sant det ikke er veldig negativt arbeidsmiljø der). b) Det bør legges til rette for å ha en stilling mens man studerer. c) Det bør legges til rette for folk i «Second Career» (mulighet til å tjene penger mens man studerer på grunn av livssituasjonen), og d) det er de som har jobbet lenge som bør

reise til Oslo for å gi et sant bilde av hvordan de har blitt tatt imot og hvordan det er der de jobber.

«Kanskje de kan gi en smakebit av Nord-Norge. Ikke kjøpe pizza, men ta dem med på fiskerestaurant eller noe. De må fortelle hvordan livet kan leves i Nord-Norge – det er mange som ikke vet dette. For det handler om et liv som prest – ikke bare arbeidsoppgaver Lokalt kan jo hverdagen variere ganske mye her oppe. Det å være på Helgeland, med mange små øyer og gudstjenestesteder vil være annerledes enn å jobbe i større menigheter. Det vil bli mindre av det kontinuerlige arbeidet, og dette bør de som kommer opp være klar over.»

Mye av det prosten sier her stemmer med EBs tanke om å gi et sant bilde av jobben og å holde det man lover. Informanten er også i samsvar med litteraturen ved å be de ansatte selv «framsnakke» jobben sin.

En av prostene nevner også at enkelte studiesteder har brukt prester i Bodø som veiledere for studenter i praksis (ikke vikariat, men studiepraksis), og mente dette kan virke rekrutterende. Det er per dags dato ingen som blir brukt som veileder i bispedømmet, men det hadde vært ønskelig. Med tanke på SHBDs erfaringer med «prester under utdanning», samt hva EB-forskningen sier om introduksjonsverdien av «internship», tror jeg informanten har rett i det.

Prosten nevner også kontakten SHBD har med ungdom som akkurat nå er for unge til å studere til å bli prest, men kanskje vil vurdere det i framtiden. De har for eksempel en ungdomsprest, i tillegg til at de bruker en del prestekapasitet i konfirmantarbeidet og annet ungdomsarbeid. Prosten understreker at målet først og fremst er at ungdommene føler de har en kirke de kan høre til i. Dernest at disse ungdommene kan oppdage muligheten for å bli kirkelige ansatte. Vekten, ble det fortalt, ligger nok i å møte ungdommene der de er.

Å rekruttere gjennom ungdomsarbeid, har blitt forsket på ganske nylig (2019) som en del av SPOR-prosjektet. Her kom Saxegaard fram til at mange av ungdommene var begeistret for hvor mye de fikk med seg i ungdomsarbeidet, men at de likevel ikke vurderte kirkelig utdanning (Saxegaard, 2019). Artikkelen har særlig to forklaringer på dette: a) Kirken framstår som marginalisert (jobben er ikke interessant/viktig nok) og stigmatisert (det fører

mange fordommer med seg å jobbe i kirken), og at det derfor skal mye til for at en ungdom i dag vil representere den som ansatt. b) De unge forstår ikke kirkelig arbeid som en «ordentlig jobb», eller en «seriøs fagutdanning», men mer som et frivillig prosjekt. Dette gjør det tydelig at det å jobbe rekrutterende gjennom ungdomsarbeid krever mer enn bare at ungdommer trives og at de blir møtt der de er. Akkurat hva som bør gjøres, er imidlertid et tema for annen forskning på dette området.

5.1.7 Ansettelsesprosessen

Selve ansettelsesprosessen er også en viktig del av en organisasjons rekrutteringsstrategi. EB-litteraturen viser for eksempel at tempoet på selve ansettelsesprosessen kan ha noe å si for om en person velger en stilling (Dyhré, Lutz & Parment, 2017). Jobbsøkere som venter for lenge på beskjed, kan bli så utålmodige at man risikerer at de hopper av.

Ansettelsesprosessen i Dnk kan framstå som ganske lang og kronglete.²¹ Den involverer både bispedømmerråd, innstillingsråd og menighetsråd, og det er mange meninger som skal bli hørt før det tas en endelig avgjørelse. Fra nasjonalt hold har kirken jobbet med hvordan ansettelsesprosessen skal foregå, og den er i utvikling. Det kan imidlertid virke som om det ikke jobbes for at den skal gå raskere, men for at den skal bli mer demokratisk. En nyere endring er for eksempel at en representant fra menighetsrådet får plass i innstillingsrådet. Kanskje kan det å få opp tempoet på selve ansettelsesprosessen gi en fordel til SHBD med tanke på kampen om søkerne?

Det jobbes også fra SHBDs side med hvordan selve intervjusituasjonen foregår. Én av informantene hadde faktisk selv undersøkt litt hvordan denne kunne påvirke inntrykket av jobben. Det ble konkludert med at det var fordelaktig å jobbe med hvordan selve intervjuet ble gjennomført. Om et intervjuutvalg besto av «fem godt voksne dresskledde herremenn», ville det nok ikke virke positivt inn på en ung dame, for eksempel. I SHBD er man litt «løsere i snippen» enn en del andre steder, fortsatte informanten, som selv tenkte at dette var en fordel.

²¹ For å få en oversikt over tilsettingsprosessen i sin helhet, se: Personalreglement for prester i Den norske kirke (2.3), 2016.

5.1.8 Internkommunikasjon i kirka

Til slutt i avsnittet om SHBDs rekrutteringsstrategi vil jeg peke på noe jeg tror har et forbedringspotensial i bispedømmet, nemlig informasjonsflyten internt i bispedømmet, og mellom kirka sentralt og bispedømmet, knyttet til rekruttering

EB-litteraturen understreker at en tydelig strategi for internkommunikasjon er positivt for rekruttering. Inntrykket mitt er at denne kunne fungert bedre både i Dnk og SHBD. Én av prostene uttrykte blant annet at informasjonsflyten fra bispedømmet knyttet til rekruttering hadde et forbedringspotensial. Intervjuet avslørte også at informanten ikke var helt oppdatert på hva som skjedde regionalt på dette området. Prosten visste for eksempel om at det hadde vært et rekrutteringsutvalg, men ikke at dette ikke var operativt nå. Den andre prosten sa følgende:

«ja, ja det, det er ikke alt jeg vet av hva som foregår, men jeg håper jo at Den norske kirke nasjonalt har kontakt med studiestedene og med studentene, og jeg tror jo dette vegen til prestedtjenesteprogrammet er, er en god ting, det har vart ganske lenge, men det er fortsatt et veldig aktivt program...»

Det virket som om informanten visste hva som foregikk på et «stikkordsnivå», men var litt mer usikker på det konkrete. Begge prostene var også litt usikre på hva som var videreført av tidligere tiltak.

Det er ikke nødvendigvis prostenes jobb å vite alt som skjer sentralt eller på bispedømmenivå på dette området, men for å kunne jobbe strategisk og målrettet tenker jeg jo at man bør man vite hva man selv skal gjøre og hva andre gjør. Her kan kanskje SHBD ta noen grep som gir dem en fordel blant bispedømmene?

Fra sentralt hold understrekes det at det har blitt satt fokus på informasjonsflyten. Det hevdes at det nå er ansatte med et konkret ansvar for å reise rundt og møte folk. Man skal sette rekruttering høyere opp på agendaen, lytte til erfaringer og innsikt, og på sikt bygge en helhetlig rekrutteringsstrategi. I tillegg, ble det fortalt, har det blitt laget en ny felles kommunikasjonsplattform (jobbikirken.no), som ikke bare er en nettside, men også inneholder trykkeklaart rekrutteringsmaterieil for studiesteder, fellelråd og bispedømmeråd,

slik at man kan være tilstede på ungdomsfestivaler, utdanningsmesser eller lignende. Målet med dette er «å samle alle gode krefter for å dra i felles retning».

5.2 Hva er preferansene til unge menighetsprester i SHBD?

I forrige avsnitt utforsket jeg hvilken strategi SHBD har for rekruttering av unge menighetsprester. I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorvidt SHBDs satsningsområder oppleves som relevante for de unge prestene jeg har intervjuet (informantene). I tillegg vil jeg undersøke om de har andre preferanser, eller faktorer, som er viktige for dem. For anonymiseringens skyld vil jeg bruke pronomenet «han» om alle prestene.

Som en del av det semistrukturerte intervjuet jeg hadde med prestene, sendte jeg dem en intervjuguide som blant annet inneholdt flere forslag til preferanser. Denne listen dannet et utgangspunkt for samtalen rundt hva som var viktig for dem, og den så slik ut:

1. Fleksibilitet i hverdagen
2. Gode ledere/sjefer
3. Arbeidsgivers omdømme, verdier o.l.
4. Pensjon/gode ordninger (permisjoner o.l.)
5. Jobbinnhold og meningsfulle arbeidsoppgaver
6. Gode kollegaer og et inspirerende arbeidsmiljø
7. En god balanse mellom arbeid og fritid
8. Personlig utvikling og mulighet for videreutdanning
9. Arbeidsgivers miljøprofil
10. Karrieremuligheter

5.2.1 Relasjoner og personlig kontakt

Alle de fire informantene oppgav relasjoner og personlig kontakt som betydningsfullt både for å velge jobben og for å bli værende i den. De fortalte at personlig oppfordring og oppfølging var viktig for at de søkte på jobben, og at et godt forhold til sjefen, samt

Relasjoner og personlig kontakt

- Personlig oppfordring til å søke på en stilling, og nær oppfølging under studietiden var betydningsfullt.
- Det var viktig med et godt forhold til, og en god oppfølging fra, sjefen.
- En god sjef er, ifølge informantene, også en involvert sjef.
- Et godt kollegafelleskap, arbeidsmiljø og samarbeidsklime var viktig.

en god oppfølging fra ham, betydde mye i prestehverdagen. Tre av prestene understreket også hvor viktig et godt kollegafellesskap, arbeidsmiljø og samarbeidsklime var for dem.

To av prestene fortalte at det var viktig for dem at en kirkelig ansatt ba dem å søke. Én fortalte at noe av det som påvirket ham til å søke der han var ansatt nå, var at stedets sogneprest a) informerte om at det snart ble en ledig stilling der, b) snakket varmt om både menighet og stab på stedet, og c) oppfordret til å søke. En annen fortalte om å bli oppfordret til å søke på flere stillinger i bispedømmet av den lokale sognepresten. Informanten opplevde også at SHBD, og særlig prostiet han er ansatt i nå, var flinke til å oppsøke ham på studiestedet. De tok en kopp kaffe med ham, fortalte litt om «ståa» i nord, og holdt kontakten regelmessig. Dette opplevde han at hadde en rekrutterende effekt. Han observerte også at de tok kontakt med andre som kom fra SHBD, uten at han helt visste hvordan disse opplevde det.

Det å satse på rekruttering gjennom nettverk og relasjoner, slik SHBD også gjør, er altså en strategi som de unge prestene opplevde betydningsfullt. Å jobbe på denne måten er, som jeg har nevnt overfor, også i pakt med EB-forskningen. Strategien stemmer dessuten med forskning rettet spesielt inn i mot rekruttering i kirken, som poengterer at rekruttering foregår lokalt og i relasjoner, samt at mange av dem som vurderer å jobbe i kirken har hatt en samtale med en prest om det (Gresaker, Rafoss & Rønningen, 2019; Sandsmark & Saxegaard, 2019). Dette er dermed et spor som absolutt bør følges videre.

Tre av fire informanter forteller om viktigheten av et godt forhold til sjefen. De forteller både om betydningen av kontakten med sjefen i studietiden (om de kjente hverandre da), og i arbeidshverdagen, spesielt den første tiden etter at de ble ansatt.

