

MAVERD 599 - Masteroppgave i Verdibasert ledelse
Diakonhjemmet høyskole

Visjon og virkelighet

En studie av organisasjonskultur og ledelse i en bymenighet i Den norske kirke

Student Lise Tørnby

Veileder: dosent Einar Aadland

Antall ord: 28591

Kull 2010

Innlevering 2.mai 2014

Forord

Fire år med studier i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høyskole går mot slutten. Det er på tide å gi seg for denne gang.

Hjernen er alene, synger De Lillos. Denne våren har min hjerne vært mye alene. I dyp konsentrasjon for å ferdigstille masteroppgaven ved siden av jobb, og med en femåring i huset som sier at hans hjerne blir stressa når mamma er irritabel. Jeg ser frem til å vende tilbake til guttene hjemme, til helger og fritid uten oppgaveskriving. Takk til dere for tålmodigheten!

Ønsket om å forstå kulturen i en lokal menighet i Den norske kirke har vært en viktig motivasjon i arbeidet. Uten menighetens åpne og positive innstilling hadde studien ikke vært mulig. Jeg vil derfor rette en stor takk til menighetens ledere, som var villige til «å la seg kikke i kortene». Håpet er at funnene kan bidra til å skape nye refleksjoner og samtaler innad i både lokalmenigheten og den nasjonale kirken.

Oppgaven bærer preg av gode og kreative innspill fra min veileder, Einar Aadland. Takk for spennende samtaler, vilje og evne til å dirigere meg i riktig retning.

Tross idealet om kritisk distanse er det likevel slik at kirken angår meg. Jeg lar derfor deler av Erik Hillestads tekst «Djupe spor» stå som selvrepresentasjon i forordet.

Djupe spor

Du har gitt oss kjerka, Gud
Hu gjør vel ka hu kan
Hu virke sleden, hu e litt rar
Men om hu svikte, så e hu alt me har

Det blir sagt og skreve møje sant
om liv og lere som sprike
men i avmakt, som ein diamant
gjømme kjerka ditt rige

Oslo, 1.mai 2014

Lise Tørnby

Sammendrag

Oppgaven kartlegger sentrale kulturtema i en bymenighet i Den norske kirke. Jeg har gjennomført en begrenset kulturanalyse. Et utsnitt av menigheten er satt i fokus, nemlig stabsmøter og menighetsrådsmøter. Gjennom observasjoner og senere intervju har jeg nærmet meg «feltet» med et åpent sinn, for på den måten å bli oppmerksom på sentrale kulturtema. Kulturtema «markerer de arenaene der medlemmene i en kultur legger for dagen engasjement og interesse» (Aadland 2004: 42). Fire kulturtemaer var framtreddende i møte med menigheten:

- Ledelse, makt, autoritet og styring
- Åpenhet som sentral verdi
- Endringer i Oslo bispedømme og i bydelen
- Autentisitet som ideal for virksomheten

Ledelse, makt, autoritet og styring. I den lokale menigheten fungerer kirkens todelte ledelsesstruktur, med en daglig leder og en sogneprest, godt på papiret. I praksis gir strukturen imidlertid rom for personlig maktutøvelse, og kan være kilde til konflikt.

Åpenhet som verdi. Menighetens ledernivå, forstått som menighetsråd og stab, jobber aktivt med verdier. Åpenhet fremstår som den mest sentrale verdien. Menigheten søker å være åpen for alle sosiale grupper og former for tro. I praksis settes det grenser mot romfolket, rusmisbrukere og psykisk syke, samt såkalte «bedehuskristne». Det oppleves problematisk, men nødvendig av lederne.

Endringer. Menigheten er preget av endringene som følger av omstillingsprosessen i Oslo bispedømme, samt sosiokulturelle endringer i bydelen. Fremfor å iverksette systematisk endringsarbeid har menigheten de siste årene tilpasset seg endringene gradvis. De står i en spenning mellom å bevare sin egenart og å gjøre nødvendige tilpasninger.

Autentisitet, forstått som «det å være seg selv», er et viktig lederideal i menigheten. Det er også en ledestjerne for gudstjenestelivet. Folk som kommer til kirken skal også kunne være seg selv. Økt fokus på tall og måloppnåelse ser ut til å utfordre menighetens autentisitet.

Troverdig og autentisk ledelse ligger som et underliggende tema i avhandlingen. Jeg argumenterer for at en organisasjon og dens ledere kan være autentiske samtidig som de er oppmerksomme på gapet mellom visjon og virkelighet.

Innhold

1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	6
1.2 Kirke i endringstid.....	7
1.3 Kirkens struktur.....	8
2 Problemstilling.....	10
3 Teoretiske perspektiv og forskningsstatus.....	12
3.1 Kultur.....	12
3.1.1 Organisasjonskultur.....	12
3.1.2 Lederes innflytelse på organisasjonskultur.....	14
3.1.3 Verdier som nøkkelbegrep i kulturstudier.....	14
3.1.4 Verdier som nøkkelbegrep i ledelse.....	15
3.1.5 Troverdige og autentiske ledelse i kirken.....	16
3.2 Kirkelig struktur, kirken som åndelig og organisatorisk størrelse.....	17
3.2.1 Ledelse i kirken.....	18
3.2.2 Makt i kirkelig sammenheng.....	19
3.3 Kontekst i endring, endring og endringsledelse.....	20
3.4 Forskningsstatus.....	21
3.4.1 Om ledelse i kirken.....	21
3.4.2 Om religiøse ledere og makt.....	22
3.4.3 Om kulturen i Den norske kirke.....	23
4 Forskningsopplegg og metode.....	25
4.1 Valg av metode.....	25
4.1.1 Kulturanalyse.....	26
4.2 Planlegging og gjennomføring av et kulturstudium i en menighet.....	27
4.2.1 Etablering av kontakt.....	27
4.2.2 Innsamling av data gjennom observasjon.....	27
4.2.3 Innsamling av data gjennom intervju.....	29
4.3 Analyseprosess av data.....	29
4.4 Forskeren i forskningsprosessen – refleksjon over egen rolle.....	31
4.5 Forskningsetiske hensyn.....	32
4.6 Metodekritikk.....	33

5	Analyse, funn og drøftinger.....	35
5.1	Kulturuttrykk i menigheten.....	35
	Kirkerommet i sentrum.....	36
	Kontorene bak sakristiet.....	36
	Møtestruktur og møtekultur.....	36
	Kommunikasjon og språk.....	37
	Gudstjeneste og religiøse symboler.....	37
5.2	Kulturtema 1: Forholdet mellom makt, autoritet, ledelse og styring.....	38
5.2.1	En menighet – flere lederroller.....	39
5.2.2	Ulike lederroller skaper spenninger.....	43
5.2.3	Ledelse, styring, makt og autoritet – en drøfting.....	44
5.2.4	Den nasjonale kirkelige diskurs som bakteppe.....	47
5.3	Kulturtema 2: Åpen kirke.....	49
5.3.1	Åpenhet som felles, uttalt verdi i menigheten.....	49
5.3.2	Åpenhetens grenser.....	53
5.3.3	Åpenhet som verdi – en drøfting.....	56
5.3.4	Den nasjonale kirkelige diskurs som bakteppe.....	58
5.4	Kulturtema 3: Endring.....	60
5.4.1	Omstillings og endringsarbeid i Oslo bispedømme.....	61
5.4.2	Endringer i bydelen utfordrer menigheten.....	63
5.4.3	Endringer – en oppsummerende drøfting.....	67
5.4.4	Den nasjonale kirkelige diskurs som bakteppe.....	68
5.5	Kulturtema 4: Autentisitet som ideal.....	69
5.5.1	Autentisitet som lederideal i menigheten.....	70
5.5.2	Autentisk gudstjeneste som ideal.....	72
5.5.3	Autentisitet som ideal for menigheten.....	73
5.5.4	Autentisitet som ideal – en drøfting.....	74
	Tabell 5 – Oppgavens fire kulturtema oppsummert i en tabell.....	77
6	Konklusjon.....	78
7	Litteratur.....	80
8	Vedlegg.....	85

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Kirken som organisasjon står i en særstilling. Oppdragsgiveren er Gud og stifteren er Guds sønn. Oppdraget er klart. *Gå ut og gjør alle mennesker til mine disipler*, sier Jesus, som også ber disiplene forkynne det doble kjærlighetsbudet. Det heter seg at den som er betrodd mye har mye å svare for. Kirken er betrodd mye når den handler på vegne av Gud i verden. Fallhøyden er stor. I tillegg er Jesus et moralsk forbilde, hans gjerninger og praksis er ledestjerne for hans etterfølgere. Det var ikke slik at Jesus bare talte. Han gjorde også gode gjerninger. I følge Kjell Nordstokke handler 40 prosent av fortellingsstoffet i Det nye testamentet hos Matteus og Markus om helbredelse (Nordstokke 2014). I Matteus 9.35 står Jesu virke omtalt slik: «Jesus vandret nå omkring i alle byene og landsbyene. Han underviste i synagogene deres, forkynnte evangeliet om riket og helbredet all sykdom og plage».

Kirken beskyldes med jevne mellomrom for ikke å være troverdig. Når kirkelige aktører som biskoper og prester forgriper seg på barn, eller økonomisk utroskap avsløres, svekkes samtidig kirkens troverdighet. I følge Einar Aadland (2009:160) er det viktigste kriteriet for å være troverdig et samsvar mellom ord og praksis, liv og lære. For kirken som formidler av Guds kjærlighet til menneskene fremstår troverdighet som spesielt viktig. Åndelige ledere og deres organisasjoner er derfor avhengig av legitimitet og tillitt i sine omgivelser i mye større grad enn andre organisasjoner.

To begrep som vekker økende interesse innen ledelsesteori er nettopp troverdig - og autentisk ledelse. Min nysgjerrighet på disse begrepene er et viktig utgangspunkt for denne studien. I jakten på den troverdige og/eller autentiske leder søkte jeg til kirken, og videre til en lokal menighet i Oslo hvor jeg selv sporadisk deltok i gudstjenester i 2002-2008. Jeg erfarte at jeg var velkommen i menigheten, og opplevde prestenes forkynnelse som lite dogmatisk. Prestene formidlet undring og ettertanke, og deres tilstedeværelse under gudstjenesten og i kirkerommet virket «troverdig» og «sann». En masteroppgave i verdibasert ledelse ga mulighet til å undersøke dette nærmere. Det ga også mulighet til å gi et teoretisk innspill i den pågående faglige diskursen knyttet til hvorvidt autentisk og troverdig ledelse er to sider av samme sak, eller om det bedre kan forstås som to ulike fenomen.

I kirkelige utredninger og studier er fokus ofte rettet på kirkens struktur, og det er sjeldent man hører om kirkens kultur (Aadland på forelesning på Menighetsfakultetet, 20.mars 2014). Ønsket om å studere «livet» i Den norske kirke gjennom en annen tilnærming enn den

tradisjonelle, er et annet viktig utgangspunkt for denne studien. Vektlegging av struktur fremfor kultur er også kjent fra organisasjonsfaget. Frem til 1980-tallet var man i liten grad opptatt av organisasjoners kultur, forstått som en del av organisasjoners uformelle trekk. Kulturen bringer oss tettere inn på menneskene i organisasjonen, blant annet ved å se på hvordan de utvikler felles holdninger, som igjen er bestemmende for deres handlinger (Jacobsen & Thorsvik 2007). Gjennom kartlegging og analyse av kulturen kan nye og alternative fortellinger/beskrivelser og bilder av organisasjonen tre fram. Det kan igjen kaste nytt lys over virksomheten (Aadland 1994b: 117), noe som motiverte meg til å gjøre et dypdykk inn i en lokal menighet i Den norske kirke.

I følge den lutherske kirkeforståelsen er den lokale menigheten den grunnleggende enheten i kirken, samtidig som menigheten hører hjemme i et større kirkelig fellesskap i bispedømmet og nasjonalkirken (Hegstad 2007). Ønsket om å kartlegge sentrale kulturtema i en lokal menighet i Den norske kirke er derfor også begrunnet i ønsket om å kaste lys over aktuelle problemstillinger innenfor Den norske kirke nasjonalt i en tid preget av endring.

1.2 Kirke i endringstid

Det eneste sikre vi vet, er at vi lever i endring, hevder John Kotter (1996), en av guruene på feltet endring og ledelse. Endring preger ikke bare organisasjon og samfunnsliv, men også enkeltmenneskets væren i verden. Ethvert øyeblikk erstattes av et nytt øyeblikk med nye muligheter sier Fritz Pearls, grunnleggeren av gestaltteorien. Han peker på at mennesket alltid har mulighet til endring ved å velge på nytt «her og nå» (2002). Noen samfunnsendringer er observerbare og mulig å registrere. De minner om krusninger på elvas overflate. Andre er mer dyptgripende og kan være vanskeligere å få øye på. De pløyer dypt og kan ikke lett fanges inn av enkle analyser og korte tidshorisonter.

Norge er i dag et pluralistisk samfunn preget av religiøst mangfold, og større ulikhet i bakgrunn og kultur enn for bare en generasjon siden. I Oslo er 56,3 prosent av befolkningen medlemmer av Den norske kirke (KIFO-tall 1.1.2012). På landsbasis er tallet 75 prosent. Økningen i medlemstall i tros- og livssynssamfunn utenfor Den norske kirke utfordrer samfunnet og Den norske kirke til å se på gamle problemstillinger med nye øyne. Endringene må reflekteres i politisk, økonomisk, juridisk og institusjonell likebehandling av tros- og livssynssamfunn i Norge, sier NOU-rapporten *Det livssynsåpne samfunn* (NOU 2013:1). Sturla Stålsett, lederen av utvalget bak rapporten, understreker at samfunnet må åpne opp og

tilrettelegge for ulike synlige trosuttrykk, minoriteter og majoriteter, sekulære og religiøse trospraksiser (STL 2013).

Kirkens relasjon til staten er i bevegelse. Etter nesten 500 års langt samliv skilte kirken og staten lag i 2012. Det påvirker både økonomiske rammevilkår for kirken, samt dens selvforståelse. En viktig utfordring for det moderne, pluralistiske samfunn er å finne fram til en sosialetisk plattform som er tilpasset et mangfold av individuelle og kollektive innfallsvinkler, og som ikke skaper opplevelser av første- og annenrangs borgere (Jenssen 2013). Et sentralt spørsmål som tvinger seg frem er hvilken rolle kirken skal spille i «det nye Norge»?

1.3 Kirkens struktur

Kirkens har en kompleks organisasjonsstruktur som legger klare føringer på menighetslivet lokalt. Skal man forstå en organisasjons kultur, må man også rette blikket mot dens struktur. Organisasjonsstrukturen angir blant annet fordeling av arbeidsoppgaver, hierarki, makt, ansvar og hvor beslutninger tas (Jacobsen & Thorsvik 2007: 108). Blir strukturingsgraden for høy svekkes ofte organisasjonens evne til å gjøre nødvendige tilpasninger og endringer (Busch 2007:123). Arbeidsgruppen bak utredningen *Kirkens embete & Råd, hvem skal bestemme hva – og hvorfor* som ble oppnevnt av Kirkerådet i 1986, understreker i sitt forord at det er lett å bli nærsynt og teoretisk når styringsformer i kirken skal drøftes. De fastholder at kirkeordninger aldri kan være et mål i seg selv.

Fram til 21.mai 2012 hadde Norge en statskirkeordning med røtter tilbake til reformasjonstiden, der kongen gjennom Grunnloven hadde en selvstendig rolle i kirkestyret, og kirkens oppbygging har vært regulert gjennom Stortingets lover. Adskillelsesprosessen mellom kirke og stat er en gradvis og tidkrevende prosess, som bare så vidt har startet. Gjennom sine tette bånd til staten har kirken opp gjennom historien vært sterkt påvirket av de reformprosesser som der har funnet sted (Hegstad 2007). Menighetsrådsmøte ble innført i 1920, bispedømmerådet i 1933, Kirkerådet i 1969 og Kirkemøtet i 1984 (Sirris 2013:10). På samme måte som samfunnsutviklingen førte til at enhver virksomhet skulle ha et styre og en daglig leder ble dette også innført i kirken gjennom *Lov om Den norske kirke* fra 1997 (Askeland 1998).

Biskop, prost og sogneprest er embetsbærere og utgjør den tradisjonelle linjen i kirken (ofte kalt «embete») mens Kirkemøtet, bispedømmerådene og menighetsrådene former den demokratisk valgte rådsstrukturen (kalles gjerne «råd»). Kirkemøtet er i dag kirkens øverst organ (Kirkerådet 1986). Da skillet mellom embete og råd ble innført på 80-tallet var tanken at dette skulle sikre kirken større grad av selvstyre (NOU 2006:2).

Kirken som arbeidsplass kjennetegnes i dag nettopp av å være en arbeidsplass der to ledere med ulike arbeidsgivere møtes. Totalt er det i dag omtrent 8000 ansatte i Den norske kirke. 1500 er ansatt som prester og rapporterer til biskopen, mens 5600 er ansatt av fellesrådene og menighetsrådene og rapporterer til rådsstrukturen. (Sirris 2013:10). De to parallelle linjene på alle nivå i kirken kan lett bidra til uklar forståelse av roller og myndighet, og vanskeliggjøre utviklingen av en felles organisasjonskultur. Jeg er nysgjerrig på samspillet mellom embete og råd i den lokale menigheten jeg skal studere. Det er også interessant å se nærmere på hvordan kirkens todelte lederskap fungerer i praksis. Selv om kirkens lederideal gjerne knyttes til tjeneste og kjærlighet, betyr ikke det at praksisen faktisk preges av omsorg og forståelse. Maktforhold er en dimensjon ved ledelse som gjerne blir underbelyst i kirkelige og religiøse sammenhenger (Repstad 2002, Sirris 2013).

Kirkemøtets behandling av spørsmålet om vigsel og velsignelse av likekjønnede våren 2014 har på nytt illustrert hvordan kirkens todelte struktur er problematisk i praksis. Vedtaket om ikke å innføre velsignelse eller forbønnshandlinger for homofile har igangsatt utmeldingsaksjoner i kirken og skapt offentlig debatt om kirkens plass i samfunnet. I det offentlige ordskiftet knyttet til vedtaket er det det interessant å merke seg at det er kirkens åndelige ledere, representert ved preses i Bispemøtet, som har representerer kirken. Kirkemøtet og den valgte lederen av Kirkerådet, som på papiret danner kirkens øverste ledelse, har vært mindre synlige i debatten. Dette gir grunn til ettertanke.

Både endringstakten og strukturutfordringene, så vel som kirkens konstante utfordring med hensyn til troverdighet, gjør det aktuelt med en nærstudie av hvordan norske menigheter takler sine høyaktuelle utfordringer.

2 Problemstilling

Oppgaven har til hensikt å kartlegge hva som kjennetegner organisasjonskulturen i en bymenighet i Den norske kirke, i en tid preget av endring. Med det som utgangspunkt har oppgaven følgende problemstilling:

Hva slags organisasjonskultur kjennetegner en menighet i Den norske kirke, i en bydel i Oslo preget av endring?

Problemstillingen er operasjonalisert i tre forskningsspørsmål:

1. *Hva sies, tenkes og gjøres på ledernivå i menigheten (forstått som stab og menighetsråd) i forhold til menighetens «raison d'etre»?*
2. *Hvilke kulturtema fremstår som sentrale i menigheten?*
3. *Hvilke verdier preger menighetens virksomhet, og hvordan bidrar forholdet mellom uttalte og levde verdier til å svekke eller styrke menighetens troverdighet?*

For å få innsikt i kulturen vil jeg gjøre en begrenset kulturanalyse hvor et utsnitt av organisasjonslivet settes i fokus, nemlig menighetens ledernivå forstått som stab og menighetsråd. Ledere er sentrale aktører i organisasjoner og spiller en særlig viktig rolle i arbeidet med å utvikle og opprettholde en organisasjonskultur (Yukl 2010:181). Fokus på ledelse peker dessuten på sentrale trekk ved organisasjonskulturen: «Leadership discourses directly express the organizational culture in which it is advocated» (Frenc 2002:18).

Kulturanalysen gir hjelp til å kartlegge hvilke kulturtema som er sentrale i en organisasjon. Med kulturtema mener jeg det som engasjerer medlemmene i kulturen, det som står på deres dagsorden og det som «harddisken» deres er fylt av. Denne forståelsen bygger på Aadlands definisjon av kulturtema: «kulturtema markerer de arenaene der medlemmene i en kultur legger for dagen engasjement og interesse» (Aadland 2004: 42). Organisasjonskulturen viser seg i praksis gjennom samhandlingsmønster og prosesser, og observasjon er en god metode for å tilnærme seg et slikt tema (Aadland 1994b: 121). Gjennom observasjon får vi tilgang til informantenes handlinger, ikke deres tanker og intensjoner. I tillegg søkes utdyping av mening gjennom kvalitative intervju i denne studien.

Det å få klarhet i hvilke kulturtema som preger menigheten omtales gjerne som en krevende prosess, og sammenlignes med en prosess der fotografen fremkaller et bilde. Mønstre og konturerer trer gradvis i figur (Aadland 1994a: 43). Gjennom analyser av kulturuttrykk, forstått som synlige manifestasjoner av kulturelle verdier, normer og oppfatninger gjennom

arkitektur, samhandlingsmønster, møtekultur, språk med mer, vil sentrale kulturtema i menigheten forhåpentligvis vokse frem. I følge Aadland er kjernen i organisasjonskulturen nettopp å finne i verdiene slik de utfolder seg som bevisste og ubevisste ideal, mål og prioriteringer (1994a:37).

Jeg er oppmerksom på at forskerens perspektiv er avgjørende når kulturanalyser gjøres. Jeg vil redegjøre nærmere for min egen for forståelse i metodekapittelet. Til tross for at jeg bærer med meg «mitt» i møte med menigheten, vil idealet om å møte forskningsobjektet (menigheten) med ett «åpent sinn» holdes høyt. Gjennom observasjon og kvalitative intervju vil jeg søke å forstå det lederne i menigheten er opptatt av, det de snakker om og det de gjør, særlig i forhold til menighetens grunnleggende identitet. Samtidig vil mitt teoretiske utgangspunkt og ståsted danne inngang til feltet, med spørsmål og undring. Jeg er således åpen for at teoretiske perspektiv må utdypes og endres i møte med empiriske funn.

Troverdighet og autenticitet vil ligge som et underliggende tema i oppgaven. Å knytte kulturanalysen opp til de to begrepene fremstår som noe nytt og således også spennende ved prosjektet.

3 Teoretiske perspektiv og forskningsstatus

Bakgrunnen for en kulturanalyse av en lokal menighet i Den norske kirke er basert på et bredt teoretisk perspektiv, primært hentet fra fagområder som organisasjon og ledelse, sosiologi, filosofi, og teologi.

Mitt teoretiske utgangspunkt dannet inngang til feltet med spørsmål og undring, og inngår som en viktig del av min forforståelse i møte med et felt som jeg samtidig ønsker å ha en mest mulig åpen tilnærming til. Underveis i arbeidet har det således vært nødvendig å inkludere ny teori i tråd med det empiriske materiale. Det gjelder perspektiv knyttet til makt i kirkelige sammenhenger og utdypning av teorier om autentisk ledelse og autenticitet som filosofiske begrep.

Teori og forskningsstatus som presenteres videre oppleves som relevante bidrag for min studie, uten at de på noen måte evner å representere hele dybden av det disse fagtradisjonene samlet har å si om kultur, organisasjon og ledelse i en kirkelig sammenheng.

3.1 Kultur

Et fokus på kultur i organisasjoner er fundert i fagtradisjonene antropologi og sosiologi, som nettopp er opptatt av identitet og dannelse av grupper. Særlig var de sosiologiske klassikerne opptatt av kultur og menig. I følge Marianne Gullestad (1994) kalte Max Weber sitt arbeid for kulturvitenskap. Selv forstår Gullestad (1994) kultur som all sosial handling som har et meningsaspekt, som igjen bare kan avdekkes gjennom analyser. Hun forstår dermed kultur som et analytisk aspekt ved menneskets virksomhet, og ikke som en ting mennesker eller grupper av mennesker har. En slik forståelse danner utgangspunkt for denne studien, som tar inn over seg at organisasjonskulturen vises gjennom samhandlingsmønstre og prosesser (Aadland 1994b:121), hvor språkhandling inngår i handlingsrepertoaret. Når studier av kultur i organisasjoner gjerne vektlegger kultur som verdier, ideer, symboler og handlingsmønstre, legger det igjen føringer på mitt arbeid.

3.1.1 Organisasjonskultur

Jeg vil se nærmere på begrepet organisasjonskultur ved å gå veien om organisasjonsbegrepet. Nils Brunsson understreker at ingen noensinne har sett en organisasjon. Han forstår organisasjoner som konstruerte størrelser og påpeker at det gjerne er bilder av organisasjoner vi drøfter når vi drøfter organisasjoner (Brunsson 199 i Askeland 2003a:23). Det finnes en

rekke ulike forståelser og definisjoner av hva en organisasjon er. Felles for mange er tanken om at en organisasjon er en gruppe mennesker som gjennom arbeidsdeling forsøker å realisere ett eller flere mål. Organisasjoner forstås som en strategisk handlende enhet, samtidig som det erkjennes at ingen organisasjon kan handle i seg selv. Kun individer kan handle. Kollektive handlinger kan derfor aldri forstås som mer enn summen av individuelle valg (Askeland, forelesning på Diakonhjemmet, uke 43 2010).

