

Fra selvbestemmelse til selvledelse?

Menighetsutvikling som et målrettet og verdibevist arbeid blant ansatte medarbeidere i lokalmenigheten



STEPHEN SIRRIS, HØGSKOLELEKTOR I VERDIBASERT LEDELSE/DOKTORGRADSTI-PENDIAT, DIAKONHJEMMET HØGSKOLE

stephen.sirris@diakonhjemmet.no

Innledning

Menighetsutvikling i folkekirken (MUV)

MUV er et pågående prosjekt ved Det teologiske menighetsfakultet. Lokalmenigheter i Den norske kirke inviteres til en treårig systematisk utviklingsprosess. Siden oppstarten i 2008 har 41 menigheter deltatt. MUV fremstår med strukturert innhold og rammeverk, samtidig som programmet åpner for lokal tilpasning innholdsmessig og i forhold til arbeidsformer og omfang. Kjerneelementer er de ekklesiologiske dimensjoner *ved tro, i verden, i fellesskap, med deltakelse og i bevegelse* (Hegstad 2011:19). Hver av disse tematiseres på dialogkonferanser som samler en gruppe deltakermenigheter to ganger årlig. Videre er det definert fem såkalte prosessverdier som særpreger den lokale menighetsutviklingsprosessen: *Åndelighet, stedegenhet, helhet og fokus, tilrettelagt og systematisk læring, og åpenhet og kontinuitet* (2011:20). Disse er retningsgivende for konkrete tiltak for deltakermenigheten i egen kontekst i møte med lokalsamfunnet. MUV er belyst fra ulike perspektiver i antologiene redigert av prosjektleder Erling Birkedal: *Sammen i forandring – refleksjoner om*

menighetsutvikling i folkekirken (2011) og *Menighetsutvikling i folkekirken – erfaringer og muligheter* (2012). Utfyllende beskrivelse av prosjektet finnes på www.mf.no/menighetsutvikling.

Temainntroduksjon:

Fra selvledelse til selvbestemmelse?

Bakgrunnen for artikkelen er at den lokale kirkestabs rolle i menighetsutvikling imidlertid er lite tematisert, selv om kirken de siste tiårene har erfart økt profesjonalisering og fått flere medarbeidere. Ettersom ansatte er helt sentrale i lokalmenighetenes virksomhet, trenger deres rolle å belyses også i forhold til menighetsutvikling. Litteraturen om menighetsutvikling vitner om fraværet av andre ansattes rolle enn presters. Spørsmålet er om menighetsutvikling defineres utenfor kirkelig ansattes område. Er det i så tilfelle de ansatte som gjør det, eller er det menighetsråd og prest? Uansett synes det som om arkitektene lokalt, styringsgruppen som har regien, ikke leder menighetsutviklingen på en slik måte at den gir tilstrekkelig forankring og eierskap hos kirkestaben (Birkedal 2012:39). Her er det utvilsomt store forskjeller mellom

menighetene og innad i stabene. Mitt anliggende i artikkelen er å begrunne at MUV må ha et fokus på verdier, og at MUV bevisst må inkludere andre ansatte enn presten alene. Formålet med artikkelen er gjennom mål og verdier som krystalliseringspunkt å gi et overblikk over noen koblinger mellom menighetsutvikling og kirkelige profesjoner. Innsikt i temaet er aktuelt med henblikk på spørsmålet om ny kirkeordning med plassering av arbeidsgiveransvar og ønsket om helhetlig ledelse. At det er profesjoner som ledes og ifølge tjenesteordningene selv har faglig lederansvar, marginaliseres gjerne i debatter som i for liten grad tar høyde for samspilldimensjonen.

Ansattes rolle i menighetsutvikling kan belyses ved å ta utgangspunkt i Hegstads definisjon: "Menighetsutvikling er et målrettet arbeid for å sette menigheten bedre i stand til å være det den er kalt til å være og gjøre det den er kalt til å gjøre" (2011:10). Jeg finner det naturlig å utvide definisjonen med et ledd, nemlig "et målrettet og verdibevisst arbeid", og gi utvidelsen en teoretisk forankring. Dette er en logisk konsekvens av hvordan MUV faktisk presenteres på nettsidene og i litteraturen, og hvordan det praktiseres gjennom nøkkelbegrepet "systematisk utviklingsprosess". I et organisasjonsteoretisk perspektiv signaliserer MUV både struktur og kultur, både mål og verdier, og balanserer ulike organisasjonsmessige tilnærminger (Askeland 2012:133).

Når kirke og samfunn er i endring, styrkes behovet for menighetsutvikling som tydeliggjør kirkens mål og verdier. Denne prosessen forutsetter ledelse som involverer den lokale kirkestaben i menighetsutvikling. Det gir eierskap til MUV samtidig som en felles forståelse av mål og verdier gir organisasjonsforståelse og bidrar til helhetstenkning. Menighetsutvikling kan bidra til helhet i lokalmenigheter som kan preges av sektorisering og manglende samhandling. At menighetsutvikling betones som målrettet ved at den "gjør det den er kalt til å gjøre", betyr at den ikke er vilkårlig, men en ønsket, styrt og ledet prosess – altså ikke en vilkårlig evolusjon, men en prosess med initiering, gjennomføring og evaluering. Selvledelse sammenbinder arbeidet i det daglige med overordnede mål (Martin-

sen 2010). Det gir innholdet i arbeidshverdagen en retning og peker på at de steg arbeidsfellesskapet tar, har en bestemt kurs. En sentral lederoppgave er nettopp å definere mål, finne kursen og skape oppslutning mellom mennesker om å nå et bestemt mål, blant annet ved å appellere til deres verdier. At menighetsutvikling også handler om verdier, vil være et spørsmål om identitet. Det peker tilbake til definisjonen "være det den er kalt til å være". Menighetsutvikling blir dermed en ledet endringsprosess der både mål og verdier står sentralt.

Enhver endringsprosess krever ledelse som finner mål som andre gir sin tilslutning til, og som engasjerer deltakerne ut fra deres verdigrunnlag. Jeg legger her Johnsens etablerte prosessteori om ledelse til grunn: "Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå" (Busch 2012: 95). Selvledelse er ifølge Busch denne type samspill som utøves på individnivå. Derimot mangler selvbestemmelse samspilldimensjonen og betegner en selvstendig yrkesutøvelse uten at arbeidet er satt i klar sammenheng med felles mål i virksomheten. Selvledelse balanserer behovet for faglig autonomi i forhold til helhetlig menighetsarbeid. Når ansatte går fra selvbestemmelse til selvledelse, har det folkelig formulert skjedd en overgang fra "jeg og mitt" til "vi og vårt". Individuelle mål og ambisjoner settes i sammenheng med felles mål i menigheten. MUV fremmer selvledelse ettersom den type enkeltpersonforetak som selvbestemmelse er, har liten eksistensberettigelse i lokalmenigheten. Selvledelse som arbeidsform er ikke uvanlig i kirken. Den praktiseres gjennom å kombinere selvstendighet og profesjonalitet med samspill og felles målrettet og verdibevisst arbeid.

