

«Soknepresten som influenser»

En kvalitativ studie av soknepresten som leder av  
innovasjonsarbeid

Eirik Aadland Tappel

VID vitenskapelige høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

MAVERD 599

Veileder

Stephen Sirris

Antall ord: 26339

3. mai 2021

*Til Kari, Sindre Martinus, Hanna og Sunniva, mine kjæreste!*

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

## Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen er å frembringe ny kunnskap om hvordan soknepresten som aktør bidrar i prosessen i menigheten for å oppnå innovasjon. Dette er et fagfelt som er lite utforsket i Den norske kirke, og denne studien vil i så måte være et forskningsbidrag.

**Problemstillingen er: «Hvordan bidrar soknepresten i menighetens innovasjonsarbeid?»**

Jeg har valgt kvalitativ metode, gjennomført tre dybdeintervju (sokneprest, daglig leder og menighetsrådsleder), og tre gruppeintervju (staben/de ansatte, menighetsråd og frivillighetsledere). Datamaterialet har blitt analysert ved systematisk tekstkondensering (Malterud, 2017), og drøftet opp mot tidligere forskning og relevant teori.

Studiet handler om både produkt og prosess, der jeg har fokusert mest på prosessen (innovasjonsarbeidet) og aktørenes innsats med og innenfor denne nye organiseringen (sektormodellen). Jeg har hatt et særlig søkelys på soknepresten som aktør.

Det teoretiske rammeverket er Aasen og Amundsen (2015) sin innovasjonsarbeid, Giddens (Cajaiba-Santana, 2014, s. 47) sin modell for sosial innovasjon, Adizes (1995) sin lederrolle teori, Kang & Jaskyte (2011) sin litteratur gjennomgang hvor forskningen står på feltet og Ryan og Deci (2000) sin selvbestemmelsesteori. Datamaterialet tolkes i lys av Tjenesteordningen for menighetsprester (2016) og tidligere forskning fra Sirris (2014, 2018b, 2020), Saxegaard (2009) og Floberg (2020). I tillegg lærebokforfatterne Jacobsen & Thorsvik (2013) sin teori omkring organisasjonskultur.

Undersøkelsen (kap. 5) viser at handlingsrom, samhandling og motivasjon er viktige temaer i innovasjonsarbeidet. Disse funnene bekrefter det teoretiske rammeverket omkring innovasjonsarbeid, struktur/aktørskap, og selvbestemmelsesteorien.

Resultatene i studien viser at innovasjonen i menigheten er; ny struktur (sektormodellen), kultur (inkludering/handlingsrom for frivillige) og gudstjenesten. Den nye strukturen er en *organisasjonsinnovasjon* der metoder for ledelse og organisering er endret. Endringen av kulturen og gudstjenesten har mer preg av *prosessinnovasjon*. Videre skjedde det en

*kommunikasjonsinnovasjon* der kommunikasjonen med brukere og nye brukere er endret. Soknepresten er en sentral aktør i den *sosiale innovasjonen* både internt og eksternt. Et tydelig resultat av innovasjonsarbeidet er at menigheten har blitt mindre stabs-styrt.

Innovasjonsdriverne er: kontekst, aktører, kultur og åndelige kilder. Sokneprestens dialogiske samhandling både internt og eksternt, hans myndiggjøring av frivillige og ansatte, åndelige kilder, og hans faglige engasjement og styrke, er av stor betydning. Avgjørende i innovasjonsarbeidet er dimensjonene: fornyende, involverende, praksisnært og kontinuerlig. Videre er samhandling og motivasjon viktig for å få til en god innovasjon.

Undersøkelsen viser en menighet som har tatt kontroll og styring over eget handlingsrom, og hvor soknepresten er en av de sentrale aktørene i innovasjonsarbeidet. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning er presentert.

**Nøkkelord:** innovasjon, innovasjonsarbeid, sokneprest/pastor, handlingsrom, samhandling, relasjonsarbeid, innovasjonsledelse

## Abstract

The purpose of this study is to produce new knowledge about how the Senior Pastor as an actor contributes to the process in the congregation to achieve innovation. This is a field that is little explored in the Church of Norway, and this study will in that sense be a research contribution.

**Issue: "How does the Senior Pastor contribute to the congregation's innovation work?"**

I have chosen a qualitative method, conducted three in-depth interviews (Senior Pastor, General Manager and ward Parish council), and three group interviews (staff / employees, Parish council and volunteer leaders). The data material has been analyzed by systematic text condensation (Malterud, 2017), and discussed against previous research and relevant theory.

The study is about both product and process, where I have focused mostly on the process (innovation work) and the actors' efforts with and within this new organization (sector model). I have had a special spotlight on the parish priest as an actor.

The theoretical framework is Aasen and Amundsen's (2015)'s innovation work, Giddens '(Cajaiba-Santana, 2014, p. 47)'s model for social innovation, Adizes' (1995)'s leadership role theory, Kang & Jaskyte's (2011)'s literature review where the research stands on the field and Ryan and Deci (2000)'s theory of self-determination. The data material is interpreted in the light of "Parish Priest order of service" ("Tjenesteordning for menighetsprester" (2016) and previous research from Sirris (2014, 2018b, 2020), Saxegaard (2009) and Floberg (2020). In addition, the textbook authors Jacobsen & Thorsvik (2013)'s theory of organizational culture.

The survey (Chapter 5) shows that room for maneuver, interaction and motivation are important topics in innovation work. These findings confirm the theoretical framework around innovation work, structure / actorship, and the theory of self-determination.

The results of the study show that the innovation in the church is; new structure (sector model), culture (inclusion / room for action for volunteers) and the service. The new structure is an *organizational innovation* where methods for management and organization

have changed. The change in culture and worship is a *process innovation*. Furthermore, there was a *communication innovation* where the communication with users and new users has changed. The Senior Pastor is a key player in *social innovation* both internally and externally. A clear result of the innovation work is that the congregation has become less staffed.

The drivers of innovation are: context, actors, culture and spiritual sources. The Senior Pastor's dialogical interaction both internally and externally, his empowerment of volunteers and staff, spiritual sources, and his professional commitment and strength, are of great importance. Crucial in the innovation work are the dimensions: innovative, involving, close to practice and continuous. Furthermore, interaction and motivation are important to bring about good innovation.

The survey shows a congregation that has taken control and management over its own room for maneuver, and where the Senior Pastor is one of the key players in the innovation work. The study's limitations and suggestions for further research are presented.

**Keywords:** innovation, innovation work, Senior Pastor / Pastor, room for maneuver, collaboration, relationship work, innovation management

## Forord

Med denne oppgaven fullføres masterstudiet i Verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole. Det har vært tre lærerike og spennende år, og jeg sitter igjen med ny kunnskap som jeg ser frem til å bruke i praksis.

Takk til menigheten jeg fikk besøke for imøtekommenhet, og ved å gi meg innpass i praksis og innblikk i tanker. Dere la til rette for gode og lærerike dager i feltarbeidet.

Takk til veileder Stephen Sirris som har veiledet meg med stødig hånd gjennom prosessen, og kommet med mange gode innspill.

Takk til arbeidsgiver representert ved prost Svein Arne Theodorsen for arbeidsrom og arbeidsro til studier. Det har gitt meg mulighet til å være student og få faglig relevant påfyll blant annet gjennom økt forståelse for lederskap i presterollen, samhandling, kommunikasjon, og god organisasjonskultur.

Jeg vil også takke min gode kollega kantor Ingrid Furdal som har lest korrektur, og til staben i Sveio og på Tysnes som har oppmuntret meg i prosessen.

Den største takken går til min kjære Kari, og barna våre Sindre Martinus, Hanna og Sunniva. Takk for at dere har trodd på meg og støttet meg, og ikke minst for stor tålmodighet! Nå gleder jeg meg til sommer og sol!

Stord, 3. mai 2021

Eirik Aadland Tappel

## Innhold

1	Innledning med problemstilling .....	1
1.1	Presentasjon av empirisk felt .....	3
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
2	Tidligere forskning/forskningsstatus .....	7
2.1	Forskningsstatus omkring innovasjonsarbeid i menighet .....	7
2.2	Forskningsstatus omkring presters åndelige og strategiske ledelse .....	8
2.2.1	Åndelig ledelse .....	10
3	Aktuell teori/teoretiske perspektiv .....	12
3.1	Innovasjon .....	12
3.1.1	Innovasjonsprosesser i faser og trinn.....	14
3.1.2	Kilder og drivere til innovasjon.....	15
3.1.3	Hvordan innovasjonen starter og utvikler seg .....	15
3.2	Ulike typer innovasjon.....	16
3.2.1	Sosial innovasjon .....	18
3.3	Aktørskap og struktur.....	19
3.4	Organisasjonskultur .....	21
3.5	Lederroller .....	23
3.6	Motivasjon.....	24
4	Metode .....	26
4.1	Valg av metode.....	26
4.1.1	Valg av datainnsamlingsmetode .....	27
4.2	Utvalg.....	28
4.2.1	Etablering av kontakt.....	28
4.2.2	Utforming av intervjuguide .....	30
4.2.3	Pilotintervju og gjennomføring av intervju .....	31
4.3	Analyseprosess av data .....	31
4.3.1	Malteruds analysemetode.....	32
4.4	Metoderefleksjon .....	34
4.4.1	Drøfting av reliabilitet og validitet .....	34
4.4.2	Forskningsetiske sider .....	35
5	Analyse og resultater.....	37
5.1	Handlingsrom .....	38
5.1.1	Fornyelse og muligheter.....	38



5.1.2	Brekkpunkt og milepæler i endringen .....	39
5.1.3	De viktigste driverne og kildene til endringen .....	41
5.1.4	Rolleavklaring .....	43
5.2	Samhandling .....	47
5.2.1	Involverende.....	47
5.2.2	Kontinuerlig .....	52
5.2.3	Praksisnært.....	53
5.3	Motivasjon.....	55
5.3.1	Yteevne (faglighet, kvalitet og engasjement).....	55
5.3.2	Inkluderende fellesskap (dialog og ikke inkludert).....	56
5.3.3	Selvbestemmelse og frihet.....	57
5.3.4	Mening.....	58
6	Drøfting.....	61
6.1	Hva er sokneprestens handlingsrom som innovasjonsleder i menigheten?.....	61
6.2	Hvordan samhandler soknepresten med ansatte, menighetsråd og menighetslederne gjennom sektororganisering i menigheten? .....	68
6.2.1	Intrasosiale gruppeinnovasjoner .....	69
6.2.2	Sosiale innovasjoner mellom grupper .....	73
6.2.3	Et større makronivå av sosiale systemer .....	73
6.2.4	Kontinuerlig .....	74
6.2.5	Praksisnært.....	75
6.3	Hvordan motiverer soknepresten menighetslederne til innovasjonsarbeid i menigheten? .....	76
6.4	Oppsummerende drøfting.....	81
6.4.1	Hva er sokneprestens handlingsrom som innovasjonsleder i menigheten?.....	81
6.4.2	Hvordan samhandler soknepresten med ansatte, menighetsråd og menighetslederne gjennom sektororganiseringen?.....	82
6.4.3	Hvordan motiverer soknepresten menighetslederne til innovasjonsarbeid i menigheten?.....	83
7	Konklusjon og utblikk .....	85
8	Litteraturliste.....	88
	Vedlegg 1 – Informasjonsbrev (gruppeintervju) .....	93
	Vedlegg 2 - Intervjuguide .....	97
	Vedlegg 3 – Mandat til strategigruppe i 2004.....	99
	Vedlegg 4 – Sektormodellen .....	100
	Vedlegg 5 – Tabell over hovedfunn med meningsbærende enheter.....	101

# 1 Innledning med problemstilling

Hvorfor er det viktig å forske på innovasjonsarbeid i norske menigheter?