Organisasjonskultur oppstår når kulturbegrepet knyttes til organisasjoner, og blir gjerne omtalt som «måten vi gjør tingene på her hos oss» eller «det som sitter i veggene her» (Bang 2011). Kulturen i organisasjoner er altså å forstå som en del av organisasjonens uformelle karakter. Først på 1980-tallet begynte man å studere organisasjonskultur som et eget fenomen. En viktig motivasjon var ønsket om å forklare en organisasjons suksess. En sterk organisasjonskultur som samler medarbeidere i felles opplevelse av tilhørighet, kan være avgjørende for hvorvidt en organisasjon lykkes (Jacobsen & Thorsvik 2007:115). Forskning på organisasjonskultur har senere gått i bølger. Mens interessen for temaet flatet ut på 90-tallet, fikk det en oppsving igjen på 2000-tallet. I Norge har det vært relativt lite forskning på organisasjonskultur (Bang 2011:16).

Store deler av litteraturen om organisasjonskultur, blant annet «corporate culture»-litteraturen, (Schein 1994 i Bang 2011; Bang 2011) forstår organisasjonskultur som felles delte verdier i en organisasjon. En slik forståelse ekskluderer verdikonflikter og mangfoldet av normer og verdier innenfor en og samme organisasjon, hevder Aadland (1994a). Han argumenterer for at ikke-delte verdier og konfliktdimensjoner er en viktig del av kulturen i en organisasjon, og kritiserer blant annet Bang for å løse problemet med verdimangfoldet ved å plassere ulike verdier i ulike subkulturer i organisasjonen.

I tråd med ønsket om å ha en mest mulig åpen tilnærming til den lokale menigheten er jeg åpen for at organisasjonskulturen kan romme et mangfold av normer og verdier slik Aadland understreker. Jeg forstår dermed organisasjonskulturen som noe mer enn felles delte verdier. I møte med den lokale menigheten bærer jeg med meg et spørsmål om hvorvidt ikke-delte verdier og konfliktdimensjoner også inngår som en del av kulturen der.

3.1.2 Lederes innflytelse på organisasjonskultur

I arbeidet med å utvikle organisasjonskultur står lederne i en særstilling (Yukl 2010). I følge Bass (2010) blir ledelse av mange betraktet som den enkeltstående faktoren som er av størst betydning for hvorvidt en organisasjon lykkes. Han påpeker videre at gode resultater i en organisasjon også kan forstås ut fra historiske, sosiale og økonomiske krefter, ikke kun ut fra lederes unike innsats.

De områdene som får oppmerksomhet fra ledere vil være av stor betydning for kulturen i organisasjonen. Gjennom eksplisitt arbeid med verdier, verdidokument, symbol og slagord kan ledere bidra til å forme organisasjonskulturen. De er også viktige rollemodeller, enten de handler i tråd med organisasjonens verdier, eller ikke. For eksempel vil en leder som handler i tråd med vedtatte verdier i en krisesituasjon tydelig kommunisere at verdiene er viktige, uansett situasjon (Schein 2010: 176).

I min tilnærming til en lokal menighet rettes fokus både mot ledernes rolle i utformingen av menighetens verdigrunnlag, samt mot deres rolle som sentrale kulturbærere og rollemodeller. Samtidig er jeg oppmerksom på at det finnes organisasjoner med så sterk organisasjonskultur at ledere i liten grad evner å forme, påvirke og endre den (ibid). Det vil kunne hindre et nødvendig fokus på endring og utvikling av organisasjonen. Endring og endringsledelse danner et viktig fokusområde i studien, og omtales nærmere under punkt 3.3.1.

3.1.3 Verdier som nøkkelbegrep i kulturstudier

Et nøkkelbegrep i alle kulturstudier er begrepet verdi. Det finnes ulike svar på spørsmålet om hva en verdi egentlig er. Noen forstår verdier som det mennesket holder for positivt og ettertraktelsesverdig (Myhre 1990), mens andre forstår verdier som stabile mål og prioriteringer som kommer til uttrykk verbalt og gjennom handlinger (Aadland 1994a). Verdier kan også forstås som mentale kart eller standarder som styrer holdninger og atferd (Rokeach 1968, i Kirkhaug, 2013).

Bak spørsmålet om verdier ligger tanken på hva som er rett og galt, og hva som skal og bør styre våre handlinger, valg og adferd. Etikk er verdienes følgesvenn og handler om å reflektere over hva som er det gode og rette liv (Myhre 1990). Kanskje er det slik at økt kunnskap om det gode og rette liv fører til større innsikt, som igjen fører til større forpliktelse? Dygdetikken stiller spørsmålet om hva den gode og kloke ville gjort. Røttene

fører tilbake til Platon, Sokrates og Aristoteles. Aristoteles var opptatt av menneskets evne og vilje til å gjøre det gode, og det å utvikle en dydig sjel. Han skrev det slik: «Hvis alt dette er slik, vil det menneskelige gode bestå i sjelens virksomhet i henhold til dygd» (Aristoteles 1999: 25). Å handle dygdetisk vil altså være å handle i tråd med det man selv mener er godt, og som er samsvar med egne verdier. I hvilken grad lederne i den lokale menigheten er opptatt av å handle i samsvar med egne verdier og menighetens kollektive verdier vil gis oppmerksomhet i oppgaven.

Det er videre vanlig å dele verdier inn i ulike underkategorier. Aadland (1994a) skiller i sin kulturanalyse mellom åpne og skjulte verdier. Mens åpne verdier er verdier vi vedkjenner oss, kommer skjulte verdier først til syne gjennom holdninger og spontane reaksjoner på individnivå, og som uformelle strukturer, verbale mønstre og uformelle regler på organisasjonsnivå, sier Aadland. Han argumenterer for at skjulte verdier kan postuleres ut fra handlingsmønstre. I en organisasjon vil det være mulig gjennom en fortolkning av kulturuttrykk holdt opp mot åpne verdier.

Jeg er usikker på hvorvidt «skjulte verdier» er godt begrep. Dersom noe faktisk er skjult er det jo ikke synlig, verken for en selv eller andre. Jeg vil isteden bruke betegnelsen «levde verdier» om de verdiene som reelt sett styrer våre handlinger, slik også Pernille Lønne Mørkhagen (2012) gjør det. De levde verdiene er ikke nødvendigvis sammenfallende med det Mørkhagen kaller våre «uttalte verdier», gjerne skriftliggjort av organisasjonen i strategier og verdidokument. I møte med den lokale menigheten vil jeg være opptatt av forholdet mellom de uttalte og de levde verdiene. Jeg vil se nærmere på i hvilken grad det finnes samsvar eller diskrepans mellom de to kategoriene, og holde det opp mot begrepet troverdighet.

3.1.4 Verdier som nøkkelbegrep i ledelse

Verdier er gitt fornyet oppmerksomhet innen ledelsesfaget de siste årene. «Symbolsk og verdibasert ledelse er blant de mest fokuserte tema i moderne ledelsesteori» skal vi tro Jacobsen & Thorsvik (2007:135). Verdibasert ledelse fokuserer på lederens verdier og hvordan verdier påvirker lederens forhold til sine medarbeidere. Mens Aadland (2004:151) understreker at verdibasert ledelse handler om å ønske verdier velkommen og deretter styre etter dem, mener filosof Lars Fredrik Svendsen (2003) at all ledelse er verdibasert. Spørsmålet er bare hvilke verdier vi styrer etter.

I min forståelse av verdibasert ledelse er jeg kritisk til Svendsens forståelse. Jeg forstår, som Kirkhaug (2013), verdibasert ledelse i større grad som en ledelsesform som er filosofisk, relasjonelt og emosjonelt orientert og således annerledes fra tradisjonelle lederprinsipper som gjerne fokuserer på regelstyring og målstyring. De ulike verdiene som vektlegges i teorier om verdibasert ledelse antyder nettopp at visse typer ledelsesatferd er mer aktuelle enn andre. Det legges også til grunn at en leders integritet hviler på konsistens mellom verdier og atferd (Grendstad 2013). Jeg vil også være oppmerksom på den funksjonen verdier har når de oppretter og opprettholder individers og organisasjoners selvforståelse. Rokeach sier dette om verdienes funksjoner: “All these diverse functions converge into a single, overriding, master function, namely, to help maintain and enhance one’s total concept of oneself” (Rokeach i Grendstad 2013:11).

3.1.5 Troverdigg og autentisk ledelse i kirken

Sentralt i verdibasert ledelse står tanken om at verdiene må gjenspeile seg i lederpraksisen. Innenfor verdibasert ledelse finner vi igjen begrepene troverdig og autentisk ledelse. Ragnhild Kvålshaugen (2007) viser i en studie basert på dybdeintervju med femten ledere i norsk næringsliv og offentlig forvaltning, at ledere som fremstår som troverdige og ekte har større gjennomslagskraft og får sine ansatte til å prestere bedre. Hun beskriver en autentisk leder som en leder som er «ærlig mot seg selv og andre, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler og han leder ut fra sitt eget perspektiv og ståsted» (2007:1). Studien til Kvålshaugen viser dessuten at norske ledere finner begrepet «troverdigg» mer betegnende enn «autentisk» for den type ledelse vi her snakker opp. Hun bruker således begrepene autentisk og troverdig ledelse om hverandre. Det samme vil jeg gjøre i denne studien.

En sentral bidragsyter innen troverdig lederfilosofi i Norge er Einar Aadland. Det viktigste kriteriet for å være troverdig er ifølge Aadland (2009:160) at det er samsvar mellom ord og praksis, mellom liv og lære. Å bli eller være troverdig er imidlertid et karaktertrekk som gis oss av andre. Det hjelper lite av man selv deklamerer sin troverdighet, dersom konteksten ikke bifaller. Om den troverdige leder sier Aadland:

«Ein leiar er avhengig av å være truverdigg. Men dette er noko andre rår over – ein kan ikkje påstå sjølv at ein er truverdigg, Dersom en blir funnen truverdigg, opner det for tillit» (Aadland 2004: 33).

Fornbrun og van Riel (2004) forstår begrepene autentisitet og troverdighet som kjennetegn som ikke bare beskriver individet, men også organisasjoner. Når Fornbrun og van Riel (2004) argumenterer for at organisasjoners autentisitet er knyttet til hvor «ekte» de er, forstått som samsvar mellom det organisasjonen sier den gjør, og det den faktisk gjør, sammenfaller det med Aadlands kriterier for å være en troverdig leder (2009:160). I hvilken grad organisasjonen *fremstår* som ekte er igjen av betydning for dens omdømme. Pernille Mørkhagen (2012) knytter omdømmet til de historiene som blir fortalt om en organisasjon. Et viktig premiss for et godt omdømme er et bevisst forhold til identitet, forstått som «det som ikke varierer», og «det som er det samme hver gang» (Mørkhagen 2012: 212).

Bill Georges (2003) er en av bidragsyterne på feltet autentisk ledelse i USA. Han knytter autentisk ledelse til det å være seg selv og å være den personen man er «skapt til å være». Dette som motsetning til å etterligne andre, f.eks. forgjengeren din. En slik forståelse ligger tett opp til filosof Charles Taylors tanker om autentisitet. Han er opptatt av at det enkelte mennesker er kalt til å leve sitt liv på sin måte, og ikke som en etterligning av andre. Man må være tro mot seg selv. Man må være ekte. Taylor viser til Herder som artikulerte tanken om at «hver enkelt av oss har en særegen måte å være menneskelig på. Hver person har sitt eget mål» (Taylor 1998: 42). Idehistoriker Øyvind Rognerud (2004) peker på at romerne i sin tid brukte begrepet «*authenticus*» om en original tekst i motsetning til «*eksemplarium*», som var den tids kopier. Innenfor estetisk teori forstås gjerne autentiske kunstverk som de kunstverk som virkelig fortjener betegnelse kunst (Rognerud 2004:8). I hvilken grad menigheten og dens ledere er opptatt av å lede og leve autentisk er et spørsmål jeg bærer med meg i møte med dem.

I denne oppgaven låner jeg analytisk verktøy fra filosofiens forståelse av begrepet autentisitet, samt fra faglitteraturen om autentisk og troverdig ledelse. Jeg forstår autentisk og troverdig ledelse som sammenfallende størrelser og vil bruke begrepene om hverandre i analysen. Ulike teoretiske bidragsyterne bruker nettopp forskjellige ord om det samme fenomenet.

3.2 Kirkelig struktur, kirken som åndelig og organisatorisk størrelse

Som organisasjon skiller kirken seg fra andre sekulære organisasjoner på en rekke punkt. For det første kjennetegnes religiøse organisasjoner ofte av at de har lite fokus på virksomhetens mål. For det andre vil tanken om universalisme gjerne stå sentralt og vekst blir dermed en sentral dimensjon ved virksomheten. Videre vil en universell forståelse av oppdraget ofte føre

til at man går bredt ut i forhold til rekruttering av ulike befolkningsgrupper. Det vil også være slik at de aktive medlemmene her en tendens til å vise høy grad av lojalitet. Et femte særtrekk ved religiøse organisasjoner er at verdiene står i sentrum. Virksomhetskritiske verdier er gjerne «religiøse», og organisasjonens eksistensgrunnlag knyttes til Gud.

Frivillighetskarakteren i religiøse organisasjoner gjør dem, for det sjette, ofte mer desentralisert enn andre organisasjoner (James Beckford 1973 i Harald Askeland 2003a). Særtrekkene ved kirken som organisasjon vil trekkes inn i analysen av den lokale menigheten, som hjelp til å forstå kulturen i en trosbasert virksomhet.

Selv om det fremdeles finnes dem som mener at det ikke er tjenlig å kalle kirken en organisasjon, har det de senere årene imidlertid vokst frem en erkjennelse av at Den norske kirke, i tillegg til å være en åndelig, teologisk størrelse, også kan forstås som en sosial organisatorisk realitet. Det har skapt økt aksept for bruk av organisasjons- og ledelsesteori som komplementære analyser til det mer tradisjonelle teologiske arbeidet. Etablerte forestillinger skapt av teologien og ekklesiologien er med dette utvidet og utfordret, og grenseoppgangen mellom teologi og sosiolog har blitt interessant å diskutere, mener professor Harald Hegstad (1999). Tidligere biskop i Den norske kirke, Olav Skjevesland (1998) argumenterer for at kirken best kan studeres gjennom en åpen og fordomsfri dialog mellom de to fagfeltene.

I denne oppgaven vil jeg i større grad enn å gå veien om teologien, hente teoretiske rammeverktøy fra organisasjons- og ledelsesfaget. Det er motivert ut fra min posisjon som mastergradsstudent i verdibasert ledelse på Diakonhjemmet høyskole, samt oppgavens tema som nettopp fokuserer på organisasjonskultur i den lokale kirke. Det hindrer likevel ikke en nødvendig oppmerksomhet på kirkens åndelige dimensjon underveis i arbeidet. Jeg vil ta høyde for at kirkens liv kommer til uttrykk gjennom kirkens ord og sakrament, og således ikke kan ledes eller organiseres som en hvilken som helst annen bedrift (Aadland og Skjørshammer 1994, Hegstad 2007).

3.2.1 Ledelse i kirken

Ledelse i kirken skiller seg fra ledelse av sekulære organisasjoner når den henter sin legitimitet i det religiøse (Askeland 2003a). Det kan illustreres gjennom den katolske kirkens forståelse av paven som Guds stedfortreder på jord. Mens bedriftsledere har produktivitet og overskudd som mål for sitt lederskap, har kirkens ledere tradisjonelt andre fokusområder. I

Den norske kirke er tjenesteaspektet et viktig lederideal. Bispemøtets preses Helga Haugland Byfuglien bruker overskriften «en tjenende kirke» i forordet til Bispemøtets årsrapport 2010. «Servant leadership» forstår nettopp ledelse som det å tjene organisasjonen og å elske sine medarbeidere (Andersen 2009).

Ledelse i kirken eksisterer i rammen av dens todelt lederstruktur. Lokalt finnes det et «åndelig» lederskap representert gjennom soknepresten og prost, og et administrativt lederskap representert gjennom menighetsråd og fellesråd (Grimstad 2003). Todelt ledelse krever godt avklart samarbeid og koordinering. Samtidig er det sårbart for «dårlig kjemi» og konflikt. Skal todelt ledelse fungere godt i praksis forutsetter det at lederne har sideordnet myndighet med ansvar på hvert sitt område, sier Aadland og Skjørshammer (1994). De peker på at dette ikke er tilfelle i kirken. Samtidig som prestene fremdeles er menighetens åndelige ledere, har daglig leder ansvar for menighetsrådets virksomhet som «skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menigheten» (Kirkeordningsloven, paragraf 23, gjengitt av Aadland og Skjørshammer: 44).

Når søkelyset rettes mot samspillet mellom kirkens ledere innenfor en todelt ledelsesstruktur, vil trolig spørsmålet om styring og ledelse aktiveres. Styring er retten til å lede, mens lederskap er evnen til å lede (Sirris 2013:11). Røvik (2010) forstår ledelse som en desentralisert aktivitet, direkte og dialogbasert i relasjon mellom leder og ansatt, mens styring utøves gjennom formelle strukturer, formaliserte prosedyrer og rutiner. Han påpeker at interessen for lederskap og ledelse er svekket innen ledelsesfaget de siste årene, som i større grad vektlegger styring. I boken «Lederskap», en viktig klassiker innen lederteorier, argumenterer Philip Selznick (1997) for at ledere både må tenke på policy og person. Det holder ikke å være en institusjonell leder med fokus på sak og resultat. Man må også være interpersonell leder og tilrettelegge for samspill, kommunikasjon og hengivelse. Jeg vil være opptatt av hvordan de tre lederrollene; sogneprest, daglig leder og menighetsrådsleder balanserer ulike aspekt knyttet til styring og ledelse av den lokale menigheten.

3.2.2 Makt i kirkelig sammenheng

Så lenge det har vært mennesker på jorden har makt vært en del av menneskets historie. I kirkelig sammenheng er imidlertid makt ofte et underkommunisert tema (Sirris 2013:16, Repstad 2002). Makt og maktutøvelse er en bevegelig størrelse som legitimerer seg på stadig

nye måter, med kraft til å forme, omforme og vedlikeholde sosiale ordninger (Heggen m.fl. 2012).

Tradisjonelt har makt gjerne vært knyttet til sosiale klasser og enkeltmennesker som i kraft av sin stilling eller sosiale tilhørighet har hatt makt over andre. Mens Max Weber tidlig på 1900-tallet knyttet makt til aktørers beviste makt over andre, er Pierre Bourdieu opptatt av hvordan symbolsk makt gjør at vi tar for gitt definisjoner og forståelser av virkeligheten i språket, uten å tenke over det. Også den norske sosiologen Stein Bråten fokuserer på makt som skjult i språket. Han peker på at den som har det rikeste språket og den som er best egnet til å fortolke erfaringer og hendelser vil ha makt som modellmakt (Repstad 2002).

Andre forstår den største makt som det å få folk til å tenke slik du selv vil (Lucas 1974 i Repstad 2002). I møte med den lokale menigheten i Oslo synes et slikt perspektiv relevant. Det ligger tett opp til Foucaults praktisk orienterte maktforståelse. Hans utgangspunkt er at makten ikke lenger er knyttet den eller de mektige, men til mektige handlinger i hverdagen. Makten forstås ikke lenger som noe fast bestemt, men relasjonelt. Styringsmentalitet er begrepet Foucault bruker for å beskrive maktformen han mener preger vår samtid. Dens viktigste redskap er ikke lenger tvang eller sanksjoner, men oppmuntring. I følge han fungerer makten ved at den som styres aktiviseres, stimuleres og engasjeres (Heggen m.fl. 2012). En forståelse av makt som hverdagspraksis, som intervenseres i mennesket mentalitet, der styringen skjer innenfra, synes relevant i studie av lederroller i samspill i kirken.

3.3 Kontekst i endring, endring og endringsledelse

Det å være i endring har blitt en stadig viktigere del av arbeidslivet og organisasjonslivet. Organisasjoner utfordres kontinuerlig til å forstå seg selv i forhold til endringer i omgivelsene, og tilpasse virksomheten deretter (Busch 2007). Det gjelder også i Den norske kirke, som står i en konstant brytning mellom tradisjon og kontinuitet, forandring og fornying (Skjevesland 1998). I følge Askeland vil organisasjoner som ikke har et spesielt fokus på endring trolig mislykkes. Han understreker at en viktig del av all ledelse handler om å kontinuerlig vurdere virksomhetens identitet, formål og oppdrag, og foreta nødvendige justeringer (Askeland på forelesning på Diakonhjemmet, februar 2012).

Det å lede endringsprosesser pekes på som en av de viktigste, og samtidig vanskeligste oppgavene til en leder. Når ledere lykkes med å involvere medarbeiderne i endringsprosessen,

skapes ofte nytt engasjement for organisasjonens mål og oppdrag (Busch 2007).

Endringsledelse defineres som «ledermessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling» (Busch 2007:11). Det er verdt å merke seg at en viktig årsak til at endringsforsøk ikke lykkes er at de ikke ledes (Yukl 2010).

De mange endringene som for tiden kjennetegner Den norske kirkes indre liv og endringer i konteksten rundt, inviterer på mange måter kirkens lederne til å utvise lederskap. Jeg vil være opptatt av hvorvidt det faktisk skjer i den lokale kirken. Endringsprosesser gir ikke bare rom for å se på det nye som vokser frem, men også rom for å børste støv av tradisjon, identitet og formål og skape ny bevissthet om hva som bør prege organisasjonen i en ny tid (Busch 2007, Askeland 2011). I følge Jacobsen & Thorsvik har en organisasjonsendring funnet sted «når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkt» (2007:351). Trolig vil man finne en endret organisasjonskultur i «min» menighet dersom man gjør en ny kulturanalyse om ett år eller to. Menigheten preges for tiden av ulike endringsområder, som igjen vil være av betydning for den kulturen som vokser videre i menigheten.

3.4 Forskningsstatus

3.4.1 Om ledelse i kirken

Det har vært forsket relativt lite på kirkelig ledelse i Norden (Angell 2010). Forskning om kirkelig ledelse er hovedsakelig rettet mot prester, proster og kirkeverger. Mye av forskningen er gjort ut fra faglige teorier og begrep, mens det mindre grad har vært gjort til gjenstand for empirisk forskning (Askeland 2010:6 i Sirris 2013:17). En casestudie av en lokal menighet vektlegger ledelse i kirken i praksis og representerer således noe nytt. Fokus rettes mot samspillet mellom ledere i en lokal menighet i Den norske kirke.

I sin undersøkelse av ledere og lederroller i Den norske kirke fra 1998 bruker Askeland rolleteori. Han viser hvordan kirkens tre lederkategorier har ulike rolleprofiler ut fra Adizes og Strands lederteorier, som klassifiserer ledere i fire kategorier; 1) entreprenører med fokus på å utvikle nye tjenester og nå nye mennesker, 2) produsenter som er opptatt av å få jobben gjort 3) integratorer med vekt på relasjonsbygging, og 4) administratorer som har fokus på å utvikle og vedlikeholdet system. Askeland fant at både menighetsrådsledere, daglig ledere og sogneprester vektlegger integratrorollen sterkest, og at daglig ledere i tillegg legger stor vekt

på administratorrollen (Askeland 1998:236). Undersøkelsen viste også at mange sogneprester var skeptiske til daglig leders lederansvar.

Ved innføringen av ny kirkelov i 1997 spådde mange at sogneprestens rolle ville svekkes, samtidig som rollen som rådsleder og daglig leder ville styrkes (ibid). Det stemmer ikke med funn i Steffen Sirris i masteroppgave *Pastoral ledelse i praksis* (2013). Gjennom sitt empiriske materiale viser han at ledelse er en integrert dimensjon ved prestedtjenesten. Han finner at ledelse ikke kan skilles ut fra profesjonsrollen prest. Det er nettopp er i kraft av å være ordinert prest at sognepresten utøver sin ledelse. Sirris understreker videre at det ikke er uproblematisk at store deler av sogneprestens lederpraksis organisatorisk sett er uformell, men fremhever at ledelse ikke synes å la seg fjerne fra prestedtjeneste, selv om ledelse omdefineres, minimaliseres eller maksimaliseres.

Funn fra prosjektet «menighetsutvikling i folkekirken», som ble presentert på Menighetsfakultetet 20.mars 2014, viser at daglige ledere har ulik myndighet i de lokale menighetene. Noen steder har daglig leder avklart mandat med myndighet til å lede. Andre steder fungerer han eller hun som sekretær for menighetsrådet. I denne oppgaven rettes ikke fokus primært mot daglig leder eller prest, men mot samspillet mellom dem og deres egenforståelse av rolle, makt og myndighet. Jeg kjenner ikke til at det tidligere er gjort studier av kirkens todelt ledelse i praksis. Forhåpentligvis vil en slik tilnærming kunne bidra til å kaste nytt lys over tidligere kjente problemstillinger, og kanskje også være med å avdekke nye.

3.4.2 Om religiøse ledere og makt

Selv om makt er et underkommunisert tema i litteraturen om kirken (Repstad 2002), kom det i 2012 ut en egen bok som fokuserte på religiøse ledere og makt i Norge (Døving og Thorbjørnsrud 2012). Boka konkluderer med at det å være religiøs leder i Norge er todelt. På den ene siden fremstår religiøse ledere som sentrale aktører som utfører viktige ritualer, slik som i forbindelse med død og ulykke der religiøse ledere har en klart definert plass og rolle i samfunnet. På den andre siden er deres rolle nærmest å forbinde med «avmakt» i det daglige, hvor deres rolle gjerne har lite relevans.

Makt har mange dimensjoner og nyanser også i kirkelig sammenheng, skriver Jan Olav Henriksen (2012). Han skiller mellom makt som er institusjonell og kontrollerbar, og autoritet

som er uformell og mindre tydelig. Tradisjonelt har presteskap og biskoper stått for den institusjonelle maktutøvelse i kirken. Etter hvert har styrking av rådsstrukturen gitt økt makt til valgte ledere. Den uformelle makten knytter Henriksen til religiøs autoritet og muligheten til å prege menneskers tro og sinn. Denne formen for makt er mindre gjennomsluktig, og dermed vanskeligere å styre. I møte med den lokale menigheten vil jeg ikke bare være opptatt av formell makt, men også hvilke former for autoritetsutøvelse som praktiseres.