På denne bakgrunn er spørsmålet jeg søker å besvare i artikkelen: *Hvorfor og hvordan drive menighetsutvikling som målrettet og verdibevisst arbeid som fører ansatte fra selvbestemmelse til selvledelse?* Metodisk søkes svaret ikke på grunnlag av empiri, men med utgangspunkt i teoretiske perspektiver hentet fra ledelses- og organisasjonsfaget. Jeg trekker også vekslers på egen

arbeidserfaring som kantor og menighetsprest, og har selv tilknytning til MUV gjennom å være mentor for to menigheter. Som bakgrunn for mitt forslag til supplement av Hegstads menighetsutviklingsdefinisjon spør jeg:

- 1) *Hvordan kan lokalkirkelig ansatte sees som kunnskapsarbeidere i lys av profesjonssosiologi?*
- 2) *Hvordan kan lokalmenigheten forstås i et instrumentelt og institusjonelt perspektiv, med fokus på henholdsvis mål og verdier?*
- 3) *Hva er de ansattes rolle i forhold til selvbestemmelse og selvledelse?*

Før konklusjon peker jeg på praktiske følger både for den ansatte og for ledelsen i menigheten.

1 Et profesjonsperspektiv på de ansatte i lokalmenigheten

Det første teoretiske perspektivet som belyser ansattes rolle i menighetsutvikling, er profesjonssosiologi. Med profesjonsgrupper i kirken mener jeg de vigslende stillingene prest, diakon, kantor og kateket. I Den norske kirke har disse kirkefaglige yrkesgruppene tjenesteordninger og kvalifikasjonskrav som legger føringer for hvem som kan ansettes i slike stillinger, med hensyn til både utdanning og personlig egnethet. Kirkemedlemskap kreves, og for prester er vigsling en forutsetning. Vigsling er en forbønns handling til tjeneste og kan forstås som innsettelse til en stilling som innebærer en høy grad av personlig forpliktelse (Hegstad 2009). Videre har disse stillingene ifølge tjenesteordningene lederansvar på sine fagområder.

Siden lokalmenighetens kirkestab består av profesjoner, kan den forstås som en kunnskapsorganisasjon, en spesialisert virksomhet som preges av utdanning og dedikasjon og med høy grad av verdier og faglige standarder (Irgens 2007). Profesjonelle verdier kan beskrives som mål i seg selv (autoteliske). Jo tettere arbeidet ligger kjerneoppgaver, desto større grad av autoteliske verdier finner vi. Eksempelvis vil profesjonene forstå administrasjon ikke som et mål i seg selv, men som midler som tjener et høyere formål (heterotelisk). Profesjonene forstår ledelse og administrasjon som støtte for og tilrettelegging av kjernevirksomheten – som profesjo-

nene ivaretar (Evetts 2013).

Profesjoner kan forstås med utgangspunkt i oppgaver eller funksjoner som en organisasjon trenger å ivareta (Minzberg 1992). Differensiering av oppgaver foretas av organisasjonen ved å opprette stillinger og stillingskategorier etter behov. I kirken er det Kirkemøtet som oppretter stillingskategorier og innholdsbestemmer dem gjennom tjenesteordninger. I lokalmenigheten har det vært tjenstedifferensiering siden 1970-tallet. Differensiering uttrykker på den ene siden at det er blitt atskillig flere stillingshemler i kirken, og på den andre siden spesialisering og dermed høyere samlet kompetanse i lokalkirken. Det har kommet flere stillingskategorier ved siden av presten som tradisjonelt har vært eneste lokalt ansatte. Mens prestene tradisjonelt har ivaretatt bredden og helheten i kirken gjennom å være eneste ansatte i full stilling, har fremveksten av disse yrkesgruppene ved siden av presten ført til endrede rammer for preste-tjenesten.

Hvilke innsikter kan vi trekke fra profesjonssosiologi og applisere på kirkeansatte? Allment oppfattes *profesjonell* som motsatsen til å være amatør. Den profesjonelle er utdannet og lønnet, i motsetning til en frivillig som gjør noe på sin fritid. Profesjonelle forventes å inneha høy grad av kompetanse og arbeider kunnskapsbasert (Freidson 2001). Et sentralt kjennetegn ved profesjoner er at kunnskapsbasen er akademisk tilpasset gjennom et lengre studium på universitets- eller høyskolenivå. Denne kunnskapen kommer til anvendelse i møte med mennesker. Den profesjonelle yrkesutøveren forvalter en kunnskapsbase som i prinsippet er generell, men som i en rekke ulike enkelttilfeller må aktiveres og tilpasses det enkelte case. Denne prosessen krever skjønn og dømmekraft og må bygges opp over tid; med andre ord er den erfaringsbasert. Et kjennetegn ved profesjoner er at de selv stiller diagnose og står for behandlingen. De identifiserer problemer og har nødvendig kompetanse og redskap til å bidra til løsningen.

Profesjonene kan betegnes som menneskebehandlerne (Abbott 1988). Møtet med mennesker fordrer tillit fra brukernes side. Profesjonene er i utvidet forstand tjenesteytende og for-

valter goder av allmenn interesse. Derfor er det også normative forventninger til profesjoner, både hva de skal gjøre, og hva de ikke skal gjøre. Dette er nedfelt i etiske koder og standarder som gjelder for profesjonen. Fagforeninger utgjør profesjonelle sammenslutninger og gir et faglig fellesskap ved siden av arbeidsorganisasjonen hvor den profesjonelle er ansatt. Den profesjonelle representerer profesjonens ekspertise og integritet og ivaretar et større ansvar for å representere, legemliggjøre og ivaretar profesjonens verdier (Irgens 2007).

Profesjoner har beskyttede titler og langt på vei monopol på sitt felt. Denne dominansen har oppstått over flere år og er politisk konstituert i den forstand at profesjonsutøverne er sertifisert til å ivareta et oppdrag på vegne av fellesskapet. Profesjonene besitter en betydelig grad av ekspertise; profesjoner er en måte å organisere ekspertarbeid på. Profesjonelle er stort sett ansatt i organisasjoner. Det gir utslag i en dobbel lojalitet – både overfor arbeidsstedet og overfor fag og utøvere av samme profesjon. Denne høye kompetansen gir profesjonene høy grad av selvbestemmelse eller autonomi. De kjenner faget best og vil prioritere kvalitet i sine tjenester framfor effektivitet og økonomi. Det inngår i deres kompetanse å lede seg selv. Profesjoner er kjent for primært å ville la seg lede av andre innenfor samme profesjon. Paradoksalt fører spesialisering med seg ikke bare økt utdanning og kompetanse, men også en mer kompleks arbeidsvirkelighet med større behov for koordinering og økt samarbeid. Det medfører et behov for ledelse (Nylehn 2002).

Profesjoner og kunnskapsarbeidere forstår seg å tjene en større sak eller høyere formål. Dette er relatert til teorier om indre motivasjon. Gurholt og Gjerdahl (2010) identifiserer fire eksistensielle motivasjonsfaktorer: Tjener andre enn seg selv, søker etter å finne mening i livet gjennom jobben, sterk dedikasjon til arbeid, forventer at jobben skal være personlig stimulerende og utviklende. Vigslingen og synet på jobben som en tjeneste er et konkret uttrykk for dette. Eksempelvis utarbeidet Arbeidsforskningsinstituttet en spørreundersøkelse blant landets kirkeansatte, som målte arbeidsforhold, helse og engasjement (Lau 2012). Spørreskjema ble

sendt til over 6000 ansatte; halvparten svarte. Det opplevdes positivt å identifisere seg med kirken, og en del av spørsmålene måler organisatorisk tilhørighet og spør om sammenheng mellom den ansattes verdier i forhold til arbeidsplassens og til kirkens verdier. Særlig positive arbeidsforhold er autonomi og opplevelsen av kirken som trosfellesskap: "To tredjedeler opplever også et trosfellesskap med sine kolleger, og 56,7 % opplever at jobben er et kall for dem." (2012:22) 81,6 % svarer at de har stor frihet i arbeidsutførelsen; 63,9 % mener å ha stor fleksibilitet i forhold til arbeidstid, og 78,8 % svarer at de får benyttet sin kreativitet i arbeidet (2012:23).