Noe av grunnen er at statistikken i Den norske kirke viser et synkende medlemstall og dåpstill (Den norske kirke, 2021). Videre er innovasjon ikke et velkjent begrep i Den norske kirke, og det er ikke en utbredt bevissthet i menighetene om å være innovative. Denne studien vil være et forskningsbidrag til et fagfelt som er lite utforsket i Den norske kirke.

En annen utfordring er at prestene vet for lite om hvordan de skal utøve tjenesteordningen i praksis, og derfor dette prosjektet som ser på hvordan soknepresten bidrar i menighetens innovasjonsarbeid. Tjenesteordningen er en arbeidsbeskrivelse som regulerer hva prestene skal gjøre i jobben sin, og er vedtatt sentralt i Den norske kirke. Her står det at presten skal være en åndelig og strategisk leder (2016): *«§ 10 I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.»*

Tjenesteordningen inngår som endel av undervisningen på Praktisk Teologisk seminar. Under punktet forskningsstatus (punkt 2.) viser jeg til forskning som handler om dette, samtidig er det etterlyst mer forskning omkring dette temaet. Presten har et tydelig mandat i tjenesteordningen til å være en åndelig og strategisk leder, men mange prester synes dette er vanskelig på grunn av mangel på kompetanse og organisasjonsstrukturen i Den norske kirke. Dette har blant annet tidligere empiriske studier av Sirris (2014) og Floberg (2020) påpekt. Det er også etterlyst fra tidligere studier (Sirris, 2018b) et behov for større teologisk refleksjon som begrunner hvorfor soknepresten og menigheten skal drive med strategiarbeid.

Kirkens grunnenhet er soknet, og den er primært lokal i sitt praksisfelt (Kirkeloven, 1996). Soknepresten er en av lederne og nøkkelpersonene i en lokalmenighet. Biskop i Agder og Telemark uttalte det slik på Kirkemøte (2020) da strategien for 2022-2025 ble diskutert:

Jeg har lyst å slå et slag for at vi må jobbe for menighetene og få de til å leve! ... For i lokalmenigheten henter vi de fleste av våre frivillige, og der rekrutterer vi veldig mange av våre fremtidige ansatte. Det er en sammenheng med å skape en levende menighet, og dermed å nå langt ut i vårt samfunnsoppdrag om å være en folkekirke.

Kirkerådet (2020) har videre etterlyst mer forskning på dette feltet. De ønsker blant annet å koble anvendelse av forskningsbasert kunnskap fra innovasjonsprosjekter/læring i praksis, med sikte på å utvikle en arena for innovasjon og utvikling i Den norske kirke. Dette handler i stor grad om å få til gode prosesser lokalt i menigheten, gjerne det vi i ledelsesfaget omtaler som innovasjonsprosesser (Kirkerådet, 2020).

Innovasjonsarbeid og endringsledelse henger tett sammen med strategi, selv om endringsledelse har mer fokus på ledelsespraksisen. Strategien handler om en langsiktig endringsprosess fra nåværende tilstand til ønsket posisjon. Samtidig har strategibegrepet flere nyanser. Strategien kan blant annet være en planlagt og villet utvikling, eller mer en kontinuerlig justering og tilpasning. en organisasjon utvikles og finner sitt eksistens grunnlag i samspill med omgivelsene, derfor blir strategi viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 459-460).

Jeg vil blant annet se på om sokneprestens strategiske og åndelige ledelse kan være en av driverne til en god innovasjonsprosess i menigheten overfor stab og frivillige. Drivere av innovasjonen er det som utløser erkjennelsen av behovet for å initiere og gjennomføre en innovasjonsprosess (Aasen & Amundsen, 2015, s. 30).

Forskning viser at motivasjon har mye å si med tanke på engasjement og organisatoriske handlinger (Løvaas, 2017), og en god organisasjonskultur er viktig med tanke på implementering av en strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 115). Jeg ønsker i forskningsspørsmål tre å undersøke nærmere om det er noe spesielt med denne nye organiseringen (innovasjonsprosessen) i denne menigheten, som gjør menighetslederne spesielt motivert til innovasjonsarbeid. Med menighetsledere mener jeg både sokneprest, ansatte, menighetsråd og sektorledere (frivillighetsledere). Når jeg skriver om staben, betyr det det samme som ansatte.

## 1.1 Presentasjon av empirisk felt

### Menigheten i undersøkelsen

På bakgrunn av dette er det interessant å undersøke en menighet som har arbeidet med strategiarbeid på en slik måte at det har ført til større engasjement og vekst i antall deltagere og frivillige. Det er ni ansatte (kirketjener, organist, diakon, menighetspedagog, kateket, ungdomsarbeider, daglig leder, kapellan og sokneprest). Prestene avgir noe av sine stillinger til to andre menigheter. Menigheten jeg undersøker har ganske stor aktivitet, og befinner seg i en bykommune som er region-hovedstad. Det bor 12 000 mennesker i soknet, og av de er 6751 medlemmer av Den norske kirke. Medlemstallet gjenspeiler blant annet en bydel med mange innvandrere som tilhører andre trossamfunn.

I tillegg er Frikirken godt etablert i området med relativt mange medlemmer. Menigheten er anonymisert, av hensyn til personvern. Her en oversikt over blant annet utviklingen i antall frivillige (Menigheten, 2021c).

Tabell 1. <sup>1</sup>

	2004	2008	2015	2019
Antall frivillige	250*	312	382	385
Antall frivillige årsverk	4	6	8	9
Antall sektorer	0	7	8	9
Antall på gudstjeneste	19196	21355	21415	20420
Antall døpte	93	95	64	97
Antall konfirmerte	73	72	95	70

\*Ingen statistikk på antall frivillige i 2004, det tallet er derfor en kvalifisert gjetning.

Menigheten jeg undersøker har arbeidet systematisk med et visjons- og strategiarbeid siden 2004, og har gjort en endring i organiseringen av frivillige. De bestemte seg for å legge ned ulike utvalg i menigheten, og opprettet istedenfor ulike sektorer med en frivillig sektorleder som fikk ansvar for et definert området. Hovedansvaret for sektorlederen er å: a) tenke strategisk og planmessig, b) ha oversikt over de som er i sektoren og se, inspirere og motivere de frivillige i sektoren og følge de opp.

---

<sup>1</sup> Statistikk over antall frivillige. Hentet fra menigheten i undersøkelsen

Våren 2004 ble det arrangert en samling for ansatte, menighetsråd og frivillige i menigheten. Resultatet ble en etablering av strategigruppen 2 – 5 – 10 som arbeidet ut fra et mandat på fem punkter (vedlegg 6). Ut fra dette arbeidet ble det presentert en ny visjon og strategi for menigheten i løpet av 2006. Og i forbindelse med bispevisitasen høsten 2006, ble etableringen av sektormodellen innført.

I dag er det ni sektorledere, de startet opp med seks. Menighetsrådet hadde før flere medlemmer da de blant annet hadde en representant i de ulike utvalgene i menigheten. Utvalgene ble lagt ned, og dermed kunne det være færre medlemmer i menighetsrådet. I dag er det fem medlemmer i menighetsrådet. En gang i året møter sektorlederen i menighetsrådet, og rapporterer fra arbeidet i sektoren og hvordan det går. Menighetsrådet har ansvaret for økonomien i menigheten. Sektorleder har mulighet i møte med menighetsrådet å sette ord på det som går bra, utfordringer og ønsker om blant annet nye investeringer. Menighetsrådet beslutter deretter om de vil gi økonomisk støtte til ønskene som kommer inn fra de ulike sektorene.

Frivillighet er ikke hovedsaken i denne studien, men min studie har klare implikasjoner for å forstå hvordan man skal forstå og utvikle frivillighet. En definisjon av frivillighet kan være: «Frivillig medarbeider er «en person som fritt velger at gjøre en ulønnet innsats, der kommer andre enn vedkommende selv og hendes eller hans familie til gode.» (referert i Habermann, 2007, s. 43).

Frivilligheten inngår blant annet som en sentral del av den nye sektororganiseringen i menigheten. Jeg har i denne undersøkelsen mest fokus på soknepresten i innovasjonsarbeidet, og avgrenser meg mot å studere frivillighet i seg selv.

## Sektormodellen (2021a)



Figur 2.<sup>2</sup>

## Den norske kirke

Gjennom kirkeordningen av 1996 (Kirkeloven) ble soknet etablert som en juridisk enhet, og fellesrådet ble etablert som representativt organ på kommune nivå. Disse endringene påvirket i stor grad lederrollene lokalt i kirken som rådsledere, sokneprester og kirkeverger. Sokneprest rollen ble spesielt påvirket av den nye daglig leder stillingen i menigheten. Før var det mer menighetsrådslederen som hadde det formelle ansvaret, og soknepresten som ivaretok det lokale ansvaret (Askeland, 2016).

Utviklingen har gått fra faglig selvstyring til tydeligere organisatorisk styring, og hvor profesjonelle i større grad blir ansatt (Sirris, 2018a, s. 7). Her en oversikt over Den norske kirkes organer før statskirkeordningen ble oppløst i 2012 (NOU 2006: 2). Nå arbeider kirken med å utforme en ny organisasjonsstruktur.



Figur 1.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Ledergruppe og samhandling i menigheten. Hentet fra menigheten i undersøkelsen.

<sup>3</sup> Den norske kirkes organer. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2006-2/id156177/sec5>

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstilling: «*Hvordan bidrar soknepresten i menighetens innovasjonsarbeid?*»

**Mine forskningsspørsmål er:**

1. Hva er sokneprestens handlingsrom som innovasjonsleder i menigheten?
2. Hvordan samhandler soknepresten med ansatte, menighetsråd og menighetslederne gjennom sektororganiseringen i menigheten?
3. Hvordan motiverer soknepresten menighetslederne til innovasjonsarbeid i menigheten?

Min problemstilling og forskningsspørsmål inneholder noen sentrale begreper.

**Søkeord:** innovasjon, innovasjonsarbeid, sokneprest/pastor, handlingsrom, samhandling, relasjonsarbeid, innovasjonsledelse

**Underord:** strategisk ledelse, åndelig ledelse, struktur og aktør, kultur, entreprenør, integrator, sektororganisering

Jeg vil i denne undersøkelsen se på hvordan soknepresten som aktør bidrar i prosessen i menigheten for å oppnå innovasjon. Teori har vist at handlingsrom har innvirkning på graden av innovasjon organisasjonen klarer å oppnå (Kobro, 2018, s. 11). Forskningsspørsmål to har en verdi da feltet jeg undersøker i stor grad handler om mennesker som samhandler (sosial innovasjon). I tillegg vil det være interessant å finne ut hva som er grunnen til at menighetslederne er motivert til denne innovasjonsprosessen, da fokus på innovasjonsarbeid ikke er vanlig i Den norske kirke. Problemstilling og forskningsspørsmål har blitt noe justert i møte med empiri, og samlet sett er forskningsspørsmålene en konkretisering av problemstillingen.

## 2 Tidligere forskning/forskningsstatus

### 2.1 Forskningsstatus omkring innovasjonsarbeid i menighet

Det har ikke blitt skrevet så mye om innovasjonsarbeid i en menighet. Jeg søkte 08.09.2020 etter norsk litteratur i blant annet databasene: Oria, Idunn, Norart, Tidsskrift for praktisk teologi, og Google Scholar. Jeg søkte også 08.09.2020 i databasen Academic Search Elite for å undersøke internasjonal status på forskningen. Aktuelle søkeord som ble benyttet var: innovasjon (innovation), innovasjonsarbeid (innovation work), sokneprest/pastor (Senior Pastor/Pastor), handlingsrom (room for/of maneuver), samhandling (collaboration), relasjonsarbeid (relationship work), innovasjonsledelse (innovation management)

Jeg vil her prioritere å bruke mest litteratur som handler om mitt prosjekt, og den konteksten jeg undersøker, selv om litteraturmengden er noe begrenset. I teori kapittelet vil jeg se mer på allmenn teori som er særlig relatert til dette prosjektet.