3.4.3 Om kulturen i Den norske kirke

Astrid Sandnes tar i sin casestudie av Trefoldighet menighet (2011) utgangspunkt i menigheten som teologisk størrelse. Hun er opptatt av hvordan menigheten arbeider målrettet for å bli bedre i stand til å være kirke, og søker å forstå kompleksiteten i menighetsfellesskapet i en storby og knytte det opp til en faglig diskurs om menighetsutvikling. Hun fokuserer indirekte på et kulturelt aspekt ved menigheten gjennom sitt fokus gudstjenestelivet, samtidig som menighetsutvikling nærmest fremstår som «svaret» på de utfordringer Den norske kirke står overfor i en endringstid. Jeg opplever dette noe normativt og søker å ha en mer deskriptiv tilnærming i mitt feltarbeid.

Det finnes flere undersøkelser av kirkens arbeidsmiljø både i Sverige og Norge (Sirris 2013). En arbeidsmiljøundersøkelse i Den norske kirke fremlagt høsten 2012 viste at fire av ti ansatte opplevde slitsomme personkonflikter på jobben. Seniorforsker ved Arbeidsforskningsinstituttet Bjørn Lau stod bak undersøkelsen blant 3000 kirkelige ansatte. Han hadde aldri sett et så høyt konfliktnivå som i kirken (Sanden 2012). Slike tall tyder på en organisasjonskultur i kirken som i liten grad fremmer godt arbeidsmiljø og konstruktiv samspill mellom arbeidstakere.

En undersøkelse gjort av Repstad (2013) viser et annet trekk ved kirkens kultur; religionens dogmatiske element stadig blir mindre viktig for de som bruker Den norske kirke. I takt med en slik utvikling økes fokuset på estetiske ytringer i kirken. «Ordet» utfordres av uttrykksformer som musikk, prosesjoner, bilder, symbol og arkitektur. Den nye gudstjenesteordningen vektlegger nettopp det sanselige. Repstad forstår endringene som et uttrykk for vår tids skepsis mot autoriteter. Han mener det ikke lenger er klima for å motta trosordre ovenfra.

Oppgavens teoretiske utgangspunkt danner inngangen til feltet med spørsmål og undring. I det neste kapitlet vil jeg gjøre rede for forskningsopplegg og valg av metode.

4 Forskningsopplegg og metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive og begrunne metodiske valg som er gjort for å belyse oppgavens formål og problemstilling. Deretter vil jeg redegjøre for planlegging og gjennomføring av studien, faser i analysearbeidet, refleksjon over etiske utfordringer samt egen rolle som forsker. Avslutningsvis vil jeg påpeke svakheter ved metodevalget.

Opgavens hovedformål er å undersøke hva som kjennetegner organisasjonskulturen i en bymenighet i Den norske kirke, i en kontekst preget av stadig endring. Ut fra det ble følgende metodiske valg gjort.

4.1 Valg av metode

Valg av metode handler om hva man ønsker å få svar på sett opp mot de ressurser man har til rådighet. Et spørsmål som tidlig må avklares er hvorvidt spørsmålene i problemstillingen best kan besvares gjennom en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Mens kvantitativ metode søker data som lar seg etterprøve av andre og gir mulighet for å generalisere, vil de kvalitative metodene i langt større grad invitere til en kunnskapsproduksjon der refleksjon, fortolkning og skildring av sosiale fenomen står sentralt. Kunnskapsidealet som søker objektiv kunnskap ønsker tall og kurver, mens idealet om subjektiv kunnskap tror på en kunnskapsproduksjon gjennom språklig konstruksjon og dialog, i følge Aadland (1994a). Rolf Jacobsens dikt «Spør igjen» illustrerer på sin måte forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode.

Spør igjen

Tallrekken ler av oss
og vil forklare alt.
Den har kjeve av jern og tenner
som det klirrer i.

Vi spør og vi spør
og tallene svarer
men ikke om fiolinene
eller om lykken mellom to armer.
Da hoster det på skjermen:
– uklart spørsmål.
Spør igjen.

Kulturelle fenomens egenart gjør at kulturanalysen har ambisjoner om å forstå, mer enn å forklare (Gullestad 1994). Basert på oppgavens mål om å se nærmere på organisasjonskultur i

en lokal menighet, hvor det å fange inn mønster av handlinger og utsagn vil stå sentralt, valgte jeg en kvalitativ tilnærming. Min ambisjon handler nettopp om å bidra til å skape økt forståelse av kulturen i en bestemt menighet ved å frembringe nye beskrivelser og alternative fortellinger (Aadland 1994b:117). Håpet er at det igjen kan bidra til å kaste nytt lys over virksomheten, lokalt og kanskje også nasjonalt i Den norske kirke.

4.1.1 Kulturanalyse

Et bestemt utsnitt av organisasjonslivet ble valgt ut i kulturanalysen, nemlig menighetens ledernivå forstått som stab og menighetsråd. Ledere spiller en særlig viktig rolle i arbeidet med å utvikle og opprettholde en organisasjonskultur (Yukl 2010:181), og fokus på ledelse peker dessuten på sentrale trekk ved organisasjonskulturen (Frank 2002: 18). I følge Aadland er «kjernen i kulturen å finne i verdiene slik de utfolder seg som åpne og skjulte verdier, bevisste og ubevisste ideal, mål og prioriteringer» (1994a:37). Kulturuttrykk forstår Aadland som synlige manifestasjoner av kulturelle verdier gjennom f.eks. arkitektur, språk, sosiale samhandlingsmønstre, ritualer og roller. Gjennom analysen av kulturuttrykk vil ulike kulturtema kunne vokse frem (ibid). Kulturtema er å forstå som det medlemmene i en kultur er opptatt av, det de gir oppmerksomhet og det som preger samhandlingsmønstre.

Kulturanalysen ble gjort gjennom observasjon som gjerne holdes frem som en god metode for å nærme seg en organisasjonskultur, som nettopp blir synlig gjennom samhandlingsmønstre og prosesser (Aadland 1994b:121). I tillegg til å delta på fem stabsmøter og et menighetsrådsmøte, gjennomførte jeg fem kvalitative dybdeintervju av de fem sentrale lederne i menigheten. Gjennom kvalitative intervju søkte jeg utdyping av mening. I tillegg deltok jeg på to gudstjenester og en konsert.

Idealet om en hermeneutisk, fenomenologisk tilnærming der kulturen fremstår på egne premisser, har vært mitt utgangspunkt og ledestjerne i arbeidet. Samtidig vil all tolkning og forsøk på å skape forståelse skje i møte mellom forsker og det sosiale fenomenet (Neumann & Neumann 2012, Aadland 1994a). Jeg erkjenner således at min forforståelse og mine perspektiv spiller inn i arbeidet, og redegjør nærmere for disse under punkt 4.4.

4.2 Planlegging og gjennomføring av et kulturstudium i en menighet

For alle kulturstudier er det viktig at forskeren kommer inn i kulturen på en god måte. Det er viktig at medlemmene i kulturen ikke kjenner seg truet og av den grunn holder tilbake sentral informasjon eller endrer adferd i vesentlig grad (Aadland 1994a). I det kommende vil jeg redegjøre for min tilnærming til feltet og innsamling av data gjennom observasjon og kvalitative intervju.

4.2.1 Etablering av kontakt

For å komme inn i kulturen kontaktet jeg først menigheten på telefon. Jeg ringte sognepresten og daglig leder. Jeg fikk raskt tak i daglig leder. I samtalen presenterte jeg meg som student i verdibasert ledelse og som tidligere «deltager» på gudstjenestene i en periode. Deretter presenterte jeg mitt forskningsprosjekt. Daglig leder responderte imøtekommende. Hun ba meg sende en skriftlig forespørsel på e-post, slik at hun kunne bringe spørsmålet videre til sogneprest, stab og menighetsråd. Etter en uke fikk jeg positivt svar. Min forespørsel var tatt opp formelt både med menighetsrådet og staben. Begge organ ønsket en studie av menigheten velkommen.

Sogneprest og daglig leder ønsket imidlertid en samtale med meg før den endelige bestemmelse ble tatt. Etter en halvtimes møte var det avklart at jeg kunne gå i gang med feltarbeid. Daglig leder, som selv har jobbet som journalist, var imidlertid opptatt av at jeg ikke skulle gå til aviser med mine funn uten deres samtykke. Jeg godtok det som premiss, samtidig som jeg fremholdt at masteroppgaven vil være et offentlig dokument. Etter mitt første møte med to sentrale aktører var jeg opptatt av å ta vare på de første impulsene, og skrev logg fra møte på en kafe i nærheten.

4.2.2 Innsamling av data gjennom observasjon

Samtidig som jeg ønsket å ha en organisk tilnærming til feltet, med åpenhet for at ting ville kunne endres underveis, brukte jeg Aadlands kulturanalysemodell (1994a) som hjelp til å strukturere mine observasjoner. Fem knagger ble valgt ut for observasjonen; møtестruktur, møtekultur, fysisk struktur, kommunikasjon og symboler. I forkant av stabsmøtene kom jeg gjerne litt tidlig for å delta i, og lytte til uformell kommunikasjon. Det var imidlertid begrenset

mulighet til å fange inn «dagliglivet i menigheten» ut fra mitt valg om å begrense feltarbeidet til møtevirksomhet på ledernivå.

Stabsmøtene var todelt. Den første delen foregikk i sidekapellet og bestod av lystenning, bibellesning, bønn og salmesang. Her var jeg deltager. Den andre delen som kan beskrives som tradisjonell møtevirksomhet fant også sted i kirkerommet. Her var jeg observatør. Jeg fikk kaffe og deltok i uformell prat før og etter møtet, men under selve møtet var jeg stille, og skrev feltnotater. Av og til følte jeg meg som «tause-Lise», og deltagerne på møtet virket i liten grad til «å bry seg om meg». De henvendte seg til hverandre og fulgte sin faste møtестruktur så det ut til. Jeg opplevde at dette gav meg en nyttig distanse. Likevel er det vanskelig å vite sikkert hvordan min tilstedeværelse påvirket deres kommunikasjon og samhandlingsmønstre.

Menighetsrådet møtes langt sjeldnere enn staben. Jeg deltok kun på ett menighetsrådsmøte. Det ble holdt hjemme hos lederen og rommet også en juleavslutning. Jeg tok følge med daglig leder til møtet og deltok i uformell prat før møtestart. Den formelle delen av møtet tok en time, og startet med at jeg ble ønsket velkommen og bedt om å presentere meg og mitt prosjekt. Resten av møtet var jeg «stille» observatør, på samme måte som på stabsmøtene. Heller ikke her opplevde jeg at aktørene var synlig berørt eller hemmet av min tilstedeværelse.

Notater ble ført i feltdagbok under møtene og deretter skrevet elektronisk så raskt som mulig etter møtene. Med unntak av notatene fra menighetsrådsmøtet ble dette gjort samme dag som møtet hadde vært. I tillegg til feltobservasjonene skrev jeg også en meta-logg rett etter møtet, gjerne på en kafe i nærheten. Jeg stilte meg selv spørsmål som hva som fremstod som viktig på dette møtet, hva jeg ble oppmerksom på og hva som trådte i figur. Spørsmålene er inspirert av gestalt tenkning. Neumann og Neumann (2012) argumenterer for at en slik tilnærming kan være gunstig underveis i feltarbeidet og i analysedelen. Jeg har selv tatt veilederutdanning innen gestalt og lot meg inspirere til å ta dette aktivt i bruk. Meta-loggen ble lagret elektronisk, i samme dokument som møteloggen.

Jeg deltok også på en adventskonsert og to gudstjenester, hvor jeg observerte og noterte, men har i liten grad bruk det i kulturanalysen. Likevel danner det et viktig bakgrunnsteppe for analysen.

4.2.3 Innsamling av data gjennom intervju

Det seminstruerte intervjuet er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjema-samtale. Det utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte tema og som kan inneholde forslag til spørsmål. Intervjuet er således en aktiv kunnskapsproduksjonsprosess der intervjueren og den intervjuede i fellesskap skaper kunnskap. Følgelig kan intervjuene fortone seg ulikt, og med ulik vektlegging fra gang til gang (Kvale & Brinkmann, 2010:37).

Jeg gjennomførte i alt fem personlige, kvalitative intervju med lederne i menigheten, nemlig daglig leder, sogneprest, kapellan, kantor og leder av menighetsrådet. Jeg var i utgangspunktet usikker på hvorvidt kantor skulle inkluderes, men gjennom observasjon og intervju med de andre lederne fremstod han som en sentral og viktig leder. Fire av intervjuene ble gjort i kirken, på den enkeltes leders kontor. Intervjuet med leder av menighetsrådet foregikk på hennes arbeidsplass. Det var stor vilje til å stille opp til intervju og lett å gjøre avtaler. Temaene i intervjuguiden (se vedlegg 1) ble belyst i alle intervjuene, men rekkefølgen var ulik, da intervjuene forløp seg noe ulikt. Etter det første intervjuet med kapellanen, som fortalte at en lunsj for rusmisbrukere var lagt ned, innlemmet jeg et spørsmål i intervjuguiden knyttet til om menigheten hadde arbeidet med å finne nye aktiviteter som kunne erstatte denne.

Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert samme dag, eller dagen etter. Der jeg underveis i transkriberingen ble oppmerksom på ting noterte jeg dette nederst i dokumentet. Intervjuene varte 55 -70 minutter, og utskriften av hvert intervju er på 10-14 sider. Den skrevne teksten og lydopptakene utgjør til sammen materialet for den påfølgende meningsanalysen (Kvale & Brinkmann, 2010:37). Til sammen utgjør de transkriberte kvalitative intervjuene 62 sider, mens observasjonene er på 41 sider. Til sammen gir det 103 sider skriftlig materiale som utgangspunkt for analysen.

4.3 Analyseprosess av data

I tråd med ønsket om en gjennomarbeidet og veldokumentert analyse har jeg fulgt prosedyren for en kvalitativ analyse slik den presenteres av Malterud (2011). I tillegg har jeg hentet inn elementer fra Aadlands kulturanalysemodell (1994a). Målet har vært å forstå organisasjonskulturen i den lokale menigheten jeg har studert, ved å stille spørsmål om hva datamaterialet forteller meg om menighetens kultur.

Å finne de sentrale kulturtemaene i en organisasjon kan minne om det å grave etter gull, eller å fremkalle bilder, der mønster og konturer dukker opp gradvis, mener Aadland (1994a). Slik har det også vært for meg i arbeidet med å granske det empiriske innholdet i kulturen i menigheten. Det å reflektere over hvilke hovedkategorier som er særskilt interessante i kulturen, har vært en tidkrevende hermeneutisk prosess.

Den første fasen i analysearbeidet handlet om å lese gjennom det skriftlige materialet på 103 sider. Jeg leste først gjennom alle feltnotatene samlet, for deretter å lese gjennom de kvalitative intervjuene samlet. Det var både slitsomt og spennende. Etter inspirasjon fra Malterud (2011) forsøkte jeg å lese teksten mer som en roman enn en fagbok, og med et åpent sinn. Samtidig erfarte jeg underveis i lesningen at hjernen arbeidet, og tankene ikke klarte å la være å stille spørsmålet: «hva er det dette egentlig handler om?». Jeg valgte likevel å ikke ta notater fra den første gjennomlesningen. Samtidig fortsatte tankene sitt eget detektivarbeid i det underbevisste utover kvelden.

I fase to forsøkte jeg å skille relevant tekst fra annen tekst for å finne det Malterud (2011) kaller meningsbærende enheter. Jeg leste gjennom notatene fra ett og ett møte, og spurte meg selv hvilke temaer som var sentrale. Deretter sammenlignet jeg møtene og fant at flere temaer gikk igjen. Jeg brukte samme metode i ny lesning av de kvalitative intervjuene. Under lesningen satt jeg opp forslag til mulige kulturtemaer. Jeg leste også gjennom meta-loggene mine og endte til slutt med å sette opp syv potensielle kulturtemaer. Tekst som omhandlet det enkelte tema ble deretter fagekodet, for så å bli organisert etter tema i et nytt dokument.

Den tredje fasen kalles kondensering (ibid). Her rettes fokus mot teksten der de meningsbærende enhetene er samlet, sortert i ulike koder. Jeg hadde til sammen syv koder eller temaoverskrifter. Det var mye tekst. For å få bedre oversikt satt jeg opp en tabell med overskrifter og stikkord. Tabellen tydeliggjorde at enkelte av kodegruppene var overlappende. Det viste seg også at enkelte tema inneholdt få meningsbærende enheter. De syv temaene ble nå redusert til fire kodegrupper, som igjen tilsvarer de fire kulturtemaene som danner overskriftene i analysen. De fire kulturtemaene var: (1) ledelse, makt, autoritet og styring, (2) åpenhet som sentral verdi, (3) endringer i Oslo bispedømme og i bydelen og (4) autentisitet som ideal for virksomheten. For hvert tema konstruerte jeg først et oppdiktet sitat som lenge fungerte som overskrifter i analysen. Dette fungerte som god hjelp til å finne reelle sitater.

Den fjerde fasen omfatter arbeidet med å sammenfatte funnene til en analytisk tekst, som igjen er å forstå som en gjenfortelling ved hjelp av nye begrep og sammenhenger (ibid). Den analytiske teksten representerer resultatet i forskningsprosjektet, og presenteres i kapittel fem.

4.4 Forskeren i forskningsprosessen – refleksjon over egen rolle

Det er vanskelig å avklare hva som er den ideelle distansen mellom forsker og felt. På den ene siden er forskeren avhengig av tilgang til feltet, hvilket forutsetter nærhet. På den andre siden er distanse nødvendig for å kunne se mønstre i innsamlet data på en fruktbar måte. Det forutsetter at forskeren ikke er konfluent med felt og informanter. Følgende ideal for den optimale relasjon mellom felt og forsker har vært veiviser for meg i dette prosjektet:

«Den optimale relasjon mellom forsker og forskningsobjekt er kanskje ikke størst mulig avstand, men tvert imot nok nærhet til at man kan sortere og nok avstand til at man fortsatt har analytisk distanse.» (Neumann og Neumann 2012: 93)

For å avklare og tydeliggjøre min forforståelse i møte med feltet har det vært til god hjelp å gjøre en selvbiografisk situering i forkant og underveis i arbeidet. Likeså har gruppesamlingene med medstudenter på Diakonhjemmet høyskole vært nyttige. Deres gode, kritiske spørsmål til min forforståelse verdifulle. Blant annet ble jeg utfordret til å tenke gjennom i hvilken grad jeg så på den lokale menigheten som en «ideell» menighet hvor målet var å fortelle en solskinnshistorie. Det gjorde meg oppmerksom på behovet for ytterligere distanse og inspirerte meg til å tydeliggjøre betydningen av min selvbiografi i møte med feltet.

Da jeg kontaktet menigheten gav jeg til kjenne min tidligere erfaring som sporadisk deltager på gudstjenestene der, samt min identitet som student og min jobb i Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn (STL). Jeg presenterte meg som om de ikke visste hvem jeg var, men i mitt første møte med sognepresten kom det frem at hun husket ansiktet mitt. Vi har også møtt hverandre en eller to ganger i forbindelse med jobb de tre siste årene. Kapellanen gav også inntrykk av at han kjente meg igjen. Jeg kjente dessuten til lederen av menighetsrådet. Hun var tidligere nabo til min søster, og da hun presenterte meg for menighetsrådet fortalte hun, med et smil, at hun kjenner min søster, og at hun derfor kunne gå god for meg. De andre aktørene hadde jeg ikke kjennskap til på forhånd.

Det at leder av menighetsråd og sogneprest kjente navnet mitt var trolig med på å åpne dører for denne studien. Samtidig har en slik nærhet utfordret meg til å være særlig oppmerksom på problemstilling distanse og nærhet (Repstad 1997). Jeg har vært oppmerksom på faren for å bli konfluent. I de kvalitative intervjuene var det særlig viktig for meg å holde fast i temaområdene i intervjuguiden og stille kritiske oppfølgingsspørsmål der det virket viktig og relevant. Som forsker bringer jeg uunngåelig med meg «mitt» i møte med menigheten. Jeg er oppmerksom på at dette både har påvirket innsamlingen av data, mitt møte med transkribert data og analysen av disse.

4.5 Forskningsetiske hensyn

Idealet om god forskningsetikk har vært viktig for meg i arbeidet. Ordet etikk kommer fra det greske ordet «etos» som betyr sedvane eller skikk, og ifølge Aadland og Eide (2008) er etikk systematisk tenkning om hva som er moralsk godt, rett og rettferdig. Det knytter etikk opp til de mange handlingsvalg vi står overfor hver dag. Slike valg gjelder også for forskeren og forskningsvirksomhet. Forskerens valg får konsekvenser for andre mennesker og må bedømmes ut fra etiske standarder.

På nettstedet *etikkom.no* ligger de forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora, vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsfag og humaniora (NESH). Det pekes på tre hensyn, nemlig hensynet til informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respekteres informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johansen 2010). Jeg opplever at det særlig var punkt tre som utfordret meg.

Underveis i arbeidet har jeg følt på et forskningsetisk dilemma mellom det å ta vare på menighetens tillit, og samtidig beholde en nødvendig, kritisk distanse. Det at flere av aktørene kjente til meg fra før bidro trolig til at de snakket med et åpent hjerte. Jeg har søkt å ta vare på denne tilliten uten å bli en refererende papegøye som taler «menighetens sak». Målet har hele tiden vært å skape nye bilder og fortolkningsrammer, som igjen kan bidra til ny refleksjon. Det forskningsetiske prinsippet om at funn skal være etterprøvbare og ha relevans har vist vei.

Underveis i analysearbeidet tok jeg også et valg om å anonymisere hvilken menighet dette handler om. Jeg er klar over at det likevel vil kunne være mulig å «avsløre» hvilken menighet som utgjør mitt case, dersom man anstrenger seg. Når jeg likevel har valgt å anonymisere er

det motivert ut fra ønsket om å innlemme mest mulig informasjon av relevans for menigheten lokalt og kirken nasjonalt. Samtidig er det også andre elementer jeg har valgt å holde utenfor. De som er intervjuet vil kjenne igjen hverandres utsagn. Jeg har derfor utelatt ting jeg tror vil ødelegge mer enn det gagnar. Slike avveininger er aldri enkle. Mine valg og vurderinger kan trolig kritiseres. Det kan også valg av metode, som jeg vil kommentere under.

4.6 Metodekritikk

Antropologi er den fagtradisjonen som fremfor alt har argumentert for at observasjon og samhandlingsdata er viktig for samfunnsanalysen. De er likevel kritiske til å gjøre feltarbeid i eget samfunn og egen kultur. Det er en kritikk som også rammer min casestudie av en menighet i Oslo. Skjørslev (i Neumann & Neumann 2012:91) argumenterer for at feltarbeid handler om å være en «profesjonelt fremmed», hvilket ikke var mulig for meg som tidligere deltager på gudstjenestene i menigheten. I følge Neumann og Neumann (2012) er et slikt ideal heller ikke nødvendig. De argumenterer for at en viss nærhet til felt kan være viktig for å få tak i de dataene det *egentlig* dreier seg om. De mener det er viktig at forskeren nettopp har en viss forforståelse av det han eller hun skal observere for å kunne sortere det som observeres. I lys av en slik tanke virker det rimelig å anta at mine tidligere erfaringer fra menigheten bidro positivt til at jeg fikk tilgang til i mine data.

En annen kritikk som kan rettes mot min kulturanalyse er det begrensede omfanget som feltarbeidet har. Innsamlingen av data foregikk over fire måneder, fra oktober 2013 til januar 2014, men jeg deltok altså kun på de fem stabsmøter, et menighetsrådsmøte, samt på to gudstjenester og en konsert. Et betimelig spørsmål er hvorvidt dette egentlig er et feltarbeid. Aadland (1994) beskriver sitt feltarbeid på et familievernkontor som varte i en uke, mer som et turistopphold enn som et feltarbeid. Han forsvarer lengden på feltarbeid ved å vise til at han ikke møtte kulturen med helt blanke ark, men at han hadde spørsmål han søkte svar på. Dette var også delvis tilfelle i mitt feltarbeid.

Underveis i arbeidet vurderte jeg å utvide feltarbeidet ved å delta på flere arrangementer i menigheten, slik som babysang, korøvelser, åpen kirke, konserter mm. Jeg vurderte også å gjøre intervju med gudstjenestedeltagere for å fange opp deres tanker om menighetens virksomhet og knytte det opp til tema troverdighet. Ut fra de klare begrensninger rammen av en masteroppgave gir, og i tråd med mitt valg av problemstilling, fastholdt jeg imidlertid tanken om å gjøre et begrenset feltarbeid i en delkultur i organisasjonen, nemlig ledernivået.

Jeg har i dette kapitlet redegjort for mine metodiske valg. Valgene er motivert ut fra ønsket om å belyse oppgavens problemstilling på en fruktbar måte. I neste kapittel vil jeg presentere analyse, funn og drøftinger av disse.

5 Analyse, funn og drøftinger

Målet med analysen har vært å forstå organisasjonskulturen i en lokal bymenighet i Oslo. Jeg har ønsket å forme en gjennomarbeidet og veldokumentert analyse ved å holde ulike fortolkninger og forståelser opp mot hverandre, for deretter å formidle svarene på en mest mulig forståelig og relevant måte i dette kapitlet. Det vil være fokus på de fire sentrale kulturtemaene i dette kapitlet, men først vil kulturuttrykk i menigheten vies oppmerksomhet.

5.1 Kulturuttrykk i menigheten

Kulturuttrykk er synlige manifestasjoner av kulturelle verdier, normer og oppfatninger. De manifesterer seg gjerne gjennom arkitektur, språk og sosiale samhandlingsmønstre.