Én av prestene fortalte om et svært positivt møte med prosten den første tiden som prest i SHBD. Prosten bidro både med tid i telefonen, besøk, og hjelp da han og familien kom hit opp. Da familien kom til flyplassen kom prosten personlig og hentet dem, hjalp til med å bære, og kjørte dem videre til båten. Han opplevde at prosten strakk seg langt for at de skulle føle seg velkomne og ivaretatt. Vedkommende trodde videre at en slik oppfølging ville ha stor innvirkning, både på om folk kom til bispedømmet, og om de ble værende. Det opplevdes godt å ha en sjef som var involvert, sjekket at arbeidsmengden var passelig osv.

En annen fortalte at på tross av en arbeidskonflikt i staben på sitt forrige arbeidssted, var det prosten som gjorde at han ble så lenge som han gjorde.

Sjefen er altså viktig for de unge prestene. Det at prestene (i de fleste tilfeller) har tid i sin hverdag til oppfølging av dem, samt at de prioriterer det, ser dermed ut til å være viktig for rekrutteringen. Her er det også interessant å legge merke til at flere av de sidene informantene setter pris på hos sjefen, samsvarer med den «ideelle sjefen» Dyhre og Parment beskriver. «Nærværende», «Engasjerer seg i privatlivet», og «Involvert» er tre av flere stikkord som går igjen i både intervjuene og hos Dyhre og Parment. Kanskje dette viser at forskernes beskrivelse passer godt inn i presteyrket også?

Et godt kollegafellesskap, samarbeidsklime og arbeidsmiljø kom også ofte opp i hva som betydde noe i prestehverdagen. For én kandidat var det viktig å ha gode kollegaer og sparringspartnere da han sa ja til jobben. Etter at han hadde jobbet litt, hadde dette bare blitt viktigere, og han benyttet seg i stor grad av menneskene rundt seg. Det å ha et godt miljø på jobb, slik at det opplevdes fint å være der, var også betydningsfullt. Et godt miljø innebar blant annet at kollegaene behandlet hverandre på en ordentlig måte, og at det var en åpenhetskultur.

En annen pekte på at det var viktig med gode samarbeidspartnere og fasiliteter om man skulle kunne gjennomføre arbeidsoppgavene på en god måte. Det var også «superviktig med gode kollegaer», ble det lagt til, men at dette var litt vanskelig å vite noe sikkert om før han hadde begynt i jobben. Hans generelle erfaringer fra tidligere staber var at det hadde vært noen gnisninger, men han hadde også opplevd vilje til å ta tak i og rydde opp i dette.

Én av prestene nevnte en negativ opplevelse fra en tidligere stilling. Han fortalte at det pågikk en arbeidskonflikt i staben, og selv om han ikke var en del av denne, syntes han den var litt vanskelig å håndtere, kanskje spesielt siden det var hans første jobb. Dette sier noe om hvor viktig relasjoner var for han, og betydningen av relasjonell trivsel i prestehverdagen.

Én av informantene nevnte og et par relasjonelle savn. Han savnet blant annet et trygt fellesskap der man kunne drøfte ting helt fritt. Han savnet muligheten han hadde til dette i studietiden, og kanskje spesielt i kantina på studiestedet. Ting ble litt annerledes når han hadde tittelen «prest» og kom i prat med noen. Egen spiritualitet opplevde han også at ble litt overlatt til seg selv. Informanten nevnte dessuten at den høye gjennomsnittsalderen i kollegiale kunne gjøre det utfordrende å knytte genuine vennskap.

De fire informantenes opplevelser stemmer godt overens med undersøkelsene over hva som betyr noe for unge arbeidssøkere i dag. Hos generasjon Y og Z er de tre preferansene som betyr mest i valget av arbeidsplass (i Sverige): «God balanse mellom arbeid og fritid», «kjekke kollegaer og sosialt fellesskap på jobben», og «å få jobbe med noe som virkelig interesserer en». Altså er én av de tre viktigste preferansene for dem «kjekke kollegaer og sosialt fellesskap på jobben». Hos generasjon Z er også «dårlig psykososialt miljø» på topp tre av faktorer som gjør at man velger bort en jobb.

I kirkens medarbeiderundersøkelse fra 2019 får samarbeidsklima 3,8/5 i score (Rambøll, 2019). Dette er jo godt over middels, men samtidig er det bare litt under middels sammenlignet med de andre svarene i undersøkelsen (den laveste scoren var 3,3, mens den høyeste var 4,5). Lavest score innenfor temaområdet samarbeidsklima fikk påstanden «I mitt stabsfellesskap/i min enhet håndterer vi uenighet på den god måte», med 3,6. Dette viser at kirken har et forbedringspotensial når det gjelder kollegafellesskap, arbeidsmiljø og samarbeidsklima. Å jobbe med dette vil, slik jeg ser det, ha en rekrutterende effekt. Om SHBD er i front på dette området, og får rykte på seg for å være flinke på det, tror jeg det vil gi dem en fordel.

5.2.2 Vikariat og veiledning

Rekruttering gjennom vikariater var en del av SHBDs uttalte strategi, som de også opplevde fungerte selv. Likevel var erfaringene blant prestene litt blandede i forhold til denne måten å rekruttere på.

Det var litt blandede erfaringer med strategien «å rekruttere gjennom vikariater».

Én av informantene fortalte at han hadde flere sommervikariater rundt omkring i bispedømmet. Han opplevde å bli heia fram på en måte som bidro til at han søkte seg tilbake hit senere. Han fikk tildelt en mentor i disse periodene, ble godt fulgt godt opp, og syntes han hadde gode rammer. Han ble for eksempel ikke plassert i et lite distrikt med kantor og kirketjener i deltidsstillinger, men i et kollegiale, og med arbeidsoppgaver som var tilpasset hans nivå.

En annen av kandidatene fortalte at han fikk et vikariat, men at han ikke ble tilbudt arbeidsveileder i starten:

«...ja, dette her, jeg har ikke fått, først når jeg kom fikk jeg ikke noe arbeidsveiledning, og i etterkant har jeg tenkt at det var litt grusomt. Jeg ble bare kastet ut i jobben. Plutselig skulle jeg holde gudstjenester, og jeg hadde aldri, egentlig holdt gudstjeneste...»

Videre fortalte han at han var veldig misfornøyd med måten han ble behandlet på, og syntes det var uansvarlig. Men så klarte han ikke lenger å håndtere arbeidshverdagen, noe som førte til at prostens tok tak i problemet og sørget for en seniorprest som hjalp ham. Etter hvert fikk han også invitasjon til en samling for ny-oppstartede prester, dog tre år etter at han begynte. «Litt morsomt det der», kommenterte han.

De to som hadde hatt vikariater i SHBD hadde altså ganske ulike erfaringer knyttet til dette. For den ene av dem var erfaringen utelukkende positiv. For den andre startet det dårlig, men ble så kraftig forbedret. Det er vanskelig å konkludere med noe sikkert her siden det bare er snakk om to eksempler. Inntrykket mitt fra intervjuene er likevel at dette er en strategi det er verdt å satse på. Flere fra bispedømmesiden nevnte at dette var noe de opplevde fungerte, og strategien stemmer godt overens med EB-litteraturen om «internship». Fordelen med rekruttering gjennom vikariater er flere: a) man har muligheten til å finansiere utdanningen mens man studerer (og det gjelder ikke bare dem som skal gjøre «second career», men også unge), b) man kan bli kjent med arbeidsplassen og arbeidsoppgavene på en praktisk måte (ikke bare gjennom brosjyrer), og c) man får brukt seg selv på andre måter enn om man «bare» studerer. Punkt c, det å få brukt og utviklet seg selv, er noe flere av mine informanter er opptatt av (se avsnitt 5.2.3), og som også går igjen i EB-litteraturen som viktig for unge generasjoner.

Dersom man skal dra en lærdom ut av dette, vil jeg påstå at det er hvor viktig en tett oppfølging er i vikariatsprosessen. Skal et slikt opplegg fungere, er man nødt å ha en veileder/mentor som passer på arbeidsmengden, vanskelighetsgraden av arbeidsoppgaver osv. I intervjuene tror jeg også vi ser en svakhet ved å ikke ha en skriftlig nedfelt strategi. Noe som er skriftlig og tilgjengelig vil trolig, i større grad, sikre en god og lik behandling av alle prester som befinner seg i slike vikariater.

5.2.3 Jobbinnhold, lokale forhold og selvutvikling

Det å ha meningsfulle

arbeidsoppgaver var betydningsfullt for alle de fire informantene.

Det som gav mening for dem i arbeidshverdagen som prest var å

«tjene Gud», «hjelp andre og være til stede som medvandrer», «bygge menighet», «arbeide med konfirmantar», «lytte til folks historie», «få med flere unge i kirka», «hjelp mennesker til personlig tro», «ikke bare være seremonimester, men skape noe i kirka».

Det kunne dessuten virke som om det med meningsfulle oppgaver ofte hang sammen med forholdene i den lokale menigheten/staben. Én fortalte at det var mye viktigere for ham med det som skjedde lokalt, i menighetsliv, stab og prosti, enn hva som skjedde i kirka sentralt. En annen opplevde det som viktig at det var en viss oppslutning rundt det som skjedde, slik at man hadde noe å jobbe ut fra. Det følte mer meningsfullt både å lage og utvikle gudstjenestene, eller de andre kirkelige aktivitetene, dersom det kom noen, påpekte han. Han mente også det var stort potensiale for å få folk med – det var jo en hel generasjon som manglet. En annen pekte også på at det var viktig med åpenhet for nytenkning og nyskaping i denne sammenhengen.

Det lokale betydde også noe på flere områder. En informant fortalte at da han ble tilbudt jobb, ble han også invitert opp til stedet for å se seg litt rundt. Dette forteller han var spesielt viktig for ektefellen, som var usikker på det å flytte nordover av ulike praktiske grunner.

Flere av informantene satte dessuten pris på muligheten til å utvikle seg selv. Dette var imidlertid ikke nødvendigvis var det samme som videreutdanning. Én nevnte at han likte muligheten til å forme sin egen arbeidshverdag og bruke seg selv. Det gjorde han ved å arrangere salmekvelder, sang for barn, besøk i barnehagen m.m. En annen likte allsidigheten ved presteyrket, og følte at han utviklet seg selv ved å gjøre så mye forskjellig. Han trivdes også godt som person med å bli utfordret i krevende situasjoner, gjennom å prøve nye ting, og gjennom å videreutdanne seg. En tredje pekte på fleksibiliteten i en slik jobb og at enkelte arbeidsoppgaver egentlig ikke lå fast i stillingsinstruksen hans ved ansettelse. Med andre ord

Jobbinnhold, lokale forhold og selvutvikling

- Jobbinnhold og meningsfulle oppgaver var viktig.
- Menighetsarbeidet og det som skjedde lokalt i kirka betydde mye.
- Det å få brukt og utviklet seg selv var også viktig, men flere av dem la noe annet i dette enn videreutdanning.

kunne han selv finne ut av hva han hadde lyst til å bruke tid på, og sette dette på timeplanen. Med tanke på selvutvikling hadde vedkommende også et inntrykk av at det var lettere å utvikle seg i SHBD enn i, for eksempel, Oslo. Dette kom av at han opplevde det lettere å få et nettverk blant prestene her, og slik sett øke erfaringsutvekslingen, i tillegg til at det ikke var like mange å spille på her som sørpå. Man kunne for eksempel tidlig bli utfordret til å sitte i bispedømmerådet.