**Sirris (2020)** har skrevet et kapittel i en bok som kommer ut i 2021 omkring ledelse av innovasjon i menigheten, og **Jenssen (2016)** har skrevet en artikkel omkring hvordan menigheter arbeider med endring. Sirris mener ut fra forskning at innovasjonsarbeid i menigheten har fire dimensjoner (fornyende, involverende, praksisnært og kontinuerlig). Disse fire dimensjonene vil jeg undersøke nærmere i mitt feltarbeid. Jenssen har blant annet fokus på små endringer (inkrementell innovasjon), som over tid kan omforme en virksomhet på en sterk måte.

Artikkel til **Kang & Jaskyte (2011)** med tittelen: «Congregational Leaders' Perceptions of Organizational Innovation», gir oss en litteratur gjennomgang hvor forskningen står på feltet. Artikkelen fastslår at det meste av forskning omkring innovasjon har i hovedsak fokus på business organisasjoner. Forskning på temaet i non-profit organisasjoner med fokus på human service er begrenset, med unntak av en bok av **Strommen i (1997)** som studerer endring i trosbaserte organisasjoner. Kang & Jaskyte påpeker også at til forskjell fra andre non-profit organisasjoner, er religiøse organisasjoner forpliktet på Guds, og for kristne



organisasjoner Jesu Kristi veiledning (jmf. punkt 3.2. Carroll). Samtidig finner de ikke en egen definisjon på innovasjon spesielt rettet inn på religiøse organisasjoner (Kang & Jaskyte, 2011, s. 163-164). Artikkelen løfter frem ulike religiøse ledesers ulike definisjoner av innovasjonsbegrepet, og hvilke faktorer som kan støtte og hindre innovasjon i en menighet.

Av nyere litteratur er en bok av **Vincent & Gammill (2017)** med tittelen «Innovation Theology: A Biblical Inquiry and Exploration.» Forfatteren Vincent arbeidet i mange år med å tilrettelegge for innovasjon i selskaper globalt. Han har også mange års erfaring som ordinert presbyteriansk pastor, og forsøker her i denne boken å utforske om det finnes en teologi for innovasjon. Vincent løfter frem en innovasjonsteologi som handler om at Gud forsetter å skape, og inviterer oss igjennom endring og til å skape nye verdier for andre. Det handler om å et fokus på mening og egenverdi før inntjening og penger.

Sann og varig innovasjon krever mer enn markeder, vitenskap, teknologi og logikk; den lengter etter en kilde som bare Guds ord kan gi. Og med det mener han at teologi muliggjør innovasjon. Vincent viser hvordan teologi og innovasjon ikke er i strid, men dypt utfyllende.

**Oppsummert** ser vi her at det ikke er forsket mye på innovasjonsarbeid i en menighet. Mye av litteraturen omkring dette temaet er teologisk oppbyggelses litteratur, og ledelsesfaget som teori og vitenskap er tonet ned. Jeg vil bruke forskningsbidraget fra Sirris og Kang & Jaskyte som går på innovasjon i en menighetssammenheng, og ønsker selv med min undersøkelse å komme med et forskningsbidrag omkring innovasjonsarbeid i en menighet.

## 2.2 Forskningsstatus omkring presters åndelige og strategiske ledelse

Da innovasjonsarbeid til soknepresten i en menighet blant annet vil handle om åndelig og strategisk ledelse, velger jeg å bruke noen forskningsbidrag som omhandler dette. Jeg fremstiller dem her i kronologisk rekkefølge ut fra utgivelsesår.

**Kvarme (2004)** har et innlegg i debatten om presten som leder i artikkelen «Ordinert til ledelse?» Ordinasjonsliturgien har et målsettende ansvar for fellesskapet og for presten som leder. Hvor det handler om: a) menigheten som Kristi legeme i verden, b) misjonsbefalingen med ansvar for å døpe og lære, c) oppdraget om å utføre «forsoningens tjeneste»

Kvarme påpeker videre at strategisk tenkning er endel av den pastorale ledelse, og må skje i samarbeid med menighetsråd og stab/frivillige.

**Røyneberg (2008)** skrev en spesialavhandling i teologistudiet (MF) om temaet «presten som strategisk leder». Dette var en litteraturbasert studie. Hun drøftet strategisk ledelse som samspill, og peker på at en slik tilnærming er relevant innenfor kirken.

Hun mener at presten har et handlingsrom til strategisk arbeid gjennom forkynnelse og ulike kontaktpunkt, der presten kan etablere en kultur preget av gode relasjoner og dialog.

Videre påpeker hun at strategisk lederskap i kirken også omfatter åndelig ledelse, da det er viktig å spørre hva Gud vil med menigheten. Presten har her et ansvar i kraft av ordinasjonen. Hun hevder at en utfordring for det strategiske lederskapet er å lede ansatte og frivillige med høy kompetanse. Og det vil være viktig med en rolleavklaring lokalt i kirken, hvem som har ansvar for hva og at den strategiske lederen bør ha et helhetlig ansvar.

**Saxegaard (2009)** gir i sin artikkel en hjelp til å tolke prestedtjenesten som ledelse, og at prestens ulike oppgaver utgjør en helhet for soknet. Mange ansatte og frivillige gjør en viktig jobb og bør være endel av det strategiske arbeidet. Likevel påpeker Saxegaard at det er viktig at presten har et særskilt ansvar for å sette ord på en helhetlig ledelse.

Saxegaard hevder at tjenesteordningen (menighetsprester, 2016) gir presten et mandat til å utøve et pastoralt lederansvar, og bidra til strategisk og åndelig ledelse i menigheten. Den norske kirke har ikke i stor grad utdypet hva som ligger i dette. Saxegaard foreslår en modell i tre dimensjoner: Presten som samhandlende, symboliserende og strategisk.

Han løfter frem prestens samhandlende rolle i gudstjenesten, og med samhandling mener han både evne til å samhandle, og å bidra til samhandling på ulike plan i fellesskapet. Videre peker han på prestens symboliserende rolle i gudstjenesten, og denne rollen styrker tanken om meningsaspektet. Til slutt løfter han frem presten som en strategisk leder, som handler om å være en hyrde som leter etter en farbar vei til målet. Han påpeker at strategiarbeid er noe kontinuerlig, og ikke først og fremst planverk.

Artikkelen til **Sirris (2018b)** søker å utforske hvordan ledere gjennom aktørskap kan bidra til strategiarbeid. Den spør spissformulert om ledere er marionetter som er avhengige av sine

omgivelser, eller dirigenter som setter dagsorden. Det teoretiske bidraget viser hvordan to hovedperspektiver på strategiarbeid både supplerer og konkurrer med hverandre.

Prester plasserer strategiarbeid i et institusjonelt-kulturelt organisatorisk perspektiv med vekt på verdier og prosesser, mens kirkeverger forstår det som rasjonell-instrumentell understreking av mål og produkter. Menighetsrådsledere har en midtstilling.

Sirris poengterer at strategiarbeid forutsetter handlefrihet og nært samspill mellom ulike ledere i en menighet. Sokneprestens handlingsrom og samspill vil jeg blant annet undersøke i forskningsspørsmål én og to.

**Jenssen (2019)** påpeker at det er lite litteratur på hvordan strategisk lederskap kan gjøres i en menighet. Han argumenterer for at menigheter i større grad bør ta i bruk strategiske lederskapsideer fra næringslivet, samtidig som de tar i betraktning menigheters særegenheter. Jensen etterlyser mer teologisk arbeid som viser hvordan den teologisk-åndelige dimensjonen skal samvirke og påvirke det strategiske lederskapet i menigheten.

**Floberg (2020)** sin masteroppgave, tar opp temaet: «Hvordan forstår og utøver prosten sin rolle som åndelig leder av prestatjenesten?» Her blir blant annet åndelig ledelse utdypet. Hun påpeker at prosten må legge til rette for at presten får tid til bønn og fordype seg i skriften for å kunne utøve en åndelig ledelse. Hun løfter også fram at presten langt på vei har den kompetansen som trengs for å være leder i kirken, og prester vil være gode ledere i en ny kirkeordning med en tilleggsutdanning i ledelse.

### 2.2.1 Åndelig ledelse

Åndelig ledelse er endel av pastoral læren i praktisk teologi. Jeg ønsker her blant annet å bruke ulike bidrag fra Kvarme (2004), Sirris et al. (2018; 2018b) og Saxegaard et al. (2016), for å nevne noen. Disse ulike teoretiske bidragene kan være en hjelp til å besvare problemstillingen. Jeg vil gi en kort innføring i kirkeforståelsen og organisasjonsforståelsen til Den norske kirke. Tenkningen rundt presten som leder, tjenesteordningen, og dagens debatt omkring ledelsesstrukturen i Den norske kirke vil jeg berøre. Jeg vil i intervjuguiden under

forskningsspørsmål én undersøke kilder til åndelig fordypning, og om det er en viktig driver i innovasjonsarbeidet i en menighet.

Sirris (2018a, s. 29) hevder at fagledelse har fått en renessanse i kunnskapsorganisasjoner og sikrer lederen legitimitet blant medarbeidere med høy ekspertise. Ut fra tjenesteordningen §10 bidrar presten til strategisk og åndelig ledelse i menigheten, og Sirris (2014, s. 63) hevder videre at presten nettopp i kraft av å være ordinert utøver ledelse. Ledelse kan omdefineres, minimaliseres eller maksimeres, men lar seg ikke fjerne fra prestedetjenesten. Floberg bekrefter dette i sin studie at presten og prosten er en åndelig leder i kraft av å være ordinert prest. Hun definerer videre åndelig og faglig ledelse som det samme, og at det pastorale er bakt inn i dette. Pastoral leder er man per definisjon når man er ordinert prest. Prest kommer nettopp av pastor som betyr hyrde på latin. I ordinasjonshandlingen leses det fra 1. Pet. 5 der det står: «Vær hyrde for den Guds hjord dere har hos dere.» (2020).

I Morvik (2016, s. 63-64) sin undersøkelse kom det fram at staben så til soknepresten som kirkefaglig leder, og at det er et skrikende behov i menigheten etter en felles kirkefaglig ledelse. En utfordring hun fant var at «alle driver på hver sin tue». Menighetsstabene ønsket et utviklende samspill, hvor soknepresten utøvde en helhetlig ledelse.

**Oppsummert** ser vi her at det er gjort endel forskning inn mot strategiarbeid og åndelig ledelse, men ikke mye om innovasjon i en menighetssammenheng. Det er dermed her et forskningshull. Jeg kommer til å bruke endel av litteraturen som handler om strategisk og åndelig ledelse, da det henger sammen med innovasjonsarbeid. Dette vil jeg forklare nærmere i teori kapittelet.

### 3 Aktuell teori/teoretiske perspektiv

Oppgavens faglige forankring viser hvordan prosjektet forholder seg til teoretiske tradisjoner innenfor fagfeltet, og hvordan prosjektet har relevans til tidligere forskning. En av målsetningene er å videreutvikle etablert teori, og gjennom undersøkelser i feltet komme frem til en utvidet forståelse (Thagaard, 2013, s. 45, 47-48).

Jeg vil her i dette kapittelet redegjøre for innovasjonsbegrepet og forklare kort hvilke betegnelse jeg velger å bruke. Soknepresten er en viktig aktør i denne studien, det vil derfor være av interesse å undersøke sokneprestens handlingsrom for aktørskap. Jeg vil redegjøre for begrepet organisasjonskultur, da menigheten har arbeidet endel med kulturen. Videre vil jeg undersøke hvordan lederrollene er fordelt, da det sier noe om samhandlingen og handlingsrommet. Til slutt vil jeg gjøre rede for noe av litteraturen innenfor motivasjon for å besvare forskningsspørsmål tre.