Kirkerommet i sentrum

Kirkerommet er det sentrale rommet i menigheten. Lederne snakker om kirkerommet med kjærlighet i stemmen. Ved inngangen ligger små brosjyrer som beskriver kirkens arkitektur og historiske tilblivelse. Daglig leder formidler at hun ønsker å bruke bildet av kirken enda mer aktivt i «markedsføringen» av menighetens aktiviteter. I arbeidet med å lage nye plakater sier hun det slik: «Jeg tror det er lurt at vi systematisk bruker det fine bildet av kirken med skrift på. Alltid. På plakater og ellers». Kapellanen snakker slik om kirkerommet:

«Kirkerommet er et hellig rom. Det er et rom som er annerledes, som bringer med seg et slags møte tenker jeg. Kirkerommet er et konkret rom. Hvorfor har vi ikke en gymsal? Nei, det er faktisk et poeng at det er et konkret rom som gir mye. Det er et fantastisk rom. Det er en nygotisk kirke med romanske buer. Det er godt å være i dette rommet.»

«Helligstedet» er et begrep sognepresten har innført. Begrepet står sentralt i menighetens forståelse av hva en kirke er og skal være. Selv beskriver sognepresten helligstedet slik: «Ethvert geografisk område trenger helligsteder. Et bygg som er annerledes, som har høytid i seg og som rommer de store livsbegivenhetene».

Kirkerommet brukes til konserter og gudstjenester, stabsmøter, konfirmantundervisning, babysang og korvirksomhet. Kommunen innvilget over 60 millioner kroner til oppussing av kirken i tiden jeg gjorde feltarbeid. Med bevilgningen dukket også temaet oppussing opp på stabsmøter og menighetsrådsmøtet. Mange i menigheten var opptatt av hva som skulle prioriteres i oppussingen. På menighetsrådsmøtet fortalte sognepresten at det primært er kirkerommet som skal pusses opp. Kontorfløyen må pusses opp for menighetens egne penger.

Hun refererte fra et møte i kirkeutvalget. Det som skal prioriteres er lyssetting, åpent våpenhus, galleriene, maling av kirken, nye puter og oppussing av seks brudestoler.

Kontorene bak sakristiet

Mens kantoren har en arbeidspult ved siden av orgelet, har de andre ansatte egne kontor. Kontorene er relativt små, med enkel standard. Daglig leders kontor ligger ved inngangen til de andre kontorene. Dersom man skal møte noen andre i menigheten må man først gå veien om hennes kontor. Således minner hennes kontor om en resepsjon. Bak henne finnes en liten gang, med åpning til et felles møterom som tidligere var kopirom. Det er nå satt inn en sofa i rommet, men fortsatt står kopimaskinen i rommet. Initiativet til å lage et eget møterom kom fra daglig leder, som er relativt nyansatt i menigheten. Sogneprestens kontor ligger innenfor møterommet. Det er stort og presentabelt. Det finnes også et lite tekjøkken i kirken. For å komme dit fra kontorene må man gjennom kirkerommet.

Møtestruktur og møtekultur

Stabsmøtene holdes ukentlig, og varer fra klokka 09.00 til klokka 10.00. Møtets første del varer i ca. ti minutter og finner sted i sidekapellet i det store kirkerommet. Daglig leder beskriver denne delen av stabsmøtet slik: «Vi tar oss tid til litt åndelighet på onsdager. Det er fint. Det blir jo ikke så ofte ellers». Ansvar for å lede denne delen av møtet går på rundgang. Samlingen består av salmesang, lesning av neste søndags bibeltekst og bønn. Det åpnes også for «fri bønn», men det synes ikke å være tradisjon for det på møtene. Kantor sier det slik: «Vi har fem minutters åpning på stabsmøtet hver onsdag, hvor vi synger en salme og leser søndagens tekst. Også er det stille bønn i to minutter. Til slutt er det Fadervår og velsignelsen».

På stabsmøtene brukes altså kirkerommet først som et sakralt sted. Deretter er det kontormøte under orgelhvelvingen, hvor små bord settes sammen til langbord. Det serveres traktekaffe på kanne, i pappkrus. Det er daglig leder som leder kontormøtet. Møtedeltagerne sitter tilbakelent. Ingen har papirer med seg eller noterer. Det skrives heller ikke referat fra møtene så langt jeg kan se. Halve møtet brukes til å se på hva som skjedde sist uke. Den andre delen brukes til å se på hva som skal skje kommende uke. Tidsrammen på en time holdes alltid. Det er lite småprat. Som daglig leder sier: «kosepraten tar vi i lunsjen». Samtalen var i stor grad nettopp konsentrert rundt sakene på dagsorden. Det virket som man raskt fant løsninger på praktiske og konkrete problemstillinger. Dette kunne vært et hvilket som helst stabsmøte i en hvilken som helst organisasjon, slik jeg erfarte det.

Menighetsrådsmøtet fant sted hjemme hos menighetsrådsleder. Ved ankomst klemte rådsmedlemmene hverandre. De hadde en god og nærmest familiær tone seg imellom. Da møtet startet ble tonen mer formell. Menighetsrådslederen tok ledelsen. Det var det ingen åndelig start på møtet. Lederen ønsket velkommen. En printet dagsorden strukturerte møtet og de som var berørt av sakene uttalte seg underveis. Møteformen kan klassifiseres som tradisjonell norsk møteform. Dette kunne like gjerne vært et styremøte i et borettslag.

Kommunikasjon og språk

Språket på stabsmøtene etter den åndelige samlingen var forretningsmessig, mer enn religiøs. Prestene og kantor snakker en del sammen om liturgi og teologi, uten at de andre møtedeltagerne deltok. Ellers ble gudstjenesten langt på vei omtalt i et organisasjonsmessig språk, med fokus på hvem har ansvar for kirkekaffe, tekstlesning, vikarer etc. I møte med vanskelige problemstillinger, eller utfordringer var det aldri noen som foreslo å be til Gud. Når barnekoret vokser eller det er mange på gudstjenesten fortolkes heller ikke det som svar på Guds bønn. Det sies i alle fall ikke høyt. Det bringes inn og pekes på som gledelig. Språket oppleves således som nøkternt, deskriptivt og lite religiøst. Det samme gjelder på menighetsrådsmøtet, som i enda større grad var forretningsmessig.

Stabsmøtene fremstod for meg som lavmælte. Det var ingen som snakket mye. Det var heller ingen heftige diskusjoner eller debatter å spore. Ingen var sinte og ingen snakket i munnen på hverandre. Møtene preges tvert imot av en del humor. De som kjenner hverandre godt så ut til å bruke mest humor i møte med hverandre. Også på menighetsrådsmøtet var stemningen gemyttlig inntil følelsene kom i sving under en bestemt sak som vil vies oppmerksomhet i analysekapittelet.

Gudstjeneste og religiøse symboler

Gudstjenesten pekes på som det sentrale møtepunkt i menigheten. Det understrekes at selv om menigheten har flere andre aktiviteter så er gudstjenesten det viktigste som skjer. Det brukes mye tid til å planlegge gudstjenestene i detalj. Det er mye regi bak gudstjenestene som planlegges på detaljnivå. I tillegg rettes fokus mot symbolske gjenstander. Budskapet visualiseres og konkretiseres gjennom himmel, kors, krybbe og esel. Kapellanen beskriver dette slik:

«Jeg tenker at livet er praktisk. Det å se og kjenne og smake og lukte vil jeg si er minst like viktig som å høre. Vi er en ordets kirke. Samtidig må vi ikke glemme dette ordet som Frans av Assisis er tillagt, altså det om at vi «om nødvendig» skal si noe. Et esel på utsiden av kirken

palmesøndag, det tenker jeg gjør noe med meg og menigheten som kommer og med folk som går forbi kirka. Det er evangelium.»

Gjennom analysen av kulturuttrykk vokste, som vist i metodekapittelet, fire kulturtemaer frem. De fire kulturtemaene som danner overskriftene for resten av analyse- og drøftingskapittelet er:

- Ledelse, makt, autoritet og styring
- Åpenhet som sentral verdi
- Endringer i Oslo bispedømme og i bydelen
- Autentisitet som ideal for virksomheten

Et kulturtema som tidlig dukket opp i mitt feltarbeid og syntes sentralt var spørsmålet om ledelse, makt, autoritet og styring. Jeg starter med å presentere funn knyttet til dette temaet, for deretter drøfte funnene i lys av aktuell teori.

5 Kulturtema 1: Forholdet mellom makt, autoritet, ledelse og styring

Den innledende samtalen jeg hadde med to av lederne fanget min oppmerksomhet og satte meg på sporet av kulturtemaet knyttet til makt, autoritet, ledelse og styring. Begge lederne hadde vært svært positive til min forespørsel på e-post om å gjøre feltarbeid, men hadde ulik tilnærming til meg i vårt første møte. Den ene ønsket meg varmt velkommen og understreket at det var et privilegium å bli kikket i kortene. Den andre var opptatt av at mine funn ikke måtte brukes på forsiden av Vårt Land uten deres samtykke. Jeg fortolket det som et legitimt ønske om å gjøre en tydelig kontrakt med meg som forsker, og samtidig som en ambivalens i forhold til min studie. Min fornemmelse av ambivalens ble bekreftet da lederen presenterte meg for de andre i staben og hun fremholdt at hun var usikker på om hun underveis kom til å angre på at hun hadde sagt ja til et feltarbeid. Den andre lederen formidlet også i møte med staben at hun så på min studie som en ressurs for menigheten. De to lederne sin ulike tilnærming til meg fikk meg til å tenke på hvem som utviste lederskap og fremstod som leder i møte med meg, og overfor de ansatte i staben.

I følge Askeland er spørsmålet om hvem som er ledere og hvilket ansvar som tillegges de ulike lederrollene i Den norske kirke ingen statisk størrelse. Hans antagelsen om at sogneprestens rolle vil svekkes og daglig leder og rådsleders rolle vil styrkes ved innføringen

av ny kirkelov i 1997 (Askeland 1998), gjør det aktuelt å se nærmere på hvordan en lokal menighet har taklet og fortsatt takler endringene av lederrollene i sin hverdagspraksis.

5.2.1 En menighet – flere lederroller

I de kvalitative intervjuene spurte jeg nettopp menighetsrådsleder, sogneprest og daglig leder om hvordan de forstår sin lederrolle enkeltvis og i samspill med hverandre. Sognepresten var opptatt av at innføringen av daglige ledere i menighetene hadde endret hennes rolle som leder og sogneprest, noe hun synes hadde vært krevende:

«Jeg søkte soknepreststillingen i denne kirken og i denne menigheten. Jeg hadde lederkurs og sånn, fordi jeg synes det var viktig å ha i bunn som sogneprest. Men så ble ikke soknepreststillingen lederstilling på den måten. Etter noen år kom daglig leder inn, og jeg har strevd i mange år med å finne ut hva som er min rolle. For jeg har vært redd for å trække over og ta over. Du kan si at det har gått på visjonsarbeidet, og på planleggingsdager. Skulle jeg være forsiktig i forhold til daglig leder med visjonsarbeid og sånn? Det har vært min usikkerhet. Det å ikke være daglig leder gjorde noe med meg også, ikke sant?»

De strukturelle endringene nasjonalt fikk med andre ord betydning for hvordan sognepresten opplevde sin lederrolle lokalt. Det samme gjelder lederen av menighetsrådet. Hun forstår det som om hennes lederrolle og lederansvar i menigheten har blitt svekket med tiden, og formidlet det slik:

«Da jeg var leder av menighetsrådet på begynnelsen av år 2000, da var menighetsrådet veldig klart overordnet menighetsforvalteren, ikke sant? Det var veldig klart at jeg var hennes leder. Nå er det ikke så klart. Nå er det kirkeforvalteren og noen andre. Jeg tenker at den folkevalgte rolle er redusert og synes det er litt forvirrende. Er det kirkeforvalteren eller jeg som har ansvar for ting? På en måte er det litt deilig, for det er mindre arbeid. På den andre siden er det litt forvirrende.»

Både lederen av menighetsrådet og sognepresten opplever at deres lederrolle har blitt svekket gjennom ulike reformer i kirken. Samtidig fastholder de, sammen med daglig leder, at de tre lederrollene i dag lever godt, side om side.

Ulike lederroller fungerer godt på papiret

Både sognepresten, menighetsrådslederen og daglig leder understreket at de er trygge i hverandres roller og at relasjonen dem imellom er god. Sognepresten fortalte at hun og de to

andre lederne i dag utgjør en god «ledertroika». Daglig leder beskrev forholdet mellom de tre lederrollene slik:

«Sognepresten er leder, også er det lederen av menighetsrådet, også er det meg.

Menighetsrådslederen er på toppen. Men hun er ikke her i det daglige praktiske liv. Hun er et menneske som kan delegerer det meste, samtidig tar hun ansvar. Hun er vant til å ha en lederrolle, så det er fint. Så er det sognepresten og meg. Hun ønsker at vi har ledermøte hver tirsdag. Hun fikk ikke det til med den forrige daglige lederen, men jeg var veldig åpen for det. Jeg synes det er fint. Vi snakker sammen og jeg tror vi har funnet vår rolle i forhold til hverandre. Vi ser hverandres styrker og svakhet. Også er det en fordel tenker jeg, at vi har ulike aldre og ulike bakgrunn og utdanning. Vi er ikke to prester som konkurrerer om makta. Eller to jevnaldrende som skal vise at «her kommer jeg». Det er en del maktkamper som foregår en del plasser, som ikke er noe gode. Jeg følger ikke at det er her.»

Også lederen av menighetsrådet formidlet at samspillet mellom de tre lederrollene i menigheten i dag fungerer godt. Hun mente at trygghet i hverandres roller og åpen kommunikasjonen er viktig for at lederrollene skal fungere godt side om side. Dobbelt lederskap krever nettopp god kommunikasjon og gode relasjoner (Grimstad 2003). For tiden synes det å prege samspillet mellom lederne i menigheten, i alle fall på papiret.

Spørsmålet som utkrystalliserer seg er imidlertid hvordan det delte lederskapet fungerer i praksis. Flere situasjoner underveis i feltarbeidet tydet på uavklarte lederroller.

To ledere og en stab

De parallelle og jevnbyrdige lederrollene som synes å være idealet i den lokale menigheten etter innføringen av ny kirkelov i 1997, ble tidvis utfordret på stabsmøtene hvor både sogneprest og daglig leder var tilstede. Samtidig som stabsmøtene fremstod som daglig leders møter ved at hun ledet dem, holdt dagsorden og fokuserte på resultat og fremdrift, var sognepresten sterkt tilstede og utviste blant annet mye personalomsorg for de ansatte. Hun spurte hvordan de hadde det, takket dem for innsatsen på ulike områder, oppmuntret dem og trøstet dem. Personalomsorgen inkluderte hele staben, også daglig leder og de ansatte som rapporterer til henne. Mens sognepresten var opptatt av relasjoner og personer, var daglig leders oppmerksomhet i langt større grad rettet mot det administrative. I etterkant av et økonomikurs i prostiet hadde hun blant annet fått høre at hun styrte menigheten som en møbelfabrikk.

De to ledernes ulike fokusområder kom særlig til syne på kapellanens siste stabsmøte. Etter nitten års tjeneste i menigheten var sognepresten svært opptatt av at det skulle settes av tid til å ta farvel, noe daglig leder ikke var opptatt av. Hun fremholdt at det skulle settes av rikelig med tid til å ta avskjed i andre sammenhenger i tiden fremover. Det var derfor ikke var nødvendig å bruke tid til det på stabsmøtet. Senere på møtet var hun opptatt av hvor raskt kapellanen kunne være ute av kontoret slik at andre kunne ta det i bruk. Spørsmålet virket til å provosere både kantor og sognepresten som mente at kapellanen måtte få bruke den tiden han trengte på å pakke seg ut av kontoret.

Det var også slik i den tiden jeg var i menigheten, at sognepresten stadig kom med ros og anerkjennende kommentarer til daglig leders arbeid, både overfor meg og staben.

Sognepresten var særlig opptatt av den innsatsen daglig leder hadde gjort for å synliggjøre menighetens arbeid, noe hun blant annet trodde var en medvirkende årsak til at menigheten hadde fått penger av kommunen til å restaurere kirkebygget. Det er gjerne slik at den som bekrefter en annen person samtidig søker å myndiggjøre vedkommende, hvilket ledere gjerne gjør overfor sine medarbeidere. Sognepresten er imidlertid ikke daglig leders sjef, men hennes sidestilte lederkollega.

Sogneprestens rolle som øverste åndelig leder, med ansvar for det åndelige livet i menigheten, preget hennes virke og væren som leder. Det la føringer på stabens indre dynamikk, noe jeg vil fokusere på i det følgende.

Sogneprestens lederrolle i en særstilling

Hvert stabsmøte startet med en åndelig samling i sidekapellet med salmesang, lystenning og bibellesning. I forlengelse av denne delen av stabsmøtet fortsatte gjerne en teologisk eller åndelig samtale mellom sognepresten, kapellanen og kantor, før «kontormøtet» startet. En gang ble salmevalget til sognepresten kommentert av kantor, som lurte på om det var seriøst ment. En annen gang førte tekstlesningen fra bibelen til en lengre samtale om hvorvidt et menneske kan velsigne Herren slik det står skrevet i salme 103 i den nye bibeloversettelsen.

Kantor, sogneprest og kapellan formet på denne måten en egen enhet i staben. Under selve stabsmøtet diskuterte de gjerne liturgi og salmevalg. Samtalene syntes å foregå i et lukket, innforstått språk, med halve setninger, der bare unntaksvis andre i staben deltok.

Bruddstykkene av de teologiske samtalene jeg overhørte virket til å inngå som biter av en større meta-samtale, som hadde vart over tid og hvor sognepresten var en sentral aktør. På

stabsmøter hvor ingen av de to prestene deltok var det heller ingen teologisk prat i forkant eller underveis i møtet.

Det var også slik at kantor, kapellan og sogneprest tok en del beslutninger på vegne av menigheten og staben. I år var det f.eks. kantor og sognepresten som avgjorde at menigheten skulle ha nyttårgudstjeneste. Sognepresten spurte på stabsmøtet: «Og hva med nyttårsaften. Skal vi ha gudstjeneste da?» Kantor svarer: «Ja skal vi ikke det? Det har vi jo alltid». Sogneprest avsluttet: «Fint da trenger jeg ikke gå i selskap». Med det var avgjørelsen tatt. Daglig leder var tilstede, men ikke inkludert i beslutningen. Kantor og de to prestene bistod også daglig leder med å ta avgjørelser knyttet til en rekke andre praktiske gjøremål

Samspill mellom ulike lederroller, eller?

Det er mulig å forstå praksisen på stabsmøtene i lys av tanken om at ledelse er evnen til å handle sammen med andre. Lederatferd forstås da som noe som utføres av mange, selv om de formelt sett ikke er ledere (Busch 2007). En slik tanke synes å prege forståelsen av ledelse i menigheten. Kapellane sier det slik:

«Jeg tenker veldig at en sogneprest er leder i menigheten. Jeg tenker at menighetsrådet er leder i menigheten. Jeg tenker at kantor er leder i menigheten. Jeg tenker at alle har sine områder. Det er viktig at de får lov til å gjøre det de skal gjøre. Det er viktig at alle finner sin plass, tenker jeg. Det som er allright i menigheten her er at jeg ikke har opplevd noe konkurranse. Om noen har talenter på andre områder enn «sine», så har ikke det vært truende. Det har vært å dele. Ikke sant? Sognepresten og jeg er veldig forskjellige. Når jeg har foreslått å gjøre systematiske lister og sånne ting så har ikke det vært noe problem for henne. Hun har ikke følt seg tråkket på tærne. Men vi må alltid være oppmerksomme og vite hva vi gjør. Og det har jo vært eksempler på at noen har tråkket i bedd de ikke skulle tråkke.»

Selv om stadig flere forstår ledelse som noe som skjer i samspill med andre, og empiri viser at de færreste ledere opererer på egenhånd, men har en ledergruppe rundt seg (Bang og Middelfart 2010), kan en struktur med flere sidestilte ledere også være kime til konflikt.

Uavklarte roller preget ikke bare samspillet mellom sogneprest og daglig leder, men også forholdet mellom stab og menighetsråd, noe jeg vil se nærmere på under.

5.2.2 Ulike lederroller skaper spenninger

Selv om forholdet mellom daglig leder, sogneprest og menighetsrådslederen ble beskrevet som avklart og harmonisk av aktørene selv, oppstod det likevel en svært spent situasjon på menighetsrådsmøtet jeg deltok. Den spente situasjonen oppstod da sognepresten tok opp spørsmålet om penge støtte til en studietur til Guatemala «over bordet». Hun argumenterte for turen med mye følelser. Saken var ikke meldt inn som sak på forhånd og stod ikke på sakslisten. Menighetsrådslederen var opptatt av saken måtte være meldt på forhånd for at vedtak kunne fattes, men sognepresten fremholdt likevel sine argumenter. Situasjonen trakk ut i tid og minnet om et sett ping-pong baller. Luften dirret og det ble meget dårlig stemning rundt bordet. Da jeg møtte menighetsrådslederen til intervju flere uker etterpå var hun fortsatt opptatt av situasjonen på menighetsrådsmøtet:

«Av og til lurer jeg på hva som skjer. Det kom jo veldig tydelig frem på det menighetsrådsmøtet du var. Saker som menighetsrådet skal vedta vil jeg gjerne diskutere i forkant, sånn at det ikke skjer «over bordet». Vi løste det jo veldig greit på sist menighetsrådsmøte, men ting kan ikke komme over bordet fra sognepresten og administrasjonen, eller fra menighetsforvalteren og kapellanen. For hvis menighetsrådet skal vedta ting så må det være i en struktur. Vi må være orientert, jeg må være orientert, sånn at jeg kan legge det frem for rådet.»

Spenningen mellom de to lederne oppstod til tross for at de har kjent hverandre i mer enn 20 år. Menighetsrådets leder var i sin tid med på å ansatte sognepresten og i dag synes de å ha en nær relasjon noe som blant annet viste seg ved at sognepresten var hundevakt for rådslederen.

Å få til et godt samspill med andre ledere i menigheten har ikke alltid vært like enkelt, fortalte sognepresten. Innskrenkningen av hennes lederrolle synes å være et underliggende tema i hennes virke. Hun kunne fortelle at det tidligere var kime til konflikt:

«Jeg har blitt mye mer forsiktig. Jeg er redd for å tråkke på menighetsforvalteren. Jeg har nok gjort det før, fordi jeg har vært her så lenge. Jeg har sikkert mye på samvittigheten. Jeg er så utrolig sterk i visjonene. Så har det vært ansatte som gjerne ville jobbe annerledes enn slik jeg har tenkt meg det. Ja, så må jo det bare være slik. Det jeg prøver å fortelle deg nå er alle skyggesidene mine. Fordi visjoner og virkelighet det er to forskjellige ting.»

Det er nærliggende å forstå initiativet fra sognepresten om å etablere ukentlige ledermøter med nåværende daglig lederen i lys av tidlige tiders erfaringer. I tiden jeg gjorde feltarbeid sluttet dessuten diakonen. Hun hadde vært sykemeldt i over ett år. Forholdet mellom

sogneprest og diakon hadde vært anstrengt, fortalte sognepresten, som forstod dette blant annet i lys av ulike forståelser av hvem som er menighetens åndelige leder:

«Det er interessant fordi diakonen vår hun reagerte på at sognepresten skulle være åndelig leder. Hun mente at det var jo alle. Men sånn rent formelt da, så er det jo sognepresten som har ledelsen, som har ansvar for forkynnelsen, for ordet da.»

Sognepresten understreket det problematiske ved både å skulle forkynne fellesskap og kjærlighet til menigheten, dersom en mistrivdes i stabsfellesskapet. I det kvalitative intervjuet kom hun ved flere anledninger tilbake til gapet mellom visjon og virkelighet som en utfordrende side ved livet i menigheten.

Når rolle, makt og myndighet forblir uavklart skapes rom for personlig makt og innflytelse. Sognepresten omtales av flere som en meget engasjert og sterk person, med avgjørende betydning for menighetens liv og virke. Kapellannen beskriver henne slik:

«Hun er en terrier. Hun er en sammensatt person, som virker svært redd og beskjeden, men hun er en ulv i fåreklær, som står på. Uredd og med bevende hjerte. Hun har vært viktig i forhold til menighetsrådet og andre steder man setter premissene for denne kirka.»

Samtidig som sognepresten pekes på den vesentlige lederen i menigheten, noe jeg også fikk inntrykk av gjennom mitt feltarbeid, opplever hun selv at posisjonen hennes er svekket gjennom innføringen av en dobbel lederstruktur i menigheten. Det synes å ha vært et dilemma for henne at visjonene hennes for menigheten har vært så sterke, samtidig som hun selv mener rollen som sogneprest ikke gir rom for å ta et overordnet lederansvar. Hun forteller at hun har brukt krefter på å definere sin rolle som leder, og har vært redd for å trække over grenser til daglig leder. Det fremstår som et paradoks og gir grunn til ettertanke.

5.2.3 Ledelse, styring, makt og autoritet – en drøfting

De åpne verdiene knyttet til ledelse i menigheten synes å være at ledelse er et samspill som fungerer bra i menigheten. De ulike lederrollene lever og leder side om side, grunnet åpen kommunikasjon og gode relasjoner. Slik jeg leste deres samspill i praksis synes imidlertid de levde verdiene knyttet til ledelse å være at sogneprestens stilling som øverste åndelige leder av menigheten står i en særstilling, både i møte med staben og menighetsrådet. Dessuten har samspillet mellom de ulike lederrollene tidvis vært preget av spenninger og konflikt.

Makt og ledelse er uløselig knyttet sammen. Makt er en viktig side ved lederrollen, og den tradisjonelle definisjon av makt handler om å få andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Å lede defineres av flere som det å oppnå resultat gjennom andre (Martinsen 2010). Men ledelse er noe mer og noe annet enn å tvinge folk til å underkaste seg. Ledelse handler om å vise vei, peke ut retning og få mennesker til å følge etter (Aadland 2004). Kirkens første leder er Jesus. Han gikk foran, viste vei og tok til seg disipler. Men han tvang ingen til underkastelse.