Jobbinnhold med mening, lokale forhold og selvutvikling går altså igjen som viktig for de unge prestene. Det kommer også fram at det å få brukt ulike sider av seg selv var noe flere satte pris på.

Mitt inntrykk er at man på mange måter er klar over dette fra arbeidsgiversiden i SHBD. Samtidig opplever jeg at rekrutteringsstrategien ikke blir påvirket av denne kunnskapen like mye som den kunne. For eksempel, kunne «meningsfulle oppgaver» eller en konkretisering av disse, benyttes i jobbannonser, eller danne grunnlaget for et EVP (medarbeiderløfte).

I medarbeiderundersøkelsen blant nesten 1200 prester i 2018 (Rambøll, 2019), ser vi at mange opplever at de gjør mye meningsfullt. Én av de to påstandene med høyest «score» (4,5/5) var: «Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull». Det betyr i så fall at meningsfulle arbeidsoppgaver både er integrert i kirkens organisasjon og samtidig virker tiltrekkende på de som vurderer jobb der. Også blant ungdommer som vurderer en kirkelig utdanning, ligger preferansen «meningsfull jobb» høyt oppe på listen (Gresaker, Rafoss & Rønningen, 2019). «Meningsfulle oppgaver» er dermed en side ved organisasjonen som alle rede finnes der, og som i tillegg har potensiale til å tiltrekke flere søkere. Den bør derfor kommuniseres tydelig, slik at man kan «dra nytte» av den (se for øvrig avsnitt 5.5.2 om jobbannonser).

Videre burde muligens den lokale menigheten/staben få en større rolle i utformingen av annonsene og i kontakten med søkeren. I et senere avsnitt (5.5.2) skriver jeg litt om at SHBD faktisk jobber med dette, men at det har vist seg utfordrende. Kanskje bør den lokale menigheten/staben bli klar over hvor viktige de er i en slik søknadsprosess? En idé er også å opprette støtteordninger, hvor bispekontoret betaler en «besøksstur» for (unge) prester som vurderer en stilling på et sted de ikke har vært, slik at de og familien deres kan få se litt hva stedet har å tilby.

Jeg tror dessuten at kirken har muligheter for å legge til rette for selvutvikling som ikke har med videreutdanning å gjøre. Ett forslag som vi finner i EB-litteraturen, er en erfaringsutveksling med andre/eldre/mer erfarne medarbeidere også etter at man har startet. Kanskje ville det være en mulighet å ha «praksisuker», hvor man har gudstjenester, begravelser og/eller andre kirkelige handlinger sammen med en annen prest, for så å drøfte dette etterpå? En ung prest som liker å bli utfordret kan jo også bli hentet inn i en krevende situasjon (for eksempel en begravelse av en ung person), slik at de kan se hvordan dette håndteres.

Kanskje bør fleksibiliteten i prestejobben også understrekes tydeligere i intervjuet og annonsen, slik at det kommer fram hvor mye søkeren egentlig får brukt seg selv?

5.2.4 Ikke-relevante satsningsområder

Jeg har nå både vært inne på den vellykkede satsningen til SHBD, og det de burde satse mer på. Jeg vil i dette avsnittet si litt om hva som har vært satset på, og som jeg opplever har en begrenset effekt med tanke på de unge søkerne.

Fleksibilitet i arbeidshverdagen er noe som stadig trekkes fram som viktig i EB-litteraturen. Slik jeg forstår SHBDs satsning på å ha en god livsfasepolitikk, er muligheten for «en fleksibel hverdag» også en del av deres strategi. I min undersøkelse opplevdes viktigheten av fleksibilitet

litt ulikt. Én av informantene fortalte at fleksibilitet var kjekt, men det virket ikke som om dette var noe han har tenkt mye over, til tross for at han hadde små barn. En annen hadde små barn, men nevnte ikke fleksibilitet i det hele tatt. En tredje informant syntes ikke fleksibilitet betydde noe, siden han ikke hadde barn og kunne jobbe både morgen og kveld. For den fjerde informanten, som også hadde barn, var imidlertid fleksibilitet veldig viktig. Det å jobbe i distrikt økte denne hverdagsfleksibiliteten, hevdet han.

Ikke alt som ble satset på opplevdes som like viktig

- Bare én nevnte fleksibilitet i hverdagen som viktig, på tross av at tre av fire hadde barn.
- Innføring av arbeidstid ble nevnt bare én gang, da av en som syntes ordningen var dårlig.
- Av det som uttalt ikke betydde noe for dem var:
 - Lønn (tre av fire)
 - Karrieremuligheter (to av fire)
 - Pensjon (to av fire)
 - Arbeidsgivers miljøprofil
 - Fleksibilitet
 - Videreutdanning

«...nå er det ikke noe som er unikt for, for en stilling på landet, men det er klart på landet så har du enda mer, i (stedet han var prest før) så var vi 4 prester da jeg var kapellan. Og det er klart at du er mindre din egen sjef enn det jeg er nå. Og det er noe jeg setter veldig stor pris på, at jeg kan egentlig komme og gå litt som jeg vil på kontoret, at jeg kan ta fri, hvis det er planleggingsdag i barnehagen, at jeg bestemmer selv når jeg avspaserer og når jeg jobber og når vi leverer sent og henter tidlig og, og alt sånt, ikke på grunn av latskap men fordi de er veldig greit, veldig deilig og særlig når man har den fasen vi er i...»

Fleksibilitet i hverdagen er et godt eksempel på hvordan «goder» kan oppleves ulikt fra person til person. Til og med blant dem som var i noenlunde samme livsfase (med småbarn), var det ganske forskjellig hvordan dette «godet» ble oppfattet. Måten å takle dette på fra arbeidsgiversiden er, ifølge EB-litteraturen, å ha god kontakt med «individet», få en oversikt over hva den enkelte setter pris på, og tilpasse hverdagen deres etter det. SHBDs livsfasepolitikk, i en litt individualisert variant, kommer muligens til å «treffe målet» bedre her.

Planlagt arbeidstid har blitt satset på fra sentralt hold for å hjelpe prestene til å skille mellom arbeid og fritid. Ved dette tiltaket skulle de slippe «å være på jobb» døgnet rundt, få økt trivsel og mindre slitasje. EB-forskningen på generasjonene støtter, som tidligere nevnt, en slik tankegang. Tiltaket kom likevel ikke opp som noe som betydde mye for mine informanter. Én informant syntes til og med innføringen av arbeidstid var negativt. For ham var det ikke et problem at arbeidstid og fritid gikk inn i hverandre. Det gjorde det uansett, mente han. TID (programmet prestene registrerer arbeidstid i) hadde han heller ikke sansen for. Det var så mange gråsoner at det var vanskelig å telle timer. Var det å øve på pianoet noe som skulle føres timer på for eksempel?

Det som var ment positivt fra kirkens side, opplevdes imidlertid som en ekstra belastning for noen. Kanskje dette er et signal om at systemet burde myknes opp litt under banneret «individuell tilpasning». EB-litteraturen hevder jo også at stadig flere organisasjoner nå er mer opptatt av resultat enn av «timetelling». Innføring av arbeidstid er sånn sett et steg i motsatt retning. Et forslag kan være at prostens/sjefens fokus er på gjennomføringen av

oppgavene, først og fremst, så kan timetellingssystemet hjelpe de som arbeider altfor mye og trenger hjelp til å skille mellom arbeid og fritid.

Det var også flere «goder» som en eller flere av informantene nevnte eksplisitt som uviktig for dem. Det som ble nevnt her var: «Arbeidsgivers miljøprofil», «fleksibilitet», «karrieremuligheter», «videreutdanning», «pensjon» og «lønn». Siden lønn har vært et uttalt virkemiddel i SHBD vil jeg si litt ekstra om det.

Det er interessant å merke seg at tre av fire informanter nevnte lønn som direkte uviktig for dem. Én av dem sa det slik:

«...ja, lønn, nei, det spilte ingen rolle. Jeg synes egentlig jeg tjener alt for mye. Kunne godt gått ned i lønn nesten...»

I tillegg var det slik at bare én av informantene hadde fått med seg SHBDs strategi om å være lønnsledende, men også han var usikker på hvorvidt dette stemte. Dette bekrefter inntrykket fra intervjuene med de fra arbeidsgiversiden, som også var usikre på om dette tiltaket fremdeles var et satsningsområde.

At lønn ikke er særlig viktig, er et funn som stemmer godt overens med EB-litteraturen generelt, hvor lønn stort sett havner på nedre del av skalaen over preferanser. Det er nok trolig en sammenheng mellom hvor viktig lønn er for unge i dag, og forståelsen deres av at jobben ikke bare skal forsørge, men også føre til personlig utvikling. Lønn henger jo sånn sett mer «sammen med» å forsørge enn å utvikle seg selv. Da Jordheim ganske nylig undersøkte hva som var viktig for studenter under kirkelig utdanning, var kategorien «lønnsnivået er bra» den nest færrest anså som «viktig». Den slo kun 1/12 kategorier, og det var «yrket gir meg makt og innflytelse» (Jordheim, 2019). Ut fra dette bør SHBD revurdere om de skal bruke så mye økonomiske ressurser på lønn, i alle fall med tanke på rekruttering av de unge menighetsprestene. Kanskje pengene kan brukes på andre måter eller på andre goder?

5.2.5 Oppsummering

Dersom listen over preferanser, som informantene fikk utdelt før intervjuet, skulle revideres ut fra tilbakemeldingene i intervjuene, ville den se slik ut:

1. Jobbinnhold og meningsfulle arbeidsoppgaver
2. De lokale forholdene og arbeidet som foregår her
3. Gode ledere/sjefer
4. Gode kollegaer og et inspirerende arbeidsmiljø
5. Personlig utvikling
6. Fleksibilitet i hverdagen
7. Mulighet for videreutdanning
8. En god balanse mellom arbeid og fritid
9. Arbeidsgivers omdømme, verdier o.l.
10. Arbeidsgivers miljøprofil
11. Pensjon/gode ordninger (permisjoner o.l.)
12. Karrieremuligheter
13. Lønn

5.3 Kall er viktig

Tradisjonelt har man snakket mer om det å ha et kall som prest, enn bare det å ville jobbe som prest, i Dnk. Denne måten å snakke om jobben på, har i tillegg til Bibelen (Rom 1,1; 1.Kor 7,17-23, 2011) og kirkelig tradisjon, sitt utgangspunkt i reformasjonsskriftet Den augsburgse bekjennelse (Confessio Augustana) artikkel 5 og 14 (Felter, 2010). Her omtales et kirkelig embete (i vår kirke prestens) med oppgaven å «undervise evangeliet» og «forvalte sakramentene». For å kunne ha dette embetet, står det, må man være «rettelig kallet». Det har vært skrevet en del om både hva et slikt «prestekall» innebærer, samt hvem som egentlig er «rettelig kallet», ut i fra både en bibelsk og luthersk forståelse av kallet (Felter, 2010). Det har også blitt diskutert hvordan forståelsen av prestekallet har endret seg i moderne tid (Kaufman, 2016).

Jeg har i min oppgave hverken som mål å diskutere hva en rett forståelse av kallet er, eller undersøke hvordan denne forståelsen har endret seg. Jeg vil derimot finne ut av a) *om* kallet fortsatt betyr noe for unge menighetsprester i dag, og b) se på *hvordan* de fire unge menighetsprestene forstår prestekallet. Jeg er spesielt nysgjerrig på om informantene forstår kall som «en åndelig opplevelse av at Gud har en spesiell oppgave til han/henne», siden jeg oppfatter at vi ofte bruker «kall» i denne betydningen i dagligtalen. Denne opplevelsen av et «indre kall» til å bli prest, er i så fall en drivkraft til yrket man må være klar over i rekrutteringsarbeidet. Videre vil jeg undersøke om jeg finner noen overlappende elementer mellom EB og prestekall, og om EB kan bidra med noe for å styrke opplevelsen av å være kalt som prest.