#### 3.1 Innovasjon

Det finnes etter hvert et mangfold bøker, vitenskapelige og populærvitenskapelige artikler analyserer omkring fenomenet innovasjon. Det har ført til at kunnskapen om innovasjon er rikholdig, men også fragmentert og uoversiktlig (Aasen & Amundsen, 2015, s. 15).

Opprinnelsen til begrepet «innovasjon», er de to latinske ordene *innovare* og *novus*. *Innovare* kan oversettes med «fornyelse», «nyhet» eller «forandring», men *novus* betyr «ny». Direkte oversatt fra latin blir da betydningen: «fornyelse gjennom forandring». En populær måte å si det på er at; for å være innovasjon må noe være både: *nytt, nyttig og nyttiggjort*.

Schumpeter (sistert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 367), definerte allerede på 1940-tallet skille mellom to typer innovasjon: *radikal* og *inkrementell*. Den radikale innovasjonen innebar stor endring, hvor gamle produkter og tjenester blir overflødige. Inkrementell

innovasjon bygger videre på det organisasjonen allerede gjør, og innovasjon handler her mer om justeringer.

Det er heller ikke i forskningen en entydig definisjon av hva som menes med *innovasjonsledelse*. I følge Aasen et al. (2015, s. 46) har disse valgt en tilnærming til temaet med utgangspunkt i Ferriar m.fl. sin oppfatning. De betrakter innovasjonsarbeid fra to perspektiv; et vertikalt og horisontalt. Det vertikale perspektivet er innovasjon forankret hovedsakelig i teknologiske og naturvitenskaplige disipliner (innovasjon som resultat). Mens det horisontale perspektivet har mer en tilnærming til innovasjon som prosess.

Ledelsen i en virksomhet er med å skape *handlingsrom for innovasjon*, da de har makt til å sette rammene for innovasjonsarbeidet som skal foregå i virksomheten ved å utøve ledelse (Jensen, Jensen, Digman & Bendix, 2008). Hvordan ledelsen utøves har blant annet med om en har myndighet og fullmakt som leder, og hvordan lederrollene er fordelt. Lederroller og begrepet handlingsrom, vil jeg beskrive nærmere i punkt 3.3 og 3.5.

Jeg velger å bruke *innovasjonsarbeid* som samlebetegnelse, da det ser ut til at sektororganiseringen i den aktuelle menigheten handler om dette. Aasen m.fl. er opptatt av å skille mellom det som anses som endring og det som er innovasjon. De hevder at hvis vi definerer innovasjon som «det å gjøre ting annerledes», da vil all endring kvalifiseres som innovasjon. I sin definisjon av innovasjonsbegrepet, fokuserer de på at det er en ny praksis som skjer gjennom flere kollektive handlinger og aktører (referert i Aasen & Amundsen, 2015, s. 18):

Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ).

Forskningen skiller ofte mellom *innovasjon som resultat*, og *innovasjon som prosess*. *Innovasjon som resultat* omfatter innovasjonstype, kategori, referent og nyhetsgrad. Mange forskere har organisert innovasjon inn i ulike innovasjonstyper. Moore har hele seksten varianter av innovasjonsresultat, og Keeley beskriver ti ulike typer innovasjon (referert i Aasen & Amundsen, 2015, s. 23). Resultater av innovasjon kan kategoriseres enten som teknologisk eller administrativ innovasjon. Teknologisk innovasjon omhandler produkter, prosesser, prosessteknologier og tjenesterelaterte teknologier. Administrativ innovasjon går mer på grunnleggende arbeidsprosesser i en virksomhet som organisasjonskultur, administrative prosesser og kompetanseutvikling. Referent viser til hvem det nye resultatet er nytt for. Det er referenten som definerer i hvilken grad et produkt eller en tjeneste oppleves som nytt (Aasen & Amundsen, 2015, s. 22-24).

### 3.1.1 Innovasjonsprosesser i faser og trinn

Veien fra et innovasjonsarbeid starter til det avsluttes kalles gjerne for en *innovasjonsprosess*. En innovasjonsprosess kan ofte by på både utfordringer og overraskelser, og blir av noen forskere omtalt som en reise. I følge Van de Ven mfl. kan vi lære oss å manøvrere oss frem på denne reisen, men ikke kontrollere ferden.

De fleste innovasjonsprosesser er delt inn i lineære *faser og trinn*. Faser som ofte går igjen er: idéfase, prioritering, utvikling, implementering, og anvendelse. I praksis er ofte innovasjonsarbeid en sammensatt øvelse. Ut fra dette har Van de Ven mfl. (referert i Aasen & Amundsen, s. 33-41) utarbeidet en 12-trinnsmodell for innovasjon. Modellen baserer seg på tolv faktorer som på ulike måter påvirker «reisen» organisasjonen legger ut på for å oppnå innovasjon.

*Mostand* oppstår når etablerte oppmerksomhetsfokuser er mektigere enn de nye eller de fremvoksende. Dette dreier seg om kunsten å skape nye kontekster. Nye kontekster kan skapes ved at man danner ny forståelse av en situasjon – det vil si deltar i meningsskapende prosesser med sikte på å retolke interne eller eksterne forhold (referert i Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch, 2007, s. 55).

I følge Austin & Devin (referert i Aasen & Amundsen, 2015, s. 60) bygger vellykket innovasjonsarbeid på to fundamentale faktorer. Det første er et skapende og lekende samspill mellom mennesker innenfor gitte rammer. Den andre er at resultatet av samspillet skal gi en positiv opplevelse for dem som skal anskaffe, anvende eller ta i bruk resultatet.

### 3.1.2 Kilder og drivere til innovasjon

Mens *kilder* til innovasjon handler om inspirasjon og ideer, er *drivere* av innovasjon koplet til hvem eller hva som utløser erkjennelsen av behovet. Innovasjonsdriverne kan være både interne og eksterne, og i noen tilfeller er kilden til og driveren av innovasjon den samme (referert i Aasen & Amundsen, 2015, s. 30).

Tidd & Bessant (referert i Aasen & Amundsen, s. 30), beskriver åtte typer *kilder* til innovasjon: ny kunnskap, etterspørsel, funksjoner og roller, latente behov, rekombinasjon, sjokk, imitasjon og inspirasjon. Felles for disse er at den «egentlige» kilden til innovasjon er mennesker som bruker sin kunnskap, fantasi, behov, og drømmer som utgangspunkt for fornyelse. *Omfang* handler om utbredelsen av innovasjonsarbeidet, om det er en lukket eller åpen innovasjonsprosess.

I tradisjonell organisasjonsteori har en vært opptatt av stabilitet. Det har vært fokusert på strukturelle forhold som får mennesker til å gjenta handlinger, følge regler, og skape kulturer som skaper trygghet. For å forstå hvorfor organisasjoner bevisst bryter med det stabile og trygge, må vi forstå hva som driver frem til endringen.

Videre må all endring kontekstualiseres. Organisasjoner både inngår og utgjør en kontekst, som muliggjør eller vanskeliggjør spesielle handlinger (Jacobsen, 2018, s. 23).

### 3.1.3 Hvordan innovasjonen starter og utvikler seg

*Retning* forteller hvordan innovasjonsprosessen starter. Er det en medarbeiderdrevet innovasjon (nedenfra-opp), eller en ledelsesdrevet innovasjon (topp-ned). Det er og mulig å ha en kombinasjon av disse to retningene. Nedenfra-opp prosesser kjennetegnes ofte av høy



grad av engasjement og autonomi blant medarbeiderne, mens topp-ned prosesser er mer forankret i virksomhetens mål og strategi (Aasen & Amundsen, s. 27-31).

*Graden av myndighet* til å fatte beslutninger, har også noe å si på prosessen i organisasjonen. I organisasjonslitteraturen kalles dette for «empowerment». Begrepet «empower» kan oversettes med «å gi makt til noen» eller «bemyndiggjøre». Bemyndiggjøring betyr i praksis at tradisjonelle måter å fordele makt på i organisasjonen, endres til fordel for ansatte på det operative nivå (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 190-191).

### 3.2 Ulike typer innovasjon

Forskning skiller ofte mellom fire hovedtyper av innovasjon. Foyn (referert i Willumsen & Ødegård, 2015, s. 40) skiller mellom: produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon og kommunikasjonsinnovasjon.

Foyn definerer *produktinnovasjon* som nye eller vesentlige endrede egenskaper ved varer eller tjenester, til gang for brukere eller hvordan de blir brukt. Videre definerer han *prosessinnovasjon* som nye eller vesentlig endrede produktprosesser ved bruk av nytt utstyr og /eller kompetanse og støttefunksjoner. *Organisasjonsinnovasjon* definerer han som nye eller vesentlig endrede metoder for organisering eller ledelse, for eksempel endrede systemer, arbeidsrutiner eller –prosesser. Til slutt definerer han *kommunikasjonsinnovasjon* som nye eller vesentlig endrede metoder for kommunikasjon ved brukere eller kunder, for eksempel promotering av tjenester, påvirkning av atferden til individer eller organisasjoner (referert i Willumsen & Ødegård, 2015, s. 40).

Forskning har videre vist at begrepene; fornyende, involverende, praksisnært og kontinuerlig, er viktig i forbindelse med innovasjonsarbeid i en menighet (Sirris, 2020, s. 9-14).

At innovasjon er *fornyende*, betyr at innovasjon har utgangspunkt i kreativitet. Johannessen, Olsen & Stokvik påpeker at kreativitet er å finne nyttige og nye ideer og stille spørsmål ved vanlig problemløsning (referert i Sirris, 2020, s. 10). Høyrop (referert i Aasen & Amundsen, s.

20) peker på at de to begrepene kreativitet og innovasjon relaterer ulikt til ideer: «Creativity generates ideas and innovation exploits them».

Velger vi en sosial innfallsvinkel til innovasjon (i motsetning til en teknologisk) handler det om *involvering* og relasjoner mellom mennesker.

Kjernevirksomheten er feltet der menighetsarbeidet pågår, derfor er det viktig å være *praksisnært*. Det involverer en rekke mennesker som kan trekke veksler på hverandres ulike typer kompetanse. Profesjonene kan bli barrierer og hindre innovasjon, ved blant annet ved sin oppfatning av hva kvalitet ut fra sin faglige kompetanse. Men profesjonene har og forutsetninger for innovasjon gjennom: kreativitet, problemløsning og tenkning. Videre henger det med å være praksisnært sammen med å være en lærende organisasjon. Det vil si en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin fremtid (Sirris, 2020, s. 12-13). For at nye tanker skal bli godt implementert, bør innovasjon bli en del av kulturen og være noe som pågår *kontinuerlig* (Sirris, 2020, s. 9-14).

Innovasjon har vært mye brukt i privat sektor, og det har blitt mer aktuelt i offentlig sektor. Det knyttes til entreprenørskap, kreativitet, verdiskapning og nye tenkemåter. Willumsen & Ødegård påpeker at i offentlig sektor er det romsligere og mer uklart enn i privat sektor (referert i Sirris, 2020, s. 3). Innovasjon i offentlig sektor har ofte vært et svar på knappe ressurser, men i privat sektor er fokuset mer på at innovasjon styrker konkurransevnen.

Kirken er mer bundet av å løse bestemte oppgaver og kan ikke forlate «markedet». Samtidig må også kirkeledere forholde seg til endring. Carroll poengterer at kirken er i spenningen mellom stabilitet og endring, hvor hovedoppgaven handler om å bevare kirkens kristne identitet på måter som er passende for ulike og endrede kontekster (referert i Sirris, 2020, s. 4).