Styring eller ledelse i den lokale menigheten

Spørsmålet om ledelse dukker tidlig opp i mitt møte med staben. Innen fagfeltet organisasjon og ledelse gjøres det gjerne et skille mellom styring og ledelse. Mens ledelse forstås som en desentralisert aktivitet direkte og dialogbasert i relasjon mellom leder og ansatt, utøves styring gjennom formelle strukturer, formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik 2010). I den lokale menigheten jeg studerte fremstod sognepresten som en leder, mens daglig leder i større grad hadde fokus på styring. Det er sammenfallende med studien av kirkelige ledere og lederroller fra 1998, som viste at særlig sogneprestens lederadferd er preget av rollen som integrator med fokus på motivasjon, relasjoner og integrasjon, mens daglig leder i større grad hadde en orientering mot rollen som administrator med fokus på struktur og oppgaver (Askeland 1998).

Selznick (1997) hevder det er viktig å skille ledelse fra administrasjon. Han introduserer tanken om at ledere først utviser lederskap og fyller sitt potensiale som ledere når de går fra å gjøre rent administrative oppgaver til å etablere verdier og handle på grunnlag av disse. I «min» menighet hadde sognepresten vært sentral i utformingen av menighetens verdiprofil. Hun var opptatt av at menigheten og hun selv skulle leve i samsvar med sine verdier. Samtidig var hun oppmerksom på at det ikke alltid skjedde. Samsvar mellom liv og lære fremholdes nettopp som en særlig viktig forutsetning for ledere som ønsker å være troverdige (Aadland 2009:160). Lederskap kjennetegnes videre ved at man i posisjon som leder søker ansvar og tar ansvar (Grimstad 2003), hvilket jeg erfarte at sognepresten nettopp gjorde når hun ønsket en studie av egen virksomhet varmt velkommen.

Hvilken mulighet hadde så daglig leder til å utvise lederskap ut fra sin rolle som daglig leder i menigheten? Sosiologen Max Weber stilte på begynnelsen av 1900-tallet spørsmålet om hva som gjør at mennesker lytter til en leder, mottar råd og underlegger seg hans eller hennes ledelse (Døving 2012). Hans tre idealtyper for hvordan ledelse kan legitimeres (tradisjonelt, legalt/profesjonelt og personlig karisma), kan være med å kaste lys over daglig leders

utfordringer knyttet til å ta lederskap i menigheten. Askelands undersøkelse fra 1998 viser at mens sogneprestenes autoritet baserer seg på alle Webers autoritetsformer, er de daglige ledernes autoritet kun knyttet til den legale autoritetsformen. Han understreker videre at rollen som daglig leder er den mest uavklarte av de tre lederrollene i kirken (Askeland 1998). Det samme synes fortsatt å gjelde i den lokale menigheten jeg studerte. Det var lite rom for daglig leder til å utvise lederskap utover det rent administrative og styringsmessige.

Ledelse i kirken skiller seg videre fra andre former for ledelse ved at den legitimeres ved det religiøse (Askeland 2003b). Så vidt jeg kan forstå gjelder det primært de åndelige stillingene, og ikke daglig leders administrative virke. Dersom prestene har sin «lederfar» i himmelen, mens daglig leder har sin sjef hos kommunens kirkeforvalter her på jorden, vil det være med å gi dem ulik autoritet i menigheten og bidra til å skape asymmetri mellom de to lederrollene i den lokale menighet.

Maktsentrumet sognepresten utformer sammen med kapellanen og kantor syntes videre å hente sin legitimitet i den norske lutherske kirkeforståelsen hvor gudstjenestefeiringen og forkynnelsen av Guds ord er de sentrale element (Hegstad 2007). Så lenge prestedtjenesten forstås som en tjeneste kirken er helt avhengig av for å være kirke, vil det også bidra til å skape rom for at prestene utøver større grad av ledelse enn det er «hjemmel» for i deres stillingsinstrukser, hvilket også ser ut til å gjelde i denne lokale menigheten.

Makt og autoritet i den lokale menigheten

Dobbelt lederskap krever både god kommunikasjon og gode relasjoner (Grimstad 2003), samt tydelig avklarte roller og myndighet. I den menigheten jeg studerte synes dette i liten grad å være gjort, noe som særlig kom til uttrykk i det daglige samspillet mellom daglig leder og sogneprest. Ved flere anledninger beveget sognepresten seg inn på daglig leders ansvarsområde, bevisst eller ubevisst. Hun utviste personalomsorg for daglig leder og hennes ansatte, og anerkjente daglig leders arbeid som om hun var hennes leder og ikke en sidestilt kollega. De uklare rolleforventningene til kirkens ledere (Askeland 1998) kan kaste lys over et slikt samhandlingsmønster. I tillegg fornemmet jeg at makt og myndighet også var et uavklart spørsmål i deres relasjon.

I lys av Foucaults forståelse av makt som noe som utspiller seg i hverdagslivsdiskurser, er det interessant å se nærmere på det todelte lederskapet i staben, i en lokal menighet i Den norske kirke. I Foucaults forståelse av makt som en styringsmentalitet som skriver seg inn i individet og påvirker individets subjektivitet, er ikke lenger maktens viktigste redskap tvang men

oppmuntring. Han legger til at denne maktformen virker gjennom å stimulere, aktivisere og engasjere den som styres (Heggen m.fl.2012:22). Selv om sogneprestens handlinger aldri fremstod som vondt ment, ei heller som en bevisst maktstrategi, kan Foucaults tanker være med å kaste lys over hennes lederadferd. Makt i relasjoner synes vanskeligere å avdekke enn makt i strukturer. Kanskje er det en av grunnene til at makt ofte er et underkommunisert tema i kirkelige sammenhenger, slik Repstad (2002) påpeker?

Med sitt fokus på medarbeideres ve og vel plasserer sognepresten seg dessuten i en ledertradisjon innenfor kirkelige og religiøse organisasjoner som gjerne kalles ”servant leadership”, hvor det å elske sine medarbeidere fremholdes som en spesielt viktig lederegenskap (Andersen 2009). På hvilken måte den samme omsorgen også kan være kilde til konflikt og uro, finnes det imidlertid mindre forskning på. En arbeidsmiljøundersøkelse fra 2012 viser imidlertid at kirken er en arbeidsplass med høyt konfliktnivå. Fire av ti ansatte opplevde slitsomme personkonflikter på jobben (Sanden 2012)). Kan for mye kjærlighet og omsorg være noe av årsaken?

En måte å forstå makt på er knyttet til mening: «Makt er forvalte den meningsdannende prosess i en organisasjon» (Smircich, L. & Morgan 1998). I den meningsdannende prosess i «min» menighet fremstod sognepresten, kantor og kapellanen som særlig sentrale aktører. De hadde regi og ledelse på gudstjenestene og førte en rekke teologiske samtaler i den forbindelse. Forstår man teologi som kirkens ideologi hadde disse tre stor ideologisk makt. De «eide» ideologien og hadde, slik jeg ser det, hadde de langt på vei makten over gudstjenesten. I en slik situasjon kan man spørre seg hvorvidt daglig leder faktisk har noe annet valg enn å fokusere på administrasjon. Den ideologiske ledertabureten var allerede tatt, hvilket igjen ga færre områder å utøve lederskap knyttet til meningsaspektet på for daglig leder. Trolig gjelder dette også flere daglige ledere innenfor den todelte ledelsesstrukturen som i dag finnes i Den norske kirke.

5.2.4 Den nasjonale kirkelige diskurs som bakteppe

Den norske kirkes mange reformer og endringer de siste årene har skapt en levende diskurs i kirken om ledelse og organisering. Særlig har spørsmål om hvorvidt menigheten skal forstås som organisasjon eller «folk» vært gjort til gjenstand for debatt. Samtidig som de formelle strukturene ved Stortinget i sin tid utpekte Kirkemøtet til kirkens øverste organ for kirkens

lære, ser vi i hverdagslivets praksis at det er de religiøse ledernes syn som langt på vei holdes frem og vies oppmerksomhet i den mediestyrt virkeligheten.

De åpne verdiene peker således på at Kirkemøtet er kirkens øverste organ, mens de levde verdiene, som vises gjennom praksis, peker på de religiøse lederne som kirkens øverste lederskap. Da tidligere prest Karsten Isachsens vinteren 2014 gikk ut og krevde at kirken ba de homofile om unnskyldning, var det ikke Kirkemøtets valgte leder som ble invitert til Dagsnytt 18 for å møte Isachsen. Det var biskop Helga, preses i Bispemøtet. Det er bare et av flere eksempler som viser at de religiøse ledernes fremstår som kirkens egentlige ledere i det offentlige rom.

Samtidig som kirken har en dobbel styringsstruktur, der autoritet og lederskap i prinsippet skal være jevnbyrdige og parallelle ser vi altså at de åndelige lederne nasjonalt har mer makt og innflytelse i praksis enn det de formelt sett har gjennom lovgivningene. De fremstår som kirkens egentlige ledere. Dette synes også å påvirke sogneprestens rolle som leder lokalt, hvor det ifølge Sirris (2013) finnes en diskrepans mellom rolleinstruks og rolleforventning, som igjen legger føringer på prestenes lederadferd. Det kan virke som om sognepresten i den lokale menigheten jeg studerte transformerer makt og responderer på menighetens forventninger.

Ifølge Henriksen (2012) finnes det to former for makt innenfor kirken. For det første er det mulighet til å styre og lede kirken i en bestemt retning gjennom styrings- og ledelsesmakt. For det andre finnes det en religiøs makt og autoritet som gir mulighet til å påvirke menneskets tro og sinn. I følge Henriksen er det en mindre gjennomslagskraftig form for makt. Han mener at den enkeltes mulighet for maktutøvelse i kirken begrenses av den makt man har i kirkens ulike organ, eller i kraft av sin stilling. Han argumenterer dermed for at kirkens rammer og struktur gir rammer for maktutøvelse i kirken. Samtidig holder han frem at det finnes smutthull for å utøve uformalisert karismatisk lederskap, både gjennom forkynnelse, sjelesorg og relasjonsbygging. Det kan igjen skape former for samhandling, identitet og selvforståelse av betydning for hvordan den andre forstår seg selv. Dette ser ut til å ha vært tilfelle i den lokale menigheten jeg har studert.

Under overskriften ledelse, makt, autoritet og styring har jeg nå vist at det finnes rom for å utøve god ledelse i den lokale menigheten samtidig som strukturelle og kulturelle utfordringer kan være snubletråder. Kirkens todelte lederstruktur fremstår som en krevende strukturell ramme for lederskap, kulturelle forventninger til prestene som åndelige ledere likeså.

Tabell 1: Oppsummering – kulturtema 1

	Uttalt verdi	Levd verdi
Ledelse, makt, autoritet og styring	Ledelse i samspill mellom ulike ledere fungerer godt i menigheten	Kirkens todelte og utydelige lederstruktur er kime til konflikt, og åpner opp for at uformell makt finner sted

Det neste kulturtemaet som ble tydelig under feltarbeidet var verdien åpenhet, og danner overskriften for det neste kapitlet.

5.3 Kulturtema 2: Åpen kirke

Under feltarbeidet og i de kvalitative intervjuene var det som et mantra åpenbarte seg, nemlig mantraet åpenhet, åpenhet og åpenhet. Åpenhet på alle plan og i alle deler av menigheten virker til å være menighetens kjerneverdi. Sognepresten sammenfattet det slik: «Åpent rom, åpent språk, åpne samtaler».

Verdien åpenhet fremstod som den meste sentrale verdien i menigheten. Spørsmålet om hva det vil si å være åpen kirke ble aktivt drøftet og diskuterte i tiden jeg gjorde feltarbeid. På stabsmøtene ble åpenhet holdt frem som en viktig ledestjerne. Samtidig ble åpenhetens grenser tematisert og problematisert. Dette tema er et klassisk tema i alle menigheter og således interessant å se nærmere på i en lokal menighet i Den norske kirke.

5.3.1 Åpenhet som felles, uttalt verdi i menigheten

Åpenhet fremstod som en tydelig uttalt verdi, delt av alle de sentrale aktørene. I de kvalitative intervjuene var det viktig for lederne å understreke at menigheten er åpen for alle. Daglig leder uttrykte det slik: «Her er alle velkommen uansett bakgrunn, uansett stor eller liten tro eller ikke tro i det hele tatt. Og jeg tenker at det liker jeg veldig godt; at det er høyt under taket her».

Menighetens åpenhet retter seg mot alle sosiale grupper og ulike former for tro. Det skal ikke være spørsmål om kjønn, legning eller etnisitet, ei heller om man er døpt eller ikke. Alle er velkomne, og enhver som kommer til kirken skal møtes med respekt. Det at kirken også er

åpen for de som ikke er medlemmer kommuniseres tydelig på menighetens hjemmesider. Profilen slik den der står skrevet forstår jeg som menighetens verdigrunnlag.

Det er ofte slik at den lokale menighets profil utformes i fellesskap mellom sentrale aktører i menigheten hvor også personlige visjoner spiller inn (Aadland og Skjørshammer 1994). Slik har det også vært i denne menigheten, hvor både nåværende sogneprest og menighetsrådsleder har spilt en viktig rolle. Sognepresten forteller at hennes bidrag var sterkt inspirert av tankegodset til en tsjekkisk teologiprofessor hun møtte på 80-tallet:

«Han mente at det med ikke å gjøre forskjell på raser, etnisitet eller seksuell legning hørte med til trosbekjennelsen. Han sa også at det skulle være økonomisk rettferdighet, og understreket det med fredsspørsmålet. Og det ble sittende. At de store spørsmålene og de viktige spørsmålene i samfunnet, som har så veldige konsekvenser for våre daglige liv, også hører med til det å være kirke.»

Tanken om at det følger et sosialt ansvar med til det å være kirke ser ut til å ha påvirket utformingen av menighetens profil. På menighetens hjemmesider står det tydelig formulert at kirken alltid skal stå på de svakes og utstøtte sin side, og at ingen kirke kan akseptere at menneskeverd blir målt i kroner og øre. Det understrekes videre at kirken på dette området ikke kan inngå kompromisser.

Ønsket om å skape en åpen menighet for alle uten at det stilles krav eller utvises fordømmelse, har vært en viktig motivasjon for menighetsrådslederen i arbeidet med å forme menighetens profil. Hun sier det slik:

«Jeg tenker det er viktig å ha menigheter og kirker som er åpne, der en ikke diskuterer om folk er kristne eller ei. Men der en sier: «velkommen med det du har». Det er veldig viktig. Jeg leste akkurat en artikkel i Vårt Land hvor de er opptatt av å definere hva synd er. Jeg ikke så opptatt av å definere hva synd er. Jeg tenker at folk må komme til kirka, også må en finne ut hvordan en selv kan være i kirka og bli tatt i mot.»

Det har altså vært en klar og bevisst strategi hos sentrale aktører i den lokale menigheten at bydelen bør ha en åpen kirke som inkluderer alle mennesker uansett tro og sosial tilhørighet. Lederen av menighetsrådet forteller at menigheten ved flere anledninger har fått dispensasjon fra biskopen til å innlemme medlemmer i menighetsrådet som ikke er bosatt i soknet. Det er trolig motivert ut fra et ønske om å forme et enhetlig råd, som samlet ønsker å jobbe for en åpen menighet i Oslo. Åpenheten overfor homofile og lesbiske er særlig sentralt i menigheten, noe jeg vil fokusere på i det kommende momentet.

«De homofile som ikke følte seg hjemme i andre kirker de kom hit.»

Menighetens identitet som åpen for homofile og lesbiske står sterkt. I arbeidet med å utvikle en praksis der menigheten velsigner lesbiske og homofiles samliv, har sognepresten spilt en særlig viktig rolle. Selv forteller hun at det å bane vei og åpne opp for lesbiske og homofile i kirken tidvis har vært krevende og en stor belastning:

«Jeg har jo vært veldig klar på at homofile skal føle at dette er deres kirke. Vi hadde veldig tidlig en velsignelse her. Jeg tror det var i '92 eller '94. Vi har holdt på det at dette skulle være en åpen kirke for de homofile, og at vi gjerne ville velsigne deres samliv. Ønsket de å bli viet så var de også hjertelig velkommen med en dommer. Du kan si at det var sivil ulydighet. Jeg tenker at alt dette har kostet. Jeg synes det er slitsomt og ubehagelig å ta. Men det har vært nødvendig.»

Den første velsignelsen av et homofilt par i menigheten skapte et forferdelig bråk i hele kirke-Norge. Sognepresten forteller at hun i etterkant dro til fjells for å komme bort og være i stillheten. Samtidig som hun formidler at dette var svært krevende, understreker hun at det å kjempe for at kirken skulle åpne dørene for homofile og lesbiske har vært helt nødvendig. Hun mener kirkens åpenhet nettopp skal prøves på sin åpenhet overfor denne gruppen. Et tilsvarende syn holdes frem av de som våren 2014 har kjempet for at Kirkemøtet skulle åpne opp for kirkelig vigsel og velsignelse av likekjønnede.

Det å skape en kirke som har et åpent rom for hele mennesket der man kan komme som den man er ligger ikke bare til grunn for menighetens inkludering av homofile og lesbiske i kirken. Verdien åpenhet er også av betydning for kirkens teologi og trosuttrykk, hvilket gis oppmerksomhet under.

«De orker kanskje ikke alt det snakket om Jesus og sånn, men det er greit det.»

Det understrekes av at mennesker skal kunne komme til kirken slik de selv er, og få være med å definere sin tro. Kirken skal ikke monopoliseres av noen, eller være autoritetstro. Den skal være åpen for alle, også de som ikke nødvendigvis bekjenner den Lutherske lære. Kantor sier det slik: «Så har vel alle vært innom kirka en gang og synes det var stemningsfylt og fint. De tenner lys og synger «deilig er jorden». De orker kanskje ikke alt det snakket om Jesus og sånn, men det er greit det».

De siste årene har menigheten jobbet aktivt med å holde kirkerommet åpent på hverdager. Tanken er at mennesker som går forbi skal ønskes velkommen og få mulighet til å tenne et lys, uten å bli møtt med aktiv forkynnelse eller påtrengende spørsmål. Det er også viktig for

menighetens ledere at det ikke formidles en bestemt sannhet på gudstjenestene, men at sannheten skapes i dialog mellom prest og menighet. Det sammenfaller med andre undersøkelser i Den norske kirke som viser at individets egen fortolkning og opplevelse av det som skjer i kirkerommet stadig blir viktigere (Repstad (2013)).

Sognepresten er opptatt av hvordan hun i samtaler med dåpsfolk skaper moderne trosspråk for moderne mennesker. Hun ønsker at kirkens språk skal berøre og være relevant:

«Jeg ønsker at kirken skal være med på å gi et språk til det sekulariserte menneske, altså sette åndelige ord på et vanlig liv, på en alminnelige eller ualminnelig dag. Det å sette menneskers liv inn i en større sammenheng er viktig. Det gjøres hvis språket berører den andre, tror jeg. Men for at språket skal kommunisere må det først kommunisere med meg og være sant for meg.»

Både sognepresten og kapellanen er opptatt av at de ikke formidler Guds ord til menigheten, men at de deler sine tanker om tro og tvil. Prestenes undrende tilnærming påpekes og fremheves som særlig viktig av både kantor og menighetsrådsleder. De verdsetter at prestene ikke forkynner fastlagte dogmer, men isteden søker å skape refleksjon og ettertanke.

Språkbevissthet inngår altså som en viktig del av menighetens arbeid med å utvikle en åpen menighet. Særlig prestene og kantor synes å være bevisst språkets makt. De ønsker å skape nye bilder av Gud som bryter med tidligere forestillinger, slik at flere kan føle seg velkommen. Kantor formulerer dette slik:

«Jeg tror den måten vi har jobbet på her i menigheten har bidratt til å ufarliggjøre kirka litt. Vi har tatt bort noe av den autoriteten kirka hadde før, som den som visste svaret på livet, og som kunne vurdere om mennesker hadde det bra eller et dårlig med Gud. Vi har jobbet med å ta bort det der. Vi ville formidle at alle har en plass. Vi har stilt spørsmål ved Gudsbildet. Hvem er denne gamle fyren med langt hvitt skjegg som bestemmer alt? Er vi mennesker bare marionetter, eller er kanskje Gud noe mer? Kanskje er Gud mellom oss, og i oss? Kanskje er det mer sant?»

Samtidig som lederne i menigheten ønsker å skape rom for stadig flere i kirken, bærer de på en uro. De tror at imaget som åpen kirke står sterkt i lokalbefolkningen, men spør seg selv om «det er sant eller ikke». Jeg lar spørsmålet danne inngang til refleksjonen om hvordan åpenhet som verdi blir praktisert i menigheten.

5.3.2 Åpenhetens grenser

Samtidig som verdien åpenhet ble forkynt i «alle kanaler» i menigheten, erfarte jeg gjennom feltstudie og kvalitative intervju at åpenheten hadde sine klare, og kanskje også nødvendige grenser. På flere stabsmøter ble det diskutert hvor langt menighetens åpenhet skulle strekke seg. En konkret episode som ble diskutert var samtalen diakonvikaren hadde hatt med to svenske jenter i kirkerommet. Daglig leder hadde vært tilstede og opplevde situasjonen som meget truende. Jentenes adferd ble oppfattet som utagerende og et skrik om hjelp. I etterkant av hendelsen var daglig leder opptatt av sikkerheten for diakonen og menighetens begrensninger i forhold til det å hjelpe vanskeligstilte: «For selv om vi er en åpen kirke, kan vi ikke hjelpe alle med alt. Disse damene trengte alt, hus, jobb og stabilitet, vi kan ikke gi det. Når det er rus og psykiatri inne i bildet, må vi henvise videre».

Situasjonen med de svenske jentene skjedde omtrent samtidig som en asylsøker tok livet av tre mennesker på Valdresekspressen. I samtalen på stabsmøtet ble tema sikkerhet satt opp mot kirkens ønske om å være åpen. Det viste seg at de to jentene allerede hadde søkt hjelp hos en rekke andre hjelpeinstanser, hvor de heller ikke hadde fått den hjelpen de trengte. Staben konkluderte med at de to jentenes liv og skjebne falt utenfor menighetens ansvarsområde, og at det derfor var nødvendig å henvise videre. Menighetens ønske om at kirken skal være et åpent felleskap for alle utfordres med dette. Også i møte med andre utfordringer blir behovet for å sette grenser understreket, noe kantor formidler slik:

«Jeg tror at man må sette noen grenser. For eksempel på kirkekaffe og på gudstjenesten. Det er mange mennesker som bor her med mange forskjellig psyker. En søndag det skulle være dåp, kom en dame marsjerende opp midtgangen sammen med en sjæfer. Vi hadde akkurat begynt gudstjenesten. Hun gikk bort til døpefonten og la fra seg noen strå, sånn på tvers og ganske bestemt. Hun var rusa og forvirret, og snudde seg og kikket utover menigheten før hun sa noe ord. Litt uforståelig og ganske høyt. Deretter marsjerte hun ut med bikkja på slep. Jeg tenker at ja, det var jo også en opplevelse. Hun gjorde ikke noe skade, men hadde det utarta seg måtte vi tatt tak i henne for å trygge de andre som var her, de med små barn som skulle døpes.»

Menighetens ledere fremholder altså at menigheten må sette noen grenser, noe som legitimeres ut fra behovet for beskyttelse i en menighet «midt i Oslo». I møte med romfolket ble menighetens åpenhet særlig utfordret.

«Det var kjempefrustrerende å bli møtt av søppel og rot dag etter dag etter dag.»

Da mennesker tilhørende romfolket begynte å sove utenfor kirken sommeren 2013 ble menighetens åpne profil konkret utfordret. Hvordan skulle menigheten forholde seg til det? Menighetsrådslederen forteller at romfolkets tilstedeværelse skapte problematiske diskusjoner innad menigheten:

«Vi hadde diskusjoner om vi kunne tillate dem å sitte på kirketrappa å tigge og sånn. Der var ikke åpenheten særlig stor, men konklusjonen ble ok. Fordi vi konfronterte hverandre med våre egne utsagn om åpenhet, og da vil i hvert fall ikke jeg være med å jage romfolket fra kirketrappa. Vi lot de sove der før overnattingstilbudet til bymisjonen kom, men når det kom sa vi at de måtte gå til overnattingstilbudet der.»

Rådslederens ønske om å finne en god løsning på situasjonen forstås i lys av hennes stilling som leder i en humanitær organisasjon. Innad i staben skapte situasjonen med romfolket tidvis stor frustrasjon. Jeg fikk inntrykk av at viljen til å hjelpe romfolket var mindre tydelig formulert i staben enn hos rådslederen. En av de ansatte i staben beskriver situasjonen slik:

«De bodde i tunnelen utenfor kontoret og utenfor den andre nødutgangen. Vi ønsket å møte dem og behandle dem med verdighet. Samtidig var det kjempefrustrerende å bli møtt av søppel og rot dag etter dag etter dag. Altså, sognepresten kom jo her på søndag morgen, stablende inn med kaker og tråkka i bæsje og tisse og det lukta pyton her. Nei, det var ikke noe gøy. Og det sier jeg med helt ærlighet, at det var ikke gøy for ansatte. Vi har ikke kirketjener, og det handler om hygiene både for folk som kommer til kirka og for oss som jobber her. Jeg tror faktisk ikke mange arbeidsplasser hadde holdt ut med å ha det her uke etter uke.»