Profesjons sosiologien anvendt i kirkelig kontekst tydeliggjør at kirken er en profesjonell virksomhet, sammenlignbar med skole og helsevesen. Profesjonene i kirken har skapt seg et rom ved siden av prestedtjenesten og deler flere trekk med kunnskapsmedarbeidere: Høy utdanning, faglig kompetanse, motivasjon, profesjonsidentitet og begrenset behov for kontroll og styring (Hougsnæs 2003). Det er nå høyt utdanningsnivå blant kirkelig ansatte, gjerne med flere mastergrader i samme stab. Men oftest er kun én person ansatt innenfor hvert fagfelt; én kantor leder det kirkemusikalske arbeidet; én kateket leder undervisningstjenesten, og én diakon leder diakonien. Presten fremstår som en generalist som er i kontakt med alle disse fagfeltene. Samtidig forankres prestenes profesjonsidentitet gjennom å være spesialist innenfor teologi og leder gudstjenester og kirkelige handlinger hvor andre tilsatte står under liturgens ledelse. Presten blir dermed sentral i kjerneområder innenfor kirkens uttrykk og virksomhet. Derfor er presten ifølge tjenesteordningen involvert i alle deler av menighetsarbeidet, mens de andre profesjonene har klarere definerte fagfelt. Dessuten har soknepresten plass i menighetsrådet, organisasjonens styringsorgan. Ifølge tjenesteordningen skal prester utøve åndelig og strategisk ledelse som åpenbart er målrettet og utviklingsorientert. Det blir nærliggende for presten å tenke helhetlig om menigheten.

Oppsummerende kan vi si at forholdet profesjon og organisasjon er spenningsfullt. Gjennom kirkeordenen av 1996 og kirkeordningsrefor-

mer har utviklingen i kirken gått fra faglig selvstendig styring til tydeligere organisatorisk styring. Dette gjenspeiler en generell utvikling hvor profesjonelle i sterkere grad blir ansatte og innordnes organisasjonen (Noordegraaf 2011). Den norske kirke utbygges som organisasjon etter å ha vært del av statsapparatet gjennom århundrer. Profesjonaliseringen i kirken har ført til en stor kompetanseheving og tjenester av høy kvalitet. Utfordringen kan bli at menighetens virksomhet blir sektorisert på bekostning av helheten. Dersom enhver styrer med sitt, hvordan skal helheten da ivaretas? Fokus på et målrettet og verdibevisst arbeid viser at helhet henger nært sammen med å lage sammenheng mellom egne mål og verdier og organisasjonens mål og verdier.

2 Lokalmenigheten i instrumentelt og institusjonelt perspektiv

Det andre teoretiske perspektivet som belyser kirkeansattes rolle i utvikling av lokalkirken, er å skjelle mellom et instrumentelt og institusjonelt syn på menigheten, med vekt på henholdsvis mål og verdier. Ulike syn på menigheten som organisasjon får følger for hva vi forventer og arbeider for at menigheten skal være, og hva den skal gjøre.

Mangfoldet av organisasjonsdefinisjoner har stort sett en vesentlig fellesnevner; organisasjoner dannes for å oppnå mål: "Organisasjoner er sosiale strukturer, skapt av aktører, for å fremme oppnåelsen av kollektive mål" (Scott 1987:11). Disse målene kan imidlertid være klare eller mer diffuse. Religiøse organisasjoner kjennetegnes av mange mål (Harris 1995). Denne mål- og oppgaveorienteringen er grunnleggende for å forstå hva en organisasjon er, og utgangspunktet er at mennesker søker sammen for å oppnå noe gjennom et samarbeid, som de ikke klarer alene.

Jeg skjeller nå mellom to perspektiver på organisasjoner, som begge har mål og verdier, men hvor disse begrepene vekt og rolle er forskjellig (Andersen 2014). I et instrumentelt perspektiv er målformuleringsprosessen ofte uinteressant, og fokus er snarere på sammenheng mellom mål, midler og konsekvenser. I et institusjonelt perspektiv er selve prosessen det av-

gjørende: "Målene er mer uformelle, noe som oppdages og utvikles gradvis over tid i en evolusjonær og naturlig prosess hvor en offentlig organisasjon tilpasser seg samtidig indre og ytre press" (Christensen 2009:106). Slik sett kan en organisasjon forstås som et redskap eller et instrument. Dette er et rasjonalistisk perspektiv på organisasjoner. Organisasjonen kan opprettes og nedlegges, alt etter behov.

I motsetning til dette synet står et institusjonelt perspektiv. Selznick (1957) hevder at en organisasjon går over til å bli en institusjon når den blir verdiladet. En organisasjon får ytterligere mening ved de psykologiske og sosiale funksjoner den fyller. Mens en organisasjon *gjør* noe, *er* en institusjon noe. Den har utviklet en egen identitet og får menneskelignende karaktertrekk, en personlighet. Den kan ikke så lett nedlegges, men får en egenverdi. Det blir et viktig anliggende for medlemmene å sikre dens overlevelse. Mens en organisasjon best kan forstås som en maskin, er institusjonen mer å betrakte som en organisme. Hvor en organisasjon blir et redskap for måloppnåelse, hvor effektivitet står sentralt, blir institusjonen et vern om verdier og virker verdifremmende.

En organisasjon kan forstås om et redskap eller verktøy som står til ledernes disposisjon og lar seg kontrollere. Rasjonalitet er da nedfelt i den formelle organisasjonsstrukturen. Effektivitet er avgjørende, og mål forstås som oppfatninger om noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden. Hvis det oppfattes avstand mellom ønsket tilstand og virkeligheten, representerer det et problem. I en organisasjon vil konsekvenslogikk være dominerende, og man vil tenke årsak-virkning. En institusjon preges av verdirasjonalitet. Man *gjør* noe fordi det har verdi i seg selv, og tenker mer tilbakeskuende. Organisasjoner er mer opptatt av framtiden, mens institusjoner hvor kultur er et helt sentralt element, vil være mer opptatt av fortiden og "det som sitter i veggene". Kulturen integrerer og samler medlemmene gjennom sosialisering (Bang 2011). Nye medarbeidere møter kulturen som "måten å gjøre ting på her", eller det som oppfattes som vanlig og passende. Denne tilbakeskuende holdningen medfører at det som en gang er blitt vurdert eller har fungert som

gode løsninger, fortsetter å bli gjort og vurdert slik. Det som er rimelig og akseptabel atferd, sitter i førersetet. Normer og verdier som preger en organisasjon i dens begynnende og formative år, vil ha stor betydning for den utviklingsveien den følger siden, såkalt "stivhengighet". Dette gjør institusjoner tradisjonstunge og dermed sene å endre. Følgelig blir de også utfordrende å lede og styre, og lever sitt eget liv i større grad enn en organisasjon som ligger i lederens kontroll.

Selznick (1957) peker på kultursiden av organisasjoner og minner oss om at den består av kjøtt og blod i tillegg til skjelettet, strukturen. De fleste virksomheter har trekk fra begge sider. Alle institusjoner er organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er institusjoner. Et instrumentelt perspektiv er langt mer vanlig i privat sektor, mens det institusjonelle forekommer oftest i ideell sektor. Lokalmenigheter deler dessuten trekk fra offentlige organisasjoner, som folkevalgt ledelse og at de er multifunksjonelle med mange og delvis motstridende hensyn og mål. Komplexiteten øker:

Religious service organizations are usually distinguished by their values-expressive character (...) They are expected to provide a service, but they are also expected to honor, nurture, and promote specific moral and spiritual ideals as those ideals provide the particular inspiration for their service (Jeavons 1994:58).