Kallet er viktig, men forståelsen av hva kallet innebærer er forskjellig.

- Prestekallet var viktig for alle fire prestene.
- Forståelsen av hva kallet innebar var litt ulik, men «en åndelig opplevelse av at Gud hadde en spesiell oppgave til han/henne», spilte bare en sentral rolle hos én av kandidatene.
- Det som skapte eller bekreftet kallet kunne være: «Det å kjenne seg trygg i rollen som prest», «det å bli oppfordret til å søke på studiet eller en prestestilling av venner eller ansatte i kirken», «det å trives godt i jobben», «det å oppleve støtte fra en prest», «det å bli godt tatt imot», og «å oppdage behovet for prester og åndelige ledere i kirken».
- Det var flere sammenfall mellom det prestene opplevde som et kall, eller en bekreftelse på et kall, og det EB-litteraturen beskriver som godt rekrutteringsarbeid.

5.3.1 Hva innebærer kallet?

Informantene mine hadde en litt ulik tilnærming til hva kallet innebar, men for alle fire var det viktig i valget av jobben som prest. Jeg vil gjengi kort hvordan hver av dem forsto sine egne pretekall.

Én fortalte at han begynte på studiene på grunn av faglig og eksistensiell interesse, men utviklet et pretekall etter hvert. Det vokste fram etter hvert som at han kjente seg trygg i rollen som prest.

En annen hadde en mer «åndelig» opplevelse av kallet. Han fortalte om en personlig gudsopplevelse som noe av utgangspunktet for å velge presteyrket. Samtidig hadde han venner og bekjente som oppfordret han til arbeid i kirken, og han trivdes godt med arbeid i kirkelig sammenheng. Det hele begynte med at han ble kristen etter å ha levd et litt hardt liv. Etter en tid startet han med en deltidsjobb i kirken, som han etter hvert trivdes bedre i enn i sin vanlige jobb. Noen av vennene foreslo da at han kunne bli «prest eller noe», og han startet på utdannelsen som prest. Rundt denne tiden opplevde han også en personlig krise, der Gud møtte han, var sammen med han, og bekreftet at han var på rett vei (ved å velge presteyrket). I tiden rundt den personlige krisen fikk han også støtte fra en prest, noe som var viktig for han. Alt dette hadde innvirkning på valget av presteyrket.

Nummer tre fortalte at kall var viktig, men at det viktigste med dette kallet kanskje var den sterke oppfordringen til å søke på jobben. Han hadde også kjent en dragning mot stedet han er ansatt på nå, spesielt de siste tre årene på studiet. Han opplevde også at kallet ble bekreftet da han var vikar i samme området flere ganger, og ble godt tatt imot da han kom tilbake.

Nummer fire opplevde å ha et pretekall, men forsto ikke kallet som en overnaturlig opplevelse. Han så kallet mer i det generelle behovet for prester og åndelige ledere, et behov som var spesielt sterkt i Nord-Norge. Det var dette som både drev ham til å studere teologi, og til å begynne som prest der han gjorde.

5.3.2 Hvordan forholde seg til kallet

I andre undersøkelser blant de som velger/vurderer å jobbe i kirken, er det litt ulike signaler på hvor viktig kallet er. Alt tyder likevel på at det fremdeles er aktuelt å snakke om det. En artikkel som kom ut i 2019, undersøkte hva som hadde betydning for som de som valgte å

jobbe i kirken (ikke bare de som valgte å bli prest) (Jordheim, 2019). Den kom fram til følgende faktorer som viktige: a) Jobbe med mennesker, b) ha selvtillit i forhold til oppgavene, og c) kjenne et kall. Kall var altså en av topp-tre motivasjonsfaktorer. Da Kaufman spurte bare menighetsprester (ikke andre kirkelige ansatte) i 2016 om kallet betydde noe for dem, viste det seg at det var viktig, selv om de i likhet med mine informanter hadde opplevd kallet litt ulikt (Kaufman, 2016). En annen undersøkelse fra 2019 gir et noe annet svar (Gresakrer, Rafoss & Rønningen, 2019). Den konkluderer med at det å ha kall ikke var sentralt for de som vurderte kirkelig arbeide. Kallet betydde riktig nok litt mer for de fra Sørlandet enn de fra Østlandet, men i alt var det få som framhevet kallet som avgjørende for kirkelig utdanning og tjeneste.

Ut fra dette, kan det sies at «kallet» fremdeles oppleves som viktig for enkelte av dem som søker kirkelig utdanning og arbeide, selv om det ikke gjør det for alle. I SHBD vet vi også, slik undersøkelsen min viser, at kallet har betydd noe for flere unge som har valgt å bli menighetsprest der siste årene. På dette grunnlaget kan man si at å snakke om kall til kirkelig arbeid og prestatjeneste, slik arbeidsgruppen utnevnt av FAD i 2010 anbefalte, fremdeles er en god strategi. Denne strategien støttes også av annen forskning (Gresakrer, Rafoss & Rønningen, 2019; Jordheim, 2019).

5.3.3 EB og prestekall

Den personlige gudsopplevelsen kan nok ikke EB gjøre så mye med, men flere av de andre elementene som skapte eller bekreftet prestekallet for informantene blir berørt av EB-litteraturen. «Å kjenne seg trygg i rollen som prest», kan forsterkes av å ha en lyttende og «coachende» leder. «Å bli personlig oppfordret til å søke på en jobb», er sammenfallende med relasjoner som nøkkelen til god EB. «Å trives godt i jobben», og «å bli tatt godt imot» kommer under trivsel, som flere EB-relaterte undersøkelser peker på som viktig. Høyt på denne listen kommer også «å ha kollegaer man trives med».

Jobber man godt med EB, kan det muligens derfor være med på å skape eller bekrefte kallsopplevelsen for unge menighetsprester.

5.4 Ikke-urbane prester

Det å rekruttere prester til SHBD gir som sagt en dobbel geografisk utfordring: For det første er det et bispedømme med mye distrikt, og for det andre er det plassert nord i landet. At det i 2018 bare var 5,7% av prestene som var under 40 år, viser også at det er en demografisk utfordring: Unge prester søker seg ikke til bispedømmet. Kan faglitteraturen og intervjuene lære oss noe om hvordan dette kan møtes?

De unge prestene var ikke spesielt urbane

- Ingen av de fire prestene var spesielt opptatt av å bosette seg i en by.
- Alle prestene nevnte naturen som en viktig del av hvorfor de søkte seg til SHBD.
- Både prestene og arbeidsgiversiden opplevde at det eksotiske var et pluss.

Forskning viser at unge mennesker flytter bort fra små steder og inn til byene. Ettersom det ikke er bare jobb som er årsaken til dette, men også den urbane livsstilen, pulsen og mangfoldet, maner det kanskje til litt moderasjon med tanke på hvor mye man faktisk kan gjøre med denne trenden. I distriktene vil man akkurat nå jobbe litt i motvind om man vil rekruttere unge.

Samtidig er det fortsatt noen som søker mot distrikt, og de fire unge prestene jeg intervjuet er eksempler på dette. Ingen av dem var veldig opptatt av å være stasjonert i en by. Én av dem nevnte at han ville bo nær en by, men det var fordi han hadde sitt sosiale nettverk der. Én av dem sa også helt konkret at han ville til distriktet, under forutsetning av at det ikke var for langt unna flyplassen, samt at det var *gode nok* skolemuligheter og fritidsmuligheter. Ektefellen måtte også kunne få seg jobb der.

På tross av at urbaniseringstrenden er vanskelig å snu, finnes det likevel andre momenter som er viktig for om mennesker flytter fra en plass til en annen, og som går an å bygge videre på i en rekrutteringsprosess. De som er høyt utdannet (som prestene), er for eksempel mer tilbøyelig til å flytte etter en jobb enn de med lav utdanning. Dette kom til en viss grad fram i intervjuene, dog ofte indirekte, ved at kandidatene fortalte om å ha søkt seg flere ulike steder i landet på jakt etter jobb. Én søkte for eksempel flere steder i Bjørgvin og Sør-Hålogaland, mens en annen begynte med en åpen søknad og var mest opptatt av å se havet.

Det sosiale spiller også en stor rolle, og klarer man å skape arbeidsplasser og steder som har rykte på seg for å ha høy trivsel, kan dette bygge ned terskelen for å flytte på seg. Én av kandidatene fortalte at han ble godt tatt imot i menigheten da han vikarierte der, og at dette

hadde betydning da han søkte seg tilbake. Én nevnte, som sagt, at han søkte seg til et bestemt sted på grunn av det sosiale nettverket.

Forskning viser også at friluftsliv, samt helse- og omsorgstjenester, har betydning for om folk flytter. Dette punktet var kanskje det som ble tydeligst underbygget i intervjuene. Alle de unge prestene poengterte at naturen i SHBD var et pluss med tanke på å søke jobb der. Én ble glad i naturen på sin første sommerjobb i bispedømmet, mens en annen ble slått av hvor vakker naturen var da han «googlet» stedet hvor han hadde søkt jobb. Det som nevnes i tillegg til naturen, er eventyrlysten og det litt eksotiske med Nord-Norge. Dette nevnes både av de ansatte og fra arbeidsgiversiden. Spesielt den ene prostens understreket at den eksotiske naturen på kysten i bispedømmet var noe hun opplevde mange søkere var opptatt av. Hun poengterte også at flere egentlig hadde ønsket seg til bispedømmet lenge, men bare ikke hadde tatt steget og flyttet. Stemmer dette, kan det tyde på at det er en ekstra terskel å flytte til Nord-Norge, på tross av vakker natur. En måte å bygge ned denne terskelen på, kan være å invitere aktuelle søkere på besøk. Kanskje dette besøket kan «maksimere rekrutteringsopplevelsen», slik EB-litteraturen anbefaler, og la dem oppleve den eksotiske naturen ved å «havrafte» i Saltstraumen eller dra på «havørnsafari» i Lofoten.

Hver fjerde ungdom som flytter ut av en kommune flytter også tilbake til den etter endt utdanning, viser forskningen. To av de unge prestene jeg snakket med flyttet slik tilbake til hjemtraktene. Den ene hadde ikke familie i SHBD lenger, men ønsket likevel å «komme tilbake». Denne trenden er noe SHBD kan dra nytte av ved å satse litt ekstra på de med tilhørighet til bispedømmet.

Kirken i SHBD kan også jobbe med «Place branding» sammen med resten av lokalsamfunnene rundt omkring i bispedømmet. Her kan alt fra boliger, til fritidstilbud, kaféer o.l. være med på å gjøre stedene rundt om i SHBD generelt mer attraktivt å flytte til.

5.5 Hvordan markedsfører kirken i SHBD seg selv?

Om man skal skape det bildet av

organisasjonen og dens EVP

(medarbeiderløfte) som man ønsker, både

blant de som allerede er ansatt og hos

potensielle søkere, må man også tenke over

hvordan man kommuniserer. Man må altså ha

en kommunikasjonsstrategi (Dyhre &

Parment, 2013). I en slik strategi bør man

tenke over spørsmål som: «Hva skal man

kommunisere?» «Til hvem skal man

kommunisere?» «Når skal man kommunisere?» «Gjennom hvilken kanal skal man

kommunisere?» og «Hvordan skal man kommunisere?».