I møte med romfolket ble menighetens ideal om åpenhet konkret utfordret. Grenser ble satt og legitimert ut fra manglende ressurser til å holde kirken ren. Vask av kirken før, under og etter arrangementer var et tilbakevendende tema på stabsmøtene. Etter en uke med mange konserter sa daglig leder det slik: «På konserten med Foss videregående ble det spist kebab og sølt kebabsaus. Det er ikke ok. Vi må kanskje stramme inn? Henge opp en plakat eller noe? Om at det ikke kan spises? Vi må ha noen grenser». Når daglig leder problematiserte at kirken ble skitten knyttet hun det til praktiske utfordringer og kostnader. I tillegg kan et ideal om kirkens renhet også forstås i lys av kirkerommets karakter som hellig rom, utskilt fra det daglige og innviet til Gud (Bettum 2007).

Når menigheten setter grenser overfor bestemte sosiale grupper fremholdes det som nødvendig, men samtidig problematisk. Sognepresten og leder av menighetsrådet uttrykker overfor meg at de er lite stolte over grensene, som de forklarer med diakonens langvarige

sykdom. Daglig leder peker på kapasitetsproblemer som grunn til å sette grenser, mens både kantor og kapellan legitimerer grensene ut fra et behov om sikkerhet. Menigheten setter også grenser overfor divergerende teologiske syn, hvilket jeg vil fokusere på videre.

«Men det er klart at vi for en del mennesker sikkert virker lukket.»

Kantor var en av de som tydeligst gav uttrykk for at menighetens teologiske profil kanskje ikke passet alle. Han var usikker på om de han kalte bedehusfolket ville finne seg til rette i menigheten. Han trodde kanskje ikke de ville oppleve den som kristelig nok, og antok at bedehuskristne trolig ville søke mer «tette» tros- og bønnefellesskap enn det de ville finne her. Han så imidlertid ikke problematisk på det. Det finnes andre menigheter i nærheten de kan søke til, mente han.

Bedehusfolket vil trolig heller ikke kunne dele menighetens syn på misjon. Menigheten driver nemlig ikke misjon. I samtaler med dåpsfolk understreker sognepresten at misjonsbefalingen betyr å fortelle om Guds kjærlighet. På menighetsrådsmøtet poengterte hun at hun blir glad når Mayakvinnene finner tilbake til sin egentlige tro. Flere av menighetsrådets medlemmer syntes det var svært problematisk at menighetens Guatemalaprojekt må føres som et misjonsprosjekt i regnskapet. En kirkeforståelse som utelukker misjon vil trolig kunne hindre enkelte i å delta i menigheten.

Menighetens åpenhet overfor de homofile pekes på som en annen grense som kan medvirke til at kirken oppleves som lukket, noe sognepresten sa slik:

«Men det er klart at vi for en del mennesker sikkert virker lukket, fordi vi har lagt veldig vekt på denne åpenheten i forhold til homofile. For mange oppleves vi sikkert som lukket, ikke sant? At det ikke er noe å hente her. Men det bekymrer ikke meg, for det er så mange andre kirker i nærheten som mennesker kan gå til. Det er lettere i en by da, at menigheter og kirker har forskjellige profiler.»

Kirkens åpenhet overfor homofile kan altså bidra til å stenge andre ute. For menigheten er det likevel viktigere å inkludere homofile og lesbiske enn å være åpen overfor alle. Valget om å være spesielt åpen overfor denne gruppen har igjen trolig bidratt til å styrke og tydeliggjøre menighetens profil, både i det kirkelige landskap og i bydelen.

5.3.3 Åpenhet som verdi – en drøfting

Verdien åpenhet, som uttalt verdi er i den lokale menigheten rettet mot alle mennesker uansett etnisk tilhørighet, sosial bakgrunn, seksuell legning og form for tro. I praksis har imidlertid menighetens åpenhet grenser. Det settes grenser mot mennesker med psykiske lidelser, rusproblematikk, romfolket og alternative teologiske syn på homofilt samliv, misjon og bekjennelse. Menighetens ledere er selv klar over gapet mellom den forfektede verdien åpenhet og den levde verdien åpenhet. Samtidig som de opplever det som problematisk, fastholder de åpenhet som en sentral verdi i menigheten.

Verdier forstås gjerne som noe som styrer oppmerksomhet, prioriteringer og valg (Rokeach, 1968, i Grendstad 2013). I den lokale menigheten jeg studerte var det altså verdien åpenhet som særlig ble diskutert og problematisert.

En verdibasert menighet?

Selv om verdibaserte organisasjoner som kirken er avhengig av troverdighet i sine omgivelser er det ingen automatikk i at de av den grunn jobber systematisk med verdibasert ledelse og organisering (Askeland, forelesning på Diakonhjemmet uke 43, 2010). Kirken som organisasjon er så fullstappet av verdier at mange lokale menigheter kan ledes til å tro at eksplisitte verdidiskusjoner er overflødige. Istedenfor å igangsette bevisste prosesser som avklarer menighetenes særegne verdigrunnlag, synes mange menigheter å låne verdigrunnlaget fra kirkens tradisjon og religiøse verdier. En slik praksis kan forstås i lys av at virksomhetskritiske verdier i kirken gjerne er religiøse og organisasjonens ”raison d’etre” knyttes til Gud (James Beckford 1973 i Harald Askeland 2003a).

Selv om mangfoldet i selve verdibegrepet indikerer at det kan være utfordrende å kalle en form for ledelse eller en organisasjon for verdibasert, er jeg av den oppfatning at den lokale menigheten hvor jeg gjorde feltarbeid fremstår som en verdibevisst menighet med et tydelig verdifokus. Menigheten har et bevisst forhold til hvordan de ønsker å være kirke. Det formidles på nett og kommer tydelig frem i daglige samtaler mellom menighetens ledere.

Tanken om at verdier må gjenspeile seg i lederpraksisen står sentralt innenfor symbolsk og verdibasert ledelse (Jacobsen & Thorsvik 2007). Tar vi utgangspunkt i at verdier kan forstås som mentale kart eller standarder som styrer holdninger og atferd (Rokeach, 1968 i Grendstad 2013), blir det tydelig at det ikke alltid vil være samsvar mellom uttalte verdier og de verdiene som faktisk styrer våre handlinger. Dette gjelder også i den lokale menigheten i Oslo, hvor sognepresten ved flere anledninger pekte på gapet mellom visjon og virkelighet. Når det

gjelder organisasjoners troverdighet og autentisitet knyttes det gjerne opp mot hvor ekte de fremstår. Ekthet forstås da som samsvar mellom hva organisasjonen sier den gjør, og hva den faktisk gjør, både i relasjon til sine omgivelser og internt (Fornbrun og van Riel 2004). Jeg vil se nærmere på det nå.

En troverdig menighet?

Å tilrettelegge for kontinuerlig refleksjon over egen praksis er nødvendig for å sikre at man handler i tråd med egne verdier (Tveiten 1998). I den lokale menigheten reflekterer nettopp lederne over egen praksis knyttet til verdien åpenhet. De fleste holder fast at menigheten må sette nødvendige grenser overfor romfolk, mennesker med psykiske problem og rusproblematikk, samtidig som de fastholder at menigheten skal være åpen for alle. Det virker kontrastfylt, noe særlig sognepresten og menighetsrådslederen er oppmerksomme på. De forklarer dette gapet mellom «liv» og «lære» med diakonens sykdom.

Kirkens diakon og kirkens diakonale institusjoner har tradisjonelt hatt ansvar for den «tjenende» delen av kirkens visjon og virksomhet. Diakoni er et gresk ord som betyr tjeneste. Diakon er kirkens omsorgsarbeid og arbeid for mennesker i nød (Espedal og Hovland 2012:180). I plan for diakoni i Den norske kirke (Kirkerådet 2008) omtales diakoni som kirkens kroppsspråk. Det fremheves at det er gjennom kroppsspråket at kirkens egentlige verdier utøves, enten de bekrefter eller undergraver det verbale budskapet. Diakoni blir dermed et mulig barometer på kirkelig troverdighet. Betyr det at menighetens troverdighet er lav når den diakonale virksomheten nærmest ligger brakk, slik tilfellet var i denne menigheten? Trolig er ikke svaret så enkelt. Ofte er det lettere å snakke om kirkens sosiale ansvar og omsorgstjeneste, enn det er å leve det (Korslien, Johannesen og Jordheim 2009). Det er også innlysende at en lokal menighet må sette grenser for sitt lokale, diakonale engasjement. Uten grenser risikerer man at oppdraget blir for stort for den enkelte diakon eller menighet (Aadland 2009).

I hvilken grad et menneske eller en organisasjon fremstår som troverdig er imidlertid ikke noe man selv rår over. Det er en egenskap som bekreftes av andre (Aadland 2004). Hvorvidt den lokale menigheten erfarer som troverdig eller ikke, vil således avhenge av hvem man spør. Daglig leder fortalte om en lesbisk kvinne som på en jubileumsfest hadde fortalt om hvor uendelig godt det hadde vært for henne å bli tatt imot med åpne armer i menigheten. Hun vil trolig karakterisere menigheten som troverdig når den både uttaler at den er åpen for homofile og tar imot henne med åpne armer, samtidig som den tilbyr velsignelse av homofilt samliv.

Ser vi på menighetens facebookside, hvor venner og aktive medlemmer i menigheten ytrer seg, får man også inntrykk av at mange opplever menigheten som troverdig. En sier det slik:

«I menigheten handler man ut fra sine prinsipper. Homofile par blir viet og velsignet.

Tilhengere av andre religioner har bedt aftenbønn til Moder Jord i kirken og humanetikere har fått låne kirken til begravelser. Den kontroversielle teologen John Shelby Spong har holdt seminar i kirken. Åpenhet er ikke bare et tomt honnørord i denne menigheten.»

I innlegget understrekes det altså at menigheten lever i tråd med sine prinsipper hvilket nettopp indikerer at den er troverdig. Personen som skriver innlegget har vært aktiv i menigheten i ni år. Han er altså «innafor». Hadde vi derimot spurt de to svenske jentene med store problemer i livet, eller noen av romfolket som ble henvist til Kirkens Bymisjon om kirkens åpenhet og troverdighet, ville vi trolig fått et annet svar. Kanskje ville åpenhet for dem nettopp vært et tomt honnørord? I lys av menighetens beliggenhet sentralt i Oslo sentrum, er det kanskje legitimt å velge å være en «nisjemenighet», der de som ikke finner seg til rette henvises til å gå et annet sted. For bedehusfolket er det trolig en relativt enkel sak. Problemet er imidlertid at romfolket og andre «svake grupper» kanskje heller ikke er så velkomne andre steder, i andre menigheter. For dem vil verdien åpenhet trolig fremstå som lite troverdig i praksis.

Verdier har, i tillegg til å legge føringer på holdninger og adferd, også en viktig funksjon å opprettholde og ivareta vår identitet og selvforståelse. «All these diverse functions converge into a single, overriding, master function, namely, to help maintain and enhance one's total concept of oneself» (Rokeach i Grendstad 2013). Når verdien åpenhet fortsatt forfektes og omtales som viktig i den lokale menigheten, til tross for at man er klar over gapet mellom liv og lære, har den trolig en viktig funksjon for å opprettholde menighetens selvforståelse. Når menighetens ledere åpent erkjenner spenningene mellom uttalte og levde verdier, og diskuterer det på sine stabsmøter, vitner det om at de søker å være ekte og sannferdige. Idealet om å leve sant og være seg selv vil diskuteres ytterligere i kap.5.5, når menighetens eksplisitte ideal om autenticitet settes under lupen.

5.3.4 Den nasjonale kirkelige diskurs som bakteppe

Kirkens ansvar for de som er utstøtt i samfunnet, som romfolket og rusmisbrukere, har i liten grad preget den nasjonale kirkelige diskurs de siste årene. Den kirkelige diskurs har i langt større grad vært rettet mot nye kirkelige planer og ordninger for gudstjenesteliv, diakoni og

trosopplæring, kirkens struktur og ikke minst teologiske samtaler om samliv. Dette illustreres gjennom Kirkemøtets dagsorden våren 2014, hvor saken om velsignelse og vielse av likekjønnede har dominert totalt. Kirkens ansvar for mennesker nederst på samfunnets rangstige var ikke å finne i sakspapirene, ei heller i den offentlige debatt før, under eller etter møtet.

I den romersk katolske kirken ser det ut til at pave Frans sitt fokus på de utstøtte, styrker kirkens troverdighet og plass i samfunnet. Han valgte nettopp navnet Frans etter Frans av Assisi for å understreke at han er pave for de fattige og syke. Det går rykter i Roma om at paven sniker seg ut om natta, utkledd som en vanlig prest, for å hjelpe hjemløse og trengende (Lillegård 2013). I påsken vasket han føttene til sine medarbeidere i Peterskirken. Pavens popularitet er stigende. Kanskje henger det sammen med hans dype engasjement for samfunnets utstøtte?

Det finnes også stemmer i det kirkelige landskap i Norge som ønsker å styrke kirkens sosiale engasjement. Enkelte av disse kreftene mobiliserte til overnattingsaksjon i Sofienbergparken høsten 2013 i sympati med romfolket. Prestene brukte sin rolle til å påpeke kritikkverdige forhold i samfunnet (Leder i avisen Dagen 2013). I ettertid resulterte imidlertid ikke aksjonen i et bredere kirkelig engasjement over tid. En mulig årsak kan være at ingen av landets biskoper har gjort seg til en tydelig talsmann for de utstøtte slik pave Frans har gjort. En annen forklaring kan være at Den norske kirke langt på vei har overdratt sitt sosiale ansvar til de diakonale institusjoner som Kirkens bymisjon, Blå kors, Tøyensenteret, og til deler av velferdsstaten Norge, slik at fokus kan rettes mot rollen som folkekirke for «folk flest»?

Tanken om en åpen folkekirke synes nettopp å ha styrket sin posisjon i Norge de siste årene. Den politiske oppslutningen om kirken kom til syne i forbindelse med terrorangrepet 22. juli 2011. Da valgte et samlet politiske Norge å bruke Den norske kirke som arena for den nasjonale sorgen. Når de politiske partiene kappes om å ta eierskap til kirken er det en fare for at kirken ikke evner å ta var på sin egenart og identitet som trosfelleskap, hevdet Arnfinn Haram (2006). Han er ikke alene om å mene det ligger en latent spenning i ordet folkekirke. Skal vi ha en folkekirke med trykk på første eller andre stavelse, spør blant annet stipendiat Sunniva Gylver. Innenfor folkekirkens tradisjon tilbys nåden og syndsforlatelsen før troen og det pekes ikke på en ytre grense eller indre kjerne, men på ett sentrum (Gylver 1994:3). Ønsket om å være en åpen folkekirke kan nettopp gå på bekostning av menighetens ansvar for misjon og bekjennelse (Hegstad 2006).

Forholdet mellom individets tro og det indre engasjement på den ene side, og det å på den andre siden å delta i et religiøst felleskap uten nødvendigvis selv å tro, inngår som en del av den offentlige samtalen om kirkens plass i det norske samfunn. I menigheten jeg studerte ser det ut som om man søker å inkludere og tilrettelegge for en felles trospraksis i gudstjenesten, samtidig som det synes viktig for dem at det enkelte mennesket også får være med å formulere sine egne trostanker. Praksisen ser ut til å vinne stadig større terreng i Den norske kirke, hvor undersøkelser viser at det dogmatiske element og Ordet taper terreng i forhold til andre uttrykksformer som lystenning, prosesjoner og symbol (Repstad 2013).

Jeg har nå vist at den lokale menigheten er verdibevisst og at den mest fokuserte verdien er verdien åpenhet. Det finnes imidlertid et gap mellom den forfektede verdien åpenhet og den faktisk, levde verdien. Lederne i menighetens er klar over gapet som de diskuterer og opplever som problematisk. De fastholder likevel at nødvendige grenser må settes, og at åpenhet skal være en sentral verdi i menigheten.

Tabell 2: Oppsummering – kulturtema 2

	Uttalt verdi	Levd verdi
Åpenhet som sentral verdi	Alle mennesker og alle former for tro er velkommen til menigheten	Det er nødvendig å sette grenser mot romfolket, psykisk syke og de med rusproblematikk, samt mot «bedehuskristne».

I det følgende vil jeg se nærmere på ulike endringstema som preger menigheten. Det utgjør det tredje sentrale kulturtemaet i menigheten.

5.4 Kulturtema 3: Endring

Under feltarbeidet dukket ulike endringstema opp på stabsmøter, menighetsrådsmøtet og i de kvalitative intervjuene. Endring syntes å engasjere og berøre det daglige livet i menigheten med stor styrke. Endring vokste med dette frem som et av fire sentrale kulturtema i den lokale menigheten. Jeg vil se nærmere på hvordan ledernivået i menigheten forholdt seg til en større omstillingsprosess i Oslo bispedømmeråd, samt tilpasset sin virksomhet til kontinuerlige endringer.

5.4.1 Omstillings og endringsarbeid i Oslo bispedømme

Endrings- og omstillingsprosessen som er igangsatt av Oslo bispedømmeråd og Kirkelig fellesråd (KFIO) ble viet stor oppmerksomhet på stabsmøter og menighetsrådsmøtet. Motivet for omstillingen er befolkningsutviklingen i hovedstaden og ressursituasjonen i begge arbeidsgiverlinjer (Kirken.no: 2014). Endringene vil trolig få betydning for strukturelle forhold så vel som for ansettelsesforhold og forklarer således menighetens store engasjement i saken.

Samtidig som lederne i menigheten «min» var invitert til å sitte i endringsutvalg og delta på møter, fremstod Oslo bispedømme som tydelig eier av prosessen. Ingen av menighetens ledere virket til å ha tatt eierskap til den. De snakket tvert imot om «de» som styrer prosessen og «vi» i menigheten. Skal vi tro BI-forskerne Bjørn W Hennestad og Øyvind Revang er en av de viktigste grunnene til at endringsforsøk ikke fører frem at de faktisk ikke ledes (Farbrot 2007). Det at omstillingsprosessen manglet ledelse inn i den lokale menigheten kan være en av grunnene til at flere i staben gav uttrykk for frustrasjon og oppgitthet. Manglende fremdriftsplan og utydelig ledelse av prosessen ble kritisert. Frustrerte stabsmedlemmer fortalte om «høye skuldre» og opplevelse av stress. Det er nærliggende å anta at det henger det sammen med faren for at menigheten skal slås sammen med en annen menighet og utydelig ledelse.

Pågangsmot i møte med omstillingsprosessen

En av de som møtte endringsutfordringen i bispedømmet på en særlig aktiv måte var daglig leder. Hun brukte mye tid på å synliggjøre menighetens arbeid gjennom sosiale medier og i media, og sa det slik: «Jeg tenker at det er viktig at det skjer ting i kirka nå, og at vi får vist det frem». Hun tok også initiativ til å arrangere to folkemøter der politikere, kunstnere og andre samarbeidspartnere viste sin støtte til kirken. Møtene trakk fulle hus og fikk omtale i media. Sognepresten forteller at hun er svært glad for at daglig leder har hatt en strategi for å mobilisere og vise frem menighetens arbeid til omverden:

«Daglig leder har vært med å synliggjøre «alt det gode arbeidet» i menigheten. Med henne har vi fått egen Facebookside, det har vært arrangert folkemøter og ting har spredd seg. Før hun kom spøkte vi i staben og menighetsrådet med at «det blir mellom oss». Vi har liksom ikke hatt kapasitet til å vise frem det vi gjør. Det å ha en bevisst strategi krever mye jobb. Det har hun hatt. Det er fantastisk å få en journalist som har hatt lyst til å vise frem menigheten. Siden hun ble ansatt i august 2012 har det skjedd store endringer. Vi har fått 62 millioner. Kanskje fordi vi har vært synlige?»

Sognepresten forstår altså bevilgningen fra Oslo kommune på over 60 millioner kroner i lys av daglig leders innsats. Det å bruke kirkerommet til konserter og andre kulturarrangement var en annen strategi daglig leder benyttet for å synliggjøre kirken. Hennes fokus på å vise frem alt det gode arbeidet i menigheten, virket til å være motivert ut fra et ønske om å bevare den lokale kirken slik at sammenslåing ikke ble utfallet av prosessen. Jeg forstår hennes aktive strategi i lys av hennes rolle som administrativ leder med fokus på drift og økonomi. I tillegg vil en sammenslåing kunne få betydning for hennes jobbsituasjon, hvilket også kan motivere til handling.

Et ønske om å holde fanen høyt i menighetsrådet

Menigheten var skeptisk til en sammenslåing med andre menigheter, men positive til mer samarbeid. Menigheten valgte å trekke veksler på menighetsrådslederen og hennes ledererfaring fra organisasjons- og samfunnsliv i denne prosessen. Kantor sa det slik: «La henne prate. Hun er tydelig og er vant til å tale og forhandle. Når hun har bestemt seg er hun vanskelig å rikke.»

Omstillingen i Oslo bispedømme ble viet betydelig oppmerksomhet på menighetsrådsmøtet. Nestlederen fremholdt at menighetsrådet må ta et særlig ansvar for menigheten i denne situasjonen, noe han formulerte slik: «Det er viktig at vi i menighetsrådet holder fanen til menigheten høyt nå. Mange baller er løse nå. Blir det samarbeid eller blir det sammenslutning? Visjonene våre må stå fast og holdes høyt».

Lederen av menighetsrådet var også opptatt av menigheten er inne i en brytningstid. Hun understreket at hun primært vil jobbe imot sammenslåing, samtidig som hun i møte med menighetsrådet formidlet at hun vil forholde seg konstruktivt til en sammenslåing dersom det blir resultatet. Hun oppfordret også rådet til å tenke gjennom sammenslåing som et mulig utfall. Ved å tydeliggjøre at hun selv vil bidra positivt inn i fremtiden, uansett, utviste hun lederskap for hele kirken, slik jeg ser det. Et annet underliggende motiv kan være ønsket om å påvirke en større enhet i Oslo bispedømme, og la menighetens profil få nye vekstvilkår innenfor en ny sammenslutning av flere menigheter.

Prest er prest, uansett.

Sognepresten var den av lederne som virket mest uberørt av tanken på en mulig sammenslåing. Hun virket til å forstå prestenes gjerning som noe større enn bare det å være prest i en bestemt kirke, og understreket at prestene er prester for hele menigheten, også for de andre kirkene. Hennes tanker minner om sentrale tanker i et utviklingsprosjekt i bydelen

Vesterbro i København, hvor flere kirker er slått sammen til en stor enhet de siste årene. Prosjektet ble presentert av utviklingskonsulent Sabine Kleinbeck på et seminar om ledelse i den lokale kirke på MF 20. mars 2014. Det som i 2007 var åtte selvstendige kirker inngår i dag i en administrativ enhet. Kleinbeck fortalte at «prestene nå har hele sognet som sitt arbeidsområde». På seminaret på MF fikk jeg vite at en gruppe fra «min» menigheten hadde vært på studiereise til Vesterbro for noen år siden. Det gav ny mening til sogneprestens utsagn om å være prest for flere kirker, og hennes optimistiske og ubekymrede innstilling til prosessen i Oslo bispedømme. I tillegg skal hun selv gå av med pensjon om noen måneder, hvilket igjen kan spille inn på hennes holdning til omstillingsprosessen.

I møte med omstillings- og endringsarbeidet i Oslo bispedømme var det særlig daglig leder som aktivt arbeidet for å bevare den lokale kirken som egen menighet. Hennes strategi kan forstås i lys av rollen som daglig leder med fokus på administrasjon og drift.

Menighetsrådsleder og sogneprest hadde et større meta-perspektiv og tok i så måte et lederansvar for hele prostiet. Strategien kan være motivert i et ønske om å påvirke kirken i Oslo som helhet. Kanskje har de gode erfaringene fra København bidratt til å ufarliggjøre prosessen i bispedømmet for dem.

5.4.2 Endringer i bydelen utfordrer menigheten

Professor Harald Askeland er opptatt av at organisasjoner som ikke har et spesielt fokus på endring trolig vil mislykkes (Askeland på forelesning på Diakonhjemmet, februar 2012). Han trekker opp et skille mellom organisasjoner som endres planmessig og styrt, og endringer som skjer mer tilfeldig, som naturlige tilpasninger (Askeland 2012: 141). Menigheten jeg studerte har ved flere anledninger de siste årene gjort naturlige justeringer. En av tilpasningene som er gjort, er at lunsjen for bydelens rusmisbrukere er byttet ut med åpen kirke for alle.

«Selv om det ikke er egg og bacon, så er det et stille rom.»

På 80-tallet var menighetens arbeid tett knyttet til lokale utfordringene i bydelen. Menigheten ønsket å bygge broer mot samfunnet og sosialt utsatte grupper. Dialog med mennesker fra andre kulturer og religioner stod sentralt. Prestenes engasjerte seg mot fabrikknedleggelse og samarbeidet med lokale krefter om bl.a. Akerselva-festivalen. Det ble også etablert en fast lunsj rettet mot rusmisbrukere i bydelen. Sammen med gudstjenesten var lunsjen en av to sentrale søyler i menigheten. Kapellannen forteller: «I mange år var jeg med på åpen lunsj for

gutta i parken, ikke sant? De fleste er nå døde av overdoser, menn som var her. Vi satt her hver onsdag og spiste sammen og snakka sammen».

Lunsjen står fortsatt omtalt på menighetens hjemmeside. Jeg ble derfor overrasket over at den ikke lenger er aktiv. Både kapellan og kantor mener det ikke er behov for lunsjen lenger, noe kantor formidler slik:

«Vi fant ut at det ikke var behov for lunsjen lenger. Lunsjen var en tydelig søyle i menigheten før. Vi ønsket å være tilstede for folk som bodde i parken. Men så ble behovet for lunsjen borte. Det kom kanskje fire, fem, seks, også kom det kanskje ingen en onsdag. Det dukket også opp en matstasjon i nærheten. Vi snakket om hva vi nå skulle gjøre, og kom frem til at vi ønsket å ha kirka mer åpen. Vi ville bruke ressursene til å holde døra åpen slik at folk kan komme inn her. Selv om det ikke lenger er «egg og bacon», så er det et stille rom. Det er et sted man kan tenne et lys og snakke med noen, eller la være å snakke med noen. Vi blei vel enige om at vi kunne slappe litt av på det der, og at vi kunne bruke åpen kirke som en søyle. Det har vært litt mindre ressurser i det siste, men nå har det kommet litt mer tilbake sånn at vi kan ha døra mer åpen igjen.»