Mål og verdier

Den profesjonelle kirkelige medarbeider har i likhet med arbeidsorganisasjonen, lokalmenigheten, både mål og verdier. En viktig lederoppgave er å skape en sammenheng mellom dem, i tråd med menighetsutviklingens to elementer: "kalt til å gjøre og kalt til å være". Dette er forholdet mellom mål og verdier, struktur og kultur.

Mål kan defineres som noe man ønsker å oppnå eller realisere i framtiden (Christensen 2009:99). Mål er presise og kan måles siden de oftest forholder seg til kvantifiserbare størrelser. Man skal vite om man har oppnådd et mål eller ikke. Et hovedmål kan operasjonaliseres i delmål. Langsiktige mål blir ofte strategiske mens kortsiktige er konkrete og mer håndfaste. Slik sett er mål langt mer konkrete enn verdier. En

verdi uttrykker intensjonalitet og er et kompass for handling, og noe som er foretrukket framfor noe annet. Altså har verdier med valg og prioriteringer å gjøre. Verdier er det vi tror på, og våre svar på hva som er rett og galt, godt og dårlig, effektivt og ineffektivt.

Rokeachs klassiske verdidefinisjon lyder: "En verdi er en vedvarende tro på at et spesifikt atferdsmønster eller formål er personlig og sosialt å foretrekke framfor et motsatt handlingsmønster eller formål" (Aadland 2006:19). Verdier er en kognitiv eller emosjonell orientering som styrer personers, gruppers, organisasjoners og samfunns prioriteringer og handlinger. Verdier er preferanser for en gitt type atferd foran en annen type atferd (Kirkhaug 2013). Verdiers særpreg blir tydeligere når de kontrasteres til regler. Mens regler er direkte påbud og forbud for handling, er verdier mer åpne. Regler fungerer best som del av rutiner og når ting er forutsigbart. Blir situasjonen usikker, strekker ikke regler til. Verdier stikker atskillig dypere enn regler, som er noe tillært, og som det ofte er knyttet straff eller belønning overfor. Verdier krever refleksjon og dømmekraft. Jo mindre regelstyrt og jo mer sosialt utfordrende en jobb er, desto større behov har vi for verdier. Det taler for at profesjonenes arbeid, også i kirken, trenger å være verdibevisst.

Verdier forbindes mer med kulturelt perspektiv og gir en moralsk ramme rundt mål og oppgaver (Christensen 2009:102). Jeg bruker betegnelsen verdibevisst framfor verdibasert, ettersom alt i prinsippet er verdibasert. Verdibevissthet krever kontakt og kjennskap og refleksjonsevne i forhold til egne verdier. Det kan skjelles mellom åpne og bevisste verdier som kommer uttrykkes verbalt, og skjule og tause verdier som avleses fra handling. Verdistudier innebærer både å undersøke hva mennesker mener de tror på og gjør, og deres atferd (Aadland 2006). Åpne og skjulte verdier bør sees i sammenheng gjennom refleksjonsprosess. Da finner verdiavklaring sted, og endring og utvikling er mulig. Refleksjon over praksis er et grunnleggende kjennetegn på profesjoner, ettersom det handler om å anvende ekspertkunnskap på en rekke enkelttilfeller hvor formell kompetanse må suppleres med dømmekraft.

Lokalmenigheten og profesjonene som tjenestegjør der, står følgelig i skjæringspunktet mellom mangfoldige mål og verdier i sin arbeidspraksis. Men er verdidimensjonen i tilstrekkelig grad blitt i varetatt av menighetsutvikling fra sentralt kirkelig hold?

Målstyring og planarbeid som menighetsutvikling

Som vi har sett, medfører forståelsen av kirkelig ansatte som profesjonsutøvere, og menigheten som institusjon, økt verdibevisthet. Jeg viser i det følgende at mye sentralt initiert menighetsutvikling i Den norske kirke derimot har hatt et målbevisst og instrumentelt utgangspunkt.

I visjonsdokumentet vedtatt av Kirkemøtet 2009–2014 står det at man vil "(...) drive menighetsutvikling preget av fornyet gudstjeneste-feiring, trosopplæring og diakoni". I kirkerådets sekretariat er det også en avdeling som bærer navnet "Avdeling for menighetsutvikling". Dette tilsier at menighetsutvikling er satt på dagsorden helt sentralt i Den norske kirke. Kirkeordningen i Norge er lite hierarkisk, men snarere desentralisert med fordeling av makt på nasjonale, regionale og lokale nivåer. Det gjenspeiler en ekklesiologi som betoner at kirken er både synodal, episkopal og kongresjonal.

I et komparativt perspektiv, sett i forhold til Svenska kyrkan og Folkekirken i Danmark, framstår Den norske kirke som sentralisert. Dette kan virke overraskende for nordmenn med sans for selvvråderett, distriktspolitikk, lokalsamfunn og flat struktur. I Danmark er de sentralkirkelige rådene helt fraværende; det er intet nasjonalt Kirkemøte; dog har biskopene et formalisert Bispemøte som sjelden munner ut i felles vedtak. I Danmark arbeides det nå med å styrke prosterollen, og opprettelsen av sentralkirkelige organer drøftes. Det lokale sokn med menighetsrådet har stor innflytelse og velger i praksis hvem som tilsettes som prester. Lokalsoknet er også styrket i Sverige, mens biskopen ikke har arbeidsgiveransvar, kun tilsyn. Sverige har vel å merke en politisert og utbygget nasjonal rådsstruktur og kirkeadministrasjon (Ekström 2013). Disse strukturelle forholdene legger premisser for menighetsutvikling.

I Norge er det ifølge Kirkeloven (KL) § 24

Kirkemøtet som "(...) fastsetter retningsgivende planer og programmer for den kirkelige undervisning, diakoni, kirkemusikk og for økumenisk virksomhet." Nasjonalkirkelige reformer er eksempelvis plan for diakoni (2008), trosopplæringsreformer (2003–), gudstjenestereformen (2003–) og plan for kirkemusikk (2008). Overordnet vedtar også Kirkemøtet mål og strategier for kirken. Disse planene er å forstå som rammeplaner som den enkelte menighet skal gi en lokal utforming. Det tilligger fellesrådet å legge planer og strategier for kirkens virksomhet i kommunen (KL § 14). Denne bestemmelsen ligger i grenseflaten opp mot menighetsrådets ansvarsområde. Paul Erik Wirgenes som er direktør i avdeling for menighetsutvikling i Kirkerådet, beskriver planene som dialogiske (2011:174). Planene representerer ifølge ham en strategisk mulighet for lokalmenigheten til å ta viktige veivalg. Menighetene blir "tvunget" til å tenke igjennom og ta stilling til hvem de er, og ha de vil gjøre; jfr. Hegstads definisjon av begrepet menighetsutvikling som et målbevisst arbeid. Planene betegnes som retningsgivende framfor detaljregulerende. I planarbeidet gis menighetene mulighet til å analysere sin kontekst og spørre hva det innebærer å være kirke på sitt eget sted.

Planarbeid er mye brukt i offentlig sektor og hører ledelsesfaglig hjemme i kategorien målstyring (Drucker 1974). Følgende elementer står sentralt i målstyring: Fastsette overordnede mål, etablere målhierarki, planlegge og gjennomføre tiltak, samt resultatmåling, læring og korrigering. Målstyring var i vinden fra 1980-tallet og ble innført i stat og kommuner i stor stil (Busch m. fl. 2011). Dette var et forsøk på å fjerne seg fra tidligere regelstyring og sentralisering. Målstyringens hensikt var desentralisering gjennom større frihet og ansvar lokalt. Positivt sett trenger målstyring imidlertid ikke å være et styringsredskap, men en arbeidsmetode som koordinerer ressurser mot felles mål. Særlig interessant er dette i kirken fordi metoden åpner for å identifisere noen samtlende mål som binder enkeltpersoner og organisasjon sammen.