SHBD jobber primært gjennom personlige henvendelser og jobbannonser

- SHBD jobber mye med personlige henvendelse til aktuelle søkere.
- I jobbannonsene forsøker de å:
 - Uttrykke hva som er spesielt for denne prestejobben.
 - Være ærlige på hva som forventes og tilbys.
 - Få det lokale menighetsrådet på banen.
- De ønsker også å la medarbeidere rekruttere, men er ikke kommet så langt i dette arbeidet.

Alle disse er viktige spørsmål. De er også såpass omfattende at jeg ikke har mulighet til å svare utførlig på dem i denne oppgaven. Jeg vil imidlertid bruke tid på å kommentere følgende: Hvordan formidler SHBD ledige menighetsprestestillinger til unge jobbsøkere? Benytter de bare jobbannonser formidlet gjennom for eksempel NAV, eller tar de i tillegg i bruk sosiale medier? Stoler bispedømmet på annonsenes markedsføringsverdi, eller er de i tillegg opptatt av å personlig ta kontakt med aktuelle søkere og oppfordre dem til å søke? Jeg vil også undersøke litt hvordan bispedømmet tenker under utformingen av jobbannonsene.

Videre vil jeg vurdere hvorvidt det er samsvar mellom måten SHBD jobber på, og det forskningen, samt undersøkelsen utført i forbindelse med denne oppgaven, sier. Til slutt vil jeg si litt om kirkens omdømme, om hvilke faktorer de trenger å jobbe med, og om hvordan arbeid med disse faktorer kan føre til at SHBD utvider sin søkermasse. Jeg vil også kort beskrive noen kjennetegn på unge som vurderer kirkelig utdanning og arbeid, og som det kan være hensiktsmessig å rette kommunikasjonen mot.

5.5.1 Personlig oppfordring

Én av prostene fortalte at de bevisst jobber med å oppfordre aktuelle kandidater personlig til å søke på stillinger. Biskopen selv henvender seg for eksempel til en del mennesker man tenker er aktuelle for å søke. Her er hun veldig viktig, ble det understreket. Målet er ikke

nødvendigvis å få flest mulig søkere, men å finne en god «match» mellom prest og menighet, ble det lagt til.

Som jeg allerede har vært inne på, fikk to av de unge menighetsprestene jeg intervjuet en direkte oppfordring til å søke på en prestestilling. Dette medvirket til at begge to søkte på stillingen. I tillegg til bekreftelsen fra intervjuene, stemmer denne måten å jobbe på også godt overens med EB-forskningen, som understreker at personlig oppfordring kan spille en positiv rolle. Dette er altså et hensiktsmessig spor å følge.

5.5.2 Jobbannonser

En prost forteller at det de vet om unge presters preferanser, får konsekvenser for jobbannonsene (i alle fall om man tenker stillingen er spesielt tilrettelagt for en ung person). Her er tenkningen i samsvar med EB-litteraturen som viser at annonser som utformes med kunnskap fra EB, foretrekkes framfor annonser som ikke gjør det. En utfordring her, fortsetter prosten, er å få menighetsrådet til å fortelle om hva som er fordelene med å jobbe som prest på akkurat dette stedet. Enkelte menighetsråd støtter opp om utfordringen og synes det er spennende, men ikke alle. Prostens inntrykk er at de lokale forholdene har betydning. Det hender at søkerne ringer for å snakke med folk i menigheten eller i menighetsrådet for å høre hva som rører seg i menigheten, sier hun.

Prosten forteller videre om hvordan de tenker under utformingen av annonsene:

«...det er i hvert fall noe som vi jobber veldig bevisst med som har hatt veldig fokus på da, for at veldig ofte kan det bli en sånn oppramsing av tall og veldig mye, og det kan være bra det, men det sier, det sier litt om arbeidsmengde og omfang på ting, men samtidig så sier det ikke noe om hjerte og sjelen da...»

Det er altså ifølge prosten viktig å ikke bare formidle arbeidsmengde og omfang, men også innholdet i- og meningen med jobben.

Det prosten opplever som viktig (lokale forhold og innholdet i jobben), bekrefte både av informantene og EB-forskningen (som understreker at jobbinnhold er viktig). Inntrykket mitt fra intervjuene er likevel at SHBD bare har kommet et stykke på vei i å ta i bruk denne strategien. De kan med fordel legge større vekt på dette. Ved å bruke mer av kunnskapen fra

EB, kan de altså spisse annonsene i forhold til det man vet er viktig for målgruppen. Man kan, som tidligere nevnt, for eksempel putte inn «meningsfulle oppgaver», eller en konkretisering av disse, i jobbannonsene.

Den andre prosten sier at de delvis har vært tydelig på hva de kan tilby og hva de forventer. De velger ofte å legge vekt på det folkekirkelige og det eksotiske, fortsetter hun. Prosten understreker at det å jobbe på Helgeland er annerledes enn å jobbe mange andre steder, og at dette også må gjenspeiles i annonsene. Dette er i tråd med tenkningen fra EVP (medarbeiderløfte), hvor man anbefales å være ærlige om hva som forventes og hva som tilbys. Kanskje bør dette også være et ideal i jobbannonsene?

Prosten forteller også at det har blitt jobbet med mer spenstige måter å vise jobbannonsene og stillingene på, men at dette ikke har blitt gjennomført så mange plasser i SHBD. Det ble for eksempel laget en reklamefilm på kino, men å jobbe med dette på bispedømmenivå har vist seg å være krevende. Denne ideen kan imidlertid ha noe for seg, med tanke på at flere i dag bruker andre kanaler for å oppdage jobber enn bare «avisen» eller «finn.no».

Fra sentralt hold i kirken har det nylig blitt opprettet en karriereside, jobbikirken.no, som jobber med disse tingene. Det at kirken sentralt har satset på en ordentlig karriereside er altså en god ting, uten at det nødvendigvis gir en spesiell fordel til SHBD i konkurranse med andre bispedømmer.

5.5.3 Å la medarbeidere rekruttere

Kirken i SHBD har vært inne på tanken med å la medarbeidere rekruttere, slik EB-litteraturen anbefaler, men jeg opplever ikke at de har kommet særlig langt i utførelsen av dette. En prost sier for eksempel at det virker rekrutterende at folk som er i jobb allerede trives. Det fører jo gjerne til at andre også kan tenke seg å søke seg dit. En annen forteller om at man trenger å benytte folk som har vært i jobb i SHBD lenge som ambassadører inn imot studiestedene, og at de må fortelle ærlig om hvordan det er å bo og jobbe der. Arbeidsgiversiden vet altså om at dette er en god idé, men forteller likevel ikke om noen konkrete tiltak der denne tankegangen settes i verk.

Et forslag til en måte å la medarbeidere spre «det glade budskap» på, er ved å la dem uttale seg på kirkens karrieresider, eller på bispedømmets nettside. På den måten kan en ærlig framstilling av arbeidet komme fram potensielle søkere.

SHBD ber også noen ganger medarbeidere om å dele innlegg om jobber o.l. på sosiale medier. Facebook blir brukt mest, kom det fram i et intervju. Dersom man satser aktivt på dette, har det potensiale. Bare det faktum at budskapet vil nå 25 ganger flere, og skape åtte ganger mer engasjement, enn om informasjonen bare deles gjennom organisasjonens egne kanaler, gir gode grunner til å gjennomføre en slik aksjon. Kanskje SHBD også skal lage en strategi for bruk av sosiale medier i tråd med kunnskapen fra EB?

5.5.4 Kirkens omdømme

At kirkens og SHBDs omdømme er viktig med tanke på rekruttering understrekes både av EB-forskningen og tiltaksplanen fra arbeidsutvalget på oppdrag fra FAD. Gjennom undersøkelser som har blitt gjort de siste årene kommer det også fram hva unge mennesker i dag tenker om kirken, noe som er verdt å ha i bakhodet med tanke på omdømmebygging. Saxegaard (2019) viser at for flere unge framstår kirken som marginalisert og stigmatisert. Det er altså en arbeidsplass som oppleves i «utkantene» av arbeidslivet og derfor ikke vurderes på lik linje med andre jobber. Noe av det samme kommer fram i Gresaker, Rafoss & Rønningens undersøkelse (2019), som ble kalt: «Det er bare at jeg er mer interessert i noe annet». Hovedgrunnen til at ungdommene i denne undersøkelsen ikke vurderte kirkelig utdanning eller jobb, var at de ikke hadde tenkt på muligheten. At det å jobbe i kirken fører med seg stigma, gir jo en ekstra belastning, noe som muligens handler om kirkens «merkevare» blant andre i befolkningen.

Saxegaard konkluderer også med at flere verdsetter de ansattes relasjonskompetanse, men at de ikke har tillitt til den teoretiske kompetansen de representerer. Sagt med litt andre ord (og satt på spissen): De ser ikke på presteyrket som en «ordentlig jobb» – mer som en slags kirkelig miljøarbeiderstilling. Dette vil også kunne justeres av omdømmebygging.

Gresaker, Rafoss og Rønningen (2019), er også inne på flere andre grunner til at unge ikke vurderer jobb i kirken: a) det er ganske begrensende og potensielt kjedelig å jobbe i kirken, b) den teologiske profilen er for liberal, c) det å jobbe i kirken er bare for spesielt troende eller

de som har hatt en ekstraordinær religiøs opplevelse og som er litt annerledes, og d) det er et spesielt og sært valg som ikke passer for alle.

Her er det flere ting å ta tak i, og det finnes flere muligheter. Om for eksempel SHBD satser på å bli kjent som et bispedømme som «ikke er kjedelig eller begrensende å jobbe i», eller som har mange «faglig dyktige medarbeidere», tror jeg det kan ha en positiv effekt på rekrutteringen. I undersøkelsen til Gresaker, Rafoss og Rønningen (2019), nevnes det dessuten flere ganger at kirken oppleves for liberal. Kanskje kan en kirkelig profil hvor man tydelig inviterer med også «de konservative», samt «matcher» dem med menigheter som ønsker dem, øke søkermassen.

5.5.5 Til hvem vil vi kommunisere?

Ifølge tankegangen fra EB er det nyttig å ha en viss kunnskap om målgruppen for markedsføringen. I undersøkelsene som har vært gjort siste årene, får vi noen hint om hvem som er mest tilbøyelig til å vurdere kirkelig utdanning og jobb. Blant de 17 % som vurderte en kirkelig utdanning i Gresaker, Rafoss og Rønningens (2019) undersøkelse, var motivasjonen i all hovedsak «egen tro» og «det å jobbe med mennesker». For disse var det også generelt viktig i en jobb at «de kunne hjelpe andre», «være samfunnsnyttig», og «ha personlig kontakt med andre mennesker».

Dessuten var de kjennetegnet av den sosiale tilknytningen til kirke og menighet. De som ikke vurderte å jobbe i kirken, hadde på langt nær så stor sosial tilknytning til kirke og menighet som dem som gjorde det. Det at kirken rekrutterer aller mest fra egne rekker bekreftes av Jordheim (2019), som viser at nærmere 98% av de hun intervjuet, og som tok kirkelig utdanning, hadde bakgrunn fra kirkelige aktiviteter.

Jordheims undersøkelse viste i tillegg, som jeg tidligere har vært inne på, at det som motiverte de som gikk på kirkelig relatert utdanning var: «Det å jobbe med mennesker», «ha selvtillit i forhold til oppgavene» og «ha et kall».