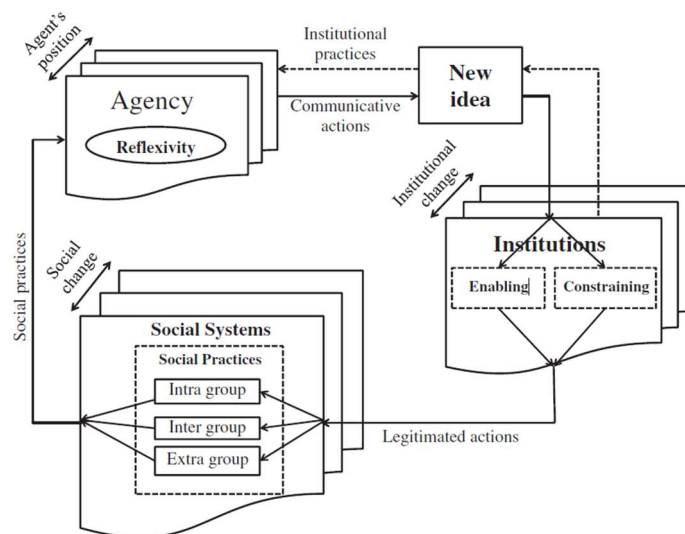
### 3.2.1 Sosial innovasjon

En vanlig definisjon på sosial innovasjon er:

Social innovation is about new ideas that work to address pressing unmet needs. We simply describe it as innovations that are both social in their ends and in their means. Social innovations are new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010:1)

Giddens (Cajaiba-Santana, 2014, s. 47) foreslår begrepet «duality og structure», og hevder at aktører/agenter og sosiale systemer er gjensidig konstituert i et dialektisk forhold.

Figur 2 viser at nye sosiale praksiser fremstilles som et resultat av en endring av et sosialt system. Tidligere forskning har ikke klart å vise hvor den sosiale innovasjonen skjer.



Figur 3.<sup>4</sup>

Denne modellen identifiserer det i tre nivå:

Det første nivået er intrasosiale gruppeinnovasjoner (innovasjon mellom individer internt i gruppe). De er relatert til de grunnleggende normene, verdiene, reglene, vanene som

<sup>4</sup> A schematic conceptual model of the social innovation process. Hentet fra Cajaiba-Santana, Giovany, s. 48.

eksisterer i en sosial gruppe. Dette går på individers handlinger for sosialisering, og individuelle handlinger tatt ut fra grunnleggende verdier.

Det andre nivået er sosiale innovasjoner mellom grupper. På dette nivået finner vi forskjellige sosiale grupper koblet sammen eller i et konkurranse forhold. For eksempel i en menighet er det gjerne en gruppe prester, ansatte i staben og en gruppe frivillige (referert i Cajaiba-Santana, 2014, s. 48).

Det tredje nivået er et større makro nivå av sosiale systemer. Det handler mer om forhold til stat, myndighet, bispedømme, kirkeråd og mer overordnede aktører.

I modellen ser vi de ulike nivåene er plassert over hverandre, slik at det blir mer en tredimensjonal modell (Cajaiba-Santana, 2014, s. 48).

### 3.3 Aktørskap og struktur

De ulike aktørene samhandler i mange sosiale prosesser innenfor en struktur. Noe av innovasjonen i denne menigheten handler blant annet om en produktinnovasjon og endring i strukturen (den nye sektormodellen).

Strategi som organisasjonsutvikling knyttes ofte til distinksjonen mellom aktør og struktur. I denne undersøkelsen handler det om soknepresten har handlingsrom og frihet (aktørskap), eller om han/hun er bundet av systemet og etablerte ordninger (struktur). Battilana & D'Aunno (2009) påpeker at det er konsensus i forskningen om at ledere har et situert aktørskap som er begrenset, såkalt *embedded agency*. Generelt gjelder at jo mer struktur og rutiner det er i en organisasjon, desto mindre behov er det for ledelse. Og er det mye åpenhet og handlingsrom, er det behov for mer ledelse. Strategifaget har et innebygget premiss om aktørskap, og målbærer en tro på at ledere kan bidra til å endre og utvikle en organisasjon (Sirris, 2018b, s. 6). Jeg vil ut fra forskningsspørsmål én undersøke sokneprestens *handlingsrom* i menigheten blant annet ut fra tenkningen omkring struktur og aktørskap i en organisasjon.

Hovedskillet mellom struktur og aktørskap gjenspeiles i distinksjonen mellom et institusjonelt syn på organisasjoner, og et rasjonelt instrumentelt syn på organisasjoner (Sirris, 2018b, s. 6). I et rasjonelt-instrumentelt perspektiv forstås organisasjonen som et redskap som står til lederens disposisjon. I den andre hovedperspektivet, institusjonelt-kulturelt, vektlegges uformelle kommunikasjonstrekk som å utvikle kultur, normer og verdier (Johnsen et al., 2007; Sirris, 2018b, s. 6-7).

Handlingsrom er ikke i seg selv et teoretisk begrep. Men handlingskapasitet i ledelsesfaget har å gjøre med evnen til å sette tiltak ut i livet, noe som er nødvendig for å kunne iverksette endringsprosesser. Forhold som da er av betydning er: hurtighet, handlingsrom og autoritet (Johnsen et al., 2007, s. 132).

Johnsen et al. (2007, s. 132) påpeker «at alle har et handlingsrom som gir dem mulighet til å ta selvstendige beslutninger.» Det betyr at det i alle situasjoner er en viss frihet til hvordan vi velger å handle. Ledelsens handlingsrom i en organisasjon er blant annet knyttet til graden av desentralisering. Økt desentralisering vil gi økt handlingsrom for den enkelte medarbeider. Samtidig vil høy grad av desentralisering gi større utfordringer for ledelsen med tanke på koordinering og styring. Kirkhaug (referert i 2013, s. 125) hevder videre at verdier kan være med å skape et handlingsrom for ledere. Verdiene legger til rette for kreativitet, nytenkning og vekst, og på den måten skaper de et handlingsrom for innovasjonsledelse. Verdier kan defineres som et arnested for handling, samtidig er det vanskelig å utlede en presis sammenheng mellom verdier og handling. Verdier er et uttrykk for et ønske og en intensjon.» (Aadland, 2017, s. 105; Aadland & Askeland, 2017, s. 28, 34).

Van de Ven mfl. (referert i Aasen & Amundsen, 2015, s. 71), påpeker at i praksis synes det ikke alltid som om nye tanker, beslutninger og endringer er et resultat av rasjonelle analyser og struktur. De mener i stedet at nye tanker utvikles som en følge av en strøm av samtaler, informasjon og avveininger. Derfor ønsker jeg i forskningsspørsmål to å ha økt oppmerksomhet mot menneskelig *samhandling* som kilde til utvikling.

### 3.4 Organisasjonskultur

Dette prosjektet handler om et innovasjonsarbeid, og har et særlig søkelys på soknepresten som aktør. Det er da naturlig at soknepresten arbeider både i og med kulturen. Det handler ikke bare om en organisasjonstinnovasjon (ny struktur/sektormodellen), men også om hvordan soknepresten og andre aktører arbeider med mennesker for å opprettholde og utvikle denne nye strukturen. Det å jobbe med organisasjonskulturen er da et godt verktøy og virkemiddel.

Det finnes en rekke forskjellige definisjoner av begrepet kultur. Den mest refererte i organisasjonslitteraturen er Schein (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130) sin definisjon:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»

Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 159) poengterer at forskningen omkring kultur i organisasjoner ikke gir grunnlag for å si noe generelt om det er struktur eller kultur som er viktigst.

Betydningen av kultur kan variere både mellom organisasjoner og ulike situasjoner. Derfor må det undersøkes i det enkelte konkrete tilfelle betydningen av organisasjonskultur. I senere tid har det vært påpekt at det er vanskelig å skille mellom kultur og struktur. Noen betrakter strukturene som uttrykk (artefakter) for en dypere underliggende kultur, mens andre hevder at kulturen i en organisasjon kun er et produkt av den formelle strukturen. Det viktige er å formidle at de to elementene henger tett sammen, og at ledere som skal forstå og styre organisasjoner, også må forstå hvordan struktur og kultur virker sammen.

Askeland & Aadland (2017, s. 37) hevder at organisasjoner må forstås både i et struktur- og i et kulturperspektiv. Strukturen utgjør organisasjonens mål-og-menings «skjelett», mens

organisasjonskulturens «kjøtt og blod» er mønstre av verdier og normer som er sterkt førende for organisatorisk adferd.

Hennestad (2004) påpeker at strukturen ikke kan direkte skape kultur, og kulturen avgjør ikke fullt ut strukturen. Men de står i et viktig gjensidig påvirkningsforhold til hverandre. I spenningen mellom organisasjonskultur og organisasjonsstruktur, i det uavklarte, ligger blant annet drivkreftene til utvikling og nyskaping.

Under hvilke betingelser kan menigheter utvikle innovasjoner? Innovativt lederskap har som hensikt å få frem kreativitet hos alle som arbeider i organisasjonen. Johannessen et al. (2013, s. 20, 119) påpeker at «jo flere som deltar i prosessen, desto flere kombinasjoner er mulige». Innovasjon bør bli endel av kulturen, og fokus på helhet vil gjøre at organisasjoner lykkes i stedet for skippertak (Sirris, 2020, s. 14). Derfor bør en jobbe kontinuerlig og praksisnært med innovasjon. Det å skape organisasjonens fremtid handler om å være proaktiv i forhold til det man ønsker å få til i markedet. Det vises her til forskeren Ackhoff, som uttalte: «Planlegg eller bli planlagt.» (Johannessen et al., 2013, s. 22).

Entreprenørskap, er et ord vi kjenner fra samfunnet. Det brukes ofte i bygge bransjen, og entreprenørskap handler om mennesker som bygger opp en virksomhet fra grunnen av. Intraprenørskap, er når entreprenørskap skjer innenfor rammen av en ordinær arbeidsplass (internt i organisasjonen).<sup>5</sup>

Hamles innovasjonslov uttrykker at det kun er 1-2 promille av oppkommende ideer som vil ha nok kraft til markedssuksess. Derfor er det viktig at så mange ideer som mulig kontinuerlig utvikles i virksomheten. På samme måte som kreativitet og innovasjon er to distinkte men integrerte prosesser, er innovasjon og entreprønskap/intraprenørskap distinkte men integrerte. Uten interne entreprenører (intraprenører) som ser muligheter i et marked, vil de fleste innovasjoner rammes av Hamles innovasjonslov, og ikke overleve lenge (Johannessen et al., 2013, s. 40, 164).