Flere studier peker i retning av at målstyring gjennom planarbeid har møtt en del motstand i lokalmenighetene. Danbolt og Lien (2012) fant i

sine fokusgruppeintervjuer med tre kirkestaber faktorer som gjorde at det opplevdes meningsfylt for kirkelige ansatte å arbeide nettopp i menighet. Mening, fellesskap og frihet var viktige kategorier: "Den største trusselen mot fortsatt trivsel er byråkratisering innen kirken" (2012:11). Kreativitet framholdes som en viktig side ved arbeidsplassen og stilles i motsetning til byråkratiseringen:

Mange (...) så kreativiteten som truet av strukturer ovenfra og et voksende byråkrati som i større grad fører Kirken inn i et felles spor. Det skinner gjennom en skepsis til at nyere "public management"-strukturer i det offentlige, med målstyring og internkontroll som ikke passer inn i kirken. Mange (...) var redd for at kirkens ansatte skulle miste friheten (...) (2012:13).

Målstyringen har ikke kommet til rette med hvordan måle kvalitet. Danbolt og Lien viser til Jordahl (2002) som påpeker at muligheten til å regissere egen arbeidshverdag er en forutsetning for trivsel, ikke minst i kunnskapsorganisasjoner hvor det er viktig at kjernevirksomheten står i sentrum. Et funn er at det som er lokalt utformet og kontekstuellet preget, fremholdes positivt, "mens det er skepsis til retningslinjer og direktiver ovenfra, som kan oppfattes som byråkratiske og kontrollerende" (2012:16).

Hougsnæs og Huuse (2011) skrev rapporten fra KAs landsomfattende kirkevergeundersøkelse. De fant at kun 40 % av fellesrådene hadde utarbeidet strategiplaner. Studien dokumenterer fravær av strategi – og virksomhetsplaner for fellesrådets arbeid, noe som bidrar til at fellesrådene arbeider mer fra sak til sak. Dette forklares med at virksomhetsstyring i det offentlige har blitt umoderne (Røvik 1998) i offentlig sektor og krever mye administrasjon:

Dels handler det antakelig også om at en samlet og helhetlig planprosess med nødvendighet også forutsetter en betydelig administrativ, kommunikativ, og ikke minst også kirkefaglig innsatsfaktor (saksbehandlerkapasitet i forhold til undervisning, kirkemusikk og diakoni) som få fellesrådsadministrasjoner har ressurser til (2011:58).

I 2014 ble det utarbeidet en rapport som evaluerte den lokale kirkes ordning, særlig forholdet

mellom fellesråd og menighetsråd. Rapporten fikk navnet *Samstyring i ubalans*. Det dokumenteres at soknet mangler helhetlig ledelse, og at fellesrådene veier tyngre enn menighetsrådene gjennom større handlingsrom, mer ressurser og tyngre administrasjoner. Dette er ikke etter intensjonen i kirkeloven. Det er interessante funn i forhold til planarbeid, og det påvises liten grad av koordinering og samhandling om planer og strategier mellom kirkelige fellesråd og menighetsråd. Som et unntak står bispevisitasen som samler alle aktørene i soknet, men det er årevis mellom hver gang. Et annet sentralt funn er:

De planer som lages i regi av kirkelig fellesråd, handler først og fremst om økonomi/budsjetter og vedlikeholds-/investeringsprosjekter. I vårt casemateriale er det få kirkelige fellesråd som arbeider med planer og strategier for den kirkelige virksomheten i kommunen (2014:51).

Menighetsrådet har ifølge KL § 9 hovedansvar for utvikling av menighetslivet. En indikator på hvordan dette ivaretas, er plan- og strategiarbeid. Det er ulikheter på dette området mellom soknene i studien, fra helhetsplan til huskelister og aktivitetskalendre (2014:64):

Årsakene til en slik mangel på planarbeid handler antagelig både om størrelse, ressurser og ledelsesengasjement. Det kreves ressurser til å drive med planlegging, og som regel ansattressurser. De mest aktive soknene har gjerne en daglig ledelse i staben, mens en del av de minst aktive ikke har en slik ressurs. Det kreves også interesse for å drive med. Menighetsrådets engasjement er selvsagt også viktig. I de tilfeller hvor planarbeid forekommer, gjennomføres det i et samvirke mellom menighetsråd og stab, gjerne også med innspill fra komitéer og utvalg knyttet til ulike virksomhetsområder.

Det er dagens byrde og hete som setter dagsorden, og forvaltningssaker tar mye oppmerksomhet. Delplaner på menighetsnivå er ofte aktivitetsrettet og retter seg mot målgrupper. Men det synes vanskelig å knytte de til overordnede mål:

Men heller ikke i disse er bruk av stillingsressurser og økonomi satt i relasjon til det menigheten vil oppnå. Et unntak er trosopp-

læring der opprettelse av stillinger, fordeling av stillingsressurser og oppgaver på tvers av sokn er aktuelle problemstillinger. Her er det etablert et plan- og aktivitetsregime som det er knyttet ressurser til.

Ettersom profesjonene er verdidrevet, bør også denne dimensjonen tematiseres. Religiøse organisasjoner kjennetegnes av et sterkt verdimessig engasjement blant deltakerne, lønnede og ulønnede. Mål kan primært være kvantitative, mens verdier fanger opp mer av den kvalitative fordypningen. Dette harmonerer med evalueringen av MUV (Birkedal 2012), som påpeker at relasjoner er forbedret; det er større felles forståelse av hva det betyr å være menighet.

Det ser ut som at planer og strategier på bispedømmenivå og fra sentrale kirkelige organer får svært begrenset gjennomslag i kirken lokalt. En forklaring på dette er begrenset evne/kapasitet i menighetsråd og stab til å følge opp sentrale planer (2014:104).

Planansvaret ligger ikke minst hos menighetsrådene: IRIS-rapporten 2014 peker på samme trekk, nemlig fravær av samlede planer for virksomheten. Planarbeid med hovedsakelig et instrumentelt perspektiv bør suppleres med verdibevisst arbeid med andre arbeidsmetoder som kan tilpasses lokale forhold. Det kan synes som om utviklingsarbeid i kirken har hatt større oppmerksomhet på struktur og mål framfor kultur og verdier. Som en trosgjennomsyret organisasjon (Sider og Unruh 2004) framstår menigheten som så verdiimpregnert at verdier tas for gitt; jfr. Obelix som falt i gryta med styrkedriken som spedbarn. Det er altså ikke nok kun å operere med å fastsette mål; det bør også drives verdibevisst arbeid. Det har vist seg vanskelig å lage planer i lokalmenigheter; disse oppleves som pålegg utenfra. Målstyring har sine begrensninger, og det er trøtthet i forhold til rapportering:

Mye peker i dag i retning av at målet om overlevelse gjennom å skape forutsigbarhet ved hjelp av analyser og strategisk planlegging i mange virksomheter, er i ferd med å bli erstattet av et enda mer grunnleggende mål om å skape mening for dem som er involvert i organisasjonen (Nordhaug 2002:300).