En gjentakende faktor hos dem som vurderer å jobbe i kirken og som prest, er altså «lysten til å jobbe med mennesker og ha personlig kontakt med dem». Dessuten er det tydelig at kirken rekrutterer mye fra egne rekker. Om SHBD finner en måte å nå inn til disse gruppene på, vil man muligens også få et mer målrettet kommunikasjonsarbeid. Så blir spørsmålet om man

bare skal forsøke å rekruttere fra denne gruppen mennesker, eller om man gjennom å fokusere på andre sider ved jobben vil utvide målgruppen.

6.0 Oppsummering og avsluttende refleksjoner

Til slutt i oppgaven vil jeg forsøke å trekke de store linjene, oppsummere, og gjøre noen avsluttende refleksjoner om hvordan SHBD kan rekruttere flere unge menighetsprester ved bruk av kunnskap fra EB. Fokuset i dette avsnittet vil også være på hvordan SHBD kan differensiere seg fra de andre bispedømmene, slik faglitteraturen anbefaler om man skal få en rekrutteringsfordel.

6.1 Tiltrekke

Det er ingen tvil om at SHBD har en rekrutteringsstrategi. Mye av det som gjøres er også i samsvar med EB-forskningen i forhold til det å tiltrekke seg søkere. Fokuset på å ha en god livsfasepolitikk, å ta på alvor prestenes arbeidsvilkår, å rekruttere gjennom vikariater («internship»), å ta i bruk nettverk og ta vare på relasjoner, og på å pleie kontakten med studiesteder, studenter og potensielle studenter er alt sammen verdifullt med tanke på tiltrekning av unge menighetsprester. Spesielt «rekruttering gjennom vikariater» virker som en lovende strategi, som også etter hvert kan innbefatte å ta imot flere studenter i «studiepraksis». Jeg tror likevel bispedømmet har litt å hente på å *utvikle* den helhetlige strategien sin, gjøre den *mer formalisert*, og *bedre kommunisert*.

En måte å *utvikle* strategien på, er ved å undersøke hva som faktisk betyr noe for prester i SHBD. Ønsker man flere unge, må man spørre denne gruppen spesielt hva deres preferanser er. I oppgaven viser jeg for eksempel hvordan lønn, som SHBD har satset en del på, ikke er så betydningsfullt som man kanskje har tenkt når prester velger arbeidssted. Verken unge menighetsprester i SHBD, de som tar kirkelig utdanning, eller kommende generasjoner er spesielt opptatt av lønn når de velger yrke eller søker på en jobb. En omfattende undersøkelse av hva som betyr noe for prestene vil «avsløre» hva som er verdt å satse på og ikke. For at en slik undersøkelse skal få ordentlig uttelling, bør den ta høyde for at behovene er ulike helt ned på individnivå. Tre av prestene jeg intervjuet hadde for eksempel barn, men hadde likevel litt ulik tilnærming til hvor viktig en fleksibel arbeidshverdag er. Det å spørre prestene hva som betyr noe for dem, og lage en smørbrøddliste med «goder» de kan velge mellom, eventuelt tilpasse tiltakene individuelt, tror jeg kan gi bispedømmet en fordel med tanke på tiltrekning.

Noe annet som kan videreutvikles når det gjelder tiltrekning, er selve ansettelsesprosessen. Denne oppfatter jeg som nokså byråkratisk, og kanskje til og med uoversiktlig. Det er mange instanser og mange som skal lyttes til, noe som tar tid. Kanskje det ikke er mulig at SHBD utvikler en egen ansettelsesprosess, siden denne er nedfelt i kirkens lover sentralt, men at man utvikler et system for å gjøre den raskere. Korte digitale bispedømmerådsmøter i etterkant av innstillingsrådets arbeid er for eksempel et forslag. Dette bidrar muligens til at flere ikke hopper av prosessen mens de venter på svar, men derimot sier «ja» til stillingene. Selve intervjusettingen bør man også fortsette med å gjennomtenke, og tilpasse til den enkelte søkeren.

Å gjøre strategien *formalisert* og *skriftlig*, og ikke bare muntlig, vil ha flere fordeler. Det vil føre til a) en lettere internkommunikasjon ved at alle kan få tilgang til strategien, b) en lik og god behandling av de som blir rekruttert, for eksempel de som befinner seg i et vikariat som student, og c) gjøre det lettere å evaluere hvorvidt strategien fungerer. Det å med jevne mellomrom evaluere bispedømmets strategi, tror jeg også kan gi SHBD en fordel blant bispedømmene på sikt. Det som blir evaluert får, som tidligere sagt, fokus, noe som har en verdi i seg selv. Dessuten vil man gjennom en jevnlig evaluering stadig identifisere uhensiktsmessige satsninger, samt tilpasse strategien etter preferansene til potensielle søkere i dag. Alt dette, tror jeg gradvis gi bispedømmet en fordel.

Det å *kommunisere* strategien bedre handler både om intern og ekstern kommunikasjon. Skal man jobbe for noe sammen internt, trenger alle å vite om hva man jobber mot og hva arbeidsfordelingen er. Saken må også være «på agendaen» om den skal få fokus og bli oppfattet som viktig. Man er også nødt å nå ut til de eksterne, altså de man vil rekruttere. En undersøkelse jeg refererte til i oppgaven, viser at hovedgrunnen til at unge i «kjernegruppen» for å søke kirkelig utdanning likevel ikke gjorde det, var at de ikke vurderte kirken som en «mulig arbeidsplass». Dette viser noe av behovet for mer kommunikasjon. Skal disse bli klar over hva SHBD som bispedømme har å tilby, må de også få vite om det. Er for eksempel «en god livsfasepolitikk» et gode man tenker tiltrekker, samt differensierer SHBD fra andre bispedømmer, er det viktig at de som søker blir klar over dette slik at det kan påvirke dem.

For å *kommunisere* godt, trenger man en gjennomtenkt kommunikasjonsstrategi. På dette området gjør SHBD mye bra fra før av, men også denne delen av strategien kunne med fordel ha blitt *formalisert* og *utviklet*. De bør fortsette med, og formalisere: a) å jobbe gjennom

nettverk bestående av både ansatte og studenter, b) å jobbe direkte inn imot studiestedene, c) å ta i bruk kunnskap fra EB i annonser, og d) å henvende seg personlig til kandidater man tenker er aktuelle for en stilling, eventuelt et kirkelig studium.

Jeg opplever likevel at bispedømmet bare er i startgropen når det gjelder å jobbe med denne typen kommunikasjonsarbeid, og i oppgaven kommer jeg fram til flere områder som kan utvikles: For det første kan arbeidet inn imot studiestedene skje mer planmessig og gjennomtenkt. Dette arbeidet bør også stadig evalueres, siden «målgruppen» er i bevegelse. Dette punktet er såpass viktig at jeg vil si litt mer om det i avsnitt 6.2. For det andre kan man benytte erfarne medarbeidere inn i markedsføringen, og på den måten gi en mer troverdig framstilling av jobbene som tilbys. Dette er en strategi som fungerer bra i et såpass transparent samfunn som vi har i dag. Det å ta i bruk den erfarne delen av prestestaben for å markedsføre yrket, kan gjøres på flere arenaer: studentmesser, kristne festivaler, karrieresider, bispedømmesider, skoler, og ungdomsgrupper. Kanskje kan et tema på en ungdomsklubb være: «Å jobbe som prest?». For det tredje kan man tenke gjennom hva som er målgruppen for bispedømmet, og om man kanskje bør sikte seg spesielt inn mot de som kan tenke seg å jobbe i distrikt i utgangspunktet. Det finnes fremdeles noen av dem, slik oppgaven viser. For det fjerde bør man også ha et system for å involvere den lokale menigheten i kommunikasjonsarbeidet. De lokale forholdene betyr mye for prestene som skal bli ansatt der, og kan med fordel spille en større rolle i ansettelsesprosessen. For det femte bør man også tenke over hvordan jobbannonsene utformes, og ta med kunnskap fra EB inn i dette arbeidet. Et eksempel på en slik kunnskap, er å skrive noe om det man vet betyr noe for de man ønsker skal søke. I SHBDs tilfelle ser vi for eksempel at flere unge som søker er opptatt av at «jobben er meningsfull». Når de som jobber som prest også bekrefter at de opplever jobben som meningsfull, kan man benytte dette i markedsføringen på en ærlig måte. En annen tiltrekningsfaktor som godt kan komme med i annonsene, er at «man får brukt seg selv» i jobben. Dette bekreftes av flere av de unge jeg har intervjuet, og er noe som er viktig for mange unge på jobbmarkedet i dag. For det sjette kan SHBD med fordel gjøre en forventningsavklaring i kommunikasjonsarbeidet, og kanskje utvikle et medarbeiderløfte slik at de som søker vet hva som forventes og hva som tilbys. På denne måten unngår de å lokke til seg søkere som egentlig er interessert i en annen type jobb. Det er både dyrt og tidkrevende å ansette feil person. For det sjuende kan SHBD også jobbe med omdømmet sitt. Det kan de gjøre ved å finne ut hvilke stigmaer som omgir det å jobbe i kirken, og kanskje spesielt i SHBD, og finne måter å imøtegå disse på når man snakker med aktuelle kandidater. For det

åttende kan SHBD snakke om kall på en god måte. De to siste punktene vil jeg si litt ekstra om i neste avsnitt (6.1.1).

6.1.1 Presteyrket oppfattes ikke som en «ordentlig jobb»

Et rekrutteringsproblem som hele Dnk står ovenfor, og som kom fram i løpet av oppgaven, er at mange ungdommer i dag ikke anser presteyrket som en «ordentlig jobb» eller en «seriøs fagutdanning». Et annet problem er at de opplever at det fører en del fordommer med seg å representere kirken som ansatt. Dette er store og viktige utfordringer å ta tak i for kirken. Kan SHBD gjøre noe for å differensiere seg fra de andre bispedømmene på dette området?

Kanskje kan en jevnlig kommunikasjon fra prester som tar tak i stigma og fordommer rundt det å jobbe i kirken, i tillegg til å fortelle ærlig om hvordan det er å jobbe der, gjøre noe med dette? Kanskje vil en større satsning på bibelundervisning og «dybdeundervisning» for ungdom vise hvor fagtungt teologistudiet egentlig er? Kanskje bør prester mer inn i skolen for å snakke om sorg, død, kommunikasjon og relasjoner – tema mange prester har god kompetanse på, og som ikke nødvendigvis innebærer en «forkynnende undervisning»?

Inn i denne problemstillingen kan også kall bety noe. Som jeg har vist, er det fremdeles i dag aktuelt å snakke om «prestekallet». Det betydde noe for alle de prestene jeg intervjuet, og kommer i tillegg fram som betydningsfullt i andre undersøkelser. Samtidig er ikke *oppfatningen av kall* lik overalt. Dersom prestekallet kommer av at noen «blir bedt om å søke på en stilling», eller «kjenner at man finner seg til rette i presterollen», ligner forståelsen av kall på måten man evaluerer andre jobber på. Det at man blir «headhunted» til en stilling, er for eksempel ganske likt «å bli bedt om å søke på en stilling». «Å kjenne at man finner seg til rette i presterollen» minner om «trivsel» fra generelt arbeidsliv. Om forståelsen av kall i dag er så overlappende med den generelle rekrutteringslitteraturen, bør ikke SHBD etter min mening satse på å snakke om kall, men heller jobbe med varemerket sitt som arbeidsgiver, slik EB-litteraturen anbefaler.

For at kall skal ha en ekstra «effekt» på rekrutteringen, tenker jeg at det også må inneholde en indre motivasjon som kommer fra et annet sted enn det «generelle». For eksempel av en personlig opplevelse/erfaring med Gud. Opplever man at Gud vil ha en inn i et yrke, vil det jo for mange være viktigere enn om det fører fordommer med seg, eller om andre oppfatter det som en «ordentlig jobb». Kanskje måten man snakker om kall på, derfor må «tilbake» til at

«Gud kan kalle deg»? Det var i alle fall én av prestene jeg intervjuet som hadde denne opplevelsen, noe som betydde mye for han i valget av jobben.