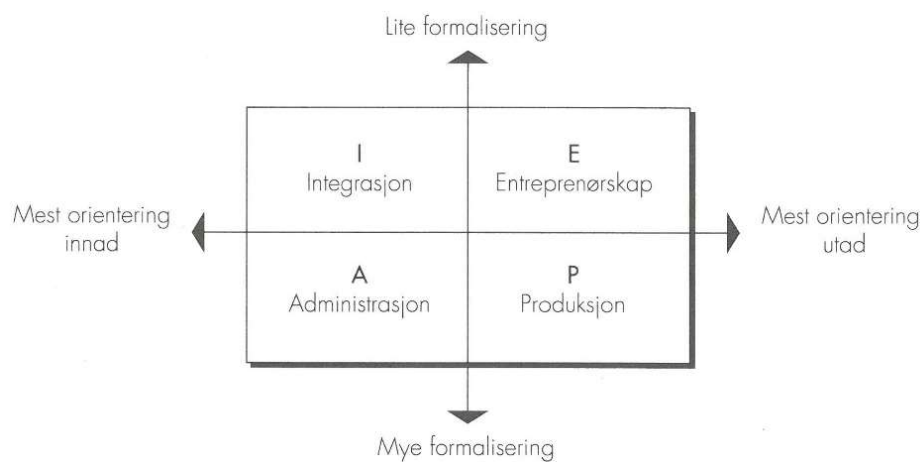
---

<sup>5</sup> Entreprenørskap benevnes i engelskspråklig litteratur som corporate entrepreneurship, og av og til også som intraprenørskap, som begrepet intraprenør stammer fra. (Johannessen, 2013, s. 49)

### 3.5 Lederroller

De ulike aktørene i denne undersøkelsen har forskjellige roller. En lederrolle består av de forventningene man erfarer at andre har til en, samt det mønsteret av atferd lederen selv utviser for å løse sin lederoppgave (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420)

Adizes (1995) har utviklet en ledelsesmodell med 4 ulike funksjoner i en organisasjon: produsent, administrator, entreprenør og integrator (Se Figur 4.) Han hevder at hver enkelt av disse rollene er nødvendige, og sammen er de tilstrekkelig for å utøve god ledelse.



Figur 4.<sup>6</sup>

Hvis en er opptatt av oppgaver og har mest orientering innad, er en *administrator*.

Administratoren kontrollerer at regler og prosedyrer blir fulgt. Lederens grunnlag ligger i stillingens posisjon og dens plass i organisasjonens hierarki.

En *integrator* er orientert innad mot relasjoner, og legger vekt på samarbeid, det kollektive/gruppen, det å se sine ansatte/medarbeider orientering. Lederens grunnlag for ledelse er primært personlig tillit blant ansatte og styre.

En *produsent* er opptatt av oppgaver og er orientert eksternt. Her finner en blant annet ekspert organisasjoner, og standardrollen som leder er fagledelse. Produsenten setter mål, og utvikler strategier for å nå målene og drive fram resultater.

---

<sup>6</sup> Adizes grunnskjema. Opplyst i Strand, T. (2007, s. 250). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.



*Entreprenøren* har en mer ekstern orientering mot relasjoner, og ser etter nye muligheter. Denne lederrollen er og opptatt av å utvikle en strategi for fremtiden, og sette noen mål. Lederens grunnlag er uformelt, og entreprenørskapet knyttes i hovedsak til lederen selv.

Adizes fremhever at den enkelte leder ikke kan ivareta alle lederrollene like godt. En slik superleder finnes kun i lærebøkene, og er ikke mulig å oppdrive i det virkelige liv. Adizes hevder derfor at for å oppnå effektiv ledelse er organisasjonen tjent med å sette sammen *komplementære team*.

De ulike rollene utfyller, går litt over i hverandre, og kan stå i motsetning til hverandre. Eksempelvis kan entreprenørrollen stå i motsetning til integratrollen, da entreprenøren vil være mest opptatt av å snakke eller overbevise, mens integratoren har et mer lyttende og støttende perspektiv (Adizes, 1995, s. 11-17; Strand, 2007, s. 263-287).

Askeland sin modell søker å integrere lederes bidrag til verdarbeid med ledelsesfunksjonen. Modellen syntetiserer bidragene til Mintzberg og Quinn, og beskriver fire grunnleggende funksjoner og rolleprofiler ledere ivaretar. Dermed integreres Selznicks (1997) bidrag om institusjonell ledelse.

Den *institusjonelle siden* vektlegger et overordnet ansvar for tjenesteutførelse og resultat. Ledelse blir her forstått som meningsdanning. *Dirigenten* kombinerer klassiske ledelsesoppgaver som det å initiere struktur, utvikle prosesser som blir ivaretatt, og koordinere og planlegge arbeidsprosessen. I *tjenesteutvikleren* vektlegges en ekstern orientering, oppgaveutførelse og strategisk utvikling. *Integratorfunksjonen* er intern og rasjonell i sin orientering, og bidrar til å binde organisasjonen sammen som et sosialt system. *Mellommannen* er orientert med fokus på å bygge, vedlikeholde eksterne relasjoner, og søker legitimitet for virksomheten (Askeland, 2017, s. 67-68, 71-73).

### 3.6 Motivasjon

I masterstudiet på VID, har jeg blitt oppmerksom på at motivasjon er viktig med tanke på strategisk ledelse i en menighet. Motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, (bevege)

som gir beveggrunner for en handling. Motivasjon har dermed å gjøre med drivkrefter som skaper handling (Løvaas, 2017a, s. 223).

Selvbestemmelsesteorien forklarer vilkårene for å kunne ta selvbestemte valg, og at dermed indre motivasjon i stor grad styrer de valgene vi gjør. Noen grunnleggende behov for å utvikle indre motivasjon er: kompetanse, autonomi og tilhørighet. Deci & Ryan (1985) deler motivasjon inn i ulike kategorier: indre motivasjon, ulike former for ytre motivasjon (ytre regulering, introjeksjonsregulering, identifikasjonsregulering og intergrasjonsregulering) og amotivasjon (Gagné & Deci, 2005). Autonomi handler om at medarbeiderne og frivillige får være med å styre hvordan arbeidsplassen skal utvikle seg (Løvaas, 2017a, s. 228).

Forskeren Lai viser til sterke sammenhenger mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon (referert i Løvaas, 2017, s. 229). Wollebæks (2015) undersøkelse «Betingelser for frivillig innsats», viser at frivillige motiveres av å kunne lære noe og at dette motivet har økt fra 1998 til 2014 (Løvaas, Sirris & Kaasa, 2019, s. 28). Videre motiveres medarbeidere av lederens engasjement slik at de opplever seg sett og møtt, noe som gir trygghet og tillit i relasjonen til lederen (Spurkeland, 2017, s. 120). Sosiale nettverk er viktig for individets psykologiske og sosiale evne (Løvaas, Sirris & Kaasa, 2019, s. 32). Løvaas (2017, s. 230-232) poengterer at sosial tilhørighet på arbeidsplassen handler om å være endel av et arbeidsmiljø hvor kollegaene bryr seg og er gode mot hverandre.

Forskning har også vist at verdidimensjonen, har stor innvirkning på medarbeideres motivasjon. Løvaas (2017, s. 235) påpeker at når en medarbeiders individuelle verdier er i samsvar med organisasjonens verdier, påvirkes motivasjonen, noe som igjen gir positive effekter for organisasjonen. Verdibasert ledelse handler grunnleggende sett om å holde det meningsbærende levende (Løvaas, Sirris & Kaasa, 2019, s. 36).

## 4 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere metoden som er valgt for å besvare problemstillingen om hvordan soknepresten bidrar i innovasjonsarbeidet. Jeg vil redegjøre for valg av metode, utvalg av informanter, utforming av intervjuguide, gjennomføring og analysemetoder. Til slutt i kapitlet vil jeg gjøre en metoderefleksjon, drøfte reliabilitet og validitet, gjøre rede for min forforståelse og gjøre noen etiske refleksjoner.

### 4.1 Valg av metode

En viktig del av prosjektbeskrivelsen er å beskrive fremgangsmåten eller metoden. I kvalitative prosjekter vil ofte ny kunnskap tolkes i lys av det vi vet fra før (Thagaard, 2013, s. 48). Da det ikke er mye empiri omkring temaet, har jeg valgt en empirisk tilnærming til temaet. Jeg kunne gjort en kvantitativ spørreundersøkelse, men ønsker å gå mer i dybden på temaet og muligens få ny kunnskap om temaet og velger derfor en kvalitativ undersøkelse.

Videre ønsker jeg en fleksibilitet i problemstillingen da møte med feltet/casearbeidet kan gi ny kunnskap. Kvalitativ metode er da hensiktsmessig, fordi fleksibilitet er et viktig grunnprinsipp i kvalitativ metode (Fangen, 2010, s. 33; Thagaard, 2013, s. 52). Jeg ønsker også å undersøke hvordan soknepresten bidrar til innovasjonsarbeid, og da er det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming (Kvale, 2015, s. 151).

Det eksisterer mange forskjellige kvalitative forskningsdesigner (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 78). Case-studier kjennetegnes ved at undersøkelsesopplegget er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter. Hovedpoenget med case-studier er å oppnå rikholdig informasjon om de caser studien retter seg mot. Creswell & Poth inndeler case-studier i tre kategorier: instrumental case studies (oppmerksomhet mot en enkelt enhet), collective case studies (utforsker flere enheter) og intrinsic case studies (enheten representerer en spesiell situasjon) (referert i Thagaard, 2013, s. 51).

#### 4.1.1 Valg av datainnsamlingsmetode

Jeg har brukt datainnsamlingsmetodene: intervju og delvis deltagende observasjon. En slik metodetriangulering vil gi bredere datagrunnlag og bedre basis for tolkning (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 230).

Observasjon kan være et godt verktøy i dette prosjektet da det er godt egnet til å gi informasjon om praksis i dagliglivet, hvordan personer forholder seg til hverandre, og hvordan de presenterer seg i omgivelsene (Thagaard, 2013, s. 53). Faglitteraturen nevner flere måter å observere på. Jeg har valgt en delvis deltagende observatør rolle. Forskeren deltar da i den sosiale samhandlingen, men ikke i de miljøspesifikke aktivitetene (Fangen, 2010, s. 74). Jeg gjorde i hovedsak mine observasjoner på stabsmøter og menighetsråd/kirkerådsmøter. Jeg presiserte også til soknepresten at observasjonsmaterialet kunne bli supplert gjennom at han kunne kommentere og lese igjennom notatene.

Intervju fungerte godt da det hjalp meg til å få kjennskap til hvordan informantene opplevde og forstod seg selv og sine omgivelser. Både observasjonsdataene jeg gjorde og intervjudataene, ble tolket i lys av de kulturelle og de sosiale rammene informantene forholdt seg til (Thagaard, 2013, s. 53).

Jeg gjorde tre kvalitative dybdeintervjuer og tre gruppeintervju i en menighet, for å få utdypet den kontekstuelle kunnskapen. Jeg ønsket å vite hvordan, og da trengte jeg mer utfyllende svar enn det et spørreskjema kan gi. Ved kvalitative dybdeintervju vil jeg også ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 154).

Det anses som en styrke å kombinere gruppeintervju og enkeltintervju. Gruppesamtaler egner seg når forskeren ønsker å avdekke bredden av synspunkter, holdninger, kultur, erfaringer og fortolkninger framfor fyldig og detaljert informasjon fra enkeltindivider. Og når andre deltagere forteller om sine erfaringer, kan det oppmuntre personer til å fortelle om sine erfaringer, og dermed blir det en meningsutveksling (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145).

## 4.2 Utvalg

Utvalgsprosedyrer i kvalitativ forskning følger ikke strenge regler som ved kvantitativ forskning. Wadel kaller de utvalg vi benytter i kvalitativ forskning for spillende utvalg, i motsetning til kvantitativ forskning der det trekkes mer tilfeldige representative utvalg (referert i Fangen, 2010, s. 55-56). Jeg ønsket å innhente empiri gjennom blant annet delvis deltagende observasjon. Spørsmål om utvalg har da en mer fleksibel utforming enn i kvantitative spørreskjemaundersøkelser.

Valg av informanter i delvis deltagende observasjon er mer strategisk ut fra hvilke informasjon de sitter inne med. Det er vanlig her å velge litt ulike informanter, for å få mest mulig dybde og bredde i informasjonen (Fangen, 2010, s. 56-57).