3 Fra sektor til helhet – fra selvbestemmelse til selvledelse?

Det tredje teoriperspektivet som belyser ansattes rolle og potensial i menighetsutvikling, er å hente i ledelsesfaglige innsikter om selvbestemmelse og selvledelse. For å illustrere forholdet mellom selvbestemmelse og selvledelse vil jeg i det følgende trekke veksler på den danske teologen Camilla Sløks artikkel "Ledelse i folkekirken: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke" (2008). Sløk hevder med bakgrunn i organisasjonsforskeren Klausen (2006) at det ikke finnes noen ledelse i den danske folkekirken, heller ikke noe ledelsesbegrep. Det skjer nå endringer på dette feltet i Danmark. Spørreundersøkelser viser likevel at særlig yngre prestes etterspør mer ledelse, mens kirkeministeriet i et skriv av 2007 uttaler: "Kirkens medarbeidere har en tradisjon for en betydelig selvbestemmelse i tilrettelæggelsen af deres arbejde, og det er ikke hensigten at ændre herpå." (2008:112) Selv om mangel på ledelse medfører rolleklarhet og vurderes som en negativ faktor i arbeidsmiljøet, er det menighetsrådet som i juridisk forstand er daglig leder. Utfordringen er at menighetsrådet ikke er til stede i det daglige. Selv om soknepresten ikke har et formelt ledelsesmandat, fungerer vedkommende ofte som stabens leder i praksis. Undersøkelsene viser også at en mer direkte ledelse av prestene kan oppfattes negativt som en form for disrespekt for prestens faglige og teologiske identitet (2008:114).

Sløks kartlegging av ledelse i Folkekirken gir en fremstilling av at kirken mangler ledelse og et ledesspråk. Det praktiseres en form for selvbestemmelse og selvforvaltning. Ingen skal blande seg for mye i hva andre gjør. Sløk sier det slik: "Enhver passer sit. Ingen blander sig. Menighetsrådet siger ikke noget, for de er der ikke i det daglige og har ikke noget faglig indblik i, hva personalet laver." (2008:120) I en folkekirke hvor økonomien er trygg, kan hjulene holdes i gang. Virksomheten er ikke avhengig av omstilles for å være konkurransedyktig i et skiftende marked. Diagnosen som Sløk stiller, er selvbestemmelse uten ledelse. Situasjonen i Norge er noe annerledes i og med at stillingen som kirkeverge/daglig leder av fellesrådets ar-

beid er lovfestet. Like fullt er forholdet mellom selvbestemmelse og selvledelse relevant i Den norske kirke. Etter å ha identifisert symptomer og stilt diagnose finner Sløk også en behandling. Det springende punkt er å samle seg om mål og verdier for menigheten, altså menighetsutvikling som mål- og verdibevisst arbeid. Menighetsrådet må ifølge Sløk ta initiativ til å lage en strategi for kirkens bidrag til lokalmiljø og samfunn. Enhver strategi springer ut av visjon, verdier og mål: Hva er vår eksistensberettigelse, våre mål og vårt oppdrag?

Selve måten disse spørsmålene er formulert på, uttrykker at strategi og mål er en overgang til samspill. I denne prosessen spiller ansatte en vesentlig rolle. Ikke alle ønsker ensomhet i sitt arbeid. Dersom det lages felles, helhetlige mål i menigheten, settes den enkelte medarbeider og dennes arbeid inn i en større sammenheng. Felles mål og verdier kan bidra til faglig utvikling og samarbeid på tvers av profesjonsgrenser. Teamarbeid er et ideal det kan snakkes lett vint om. Min erfaring er at det er ønskelig, men ingen hovedarbeidsform i det daglige. Gjennom teamarbeid omgjøres flerfaglighet til tverrfaglighet og er ifølge Busch (2012:146) målformulerende og verdibevisst samspill på gruppenivå. I det daglige er det mye å vinne på å gå fra selvbestemmelse til selvledelse: "Selvledelse dreier seg om evnen til å verdiforankre, planlegge og gjennomføre målrettet arbeid" (Martinsen 2007:329). Dette er særlig relevant på bakgrunn av kompetanserevolusjonen som også har vært i kirken. Da vet ikke alltid lederne best, og den klassiske lederrolle endres til koordinator og støttespiller. Selvledelse innebærer egen administrasjon, egne beslutninger, egen oppfølging av eget ansvar. Det passer selvstendige og autonome medarbeidere best. For sterk betoning av måldimensjonen ved selvledelse vil kunne medføre økt fokus på prestasjoner og effektivitet. Som nevnt krever komplekse oppgaver og spesialisering noen ganger økt samarbeid. Og de færreste ønsker å være ensomme i sitt arbeid, men vil ha tilhørighet.

Verdiavklaring står også sentralt i selvledelse: hva man vil, ønsker og liker. Først på det grunnlaget kan mål defineres slik at de daglige anstrengelser får retning og mening. En videre

fremdrift i selvledelse vil være åpenhet for å opparbeide seg ny kompetanse og bruke kreativitet for å finne nye løsninger. Systematisk selvobservasjon fordrer personlighetstrekket autonomi, altså selvstendige og kompetente medarbeidere. Det har Den norske kirke i høy grad. Autonomi er evne til å motstå innflytelse eller tvang, motsette seg autoriteter og behov for selv å være årsak til handlinger, se på seg selv som aktør heller enn brikke i et spill (Martinsen 2009). Som arbeidsmiljøundersøkelser i kirken viser, ser over halvparten av kirkelige ansatte arbeidet som et kall (Lau 2012). Det er viktige nyanseforskjeller mellom jobb og tjeneste. Å være kirkelig ansatt vurderes som et personlig, lokalt og felles prosjekt. Det er åpenbart at med slike forventninger til arbeidets art, og opplevelsen av å tilhøre en større sammenheng, er det mulig for den ansatte å relatere egne mål til menighetens felles mål. I kunnskapsorganisasjoner, som kirken til dels er, er selvledelse en vanlig og forventet arbeidsform.

Medarbeideren har kompetanse til å se hva som må gjøres og utføre det. Selvledelse er at den enkelte medarbeider ser seg selv i et større perspektiv gjennom å vite hva som forventes av en, og å gjøre det. Det er på en måte å vite det som ledelsen ikke ser eller vet. I kirkelig sammenheng er heller ikke menighetsrådet der i det daglige. Og oftest har den kirkelige ansatte større fagkunnskap og kompetanse til å utføre arbeidsoppgaver enn det ledelsen har. Medarbeideren som er selvledet, har evnen til å sette seg inn i kollegaers og ledelsens tankegang, det som Sløk kaller "at tenke andethed" (2008:103). Samtidig som medarbeideren har empati, kreves evne til å iaktta seg selv og forstå hva behovene er.

Selvledelse er ifølge Sløk å identifisere seg med virksomheten, og representere den utad. Det gjør kirkelige ansatte i høy grad, og slik oppfattes nok mange utenfra. Medarbeideren er ikke bare en isolert fagarbeider, men virksomhetens ansikt overfor omverdenen. I en sum tar selvledelse høyde for å tenke helhet, plassere seg i forhold til andre og sette mål som er i samsvar med virksomhetens samlede mål. Selvbestemmelse blir derimot å drive med sitt på sin sektor uten at det er noen nødvendige forbindelseslinjer til øvrig virksomhet. Mens selvledelse

åpner for utvikling av helheten, fremmer selvbestemmelse snarere daglig drift som fortsetter i samme spor, med andre ord stagnasjon. I beste fall fører selvbestemmelse til egen faglig utvikling for medarbeideren, men da som et individuelt prosjekt. Selvbestemmelse vanskeligjør omstilling av menigheten som organisasjon og fellesskap. Menighetsutvikling lar seg ikke gjennomføre uten at det finnes felles, samlende mål. Menighetsutvikling lar seg godt kombinere i en menighet hvor det er høy grad av selvledede medarbeidere, da de ser sine mål i relasjon til overordnede mål. Utfordringen er ikke at kirkelige medarbeidere har egne agendaer som går på tvers av andre i menighetsfellesskapet. Men med lite tradisjon for teamarbeid, og svært kompetente medarbeidere på hvert sitt fagfelt, går helheten tapt. En dimensjon som bør tematiseres som del av prosjekt menighetsutvikling, er nettopp forholdet mellom selvbestemmelse og selvledelse. Menighetsutvikling gir en mulighet til styrket organisasjonsforståelse, og til et fellesskap som trekker i samme retning mot tydelige mål.