6.1.2 Kontakten mellom bispedømmet og utdanningsinstitusjonene

En del av rekrutteringsstrategien til SHBD var å ha jevnlig kontakt med utdanningsinstitusjonene. De hadde til og med ansatt en person som skulle bistå biskopen i denne kontakten. En av de unge menighetsprestene bekreftet at denne kontakten hadde betydning mye for valget av jobben i SHBD, og bekreftet dermed EB-forskningen som sier at kontakten med studiestedene er viktig.

Samtidig hevdet den ene presten at de ikke hadde fått besøkt studiestedene. Kanskje dette bør gjøres noe med? Jeg kjenner selv til hvordan mange praktikumsstudenter sitter med en erfaring av at det kan bli mye «mas» det siste studieåret, om å søke på jobber diverse steder. Mange kommer innom med pizza og håper å tiltrekke seg noen i løpet av en time eller to en ettermiddag. Kanskje bør denne kontakten etableres tidlig i studiet (da er man ofte mer gira på pizza også), og vedlikeholdes gjennom hele studietiden? Den jevnlige kontakten nevnes også som positiv av en av de unge prestene jeg intervjuet. Kanskje kan det, som det ble foreslått av en prost, komme erfarne prester med gode evner til å gi en ærlig framstilling av arbeidssituasjonen og fortelle om «livet som prest» ulike steder i SHBD. Målet må være å treffe de som synes det er tiltrekkende å være prest under slike forhold som man i bispedømmet. Selv om mange unge i dag trekkes mot byen, er det fremdeles flere som gjerne vil bo i distrikt. Kanskje man bør fokusere på å treffe disse?

Oppgaven viser at for de unge som velger å jobbe i SHBD, er naturen og tilhørigheten til Nord-Norge viktige faktorer. Dette bør man også være klar over når man besøker utdanningsinstitusjonene. Forskning viser i tillegg at helse- og omsorgstjenester kan ha noe å si, uten at jeg vet om dette gir en fordel noen plasser i Nord-Norge.

6.2 Beholde

Å rekruttere handler også om å forme organisasjonen slik at man beholder dem man har. Dersom de unge prestene er fornøyde med å jobbe i SHBD, øker sjansen for at de blir værende. Da vil de også ærlig kunne fortelle videre om hvor bra det er å jobbe der, og slik tiltrekke flere søkere. Slik forstod i alle fall den ene presten det, og hadde følelsen av at god trivsel blant prestene hadde en rekrutterende funksjon i seg selv.

For å beholde de unge prestene viser oppgaven at relasjoner generelt, og personlig kontakt oppover i systemet spesielt, er viktig. Tre av de fire prestene jeg intervjuet, fortalte om hvor viktig forholdet til, og oppfølgingen fra, sjefen var. Flere av dem nevnte også det å ha et godt kollegafellesskap, arbeidsmiljø og samarbeidsklime som betydningsfullt. Vantrivsel blant informantene kom også av konflikter eller andre dårlige relasjonelle forhold. Ifølge EB-forskningen blir relasjonene bare viktigere jo eldre man blir, så dette er ikke noe som mister betydning oppover i alder.

Blant de prestene jeg intervjuet opplevdes det positivt når sjefen var involvert i arbeidssituasjonen, engasjert i familielivet/privatlivet, og veiledende i lederstilen. Kanskje mye av dette kan oppsummeres i at prestene opplevde seg «sett». Å utvikle «prestesjefene», som i mange tilfeller vil si prostier, er derfor noe SHBD kan tjene på å bli kjent for. Kanskje kan SHBD differensiere seg ved å lage et medarbeiderløfte som gir noen løfter med tanke på oppfølging? SHBD har jo allerede tilbudet om ABV (arbeidsveiledning) som kan inngå i denne strategien.

I forhold til kollegafellesskap, arbeidsmiljø og samarbeidsklime kom det fram at sparringspartnere og gode samarbeidsforhold var viktig. Andre ord på dette er «arbeidsfellesskap» og «fagfellesskap». Her har man kanskje enda mer å hente ut av inndelingen av prester i prostier? Den ene prosten kommenterte at presteyrket hadde endret seg en del de siste årene med tanke på jobbfellesskap. Før var man mye alene, mens man i dag i større grad jobber sammen med andre. Dette mente prosten gjorde prestatjenesten mer bærekraftig. Kanskje dette er noe som også bør kommuniseres tydelig utad og innad?

Èn av prestene jeg intervjuet opplevde at SHBD gav en fordel med tanke på å knytte nettverk, siden det var litt mer oversiktlige forhold i SHBD sammenlignet med de fleste andre bispedømmer. Presten opplevde også at man lettere kunne bli utfordret til spennende verv siden det ikke var så mange kirkelig engasjerte. Kanskje kan dette være noe som differensierer SHBD fra flere andre større bispedømmer, og som potensielle søkere bør gjøres oppmerksom på? Dessuten tror jeg at det å satse på et godt samarbeidsklime og jobbfellesskap i bispedømmet, vil gi SHBD en fordel, så sant dette gjøres kjent blant potensielle søkere. Et godt utgangspunkt for å ta tak i dette, er medarbeiderundersøkelsen som gjøres hvert år blant prestene.

En annen faktor som oppgaven viser at kan gjennomtenkes i enda større grad, er ordningen for arbeidstid/fritid. Det er uten tvil en generell trend hos de generasjonene som kommer at de ønsker seg en tydelig avgrenset fritid. Likevel var det ingen av de unge prestene jeg intervjuet som kommenterte at ordningen prestene har på dette området var viktig for dem. Dette svaret kan jo forstås slik at de ikke har forsøkt å være prest døgnet rundt (i alle fall ikke så lenge), og derfor ikke vet å sette pris på den avgrensede fritiden. Mange av dem har heller ikke vært prest over flere år, og har derfor ikke begynt å kjenne på slitasjen ved yrket. En annen tolkning er at fokuset deres ligger på «jobbinnhold» eller «arbeidsoppgaver», og ikke på hvor mye fritid de får. Om det stemmer at unge prester tenker slik, bør man vurdere om det finnes en måte å få tydelig avgrenset fritid og samtidig være resultatorientert på. Kanskje prestene kan få litt mer spillerom i forhold til dette, og tilpasse ordningen med arbeidstid/fritid litt til de enkelte prestenes ønsker? Det viktigste er jo tross alt at oppgavene blir fullført. Klarer SHBD dette, tror jeg det kanskje kan gi SHBD en fordel sammenlignet med andre bispedømmer når det gjelder å beholde de unge prestene.

For alle de fire prestene jeg intervjuet var jobbinnhold og meningsfulle oppgaver viktig. Det de opplevde som meningsfullt var: «å tjene Gud», «å hjelpe andre og være tilstede som medvandrer», «bygge menighet», «konfirmantarbeid», «lytte til folks historie», «å få med seg flere unge i kirken», «at mennesker skal komme til personlig tro», og «å ikke bare være seremonimester, men skape noe i kirka.» Det de opplevde som meningsfullt hang ofte sammen med det som skjedde lokalt i menighetsliv, stab og prosti. Alt dette kan være bra å vite om for bispedømmet, om de vil legge til rette for at prestene skal få en mest mulig «meningsfull hverdag».

Flere av prestene jeg intervjuet satte også pris på å få brukt seg selv og utviklet seg selv. Dette var likevel noe annet enn videreutdanning, som flere ikke virket så interessert i. Om SHBD jobber fram gode måter for «selvutvikling», som «coachende ledere» eller erfaringsutveksling gjennom praksis hos andre/eldre/mer erfarne prester, tror jeg dette kan hjelpe dem å gjøre prestejobben i bispedømme mer spennende over tid.

Bibliografi

- Aboul-Ela, G.M.B.E. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice?" *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 154-156.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Baisotti, V. & Ulsten V.M. (2018, 15.november). Prestemangel i Noreg: Teologistudent Karl må flytte frå Bergen for å bli prest. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no>
- Bendapudi, N. & Bendapudi, V. (2005). Creating the living brand. (Best Practice). *Harvard Business Review*, 83(5), 124-126, 128-32, 154.
- Bjørddal, S. (2019, 14.november). – Må bruke de prestene som finnes. *Vårt land*. Hentet fra <https://www.vl.no/>
- Brorström, S. & Parment, A. (2017). *Attraktiva platser bortom urbanisering och tillväxt: en studie av hållbar utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Brusch, I., Bruschi, M., & Kozłowski, T. (2018). Factors Influencing Employer Branding: Investigations of Student Perceptions Outside Metropolitan Regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(2), 149-162. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2017-0085>
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>.
- Den norske kirke. (2019). *Årsrapport 2018*. Kirkerådet
- Dybre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber AB.
- Dybre, A., Parment, A. & Lutz, H.R. (2017). *Employer branding – så bygger arbetsgivare starka varumärken*. Lund: Studentlitteratur.
- Eger, L., Micik, M. & Řehoř, P. (2018). Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer. *E+M Ekonomie a Management*. 21(1) 224-237. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-015>.
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M. & Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>.
- Ehrhart, K. & Ziegert, J. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>.
- Elving, W. & van Vuuren, H. (2011). Beyond identity washing: Corporate social responsibility in an age of skepticism. *Akademija MM*, 17, 49-56.

- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The War for Talent? The Relevance of Employer Branding in Job Advertisements for Becoming an Employer of Choice. *The Journal of Brand Management*, 20(5), 355. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>.
- Enstad, M. (2019, 29.januar). «Prest under utdanning» – en skisse til å kombinere jobb og studier for second career prester. Hentet fra <https://prest.no/>
- FAD (2010). *Rekruttering til prestetjeneste - en tiltaksplan*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Felter, K.D. (2010). *Mellem kald og profession*. (Ph.D, University of Copenhagen). Hentet fra <https://static-curis.ku.dk/>
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>.
- Furu, N. (2011). *Fra triggerord til hashtag: Kommunikasjon i digitale og sosiale medier*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Garvill, J., Malmberg, G., & Westin, K. (2000). *Värdet av att flytta och att stanna. Om flyttningsbeslut, platsanknytning och livsvärden*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Gresaker, A. K. (2009). Prestemangel? *Rekruttering til menighetsprester i Den norske kirke*. (KIFO Notat nr 4 2009). Hentet fra <http://www.kifo.no>
- Gresaker, A. K., Rafoss T.W., & Rønningen, N.M. (2019). «Det er bare at jeg er mer interessert i noe annet». *En studie av unges vurderinger av å velge kirkelig utdanning og profesjonsstillinger i Den norske kirke*. (KIFO Rapport 2019:2). Hentet fra <http://www.kifo.no/>
- Hadi, N. & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>.
- HR-Norge & EY. (2013). *HR-undersøkelsen 2013. Er det samsvar mellom hva vi lover og hva vi leverer?* Oslo: HR-Norge og EY.
- Høeg, I. M. & Gresaker, A. K. (2009): *I gode og onde dager... Trivsel, belastninger og slutte-vurderinger blant menighetsprester i Den norske kirke*. (KIFO Notat 6/2009). Hentet fra <http://www.kifo.no/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jordheim, K. (2019). «Vis at det er kult både å være og arbeid i kirken». *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2019(1), 17-28.