Hvor mange intervjupersoner skal jeg velge? I vanlige intervjuundersøkelser ligger antall intervjuerpersoner på rundt 15 +/- 10 personer (Kvale, 2015, s. 148). Antallet jeg har valgt er vurdert i forhold til problemstilling, tema, design og rammen av en masteroppgave. Det er en kombinasjon av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for undersøkelsen, og det er ofte en fordel å ha et mindre antall intervjuer for å kunne bruke mer tid på å forberedelse og analyse. Informantene er anonymisert, og jeg har valgt navn slik at en forstår hvilke gruppe de tilhører. Sektorlederne har fått fornavn på S, ansatte har fornavn på A, og menighetsrådet har fornavn på M. Når jeg skriver om staben, betyr det det samme som ansatte, og arbeidsutvalget (AU) består av leder og nestleder av menighetsrådet, daglig leder og sokneprest.

Som forsker må en bruke mye tid i starten på å bygge opp et tillitsforhold til informantene og casene/miljøet for å at observasjonen og empirien skal blir så god som mulig (Fangen, 2010, s. 58-59; Thagaard, 2013, s. 60).

### 4.2.1 Etablering av kontakt

Jeg tok kontakt med soknepresten i en menighet i et bispedømme hvor jeg selv ikke jobber. I e-posten presenterte jeg meg som student ved VID, sokneprest/prostiprest i Den norske

kirke. Jeg forklarte at jeg ble kjent med menigheten som deltager på et møte, hvor de presenterte et prosjekt innenfor frivillighet og organisering av sektorer med ulønnede sektorledere. Jeg uttrykte videre at prosjektet de hadde gjort var veldig interessant, og et godt eksempel på innovasjonsarbeid i en norsk menighet. Videre redegjorde jeg kort for mitt forskningsprosjekt, hvem som er min veileder, anonymisering, godkjenning av NSD, og at prosjektet er tenkt avsluttet 3. mai 2021.

Jeg uttrykte videre et ønske om dybdeintervju av noen av lederne i menigheten, og gruppeintervju av stab/frivillige. Jeg fikk et positivt svar fra soknepresten at han hadde fått grønt lys av stab, frivillige og menighetsråd til å gå videre med forskningsprosjektet. Jeg forklarte videre at jeg ville ta kontakt med NSD for godkjenning av prosjektet, og etterhvert sende dem en mer formell henvendelse hvor prosjektet blir mer utføring beskrevet.

Vi ble enig om at jeg startet med å være med som observatør en søndag på en gudstjeneste. Tirsdag og onsdag den påfølgende uken hadde jeg observasjon av sokneprest, dybdeintervju (sokneprest, daglig leder, og menighetsrådsleder) og gruppeintervju (stab/ansatte, menighetsråd, sektorledere). Oversikt over intervjuer:

	Dybdeintervju	Gruppeintervju
Antall intervjuer	3	3
Deltagere	3	4-7 + 4-7 + 4-7
Tidsbruk	60-70 min. per intervju	60 min. per intervju
Sted	Lokalt hos lederne	Lokalt i menigheten

#### 4.2.2 Utforming av intervjuguide

Etter å arbeide med problemstilling og forskningsspørsmål i gruppe og individuell veiledning, ble jeg oppfordret av veileder til å tenke på en konkretisering av de store spørsmålene. Hva er det faktisk jeg tenker å se og spørre etter? Det å jobbe med en intervjuguide var en hjelp til retning, spissing og til hvilken litteratur jeg ønsket å gå nærmere inn i. Det fikk også en tilbakevirkende kraft på om problemstilling og forskningsspørsmål, som ble justert noe.

Kvaliteten på intervjuet er avgjørende for kvaliteten på senere analyse, verifisering og rapportering av intervjuet. Et godt intervju kjennetegnes blant annet ved at informanten gir spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar (Kvale, 2015, s. 193, 194). Spørsmålene i kvalitative intervjuer er stort sett åpne, det vil si at det ikke er formulert svaralternativer på forhånd. Forskerne har mindre innvirkning på hvordan informanten svarer, og får mer utfyllende svar enn ved forhåndskodede spørreskjemaer. Fordelen ved en standardisering av et spørreskjema, er at alle informantene får samme spørsmål og at det dermed er lettere å sammenligne. Ulempen er en begrenset fleksibilitet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 146). Jeg ønsket en viss struktur på intervjuguiden for bedre å kunne gjøre en sammenligning, samtidig ønsket jeg en åpenhet og fleksibilitet i møte med feltet (Fangen, 2010, s. 32-33).

Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av problemstilling og forskningsspørsmål. Problemstillingen handler om *hvordan soknepresten bidrar i menighetens innovasjonsarbeid*, og forskningsspørsmålene ser etter *handlingsrommet* for innovasjonsarbeid, og hvordan *samhandling* og *motiverte menighetsledere* bidrar til innovasjon i menigheten. Under forskningsspørsmål to spurte jeg informantene ut fra begrepene: *fornyende*, *involverende*, *praksisnært* og *kontinuerlig*. Disse begrepene har i tidligere forskning vist kan være viktige i forbindelse med innovasjonsarbeid i en menighet (Sirris, 2020, s. 9-14).

Jeg strukturerte intervjuguiden ut fra disse hovedtemaene. Denne samme intervjuguiden ble i hovedsak brukt i både dybdeintervju og gruppeintervju for å kunne foreta en sammenligning.

#### 4.2.3 Pilotintervju og gjennomføring av intervju

Jeg gjennomførte et pilotintervju for å øve på intervjusituasjonen og teste/utforme intervjuguiden (Kvale, 2015, s. 151-152). Etter et prøveintervju justerte jeg noen av mine spørsmål, og det gav gode innspill til den praktiske gjennomføringen av intervjuene.

I kvalitative intervjuer er det en risiko for at relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for den informasjonen som kommer fram (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 146). Intervjuer kan påvirke informantens svar, og det er viktig at jeg som forsker er bevisst og oppmerksom på dette.

Jeg har planla å besøke menigheten fra søndagens hovedgudstjeneste til onsdag/torsdag i den påfølgende uken. For å kunne stille oppklarende spørsmål i forhold til det jeg observerte, ønsket jeg i hovedsak å foreta intervjuene etter observasjonene.

Jeg planla en følge-observasjon av soknepresten søndag, tirsdag og onsdag. På grunn av korona - pandemien, ble følge-observasjonen redusert til observasjon på gudstjenesten, menighetsrådsmøtet og stabsmøtet.

De tre dybdeintervjuene var på ca. 60-70 minutt, og gruppeintervjuene på ca. 60 minutter. Jeg gjorde lydopptak med diktafon, og transkribere intervjuene etterpå.

#### 4.3 Analyseprosess av data

Det finnes flere former for kvalitativ analyse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 29; Thagaard, 2013, s. 117-118). Johannessen et al. (2016, s. 93-95) omtaler: dokumentanalyse og litteraturstudier, fenomenologisk analyse, grounded theory, etnografisk analyse, analyse i casestudier, historiefortellinger og språklige analyser (diskurs- og konversasjonsanalyse).

Videre kan vi ha en *induktiv tilnærming*, hvor vi samler inn observasjoner, intervjuer og dokumenter og lager en oversikt ut fra det. Eller en *deduktiv tilnærming* hvor vi starter med kategoriene (Johannessen et al., 2016, s. 47, 69; Thomassen, 2006, s. 47-50).



Målet for datainnsamlingen og analysen av data, er å ende opp med en hovedkategori eller ett fenomen som utgangspunkt for den teoretiske drøftingen. Hovedkategoriene er de som har størst forklaringskraft, og som derfor må «fylles opp» med så mye informasjon som mulig. Dette gjøres gjennom koding og notatskriving (Johannessen et al., 2016, s. 185).

Den vanligste formen for dataanalyse er å kode, eller kategorisere intervjuuttalelser. Jeg transkriberte intervjuene, og analyserte dem som en konvensjonell kvalitativ innholdsanalyse gjennom åpen koding. Koding betyr at forskeren først leser gjennom utskriftene og koder relevante avsnitt, deretter kan forskeren ved hjelp av «kode-og-hente-program», hente fram de kodede avsnittene for fornyet granskning og foreta omkodinger eller kombinere ulike koder (Kvale, 2015, s. 226).

Jeg velger å bruke vanlig tematisk koding som er styrt deduktiv og induktivt. Deduktivt, det vil si at forskningsspørsmålene og mitt teoretiske fokus kretser rundt temaet innovasjonsarbeid. Samtidig er det induktivt, da jeg er åpen for ny empiri i møte med feltet. Forskningsspørsmålene styrer det jeg ser etter, samtidig møter jeg feltet med et åpent sinn.

#### 4.3.1 Malteruds analysemetode

Jeg velger å bruke Malteruds (2011, s. 96-113) analysemetode for systematisk tekstkondensering, da det er en induktiv metode som kan være en hjelp til å utvikle kunnskap om informantenes erfaringer og livsverden innenfor et bestemt felt.

Denne analysemetoden består av fire faser. Fase en handler om å få et helhetsinntrykk av materialet. Etter å ha transkribert alle intervjuene og observasjonene, leste jeg gjennom alt materialet. Jeg noterte i marginen, og samlet disse ordene i en kodeliste som foreløpige temaer (koder/temaer som lå så nær teksten som mulig (in vivo koder, (Johannessen et al., 2016, s. 186).

Fase to handler om å identifisere de meningsbærende enhetene. I denne fasen prøvde jeg å skille relevant/irrelevant tekst, og begynte å sortere den delen av teksten som belyste problemstillingen. Jeg startet her med en systematisk gjennomgang av materialet linje for linje, og identifiserte de meningsbærende enhetene. Samtidig med dette begynte jeg å kode,

det vil si jeg merker de meningsbærende enhetene i teksten. Kodene ble også justert med utgangspunkt i de foreløpige temaene fra første analysetrinn. Kodemerkene hentet jeg fra det jeg tror dette handler om, og fra teorier jeg har lest (jmf. teori kapittel 3). Jeg sorterte til slutt i denne fasen de meningsbærende enhetene under kategorier og underkategorier (Malterud, 2017, s. 100-104)

I tredje fase konsentrerte jeg meg om de meningsbærende enhetene. Jeg oppdaget at enkelte kategorigrupper inneholdt få meningsbærende enheter. Jeg vurderte da å flytte de i en annen kategorigruppe, eller om det ikke er en meningsbærende enhet overfor problemstillingen. I denne fasen hadde jeg mye mindre tekst enn mine totalt 119 transkriberte sider. Jeg brukte her en tabell, hvor jeg hadde en kolonne for den meningsbærende teksten og kolonner for underkategori, kategori og tema (se vedlegg 5).

Deretter gikk jeg igjennom de ulike kategorigruppene, og sorterte noe av materialet i ulike subgrupper. Hvilke subgrupper jeg festet meg med, handlet om perspektivet og problemstillingen jeg leste materialet uti fra. Deretter er det subgruppen som er analyseenheten. Jeg laget her et kondensat, det vil si et kunstig sitat, og fortettet dermed innholdet i hver av subgruppene innenfor hver kodegruppe (Malterud, 2017, s. 105-106). Kondensatet var et arbeidsnotat som jeg brukte som utgangspunkt for resultatpresentasjonen i analyseprosessens fjerde og siste trinn.

I den fjerde og siste fasen satt jeg sammen bitene igjen og rekontekstualiserte.

Datamaterialet sortertes her etter kategorier for å avdekke mønster, sammenhenger og fellestrekk. Jeg sammenfattet kunnskapen fra hver kategorigruppe og subgruppe, og laget en analytisk tekst for hver kodegruppe.

Jeg forsøker her i kapittel 5 å formidle til leseren hva mitt materiale forteller om en utvalgt side av prosjektets problemstilling. Denne analyseteksten representerer resultatene i mitt forskningsprosjekt (Malterud, 2017, s. 107-110).