Selvledelse gir implikasjon for hvordan vi skal forstå ledelse og lederens rolle. Jeg har allerede kategorisert vigslede medarbeidere i lokalmenigheten som kunnskapsarbeidere. De er profesjonelle med høy kompetanse og evne og vilje til autonomi. Martinsen (2009) identifiserer faktorer ved medarbeidere som gjør at selvledelse kan fungere. *Høyt kunnskapsnivå*: Den ansatte har høyere kompetanse enn lederen og må selv ta beslutninger og vurderinger. Lederen kan i begrenset grad involveres i faglige områder. Dette er også tidkrevende for lederen. *Følelsesmessig organisasjonsforpliktelse* er hva slags forhold arbeidstaker har til arbeidsplassen kan sorteres mellom forpliktet, normativ og følelsesmessig. Ut fra det som hittil er skrevet, er det en følelsesmessig forpliktelse – commitment. Det er høy grad av dedikasjon. Dette gir konsekvenser for ledere: På en slik bakgrunn blir lederen coach. Det betyr å gi fra seg myndighet og ansvar, samt å inspirere sine medarbeidere framfor å kontrollere dem. Vinningen er å ta profesjonene på alvor og gi dem frihet til å gjøre en god jobb. Parallelt relateres de til virksomheten ved at mål og verdier er noe som tematiseres og

knyttes sammen.

Oppsummerende drøfting

Siden menighetsutvikling nødvendigvis involverer mange aktører lokalt, både ansatte og frivillige, embete og råd, bør menighetsutvikling forstås nettopp som et målformulerende og verdiutviklende samspill. I tråd med tjenesteordningene og Den norske kirkes struktur har mange lederansvar i lokalmenigheten. Profesjonene er i høy grad selvledet, og det gir mening å forstå vigslede medarbeidere ikke bare som ansatte, men som ledere av grener av virksomheten i menigheten. Staben blir da en ledergruppe, og medarbeidere blir de frivillige. Ved å fokusere på de vigslede stillingene rettes samtidig oppmerksomheten på det kirkefaglige og kjernevirksomheten i menigheten. Det understreker profesjonenes verdifulle kompetanse og rolle, men utelukker selvsagt ikke andre yrkesgrupper eller menighetslemmer.

Menighetsutvikling er ikke kun et nytt tiltak som legger stein til byrden for flittige medarbeidere eller vekker engasjement hos spesielt interesserte, men er ifølge Hegstads definisjon en helhetlig felles forståelse av menighetens kall og oppdrag. Den berører altså ikke bare en isolert sektor av menighetens virksomhet, men er et spørsmål om identitet, som i sin tur legger føringer for prioriteringer og satsningsområder. MUVs anliggende er nettopp å fokusere helheten. MUV har et potensial som målrettet og verdibevisst samspill hvor de ansatte har en naturlig og selvskreven rolle. Premisset er at endring krever ledelse (Askeland 2012). Skal endringsprosesser – som menighetsutvikling er et eksempel på – være vellykket, kreves lederskap. Med tanke på at ledelse i Den norske kirke er delt på flere nivåer og aktører i to arbeidsgiverlinjer, understrekes verdier av målrettet og verdibevisst samspill på tvers av disse skillene.

Menighetsutvikling innbyr til noen samtaler om virksomhetens mål og verdier. Samtaler om grunnleggende spørsmål krever både tid og tillit mellom deltakerne. Som vi skal se, er det gunstig for alle parter dersom individuelle mål og ambisjoner kan relateres til og gjenspeiles i felles mål og verdier. Vi har sett at det i vår tid er av avgjørende betydning å drive målrettet og verdi-

bevisst arbeid i lokalmenigheten. Rammene for dette i Den norske kirke har til nå i høy grad vært primært planarbeid, forankret i målstyring. Eksempelvis lanserer *Håndbok for menighetsråd og fellesråd* (2011) helhetsplan som redskap for å sikre helhet og samordnet forståelse mellom fagfeltene i lokalmenigheten. Slike felles virksomhetsplaner er imidlertid kun utarbeidet i et fåtall av soknene. Og der de er laget, er ikke jobben dermed fullført. Implementeringsfasen preges generelt av unnlattessynder. Målstyringens konstruktive bidrag har ofte kommet i skyggen av økt rapportering som oppleves som ekstraarbeid framfor kilde til evaluering og læring. Dette er målstyringens svøpe, og lokalt kan den ifølge nevnte undersøkelser oppleves som obligatoriske tvangsøvelser fra sentralkirkelig hold. Målbevissthet taper da framfor måling. Skal målstyring fungere, kreves det bevissthet at mål gir fokus, at gjennomføring av mål gir mulighet til tilbakemelding og læring, samt følelse av suksess (Byfuglien 2010:126). Jeg er imidlertid usikker på om det faktisk fungerer etter intensjonen. I beste fall vil mål fungere som drivere og utløse energi. En særlig lederoppgave vil være å sikre sammenheng mellom medarbeiderens mål og virksomhetens mål. Det er en stadig balansering mellom optimistisk nok og realistisk nok. Arbeid med mål bør være motiverende framfor dirigerende.

Praktiske følger og konklusjon

Spørsmålet jeg har forsøkt å besvare i artikkelen er: *Hvorfor og hvordan drive menighetsutvikling som målrettet og verdibevisst arbeid som fører ansatte fra selvbestemmelse til selvledelse?* Vi har sett at målbevisst arbeid ikke kan forbeholdes planarbeid og målstyring alene. En viktig strategisk satsing for kirkelig lederskap er å føre ansatte fra selvbestemmelse til selvledelse. En viss grad av selvbestemmelse, forstått som autonomi, er en forutsetning for selvledede medarbeidere. Forholdet mellom selvbestemmelse og selvledelse bør derfor ikke forstås som motsetninger som utelukker hverandre, men som ytterpunkter på en skala. Det som utgjør den grunnleggende forskjellen mellom begrepene, er at selvledelse forholder seg til helheten ved å preges av samspill. Ledelsesforståelsen jeg inn-

ledningsvis la til grunn, var ledelse som målformulerende og verdiutviklende samspill. Teamarbeid forutsetter entydige felles mål i en gruppe. I menighetsarbeid endres ofte samarbeidskonstellasjonene, og teamarbeid sees oftest i prosjektsammenheng, eksempelvis trosopplæringstiltak eller gudstjenester. I det daglige medfører spesialiseringen blant kirkelige yrkesgrupper at selvledelse blir en hovedarbeidsform. Medarbeideren er følgelig ikke seg selv nok når selvledelse utøves. Gjennom selvledelse beholdes faglig integritet og kompetanse samtidig som et målbevisst arbeid sammen med andre ivaretas og utvikles.