En av to søyler i menigheten er altså endret i takt med demografiske endringer i bydelen, eller rettere sagt i takt med at bydelens omdømme har bedret seg. For selv om bydelen har fått økt status er fortsatt levekårene her dårligere enn på vestkanten. Fremdeles tjener innbyggerne i Oslo vest dobbelt så mye som innbyggerne på østkanten, hvor også gjennomsnittlig levealder er langt lavere (Hammerstad 2012). Det finnes altså en diskrepans mellom representasjonene av bydelen i det offentlige rom og den statistiske virkeligheten (Hansen 2004). Nærmiljøet til menigheten er uansett blitt mer trendy, noe som blant vises ved at leilighetene i området har økt i verdi. Lunsjen for gutta er byttet ut med åpen kirke i takt med at bydelen har bedret sitt omdømme. Åpen kirke fremstår som et tiltak som appellerer til nye deler av befolkningen:

«Folk dingler innom på vei til og fra fest. Det er all verdens mulige folk, men ikke så mange av byens løse fugler som man kanskje ville trodd. Han som har ansvar for åpen kirke delte litt statistikk på et møte og det var veldig spennende. Han fortalte at de som benytter seg av åpen kirke hovedsakelig er mellom 30 og 40 år, kanskje er de under tretti også, i slutten av tyveårene. Det er unge, ressurssterke mennesker som kommer inn bare for å være stille. Det er veldig få andre. Men denne gruppa er ganske stor, de som kommer.»

Endringen fra lunsj til åpen kirke forstås som en nødvendig og riktig tilpasning av både kantor, kapellan og daglig leder. Menighetsrådsleder og sogneprest er mer usikre på om

menigheten har gjort nok for å bevare sitt engasjement og tilbud til bydelens mer sårbare grupper.

Nytt fokus på tall

Det er i dag et relativt stort fokus på å telle antall deltagere på menighetens ulike arrangementer. På stabsmøtene ble det fokusert på hvor mange som hadde deltatt på gudstjenester, andakter, barnekor, babysang og konserter. Antall deltagere på de ulike arrangementene ble oppgitt og gjort til gjenstand for samtaler. Jo flere som deltok, jo bedre. Høyt forbruk av telys og globelys ble fortolket som tegn på at kirken ble mye brukt.

Selv om tall virker til å være et viktig barometer på menighetens suksess i dag, fornemmer jeg at dette er et relativt nytt fokus. Fremdeles holder menighetens ledere fast idealet om at det ikke er antall på gudstjenesten som teller, men selve innholdet i gudstjenesten. Kantor sier slik: «det er bedre med tretti som deltar, enn 150 som skal la seg underholde». For ham er det avgjørende viktig at menigheten ikke begynner å gjøre rare ting for å trekke folk til kirken. Han har tidligere erfart at andre menigheter er villige til å gjøre hva som helst for å få folk til kirken. Han er glad for at det ikke er slik i denne menigheten.

Samtidig som menighetens prester og kantor har søkt å leve gudstjenesten slik de tror den skal leves, uten å ha som mål å øke antall besøkende, har de gradvis opplevd en svak økning i gudstjenestebesøk. Fra å være på vippen til å bli lagt ned sammen med Jakob kirke på midten av 80-tallet, har menigheten de siste årene hatt gode besøkstall.

Daglig leder med fokus på tilpasning av menighetens virksomhet

Daglig leder fremstår som den lederen i menigheten som har tatt mest initiativ til å tenke nytt og kreativt i takt med endringer i bydelen. Hun forstår aldersgruppen 20-49 år som den dominerende aldersgruppen i bydelen, og ønsker å arrangere kveldsgudstjenester for å nå dem bedre. Hennes fokus på konserter og kulturarrangement forstår jeg også som uttrykk for en tilpasning til befolkningen i bydelen. Selv sier hun:

«Jeg har ikke lyst til ikke å gi opp dette kulturprosjektet mitt, men jobbe videre med å få inn for eksempel Margareta Olin. Vi kunne ha en filmkveld med musikk, og snakke om ting som handler om tro og tvil. Hun har jo laget en film om Snåsamannen. Eller vi kunne invitere Per Fugelli. Det er jo så masse ressurser her. Og det er noe jeg har tenkt på, både i forhold til dette folkemøtet og den festen du ble invitert på, at det er viktig å bruke noen av disse kreftene og spille på lag. Vi må ikke være så redd for det. Jeg tror vi må våge mer. Og der føler jeg at de

ikke har tenkt i de banene før. Prestene er vant til at det er søndagsgudstjenester, det er det de har likt å ha.»

Utsagnet «at de ikke har tenkt i de banene før», indikerer at daglig leder gjør et skille mellom seg selv som nyansatt, og «de» andre som tilhører den etablerte staben. Hun forteller videre at hun er oppmerksom på balansen mellom det å komme med nye innspill og være kreativ, og samtidig være med å bygge opp under det som allerede er bra i menigheten, slik at motstanden ikke blir for stor. Hun sier: «Ikke tro at du skal revolusjonere kirka på et år, altså. For da møter du veggen tror jeg. Hvis du kommer med alt på en gang. Folk kan føle seg litt sånn, er det ikke bra nok det vi gjør her».

Hun har allerede møtt en del motstand som reaksjon på sine innspill til å tenke nytt. Motstand kommer gjerne fra medarbeidere som ikke ønsker endring, som fokuserer på status quo og fortid snarere enn fremtid (Lai 2010). Da hun for en tid tilbake foreslo å tilby kaffe til de som kommer til åpen kirke, fikk hun høre at «kirken ikke er en kaffedral». En slik kommentar opplevde hun sårende. Enkelte av hennes forslag utfordrer således den etablerte kulturen.

Ingen helhetlig endringsstrategi

Det tette samspillet som tidligere preget forholdet mellom menigheten og bydelen, har de siste årene blitt mer distansert, forteller sognepresten. Hun påpeker at samarbeidet i dag er svakere og forstår det i lys av at menigheten ikke har gjort nok for å tilpasse seg endringer i omgivelsene: «De siste årene har det vært mindre fokus på bydelen. De holder på med sitt og vi med vårt. Det er en god tid nå hvor vi har vært mindre dynamiske i forhold til visjoner».

Lederen av menighetsrådet er også bekymret over at menighetens relasjon til omgivelsene er svekket og ikke gitt nok oppmerksomhet. Hun synes også å være urolig for at de tilpasningene som faktisk er gjort i menigheten kan bidra til å svekke menighetens egenart. Hun omtaler menighetens relasjon til bydelen slik:

«Jeg synes vi er for lite offensive mot bydelen, ut mot det som rører seg av liv. Jeg synes jo det er fint at vi i det siste har greid å ha en del åpen kirke og jeg synes de to folkemøtene som vi hadde var veldig fine. Da hadde vi jo kontakt med politikere, med kunstnere og samarbeidspartnere og det har vært fint, men vi har ikke noe systematisk arbeid med det. Men vi har jo et barnekor og Ten-sing, Vi har tween-sing, Vi har babysang som det møter veldig mange folk på. Men det er det jo nesten alle kirker som har. Det er jo en måte å møte bydelen slik den er i dag da. Men jeg synes vi har vært for lite offensive og hatt for lite planer ut mot «hva skal vi gjøre» for nærmiljøet som er i dag, men hva er det som er i dag? Det er jo kafeer og folk som fyker rundt, og det er jo en god del barnevogner da.»

Setningen «men det er det jo nesten alle kirker som har» antyder at menighetsrådslederen er bekymret over at menigheten gjennom sin gradvise tilpasning til omgivelsene mister noe av sin egenart. De siste årene har tenkningen fra New Public Management (NPM) påvirket offentlig sektor, og fokus er rettet mot tall og målstyring. Trolig gjelder det også innenfor Den norske kirke. Prinsipper og styringsmodeller som er innført for å sikre gode resultat gjør organisasjoner mer strømlinjeformede (Espedal 2013:4). Den lokale menigheten har lenge vært en «nisjemenighet» med tydelig logo, identitet og egenart, kjent for sitt sterke politiske engasjement, sin åpenhet i forhold til homofile og lesbiske, og med tydelig engasjement for sosialt utstøtte. Spørsmålet er om egenarten står i fare for å viskes noe ut, med økt fokus på tall og rapportering, samt en mulig sammenslåing med andre menigheter.

Magne Lerø, redaktør av ukeavisen Ledelse, skriver i en kommentar i avisen Vårt Land 17.3.2014 at kirken, som andre verdibaserte organisasjoner, må finne balansepunktet mellom det å tilpasse seg og forskanse seg. Hvis man i for stor grad tilpasser seg kan man lett bli utydelig, pregløs og uinteressant, og står i fare for å miste sin egenart. Dersom man forskanser seg, vil man stå i fare for å dø ut i mangel på nye medlemmer, sier Lerø. I dette spenningsfeltet lever kirken, både lokalt og nasjonalt.

5.4.3 Endringer – en oppsummerende drøfting

Endring fører til et tydeligere fokus på ledelse og ledere. Det gjelder også i de lokale menighetene (Askeland 2012a:137). I menigheten «min» var ledernes fokus i høy grad rettet mot endring. Særlig daglig leder søkte å tilpasse menighetens aktiviteter i møte med endringer i bydelen, og i møte med omstillingen i Oslo bispedømme. Hennes endringstiltak har gitt resultat og trolig styrket menighetens posisjon. Hun viser evne til handling og vilje til innflytelse, hvilke er sentrale trekk ved ledelse, i følge Askeland (2011). Han knytter lederes endringskompetanse til viktige dimensjoner ved ledelse slik som mobilisering gjennom kommunikasjon og relasjon, evne og vilje til å handle på vegne av organisasjonen, utvikling og tydeliggjøring av organisasjonens identitet, samt innflytelse og retning i forhold til dens langsiktige og kortsiktige mål.

Sognepresten og menighetsrådslederen er også opptatt av de ulike endringene som preger menigheten. De har likevel ikke igangsatt et mer strukturert endringsarbeid i menigheten. Det å se behovet for endringer og deretter bidra til å skape oppslutning om disse er en viktig lederutfordring skal vi tro Grimstad (2003). Når dette ikke er gjort i den lokale menigheten

forklarer de to lederne det med manglende ressurser og mye sykdom blant de ansatte. Samtidig er det også slik at de to lederne var sterkt involvert i utviklingen av menighetens profil tidligere. Det er ikke nødvendigvis enkelt å endre noe man selv har et sterkt eierforhold til.

5.4.4 Den nasjonale kirkelige diskurs som bakteppe

Det å lede store endringsprosesser er krevende, men gir ledere mulighet til å prege organisasjonen de er satt til å lede. Det handler om å ha en idé om hvor man skal, og samtidig ikke være fastlåst i en løsning. Gjennom slike prosesser kan ledere vise at de tar ansvar for helheten, og deres legitimitet og autoritet innad og utad kan styrkes (Busch 2007).

Spørsmålet blir imidlertid hvem som skal lede kirken gjennom de nødvendige endringene? Fremdeles er det uklart hva slags makt og myndighet de åndelige lederne har til forskjell fra lederne i den valgte rådsstrukturen, etter kirken skilte lag med staten i 2012.

Endring gir mulighet for nytt fokus og ny identitet

Overgangen fra statskirke til selvstendig trossamfunn rommer en gylden mulighet for ledere i Den norske kirke til å involvere og skape engasjement for en ny fremtid i kirken. Endringer representerer alltid nye muligheter, blant annet til å rette nytt fokus på identitet og visjoner (Ims & Jacobsen 2011). Lederskap hviler på nettopp evnen til å skape et felles referansepunkt som man kan rette organisering og styring mot (Morgan og Smircich 1998). Det synes særlig viktig at kirkens ledere utviser et slikt lederskap i en tid der kirken skal etablere identitet som selvstendig trossamfunn på linje med andre tros- og livssynssamfunn i det norske samfunnet.

Da det regjeringsnedsatte utvalget for en ny, statlig tros- og livssynspolitikk ledet av Sturla Stålsett ferdigstilte sin rapport *Det livssynsåpne samfunn* (NOU 2013:1) våren 2013, fikk kirken mulighet til å se nærmere på egen identitet som folkekirke. I stedet for å rette blikket innover og børste støv at tradisjon og organisasjonsbilder, frontet mange kirkelige ledere kirkens fortsatte legitimitet som majoritetskirke. I et felles hørings svar uttrykte blant annet biskopene at likebehandling er vanskelig så lenge majoritetskirken representerer befolkningens verdier og historiske arv. Bispemøtet høstet kritikk for sitt syn av blant annet Human-Etisk Forbund (Holbek 2013). Samtidig som Kirkerådet var langt mer støttende til Stålsettrapporten, var også de kritiske til flere av forslagene i rapporten. Således stod embete og råd side om side i kampen mot ytre endringer.

På Kirkemøtet våren 2014 ble visjon for 2015-2018 vedtatt. Et slikt dokument representerte også en mulighet for kirken til å skape nye samtaler om kirkens plass i det norske samfunn som folkekirke, som et selvstendig trossamfunn på linje med andre trossamfunn i «det livssynsåpne samfunn». Den nye visjonen er imidlertid identisk med den gamle visjonen fra 2009-2014; «Den norske kirke – en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke» med de formuleringer som underbygger denne visjonen. Det er vanskelig å vite sikkert hva det er som hindrer kirken i å frigjøre seg fra tidligere etablerte oppmerksomhetsstrukturer og tilrettelegge for et mer omfattende visjonsarbeid. Det har kanskje en sammenheng med at kirkens ledere ikke er vant til å lede virksomheten som en bedrift eller organisasjon, men forstår virksomheten som villet av Gud og de virksomhetskritiske verdiene likeså. De trenger således ikke ny visjon for å skape ny fremtid. Gud og hans oppdrag er det samme. En annen grunn kan være at kirkens ledere faktisk ikke opplever at kirkens posisjon utfordret eller truet. Det kan dessuten være i overkant krevende å skulle invitere til en åpen prosess knyttet til visjon og fremtid i en så kompleks organisasjon som Den norske kirke, med todelt struktur.

Jeg har nå vist hvordan særlig daglig leder som administrativ leder i stor grad møter endringer i Oslo bispedømme og endringer i bydelen på en aktiv måte. De andre lederne er mer avventende. Samlet sett har menigheten de siste årene justert sin virksomhet gradvis, fremfor å iverksette systematisk endringsarbeid. Det ser ut som en utilsiktet konsekvens av slike justeringer er at menighetens egenart har blitt mindre tydelig enn før.

Tabell 3: Oppsummering kulturtema 3

	Uttalte verdier/holdninger	Levde verdier/holdninger
Endringer i Oslo bispedømme og i bydelen	Vi gjør nødvendige tilpasninger, men bevarer vår profil	Tilfeldige endringer bidrar til å svekke menighetens egenart

Det neste kulturtemaet som vokste frem i empirien var tema autentisitet. Jeg vil se nærmere på tema i neste del av analysen..

5.5 Kulturtema 4: Autentisitet som ideal

Etter å ha bearbeidet stoffet flere ganger på kryss og tvers var det som om jeg ikke kom unna menighetens ideal om «å være seg selv» og «være ekte». Jeg bruker begrepet «autentisitet»

om dette idealet i menigheten, da det ligger tett opp til filosof Charles Taylors bruk av begrepet. Han er opptatt av at det enkelte mennesket er kalt til å leve sitt liv på sin måte, og ikke som en etterligning av andre. Man må være tro mot seg selv. Man må være ekte, for å være autentisk (Taylor 1998). Autentisitet fremstår med dette som det fjerde kulturtemaet som vies oppmerksomhet i analysen.

Idealet om autentisitet står sentralt i menigheten. Det er for det første et viktig lederideal for de to prestene og kantor. Deretter synes det viktig for menigheten at gudstjenestene er autentiske; de skal leves og skapes på nytt hver søndag. For det tredje holdes autentisitet frem som en mulighet for de som kommer til kirken: de er velkomne som den de er, uten å måtte anstrenge seg. Menighetens ideal om å være autentisk er ikke formulert som en del av deres profil på deres hjemmesider. Likevel var lederne i menigheten meget opptatt av nettopp det å være seg selv. Jeg vil videre se nærmere på de tre aspektene ved autentisitet.

5.5.1 Autentisitet som lederideal i menigheten

Det å være sann mot seg selv formidles å være et viktig lederideal i menigheten. Da kapellanen ble ønsket velkommen til menigheten for snart tjue år siden ble nettopp idealet om å være seg selv fremhevet i velkomsttalen. Han minnes talen slik:

«Det jeg husker jeg ble møtt med da jeg kom hit til menigheten var at det ble sagt på kirkekaffen at «det vi ønsker av deg er at du skal være deg selv». Og jeg tenker at det er en overskrift over menigheten, ønsket om at folk skal få være den de er, i all sin ulikhet. At man ikke behøver å forestille seg. At man får lov til å være ekte. Det tenker jeg er noe vi har jobba veldig med og det er noe som har forplanta seg. I måten å møte mennesker på. Og i måten snakker vi på. Vi har snakket om åpenhet og vi har snakket om åpent språk og vi har ikke bare snakket om det, men vi har også prøvd å leve etter det da.»

I filosofien knyttes begrepet autentisitet til det å være ekte, original og seg selv (Taylor 1998, Rognerud 2004). Adjektivet autentisitet viser til opprinnelighet eller ektheten av en gjenstand, og som beskrivelse av menneskelig kvalitet ble det første gang brukt i en filosofisk tekst i 1919, hos Karl Jasper (Rognerud 2004).

Randi Kvålshaugen er oppmerksom på norsk skepsis mot at amerikansk ledelsesteori, men argumenterer for at autentisk ledelse er et begrep som også kan nyttes i Norge og Skandinavia. Hun definerer en autentisk leder som en som er: «ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller

en status og personlige fordeler, og leder ut fra sitt eget perspektiv og ståsted» (Kvålshaugen 2007: 6).

En slik definisjon synes å gi mening til særlig sogneprestens lederpraksis. I vår samtale var hun spesielt opptatt av gapet mellom visjon og virkelighet, og påpekte ved flere anledninger egne feil, skyggesider og blinde flekker. Hun fremstår som åpen om sine sterke og svake sider, og er samtidig opptatt av å være seg selv som leder. Dette formidler hun slik: «Jeg tenker og har alltid tenkt: jeg vil være meg selv. Jeg har selvfølgelig også en rolle, men rollen og meg må henge i hop».

I tråd med dette utsagnet synes det som om et viktig lederideal for sognepresten er å være autentisk, å være seg selv. Hun ønsker også å være sann og ekte i måten hun forkynner evangeliet på i menigheten. Hun understreker at det hun sier må være sant for henne. Det er også viktig at de som lytter til hennes prekener skal få mulighet til å definere sin tro og hva som er sant, og ikke sant for dem. Hun sier det slik:

«Jeg vil at det jeg sier skal være sant for meg. Også prøver jeg i prekenene mine å si en del «jeg tenker» og «jeg tror», fordi andre skal få tenke og tro det de mener. Jeg ønsker ikke å formidle at jeg har sannheten, men at vi er felleskap.»

Hun er opptatt av at kirken skal være ekte og at hun som leder skal være troverdig. Det er vesentlig for henne at de som kommer til kirken skal kunne komme hit, uten å være redde for å bli angrepet, eller ha angst for ikke å være slik kirken vil. Kapellanen er også opptatt av at det han skal forkynne til menigheten må han gjenklang i eget liv og være sant for ham. Han sier det slik:

«Når jeg skal preke er jeg nødt å kunne stå for det. Det er mitt møte med den teksten, det som betyr noe for meg som er viktig å formidle. Det kan ikke komme ovenfra eller utenfra. Jeg husker da jeg kom hit til menigheten. Da gikk jeg opp på prekestolen der oppe, men så ville jeg ikke det mer. Jeg ville heller stå nede ved lesepulten. Det å kunne formidle noe som har berørt meg selv, det tenker jeg handler om troverdighet.»

Når både kapellan og sogneprest eksplisitt er opptatt av å være seg selv og tilrettelegge for at også andre kan være seg selv, er det også av betydning for organisasjonskulturen i menigheten. Trolig har deres tydelighet bidratt til å skape trygghet for andre ledere i menigheten, slik at de også kan være seg selv. Kantor sier det slik:

«Jeg er veldig trygg på at jeg kan være bare meg selv, hundre prosent. Og at det er akseptert. Jeg har ikke noe å skjule. Så sann sett så er jeg ikke stressa for det at jeg ikke lever eller ikke

er autentisk. Jeg er meg med hele meg, med mitt liv og har ikke noe å være redd for. Jeg ikke redd for at kirken skal si livet ditt er ikke bra nok.»

Det virker til å være svært viktig for kantor å kunne være seg selv i kirken, og være i kirken med «hele livet sitt». Han uttrykker også et sterkt ønske om at andre som søker til menigheten skal få oppleve det samme. Ledernes fokus på autenticitet legger således føringer på menighetens tanker om hvordan gudstjenesten bør være, hvilket jeg vil se nærmere på videre.

5.5.2 Autentisk gudstjeneste som ideal

Det å leve og skape gudstjenester som er ekte fremstår som et viktig ideal, særlig for prestene og kantor. Betydningen av det å fokusere på egen gudstjenesteforståelse og leve gudstjenesten i tråd med egne ideal, er viktigere enn høye besøkstall. Gudstjenesten er menighetens viktigste aktivitet. Det er stedet man kommer sammen og møtes. Kapellanen formulerer det slik: «Jeg er nok mer opptatt av at vi er sammen. At gudstjenesten er et sted å være sammen, å oppleve noe sammen. Og da tenker jeg at da må det være ærlig og oppriktig.» En noe tilsvarende tanke finner vi i menigheten, hos kantor og de to prestene når det gjelder gudstjenesten. Kantor sier dette slik:

«Hvis du ikke har vært på Svalbard og sett det blå lyset, og kjent det i kroppen, så kan jeg snakke meg grønn om det fantastiske blå lyset på Svalbard. Du skjønner ikke hva jeg snakker om. Du har ingen referanse på det, det er en opplevelse. Sånn er det også med gudstjenesten. Det er vanskelig å sette ord på. Det må leves.»

Utsagnet kan forstås i lys av en tanke om «ekthet». En ekte gudstjeneste må erfares, den kan ei forklares. Idehistoriker Øyvind Rognerud (2004) forklarer at man innenfor estetisk teori gjerne forstår autentiske kunstverk som de kunstverk som virkelig fortjener betegnelsen kunst (Rognerud 2004:8). Kantors forståelse av gudstjenesten med referanser til det blå lyset på Svalbard, minner om en slik forståelse. For at gudstjenesten skal bli ekte og fungere må den jobbes med. Det ligger mye arbeid bak god kunst. Det må øves sier kantor:

«Prest og organist må øve og ha kontakt. Det er viktig at det er kontakt mellom prest og kantor for at det skal bli energi i gudstjenesten. Hvis menigheten ikke er «med» kan presten og organisten holde energinivået oppe, men det krever øvelse. Timing er avgjørende. Det må funke og da må det øves. Hvis ikke detter det sammen. Menigheten må svare presten og være aktive, hvis ikke er det dødt.»

Prest, kantor og menigheten har et felles ansvar for at gudstjenesten skal fungere. Kantor er opptatt av at de som kommer på gudstjenesten skal delta aktivt og ikke bare la seg underholde. Hver eneste gudstjeneste er dessuten unik og skapes i samspillet mellom nettopp menighet, prest og kantor. Kapellanen formidler dette slik:

«Altså, en gudstjeneste må man alltid skape. Skape på nytt. En gudstjeneste er ikke bare noe man kan lese opp. Det er veldig rart. Fordi liturgien er lik. Det er et begrenset utvalg av salmer og tekstene kommer igjen og igjen. Men samtidig sånn at, og det har vi jo ofte snakket om, at selv om ting kommer tilbake og det var veldig bra sist, kan vi ikke bare gjenta det. Vi må skape det på nytt. Og det kan bli veldig likt, men likevel må vi legge det nye inn i det.»

Målet er altså å skape og leve ekte gudstjenester. Forståelsen av at gudstjenesten er et samarbeidsprosjekt mellom prest, kantor og menighet, har vokst frem i dialog mellom prestene og kantor. De er opptatt av hva som kreves for at gudstjenesten skal bli bra. Som nevnt tidligere var kantor bekymret for at fokus på besøkstall ville føre til desperate påfunn i gudstjenesten. Han forteller fra tidligere menigheter han har jobbet:

«Jeg kom jo fra en menighet der vi var i dette påfunnssporet som sa «hva skal vi finne på nå? Kommer det flere hvis jeg har en trompet på hodet?». Men det gjør jo ikke det. Vi prøvde alt mulig rart. At presten skulle gitar eller gjøre tryllekunstner, eller alle rare ting, men det kom ikke flere.»

Filosofen Karl Jasper knytter begrepet autentisitet til det dype og viktige i motsetning til det som er flyktig og overfladisk (Jasper i Rognerud 2004). En slik tanke synes å ligge til grunn for deler av tankegodset knyttet til gudstjenestelivet i menigheten. Jeg vil nå se nærmere på hvordan autentisitet som ideal holdes frem som ideal i menigheten

5.5.3 Autentisitet som ideal for menigheten

Det å tilrettelegge for at mennesker som kommer til kirken skal kunne søke Gud uten å måtte endre seg, synes å stå sentralt i menigheten. Dette fremstår som et alternativ til tidligere pietistisk forkynnelse der det å vende om og forlate sitt tidligere liv var viktig. Det å bli frelst handlet nettopp om å få en ny identitet som Guds barn, og vende seg bort fra synden og lystene i denne verden.