- Kaufman, T. (2016). Verken «24/7» eller «ni-til-fire». Presterollen mellom arbeid og fritid hos norske menighetsprester. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2016(2), 20-33.
- Kirkerådet. (2001). *Bemanning i Den norske kirke. Opptrappingsplan for kirkelig bemanning*.
- Utarbeidet av Kirkerådet på oppdrag fra Kirke- utdannings og forskningsdepartementet.
- Kirkerådet. (2002). *Sak KR 22/02 Rekruttering til kirkelige stillinger i Nord-Norge*. Hentet fra <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/vedtak459.pdf>
- Kissel, P. & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.42>.
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>.
- Kornberger, M. (2010). *Brand society. How brands transform management and lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leveraas, P. (2013). *Temahefte: Hva HR bør vite om EMPLOYER BRANDING*. Hentet fra <https://hrnorge.no/>
- Lievens, F. (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>.
- Lundholm, E. (2012). Returning home? Migration to birthplace among migrants after age 55. *Population, Space and Place*, 18(1), 74-84. <https://doi.org/10.1002/psp.645>.
- Mölk, A. & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005>.
- Niedomysl, T. & Malmberg, B. (2009). Arbetsmarknadsrelaterede flyttingar i Sverige. I Vinnova, Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt. Resultatredovisningar fra 15 FoU-projekt inom Vinnovas Dynamoprogram, 48-53.
- Nordeide, I., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2008). *Jeg er jo ikke Jesus heller! Arbeidsmiljø og utbrenthet blant norske prester*. Bergen: Fagbokforlaget.

- NTB (2019, 30.november). Norge mangler rundt 100 prester. *Dagen*. Hentet fra <https://www.dagen.no>
- Parment, A. (2016). *90-talister - som medborgare, medarbetare och konsumenter*. Lund. Studentlitteratur.
- Rambøll (2019). *Medarbeiderundersøkelse 2019. Den norske kirke*. Tilsendt på mail.
- Rauch, J. (2018, november). Generation Next. *The Economist*. Hentet fra <https://web.archive.org/web/>
- Sandsmark, A. & Saxegaard, F. (2019). Leder. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2019(1), 1-2.
- Saxegaard, F. (2019). «Den fantastiske jobben som ikke frister». *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2019(1), 4-16.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>.
- Stiff, D. (2006). So you think you know your brand? *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 96.
- Tanwar, K. & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>.
- Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welp, I.M. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>.
- Tjentland, A. B. (2019). *Hva gjorde at du sluttet – hva kunne fått deg til å bli? En undersøkelse av hvor mange som slutter som prest i Den norske kirke innen fem år etter ordinasjon, og årsaker til dette*. (Rapporter fra Presteforeningens fagavdeling 2019:1). Hentet fra <https://prest.no/>
- Vik, Å. S., Nørbech, B. and Jeske, D. (2018). Virtual Career Fairs: Perspectives from Norwegian Recruiters and Exhibitors. *Future Internet*, 10(2), 19. <https://doi.org/10.3390/fi10020019>.
- Williams, Alex. (2016, 18. september). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z. *The New York Times*. Hentet fra <https://www.nytimes.com/>
- Zaglauer geb. Rampl, L., Opitz, C., Welp, I. & Kenning, P. (2016). The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). *Marketing Letters*, 27(2), 361-374. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9335-9>.

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjonsskriv til prestene som ble intervjuet

Informasjon om oppgaven

Som dere sikkert vet, er rekrutteringen av prester til DnK blitt et landsdekkende problem. Problemet er spesielt stort i Nord-Norge. Mange av prestene er også gamle og går snart av med pensjon. Biskopen i Sør-Hålogaland uttalte for ikke så lenge siden at «nå må vi rekruttere unge prester hit». Formålet med oppgaven er å gi noen hint til hva som kan hjelpe i rekrutteringen av unge menighetsprester til bispedømmet. Problemstillingen for oppgaven er derfor: «**Hvordan rekruttere menighetsprester i alderen 25-45 år til Sør-Hålogaland bispedømme?**»

Om intervjuene

Intervjuene har som mål å finne svar på to ting: 1. Hva var viktig for arbeidstakeren i valg av denne jobben? 2. Hva opplever arbeidstakeren som viktig i arbeidshverdagen nå?

Jeg har valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju. Det vil si at dere får tilsendt noen spørsmål nå, tenker litt på dem og evt. noterer ned litt om hva dere tenker. Så blir disse spørsmålene utgangspunktet for en samtale på telefon som jeg tar opp som lydfil. Spørsmålene vil danne en ramme for intervjuene, men i løpet av samtalen står vi fritt til å bevege oss bort i fra enkeltspørsmålene om det er andre ting som er relevant for problemstillingen. Jeg tipper samtalen vil ta mellom 30min og 1time (uten at jeg har forsøkt dette før). Det kan også være at dere blir ringt opp igjen en gang eller to om jeg ønsker å utdype/opplære noe, men da er det ikke snakk om lange praten.

Anonymitet og rettigheter om intervjuobjekt

Jeg skal intervjuer menighetsprester (altså ikke institusjonsprester) i alderen 25-45 år i Sør-Hålogaland bispedømme. Siden det ikke er så mange av dere, vil anonymiteten være litt begrenset, selv om dere ikke vil framstå ved navn i oppgaven. Om dere synes dette er problematisk, må dere si ifra. Det er også lov å avbryte intervjuet når som helst om dere føler for dette. Dataene fra intervjuet blir lagret på min data fram til masteroppgaven er levert og tilbakemeldingen på mottatt. Om dere ikke ønsker dette, kan dere også si ifra så skal jeg slette dem tidligere. Har dere andre spørsmål, er det bare å sende dem til vidarpe@gmail.com eller ringe meg på 97109114.

Litt om dere selv

Navn? (dette er bare for min egen del)

Familie?

Hvor lenge har du jobbet som menighetsprest?

Bosted/Jobb? (er dette det samme?)

Hvor er du vokst opp?

Spørsmål

1. Hva var viktig i valget av jobben som menighetsprest?
 - a. Hvordan ble du rekruttert som menighetsprest i Sør-Hålogaland
 - b. Hva betydde mest for deg i valg av jobben?
 - c. Har kall hatt noen betydning? Hva legger du i så fall i kall?
 - d. Var det noe annet som var viktig for deg? For eksempel fra denne listen.

- i. Lønn
 - ii. Fleksibilitet i hverdagen
 - iii. Gode ledere/sjefer
 - iv. Arbeidsgivers omdømme, verdier o.l.
 - v. Pensjon/gode ordninger (permisjoner o.l.)
 - vi. Jobbinnhold og meningsfulle arbeidsoppgaver
 - vii. Gode kollegaer og et inspirerende arbeidsmiljø
 - viii. En god balanse mellom arbeid og fritid
 - ix. Personlig utvikling og mulighet for videreutdanning
 - x. Arbeidsgivers miljøprofil
 - xi. Karrieremuligheter
- e. Er det andre ting som betydde noe for deg i valg av prestejobben?
2. Betydningen av geografi?
- a. Hadde plasseringen av prestejobben betydning for deg? Hva var i så fall viktig?
 - b. Var plasseringen av jobben i en by/på landet viktig for deg?
3. Hva er viktig for deg som menighetsprest i DnK i Sør-Hålogaland nå?
- a. Hva tenker du om kirken som arbeidsgiver? Positivt/negativ?
 - b. Om du skal velge tre punkter her som betyr mye for deg i valg av jobben, hva ville det være, og hvorfor?
 - i. Lønn
 - ii. Fleksibilitet i hverdagen
 - iii. Gode ledere/sjefer
 - iv. Arbeidsgivers omdømme
 - v. Pensjon/betingelser
 - vi. Jobbinnhold og meningsfulle arbeidsoppgaver
 - vii. Gode kollegaer og et inspirerende arbeidsmiljø
 - viii. En god balanse mellom arbeid og fritid
 - ix. Personlig utvikling og mulighet for videreutdanning
 - x. Arbeidsgivers miljøprofil
 - xi. Karrieremuligheter
 - c. Er det andre ting som betyr noe for deg i arbeidshverdagen som prest?

Vedlegg 2 Informasjonsskriv til de på arbeidsgiversiden

Informasjon om oppgaven

Som dere sikkert vet, er rekrutteringen av prester til DnK blitt et landsdekkende problem. Problemet er spesielt stort i Nord-Norge. Mange av prestene er også gamle og går snart av med pensjon. Biskopen i Sør-Hålogaland uttalte for ikke så lenge siden at «nå må vi rekruttere unge prester hit». Formålet med oppgaven er å gi noen hint til hva som kan hjelpe i rekrutteringen av unge menighetsprester til bispedømmet. Problemstillingen for oppgaven er derfor: «**Hvordan rekruttere menighetsprester i alderen 25-45 år til Sør-Hålogaland bispedømme?**»

Om intervjuene

Intervjuene med arbeidsgiver er å finne ut av følgende: 1. Hva tenker dere er viktig mtp rekrutteringen av unge menighetsprester til kirken i Sør-Hålogaland i dag? 2. Hvilke konsekvenser får dette i praksis? 3. Får dere hjelp til rekruttering av kirken sentralt? I så fall hvordan?

Jeg har valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju. Det vil si at dere får tilsendt noen spørsmål nå, tenker litt på dem og evt. noterer ned litt om hva dere tenker. Så blir disse spørsmålene utgangspunktet for en samtale på telefon som jeg tar opp som lydfil. Spørsmålene vil danne en ramme for intervjuene, men i løpet av samtalen står vi fritt til å bevege oss bort i fra enkeltspørsmålene om det er andre ting som er relevant for problemstillingen. Jeg tipper samtalen vil ta mellom 30min og 1time (uten at jeg har forsøkt dette før). Det kan også være at dere blir ringt opp igjen en gang eller to om jeg ønsker å utdype/oppklare noe, men da er det ikke snakk om lange praten.

Rettigheter som intervjuobjekt

Anonymiteten som intervjuobjekt tror jeg vil være ganske begrenset, selv om jeg ikke vil skrive navn i selve oppgaven. Om dere synes dette er problematisk, må dere si ifra. Det er også lov å avbryte intervjuet når som helst om dere føler for dette. Dataene fra intervjuet blir lagret på min data fram til masteroppgaven er levert og tilbakemeldingen på mottatt. Om dere ikke ønsker dette, kan dere også si ifra så skal jeg slette dem tidligere. Har dere andre spørsmål, er det bare å sende dem til vidarpe@gmail.com eller ringe meg på 97109114.

Spørsmål til arbeidsgiver

1. Hva tenker dere er viktig mtp rekrutteringen av unge menighetsprester til kirken i Sør-Hålogaland i dag?
 - a. Hva er deres strategi for å rekruttere unge menighetsprester på kort sikt?
 - b. Hva er deres strategi for dette på lang sikt?
 - c. Vet dere hva som betyr mye for unge prester mtp arbeidsplass? Er det lønn, videreutdanning, fleksibel hverdag e.l?
2. Hvilke konsekvenser får dette i praksis?
 - a. Hva legger dere vekt på i jobbannonsene om dere ønsker slike søkere?
 - b. Hvordan gjør dere rent praktisk utenom selve annonsene og utlysningene av stillingene?
 - c. Hvor mye legges det vekt på stedet og naturen her oppe? Er dette noe dere vet er viktig for arbeidstaker?

3. Får dere hjelp til rekruttering av kirken sentralt? I så fall hvordan?
4. Gamle rekrutteringstiltak
 - a. Lønnsnivå
 - b. ABV
 - c. Engangsbeløp til enkelte stillinger
 - d. Introduksjonsprogram
 - e. Arbeidstid/fritid