Et samspill oppstår der mennesker ser på arbeidet som mer enn et individuelt prosjekt, men noe som gjøres i fellesskap. Og kirkelige ansatte kan gjøre noe felles selv om de ikke gjør det samme. Målrettet og verdibevisst samspill betyr også at de samme menneskene snakker sammen. Gjennom dialog som kommunikasjonsform kan felles mål utformes på grunnlag av verdiavklaringer. Det krever tid, en sjelden ressurs i kirkelig virksomhet. Derfor er det også en lederoppgave at det blir satt av tid slik at slike samtaler blir prioritert. Som elementene i målstyring viser, er prosessen ikke over når målene er formulert. Med implementering og læringsbaner begynner selve arbeidet. Selve arbeidsprosessen og evaluering kan være fellesskapsbyggende og underbygge opplevelsen av at man står sammen.

Poenget er at selvledelse på ingen måter utelukker andre ledelsesformer i kirken, men gir stor gevinst i forhold til å forankre menighetsutvikling blant kirkelige ansatte gjennom å gi dem eierskap til prosessen. En ledelsesfaglig forankring gir samtidig et teoretisk anvendelig begrepsapparat i utfordrende implementeringsprosesser av lokal menighetsutvikling. Jeg har trukket opp tre teoretiske perspektiver egnet til å belyse ansattes rolle og deres potensial som deltakere i menighetsutvikling. En forutsetning, og svaret på artikkelens problemstilling, er at menighetsledelsen tar kirkelig ansatte og deres egenart på alvor som profesjonelle kunnskapsarbeidere, og dernest involverer dem i en helhetlig menighetsutvikling som knytter den enkeltes mål og verdier til felles mål og verdier. Dette

krever en grunnleggende felles organisasjonsforståelse, der skjelling mellom menigheten som instrument og institusjon kan supplere hverandre. Profesjonene har i konteksten av lokalmenigheten stort potensial til å delta i utformingen av lokal menighetsutvikling når de går fra selvbestemmelse til selvledelse. Dette har jeg beskrevet som et samspill mellom den profesjonelle og arbeidsfellesskapet i menigheten. Å skape selvledede medarbeidere er et felles prosjekt mellom de profesjonelle medarbeiderne selv og lokalmenigheten. De teoretiske innsiktene jeg har beskrevet, vil være tjent med empirisk utforskning som igjen kan bidra mer konkret metodisk til overganger fra selvbestemmelse til selvledelse. Dette samspillet, forankret i de kirkelige profesjonene, bidrar til en helhetlig menighetsutvikling som et målrettet og verdibevisst arbeid.

Litteratur

- Abbott, A. (1988). *The System of Professionals. An Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Andersen, J.A. (2014). *Organisasjonsteori. Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, H. (2012). Endringsledelse – muligheter og utfordringer for en kirke i endring. Lederroller, ledelse og kompetansebehov. I: Birkedal, E., Hegstad, H., Lannem, T.S, (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget. Prismet-bok, s 137–152.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Birkedal, E. m. fl. (red.). (2011). *Sammen i forandring – refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-Forlaget.
- Birkedal, E. m. fl. (red.). (2012). *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget.
- Birkedal, E. (2012). *Aktører – Prosess – Erfaring. Systematisk utviklingsarbeid i et utvalg folkekirkemenigheter*. I: Birkedal, E., Hegstad, H., Lannem, T.S, (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget. Prismet-bok, s 25–50.
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., Vanebo, J. O. (red.). (2011). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byfluglien, T. Målstyring – en hjelp til planlegging av kirkelig aktivitet I: M. H. Hougsnæs (red.). (2010). *Folkekirke i forandring. Lederskap og lederutfordringer fram mot 2020*. Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, s 125–138.
- Christensen et. al. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Danbolt, L. J. og Lien, L. (2012). *Kirken – et bra sted å jobbe. En kvalitativ studie av hva som oppleves positivt med å arbeide i Den norske kirke. Tidsskrift for praktisk teologi*. (2). Oslo: Luther forlag.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.
- Ekström, S. (2013). *Svenska kyrkan – historia, identitet, verksamhet och organisation*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology Review*, 61(5–6): 778–796.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Cambridge: Polity Press.
- Gurholt, K. P. og Gjerdaahl, H. (2010). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Hvordan lede inдре motiverte kunnskapsmedarbeidere?* Bergen: NHH. (Masteroppgave i administrasjon og økonomi).
- Harris, M. (1995). The Organization of Religious Congregations: Tackling the Issues. *Nonprofit Management & Leadership*, 5 (3): 261–274.
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke. Bidrag til ekklesiologien*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Hegstad, H. Hva er vi kalt til å være og kalt til å gjøre? Fem dimensjoner ved å være menighet. I: Birkedal, E., Hegstad, H., og Lannem, T.S. (red.). (2011). *Sammen i forandring. Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-forlaget, s 9–27.
- Hougsnæs, M.H., Grimstad, F. og Askeland, H. (red.). (2003). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Hougsnæs, M. H., og Huuse, M. (2011). *KAs Lederundersøkelse 2010. En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer*. Oslo: KA.
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jeavons, T. (1994). *When the Bottom Line Is Faithfulness: Management of Christian Service Organizations*. Indiana: Indiana University Press.
- Jordahl, A. (2002). *Ledelse og omstilling i profesjonelle organisasjoner*. <http://www.aff.no/viewfile.asp?id=151>
- Kirkerådet (2011). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd 2011–2015*. Oslo: Kirkerådet.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lau, B. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke*. Oslo: AFI-rapport 17.
- Martinsen, Ø. L (red.). (2010). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- IRIS - International Research Institute of Stavanger. Nørdland m. fl. (red.). (2014). *Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkes ordning*. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/kirke/rapporter/sluttrapport_den_lokale_kirkes_ordning_2014.pdf
- Nylehn, B. og Støkken, A. M. (red.). (2002). *De profesjonelle*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Noordegraaf, M. (2011). *Risky Business: How Professionals and Professional Fields (Must) Deal with Organizational Issues*. *Organization Studies*, 32(10): 1349–1371.
- Scott, R. (1987). *Organizations. Rational, natural and Opens Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1997 [1957]). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sider, R.J. & Unruh, H.R. (2004). Typology of religious characteristics of social service and educational organizations and programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (1), 109–134.
- Sløk, C. (2008). *Ledelse i folkekirke: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke*. I: Sløk, C. og Villadsen, K. (red.). (2008). *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*. København: Hans Reitzel, s 98–126
- Wirgenes, P.E. Reformen som menighetsutvikling. I: Birkedal, E. Hegstad, H. og Lannem, T.S. (red.). (2011). *Sammen i forandring. Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-forlaget, s 165–182.

Aadland, E. (Red.). (2006). *Verdibasert ledelse i praksis: en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.

Kilder

Lov om Den norske kirke <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31>.

Sammendrag

Med utgangspunkt i MF-prosjektet *Menighetsutvikling i folkekirken* (MUV) drøfter artikkelen lokal-kirkelig ansattes rolle i menighetsutvikling i lys av ulike teoretiske perspektiver. De ansatte forstås profesjons sosiologisk som kunnskapsarbeidere. Videre skjelner artikkelen ledelses- og organisasjonsfaglig mellom et instrumentelt og institusjonelt syn på lokalmenigheten, med fokus på henholdsvis mål og verdier. Forfatteren påpeker dokumenterte begrensninger ved målstyring og planarbeid, og foreslår et større fokus på verdier – et felles anliggende for både profesjoner og organisasjoner. MUV kan potensielt bidra til helhet og sammenheng i lokalmenigheten først når ansattes mål og verdier relateres til virksomhetens mål og verdier. Dette kan forstås som en overgang fra selvbestemmelse til selvledelse hvor profesjonsidentitet og eget faglig ledelsesansvar balanseres med behovet for organisatorisk koordinering og tilrettelegging. Overgangen får følger for ledelsesfellesskapet i lokalmenigheten forstått som et målrettet og verdibevisst samspill, og muliggjør utviklingsprosesser i og av lokalkirken.