Lederen av menighetsrådet understreker at kirken er et hellig sted der moderne mennesker kan komme uten å måtte endre seg. Det moderne mennesket trenger Gud, slik han eller hun er.

Lederen av menighetsrådet sier det slik: «Folk trenger en plass å gå, der du kan være deg selv, der du ikke trenger å forestille deg, der du kan komme inn til stillhet».

Menighetsrådslederen fremhever videre at ethvert menneske selv må finne ut hvordan han eller hun ønsker å være i kirken. Kirkens oppgave er å være åpen slik at mennesker kan møte Gud og Gud kan møte mennesket:

«Jeg tenker at folk må få komme til kirka og selv finne ut hvordan de kan være i kirka og bli tatt imot. Det er jo veldig flott at sognepresten bruker «helligstedet», der du kan komme på en plass der du er litt utenfor deg selv, og være deg selv med hele deg. Jeg tror folk treng et kirkerom der de ikke skal stå til rette for din tro, altså. Det der med å kunne gå inn og tenne et lys er viktig altså.»

Det synes altså som idealet for menigheten er å skape rom for mennesket slik mennesket er, og slik også anerkjenne ulikhet. Taylor forstår nettopp anerkjennelse som grunnlaget for all menneskelig identitet og knytter anerkjennelse til begrepet autentisitet, som han forstår som det å være sann mot seg selv. Taylor viser videre til Herder som sier «Hver enkelt av oss har en særegen måte å være menneskelig på. Hver person har sitt mål» (Taylor 1998: 42). Taylor forstår det altså slik at det er en spesiell måte å være menneske på som er min måte. Det enkelte mennesket er kalt til å leve sitt liv på sin måte, ikke som en etterligning av andre. Man må være tro mot seg selv. Man må være ekte. Det gjelder også som ideal for gudstjenestelivet i menigheten, og for lederne.

5.5.4 Autentisitet som ideal – en drøfting

Idealet om å være seg selv, sann og ekte ble mye omtalt av lederne i menigheten uten at ordet autentisitet ble brukt. Det var først da jeg spurte eksplisitt om begrepet autentisitet at lederne tok det i sin munn og forsøkte å reflektere over det. Flere understreket at dette var et abstrakt og teoretisk begrep som de ikke hadde tenkt over før. For meg var det litt overraskende da flere jo hadde snakket mye om nettopp det å være sann, ekte og seg selv, men på spørsmålet om autentisitet hadde de nærmest ingen svar.

Heller ikke begrepet troverdighet ble brukt av lederne før det ble tematisert i intervjuene. Det virket da som om spørsmålet kom litt overraskende på dem. Jeg fikk svar som: «det er veldig viktig», «det er grunnlaget for alt som gjøres», «det er viktig at jeg og kirken er troverdig, eller ønsker å være det», «jeg tror det er veldig viktig å være troverdig», og «det ligger jo i bunn, ellers kan vi bare gi opp». Kapellanen gav tydelig uttrykk for at dette var et element han

og menigheten ikke hadde tenkt så mye på tidligere verken som et begrep eller et eget fenomen. Han formulerte det slik:

«Du kommer med en vinkling her som jeg må tygge litt på, for den er ny. Men jeg synes jo troverdighet må være i bunn, hvis ikke kan vi jo bare gi opp. Da fungerer ingenting. Men altså, spørsmålet om vi er troverdig det må jo andre svare på. Jeg tenker jo i mitt arbeid at det har vært en av mine hovedgreier. Det å være ekte og troverdig. Ordene jeg sier og formidler må jeg kunne stå inne for. Ellers vokser de jo i munnen.»

Selv om spørsmålet om troverdighet også virket nytt, kom det langt flere refleksjoner knyttet til dette begrepet enn begrepet autentisitet. Flere kom også tilbake til begrepet senere i intervjuet og snakket mer om troverdighet under andre spørsmål. De lokale lederne i kirken hadde tydeligere refleksjoner om troverdighet enn om autentisitet, noe som er sammenfallende med Kvålshaugens erfaring om at norske ledere er mer fortrolig med begrepet troverdig enn autentisk (Kvålshaugen 2007). Det reiser spørsmål ved om det er hensiktsmessig å bruke begrepet autentisk ledelse på norsk.

Autentisitet som lederfilosofi?

Med røtter i positiv psykologi inneholder autentisk lederfilosofi en tanke om at det er mulig å fremme positiv autentisitet hos den enkelte leder gjennom f.eks. «lederprogram». Autentisitet blir da å forstå som en personlig ressurs hos den enkelte leder, som igjen vil kunne gi en positiv effekt innad i en organisasjon (Espedal 2013:2). I den lokale menigheten jeg studerte fremstod ikke autentisitet, forstått som å være seg selv og ekte, som en bestemt lederfilosofi eller et postulat som inngår i et lederprogram. Idealet om å være sann og ekte synes således ikke motivert av tanke om å være formålstjenlig. Tvert imot fikk jeg inntrykk av at idealet om autentisitet er et «ideal i seg selv».

Innenfor dialogisk praksis sier man gjerne at dialogen i seg selv er målet. Dialoger som har bestemte hensikter mister karakter av å være ekte dialog. Det å tvinge noen til dialog anses for å være umulig (Svare 2008). Kanskje kan en tilsvarende tanke være gyldig for begrepet autentisitet? Det vil i tilfelle bety at det å være ekte, sann og leve som seg selv, er selve målet, og at man bare kan være autentisk når det er målet i seg selv. Brukes det for å oppnå et resultat og har det til en hensikt, ja da det jo ikke lenger ekte og autentisk. En slik tanke støttes indirekte av filosofer som Kirkegaard og Sartre som hevder at personer som ikke lever autentisk ofte mister meningen med livet og kan bli rammet av angst, kjedsomhet eller fortvilelse (Ims og Jacobsen 2011). Jeg forstår i tråd med slike ideer menighetens arbeid med å leve autentisk som et mål i seg selv, som det som gir mening. Idealet om å skape autentiske

gudstjenester er altså ikke utviklet for å trekke mange mennesker til kirken, men er forankret i overbevisningen om at gudstjenester må skapes og leves på nytt hver søndag.

Praksisen i menigheten sammenfaller langt på vei med filosof Charles Taylors forståelse av autentisitetsbegrepet. Spørsmålet blir imidlertid om denne formen for ledelse faller inn under kategorien autentisk ledelsesfilosofi. Slik jeg forstår den lokale menighetens ideal om autentisitet er det ikke uttrykk for en bestemt lederfilosofi, eller management tilnærming. Det fremstår som et ideal som har vokst frem over tid, gjennom tilrettelegging av gudstjenester og menighetsliv, og i arbeid med teologisk tekning.

En autentisk menighet?

I drøftingen av verdien åpenhet under kap.5.3, kom det frem at menighetens ledere er oppmerksomme på skillet mellom åpenhet som uttalt verdi og åpenhet som levd verdi i menigheten. Et slikt spenn mellom liv og lære utfordrer menighetens troverdighet. Samtidig viser lederne gjennom å erkjenne spenningen, omtale den og problematiseres den at de ønsker å snakke sant og være ekte. Med en slik praksis ligger menigheten et hestehode foran de fleste andre organisasjoner som gjerne søker å «sminke» historiene om seg selv i det offentlige rom. Menighetens ledernivå synes både å være ekte og autentisk, og samtidig klar over gapet mellom visjon og virkelighet knyttet til enkelte verdier.

Jeg har nå vist hvordan lederne i den lokale menigheten har et sterkt ønske om å leve og lede autentisk, forstått som sant, ekte og seg selv. Idealet holdes også frem på organisasjonsnivå, særlig for gudstjenestelivet. Menighetens ledere bruker ikke selv begrepene autentisk eller troverdig om sine egne ideal før de blir spurt. På spørsmålet om de to begrepene har de langt flere tanker om begrepet troverdighet enn begrepet autentisitet. Det tyder på at troverdig ledelse er et bedre egnet norsk ord for begrepet, slik også Kvålshaugen (2007) fant i sin studie.

Tabell 4: - kulturtema 4

	Uttalt verdi	Levd verdi
Autentisitet som verdi	Å være seg selv, sann og ekte er et viktig ideal for lederne i menigheten, for gudstjenestelivet og for de som kommer til kirken.	Man kan være ekte, sann og autentisk, og samtidig være klar over gap mellom visjon og virkelighet knyttet til enkelte verdier.

Tabell 5 – Oppgavens fire kulturtema oppsummert i en tabell

De fire sentrale kulturtemaene i menigheten	Uttalte verdier/holdninger	Levde verdier/holdninger
Ledelse, makt, autoritet og styring	Ledelse i samspill mellom ulike ledere fungerer godt i menigheten.	Kirkens todelte og utydelige lederstruktur er kime til konflikt og åpner opp for at uformell makt finner sted.
Åpenhet som sentral verdi	Alle mennesker og alle former for tro er velkommen til menigheten.	Det er nødvendig å sette grenser mot romfolket, psykisk syke og de med rusproblematikk, samt mot «bedehuskristne».
Endringer i Oslo bispedømme og i bydelen	Vi gjør nødvendige tilpasninger, men bevarer vår profil.	Tilfeldige endringer bidrar til å svekke menighetens egenart.
Autentisitet som ideal for menigheten	Å være seg selv er et viktig ideal for ledere i menigheten, for gudstjenestelivet og for de som kommer til kirken.	Man kan være ekte, sann og autentisk, og samtidig være klar over gap mellom visjon og virkelighet knyttet til enkelte verdier.

6 Konklusjon

Fire sentrale kulturtema preger livet i den lokale menigheten jeg har studert. Det er for det første spørsmålet om makt, ledelse, autoritet og styring. Videre er åpenhet den verdien menigheten fokuserer mest på. Idealet om å leve og lede autentisk står også sentralt blant menighetens ledere. Det siste kulturtemaet som preger samhandling og samtaler i menigheten er endringer initiert av Oslo bispedømme, samt endringer i omgivelsene.

Under overskriften ledelse, makt, autoritet og styring har studien vist at det finnes rom for å utøve god ledelse i en lokal menighet i Den norske kirke, samtidig som strukturelle og kulturelle utfordringer kan være snubletråder. Kirkens todelte lederstruktur er en krevende strukturell ramme for lederskap. Det viser seg i praksis, gjennom observasjoner. Selv om strukturelle rammer for ledelse skulle bli tydeliggjort i kirken ved at spørsmålet om roller, makt og myndighet avklares, vil trolig fremdeles kulturelle sider knyttet til kirkens lederskap utfordre. Særlig prestene omsluttet av en rekke forventninger til å utøve lederskap utover deres egentlige mandat, både i det offentlige rom og i møte med menigheten.

Ved å se nærmere på verdien åpenhet som eget kulturtema ble det tydelig at menigheten har et tydelig verdifokus. Verdier står sentralt på menighetens dagsorden, og åpenhet er særlig viktig for menighetens identitet. Det fremstår som en viktig ledestjerne i selve arbeidet og som en viktig identitetsmarkør for menigheten. Selv om menigheten setter klare grenser i møte med sosiale grupper og teologiske syn, fremholder de åpenhet som en verdi. Således finnes det et gap mellom den forfektete verdien åpenhet og den faktisk, levde verdien åpenhet. Menighetens ledere selv er klar over gapet, de diskuterer det og opplever det som problematisk.

Lederne i den lokale menigheten har et sterkt ønske om å leve og lede autentisk, forstått som det å være ekte, sannferdige og seg selv. Idealet om autenticitet holdes også frem som et ideal på organisasjonsnivå, særlig for gudstjenestelivet. Autenticitet fremstår ikke som et eget lederprogram i menigheten, men synes å være et ideal i seg selv. Idealet bidrar til at lederne er oppmerksomme på gapet mellom visjon og virkelighet når det gjelder verdier. Selv om lederne snakket mye om det å være seg selv og det å være ekte, brukte de ikke selv begrepene autentisk og troverdig før de fikk direkte spørsmål om disse. Det var altså gjennom observasjon og samtaler jeg kom på sporet av autenticitet som ideal for ledelse i menigheten. Det fremstår som et viktig metodisk innspill for andre som ønsker å tematisere autentisk og troverdig ledelse i senere studier. Det er også verdt å merke seg at ledere hadde langt flere

tanker om begrepet troverdighet enn begrepet autentisitet. Det sammenfaller med Kvålshaugens studie som viser at norske ledere er mer fortrolig med begrepet troverdig enn autentisk (Kvålshaugen 2007). Det reiser igjen spørsmål ved om det er hensiktsmessig å bruke begrepet autentisk ledelse på norsk, eller om begrepet troverdig ledelse er mer tjenlig.

Endringene som har funnet sted i den lokale menigheten bærer preg av å være båret frem av engasjerte endringsagenter, hvor særlig daglig leder som administrativ leder har vært aktiv. Samtidig inngår ikke tilpasningene som er gjort i en planlagt og strukturert endringsprosess. Manglende fokus på strategiske valg og et helhetlig fokus underveis i endringsvirksomheten kan ha ført til at menigheten ubevisst har blitt mer lik andre menigheter med fokus på åpen kirke, babysang og konserter. På nasjonalt nivå er det likeledes en fare for at kirken mister sin egenart når den tilpasser seg endringer i konteksten, uten samtidig å fokusere på kirkens dypeste identitet.

Overgangen fra statskirke til folkekirke i et pluralistisk samfunn, utfordrer nettopp kirken til å se på gamle problemstillinger med nye øyne. En ny befolkningssammensetning og en ny religionspolitikk vil få betydning for kirkens plass og posisjon i samfunnet i årene som kommer. I Oslo bispedømme har man allerede startet prosessen med å tilpasse seg virkeligheten slik virkeligheten er. Det samme må kirken nasjonalt gjøre. I så måte utfordres særlig kirkens ledere til å utvise lederskap. De må sette seg i førersete og vise vei for kirken inn i fremtiden.

7 Litteratur

- Andersen, J.Aa. (2009). When a servant-leader comes knocking *Leadership & Organization Development* 30(1), s. 4 -13.
- Angell, O. H. (2010). Leiarar og leiarrollar i den lokala kyrkja: Diakonen som leiar i kyrkjelyden. Upublisert manuskript.
- Aristoteles (1999). Den nikomakiske etikk (Ø. Rabbåse og A. Stigen, omsetjing). Oslo: Bokklubben dagens bøker.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: om ledelse og lederroller i den lokale kirke* Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Askeland, H. (2003a). Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon? I: H. Askeland, F. Grimstad, M.H. Hougsnæs og G. Lande (red.). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2003b). Lederskapets kirkelighet. I: H. Askeland, F. Grimstad, M.H. Hougsnæs og G. Lande (red.). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2011). Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner. *Upublisert notat, Diakonhjemmet*.
- Askeland, H. (2012a). Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring. I: E. Birkedal, H. Hegstad og T. S. Lannem (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-forlaget.
- Bakkevig, T. (2012,19. april). Lerøys ukklarheter. *Vårt Land*.
- Bang, H. og Midelfart, T.N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 47 (1): 4-15.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.
- Bass, B.M. (2010). Lederskap. I: Martinsen Ø.L (red). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bettum, A. (2007). *Våre hellige rom*. Oslo: Om;interkulturelt museums publikasjon. .
- Busch, T. m. f. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dagen.no. (2013). *Kirken og politikken*. Hentet 12.februar 2014 fra: http://www.dagen.no/2013/05/24/meninger/john_alvheim/oljesand/sofienbergparken/133589.
- Døving C.A.og Thorbjørnsrud B. (2012). *Religiøse ledere. Makt og avmakt i norske trossamfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Døving, E., Elstad, B. og Strønen, F. (2010). Prototyper på en god leder. *Beta*, 24(1), 26-37.

- Eide, T og Aadland E. (2008). *Etikkhåndboka:for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Espedal, B. (2008). Handlingsrom for ledelse. *Beta*.(2):20-38.
- Espedal, G.og Hovland B. (2012). *Et livskall:Cathinka Guldborg:Norges første sykepleier og diakonisse*. Oslo:Verbum.
- Espedal, G. (2013). Autentisk eller troverdig ledelse? *Upublisert notat, Diakonhjemmet*.
- Farbrot, A (2007). *Slik lykkes du med endringsledelse*. Hentet 6. mars 2014 fra: <http://www.forskning.no/artikler/2007/januar/1169209805.76>.
- Fombrum, C.J. og C. van Riel, B.M. (2004). *Fame and Fortune: How successful l companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Frank, T.E. (2002). The Discourse of Leadership and the Practice of Administration. *Journal of Religious Leadership*. Vol 1, No 1, 7-30
- George, B (2003). *Authentic Leadership:Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grimstad, F. (2003). Den gode leder og den gode organisasjon. I: H. Askeland, F. Grimstad, M.H. Hougsnæs og G. Lande (red.). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Grendstad, L. (2013). *Verdibasert ledelse og kommunikasjon*. Prosjektoppgave ved handelshøyskolen BI.
- Gullestad, M. (1994). *Kultur og hverdagsliv:på sporet av det moderne Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gylver, S. (1994). «Survival of the fitting». *Ung Telogi*.(4):19-28.
- Hammerstad, K. (2012). *Se det unike kartet. Her er problemene Oslo ikke klarer å løse*. Hentet 21.mars 2014 fra: <http://www.nrk.no/norge/problemene-oslo-ikke-klarar-a-lose-1.7996583>
- Hansen, L.E. (2004). Bydelen som «skiftet ham». Hentet 21.mars 2014 fra: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/23866>
- Haram, A.O.P. (2006). Mellom privatreligion og teokrati. *Kirke og Kultur*.(1):27-34.
- Heggen,H., Engebretsen, E., Juritzen T og Lundgren V.G (2012). Makt. I: Engebretsen, E. og Heggen K (red) (2012). *Makt på nye måter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hegstad, H. (1999). *En kropp, mange lemmer. Skisse til tjenesteteologi for Den norske kirke*. Hentet fra kompendium L22, Kirkelig ledelse (2011-2012). Diakonhjemmet høyskole.
- Hegstad, H. (2006), En åpen kirke. *Kirke og Kultur*. (3):327-332. Hentet fra Idunn.

- Hegstad, H. (2007). Finnes det en teologisk begrunnelse for kirkelig demokrati. *Kirke og Kultur*.(6):507-514. Hentet fra Idunn.
- Henriksen, J.O. (2012). Makt og avmakt blant ledere i Den Norske kirke. I: Døving C.A. og Thorbjørnsrud (red). *Religiøse ledere. Makt og avmakt i norske trossamfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Henriksen, J.O. (2007). Moderne religion i kritisk lys. Charles Taylor lest som religionsfilosof. *Agora Journal for metafysisk spekulasjon*.(3):83-103.
- Hetland, H. (2008): Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45(3): 265 -271.
- Hildebrandt, S. (2002): Bokkronikk: Strategier for endring. *Beta*.(2):76-77. Hentet fra Idunn.
- Holbek, J.A. (2013). *Biskopene krever mer plass til kirken*. Hentet 25.mars 2014 fra <http://www.vl.no/troogkirke/biskopene-krever-mer-plass-til-kirken/>.
- Lai, L. (2010). Lederens påvirkningskraft. I: Martinsen Ø.L. (red): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lerø, M. (2012, 26. mars). Kirkekamp om ledelse. *Vårt Land*.
- Lerø, M (2014, 17.mars). Forskansning eller tilpasning. *Vårt Land*.
- Lillegård, H. (2013). *Paven vil gå på byen om natta for å gi bort penger*. Hentet 25 mars fra http://www.dagbladet.no/2013/12/03/nyheter/pave_frans/utenriks/vatikanet/religion/30640174/
- Ims K. & Jacobsen O. (2011). Lederen, ledelse, ansvar og autentisitet. I: L. Grendstad (red): *Liv og ledelse*. Bodø: Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jenssen, J.O. (2013, 11.november). Etikk for et livssynsåpent samfunn. *Vårt Land*.
- Kirken.no. (2014). *Organisering av kirken i Oslo*. Hentet 6.april fra: <https://www.kirken.no/oslo/index.cfm?id=375508>.
- Kirkerådet. (1987). *Embete og råd: Hvem skal bestemme hva – og hvorfor?* Oslo: Kirkerådet.
- Kirkerådet. (2008). *Plan for diakoni i Den norske kirke*. Oslo: Kirkerådet.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harward Buisniss School Press.

- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvålshaugen, R (2007). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? *Magma*, (6). Hentet fra Idunn.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2010). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meyer, C. & Stensaker, I. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet?* Forskningsrapport for Finansforbundet.
- Myhre, R. (1990). *Pedagogikk og etikk*. Oslo: Gyldendal.
- Neumann, C. E. B. og I. B. Neumann (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: en metodebok om situering*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- NOU 2006: 2. *Staten og Den norske kirke*. Kultur- og kirkedepartementet.
- NOU 2013: 1. *Det livssyns åpne samfunn. En helhetlig tros – og livssyns politikk*. Kulturdepartementet.
- Perls, F.S. (1992). *Gestalt Therapy Verbatim*. New York: The Center for Gestalt Development.
- Repstad, P. (2002). *Dype, stille, sterke, milde: religiøs makt i dagens Norge*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (2013). Flere sanser i bruk. I: A. Løvland, P. Repstad og E.S. Tønnessen (red): *Sanselig religion*, Oslo: Verbum.
- Rognerud, Ø. (2004). *Kjenn ditt selv!: En idéhistorisk analyse av Charles Taylors autentisitetssideal* Hovedoppgave i idéhistorie. Universitetet i Oslo: 2004.
- Røvik, K.A. (2010). Magagementtrender. *Praktisk økonomi og finans*, (3):61 -72. Hentet fra Idunn.
- Sanden, C.H. (2012). *Høyt konfliktnivå i Den norske kirke*. Hentet 25.mars fra: http://www.nrk.no/hordaland/kirken_-ingen-fredelig-arbeidsplass-1.8363714.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis: en empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller*. Masteroppgave i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høyskole.

- Skjevesland, O. (1998). *Morgendagens menighet. Ledelse og livsform*. Oslo: Verbum.
- Skjørshammer M, & Aadland E. (1994). *Ledelse i menighet. Studiehefte til utvikling av ledelse i den lokale menighet*. Oslo: Diakonhjemmes høgskolesenter.
- Smircich, L. & Morgan G. (1998). Lederskap: Å forvalte mening. *Magma*.(6):56-72.
- STL, Samarbeidsrådet for tros –og livssynssamfunn (2014). *Årsrapport 2013*.Oslo: STL.
- Svare, H. (2008). *Den gode samtale. Kunsten å skape dialog*.Oslo: Pax forlag.
- Svendsen, L.F.H. (2003). Næringslivets verdier. *Praktisk økonomi og finans*.(1):14-19. Hentet fra Idunn.
- Taylor C. (1998). *Autentisitetens etikk*. Oslo:Cappelen akademisk forlag.
- Tveiten S. (1998). *Veiledning mer enn ord*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vecchio, R.P. (2010). *Makt, politikk og innflytelse*. I: Martinsen Ø.L. (red): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Yukl, G. (2010). Å lede organisasjonsendringer. I: Martinsen Ø.L. (red): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Aadland, A. (1994b). *Kultur i helse-, sosial,-og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Samlaget
- Aadland, E. (1994a). *Organisasjonskultur ved to familievernkontor:ei gransking av opne og løynde verdier ved eit kyrkjeleg og eit offentleg familievernkontor*. Oslo: Samlaget.
- Aaland E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2009). Det godes fiende, I: K.I. Johannessen, K.Jordheim, K. K. Korslien (red). *Diakoni: en kritisk lesebok*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Diverse forelesninger ved Diakonhjemmet Høgskole 2010/2014.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Momenter i intervjuene med lederne i menighet

- 1. Hvordan vil du beskrive menigheten? Hvordan er det her? Hva verdsetter du?**
- 2. Hvorfor trenger bydelen menigheten?**
 - Hvordan vil du beskrive forholdet mellom menighet og bydelen?
 - Hva fungerer godt – kan bli bedre?
- 3. Profilen til menigheten er lesbar på nett – hvordan vil du beskrive profilen?**
 - Hvordan har prosessen vært med å skape/utvikle en slik profil?
 - Prestenes rolle – din rolle i profiloppbyggingen?
 - Menighetsrådets rolle?
 - Bydelens rolle?
 - Bispedømme?
 - Hvordan vil du beskrive menigheten i forhold til andre menigheter?
 - Hvordan forholder menigheten seg til nye sosiale utfordringer knyttet til f.eks. asylanter, romfolket og lignende (økt grad av sosial ulikhet)?
- 4. Hva forbinder du med ordet troverdighet?**
 - På hvilken måte er troverdighet en viktig verdi/ element i profilen til kirken?
 - Er troverdighet en viktig del av organisasjonskulturen? På hvilken måte?
 - Hvordan vil du si at menigheten jobber for å bygge troverdighet?

- Troverdighet og autenticitet er begrep som ligner på hverandre, hvordan forstår du begrepet? Er du opptatt å være autentisk? Hva gjør du for å få det til – ta vare på din egen autenticitet?

5. Kulturen

- Hvordan vil du beskrive kulturen menighet?
- I staben – menighetsrådet – i aktivitetene – i gudstjenesten – en og samme kultur? Subkulturer – slik du ser det?
- Hvordan «gjør man det» her i menigheten?
- Kommunikasjonsformer?

6. Din lederrolle – som prest (daglig leder, menighetsrådsleder, kantor)

- Hvordan vil du beskrive din rolle?
 - Er troverdighet viktig?
 - Er autenticitet viktig?
 - Begrepsforståelse?
 - Egen autenticitet – i hvilken grad er du opptatt av det?
 - Hvordan ivaretar du den?
 - Hva gjør du for å ta vare på din egen autenticitet?
- Andre lederroller- (daglig leder og leder av menighetsråd – kantor - prest– er det avklarte linjer?)
- Hvilken tanker har du om åndelig leder sin rolle – kanskje særlig i forhold til å bygge opp en troverdig menighet