## 4.4 Metoderefleksjon

Kvalitative metoder handler om hvordan noe skjer eller oppleves, eller hva slags noe er, kvantitative metoder ser mer på «hvor mye av et slag» (Kvale, 2015, s. 151). Prosjektet handler om å undersøke muligheten for å utføre i praksis det som tjenesteordningen legger opp til, og hvordan dette oppleves. Det handler om å studere ledelse i praksis, og muligheten til å drive et innovasjonsarbeid. I så måte kan en kvalitativ metode som går mer i dybden, være til god hjelp for å svare på problemstillingen.

Det eksisterer ulike type case-studier. Jeg har valgt en enkeltcasestudie, da jeg retter oppmerksomheten med en enkel enhet (Johannessen et al., 2016, s. 204). Jeg kunne valgt å studere å utforske flere enheter (flercasestudie), og innlemmet kvantitative teknikker for å sammenligne ved å bruke tabeller. Det blir for omfattende i formatet til en masteroppgave.

Et kjennetegn på en casestudie er at det er en klar avgrensning av hva som er casen, og en inngående beskrivelse av casen. Det er vanligvis to analysestrategier: analyse basert på teoretiske antagelser (teoristyrte) og beskrivende casestudier. Jeg ønsker å se funn fra intervjuene i sammenheng med delvis deltagende observasjon, da det er med å gi undersøkelsen mer utfyllende informasjon (Johannessen et al., 2016, s. 127, 414).

Hvis jeg hadde valgt en kvantitativ spørreundersøkelse blant mange prester, kunne jeg bedre sjekket generaliteten av funnene. Men en omfattende spørreundersøkelse er for tidkrevende, og jeg vil gå glipp av informasjon fra dype intervjuer og fortolkninger. Likevel kan intervjuguiden jeg laget for intervjuene gi et godt grunnlag for å teste intervjuresultatenes generalitet (Kvale, 2015, s. 150).

### 4.4.1 Drøfting av reliabilitet og validitet

Det er et viktig anliggende i forskning at dataene skal være pålitelige (*reliabilitet*), og at empirien skal være gyldig og relevant (*validitet*) (Johannessen, et al., 2016, s. 66). Dersom forskningsfunnene skal være troverdige, må vi som forskere vise at vi har et reflektert forhold til metodiske avveininger. Stegene i forskningsprosessen bør derfor være åpne og

eksplisitte. Samtidig er det ikke mulig å gjøre alle prosessene eksplisitte, da kvalitative forskningsprosesser må være preget av en viss grad av spontanitet og kreativitet. Ved å legge vekt på transparens vil jeg som forskere styrke validiteten av prosjektet (A. Johannessen et al., 2016, s. 77; Thagaard, 2013, s. 189, 200).

Forskeren er ikke objektivt men subjektivt tilstede i situasjonen og observasjonen hvor empirien hentes inn. Det er derfor viktig å redegjøre for sin forforståelse, eller som Kvale & Brinkmann sier: «å gjøre sine forutsetninger eksplisitte» (Kvale, 2015, s. 237).

Jeg kjenner Den norske kirke godt da jeg arbeider i organisasjonen. Menigheten jeg besøkte har jeg ikke noe forhold til, og jeg kjenner heller ikke informantene.

På den ene siden kan jeg lettere forstå deltagerens situasjon på grunnlag av egne erfaringer fra organisasjonen. På den andre side kan jeg overse nyanser som ikke er i samsvar med egne erfaringer. Det er viktig at jeg som forsker presenterer mitt ståsted, slik at leseren kan vurdere tolkningene på bakgrunn av mitt utgangspunkt (Thagaard, 2013, s. 190-191).

#### 4.4.2 Forskningsetiske sider

Da kvalitativ metode kan innebære nær kontakt mellom forsker og informant, krever det at jeg som forsker tenker igjennom de forskningsetiske sidene. Marshall & Rossman poengterer at de etiske retningslinjer som ligger til grunn for å planlegge prosjekter, fremhever prinsippet om respekt for menneskers privatliv, anonymitet og informantenes rett til å delta eller ikke delta i prosjektet (sitert i Thagaard, 2013, s. 60). Jeg har anonymisert menighet og informanter.

Alle forskningsprosjekter skal ha utgangspunkt i informert samtykke, og prosjektet skal være godkjent av Personvernombudet for forskning (NSD) (Thagaard, 2013, s. 22).

Det er videre viktig å tenke over om min deltagerrolle i observasjon og intervju, gjør det vanskelig for deltagerne. Samtidig hvis jeg hadde valgt å distansere meg til ren observasjon, kunne det gjort min tilstedeværelse mer anstrengende for dem (Fangen, 2010, s. 86-87).

Det aller mest avgjørende for oss forskere når vi skal ut å gjøre feltarbeid og intervjuer, er hvilken tilgang vi får til feltet. Får vi tak i den kunnskapen vi trenger, treffer vi de rette personene, og klarer vi å skape en god og tillitvekkende relasjon til våre informanter? Jeg måtte derfor som forsker bygge opp et tillitsforhold, og forvalte tillitten og informasjonen på en mest mulig forsvarlig måte (Fangen, 2010, s. 58-59; Thagaard, 2013, s. 60) .

## 5 Analyse og resultater

Jeg har benyttet analysemetoden systematisk tekstkondensering, slik jeg har skrevet om i kapittel 4. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål har gitt en retning for analysen og funnene jeg har gjort. Samtidig prøver jeg her ved bruk av systematisk tekstkondensering (Malterud, 2011, s. 96-113) å være lydhør for det datamaterialet som faktisk kommer frem gjennom de transkriberte intervjuene.

Jeg utarbeidet en oversikt over et utvalg av de meningsbærende enhetene, underkategorier, kategorier og tema. Hovedtemaene er: handlingsrom, samhandling og motivasjon. Den fullstendige matrisen ligger som vedlegg 5. Jeg vil i dette kapitlet gå igjennom og analysere innhentet datamaterialet, og kategoriene danne kapitteloverskriftene.

**Tabell 2.**<sup>7</sup>

Tema	Kategori	Underkategori
Handlingsrom	Fornyelse og Muligheter	Endring av struktur
		Behov for endring
	Brekkepunkt og Milepæler i endringen	Gradvis endring
		Markert endring
	Drivere og kilder til endringen	Konteksten
		Aktører
		Kultur
		Åndelige kilder
	Rolleavklaring (Komplementerende team)	Sokneprest
		Daglig leder
Frivillige/Sektorledere		
Samhandling	Involverende	Arenaer for sosial samhandling eksternt
		Arenaer for sosial samhandling internt
	Kontinuerlig	Kulturendring i menigheten
		Flere aktører med i en prosess
	Praksisnært	Lærende organisasjon
		Det daglige arbeidet (ansatte/profesjonene)
Motivasjon	Yteevne	Engasjement
		Faglig styrke/kvalitet
	Inkluderende fellesskap	Dialog
		Ikke inkludert
	Selvbestemmelse og Frihet	Påvirke arbeidet
		Myndig/myndiggjøring
	Mening	Ansvar
		Påvirker/influenser/idémaker
		Formidling

<sup>7</sup> Tabell over hovedfunn. Hentet fra menigheten i undersøkelsen

## 5.1 Handlingsrom

### 5.1.1 Fornyelse og muligheter

Soknepresten uttrykker at det har skjedd tre viktige endringer i menigheten. Han mener det handler om struktur, kultur og gudstjenesten. Han sier det slik:

Sektororganiseringen henger tett sammen med kulturen. .... Kulturen kjennetegnes av litt lave skuldre for ting og at mange ulike mennesker kan bidra. .... Samtidig som vi vektla dette, så la vi en gudstjenestestrategi. «Visst skal huset bli fylt» kalte vi den. Og den har preget menigheten, fordi jeg tror gudstjenesten er ekstremt viktig – som en dynamo i et menighetsliv.

Noe av det første jeg la merke til i møtet med feltet og menigheten jeg besøkte, var at de hadde gjort en endring i strukturen da de hadde behov for en bedre oppfølgingsstruktur. Som soknepresten sier det:

Jeg følte når jeg kom hit at det var noen store forventninger til staben. At det på en måte var «staben som var kirka». Og hvis folk ikke hadde fått oppfølging og blitt sett, så var det vi som stab som ikke hadde sett dem.

Selve strukturen er ikke ny ifølge soknepresten, men det nyskapende er at den blir plassert inn i Den norske kirke.

Når jeg spør daglig leder hva som har vært den viktigste endringen både i resultat og prosess svarer han slik. Han mener det handler om både kvantitet og kvalitet:

De viktigste endringene er at vi har fått mange flere engasjerte frivillige. Med det mener jeg at de har et eierforhold til menigheten. De har tanker om hvordan de kan drive menigheten. Og vi har gått fra å være en relativt stabs-styrt menighet – til å bli en menighet som i mye større grad er drevet av frivillige krefter. Som også får lov å være med å bestemme retningen.

### 5.1.2 Brekkpunkt og milepæler i endringen

#### **Gradvis endring**

En i menighetsrådet mener å identifisere et stemningsskifte, og uttrykker at det startet med en prest som var der på 90-tallet som gjerne ville at folk skulle bidra. Dette opplever han som et kulturskifte, hvor det i større grad ble kommunisert til menigheten et ønske om at de involverte seg og tok del i gudstjenestene. Det skjedde etterhvert en endring i deltagelse og barnefamilier som kom til gudstjeneste:

Når vi kom her i 1991/92 så hadde vi en følelse av at vi var de yngste som kom til gudstjeneste. I de siste årene når vi kommer til gudstjeneste vrir det jo med unger. Dette mener jeg henger sammen med at disse unge familiene har følt seg inkludert.

En annen i menighetsrådet sier det slik: «For 30 år siden var det mye mer sokneprest styrt. Det var mer hierarkisk. Nå er det mer demokratisk styrt, og menighetsrådet har en mye enklere jobb nå.» Daglig leder mener denne gradvise endringen startet med:

Jeg tror nok at det begynte med en endring i strukturen/sekterledermodellen - som jeg tror da har gitt en endring i kulturen ... Jeg tror nok at det er en kultur som er grodd frem fordi at vi har latt frivillige få lov til å ta sin plass. At vi kanskje har vært flinke til å se de frivillige, gi de rom og spillerom, og gode tilbakemeldinger - som gjør at de har trivdes.

Et eksempel på en gradvis implementering av sektororganiseringen, er slik sektorleder Hanne uttrykker det i forbindelse med en nyopprettet sektor:

For meg ble veien til mens jeg gikk. Det var vel egentlig ingen som helt hadde tenkt ut hva dette innebar. Men jeg fikk «et dytt i gang» av daglig leder, som hadde gjort seg noen tanker både alene og sammen med andre. Og så var det å finne det ut underveis.



Ut fra disse utsagnene ser vi at det har vært en gradvis utvikling og endring av kulturen i menigheten.

### **Markert endring**

Da den nye strukturen/sektormodellen ble innført i 2006 la soknepresten merke til følgende:

Jeg la merke til at jeg kunne senke skuldrene litt. Hvis folk ikke ble fulgt opp så var det liksom staben som ikke hadde sett dem. Men nå ble det tydelig at vi er egentlig ganske mange som skal følge opp og se de frivillige. .... Det er en oppfølgingsstruktur, som gjør at jeg slapper litt av. Det er ikke bare presten og noen ansatte som skal være den menigheten som ser deg og følger deg opp. Det er et mye større kollektiv, så det var en merkbar endring.

Det var en radikal endring når utvalg ble lagt ned, og antall medlemmer i menighetsrådet ble færre. Dette førte blant annet til motstand.

Soknepresten: I begynnelsen knirka det litt på grunn av alt vi hadde gjort – folk hadde sittet i et utvalg som de synes var okay. Så ble det lagt ned. Og så var det det at de ansatte følte seg truet. Og så var det den endringsmekanismen som kan skape litt sånn det motsatte av motivasjon hos noen.

Eller slik en av sektorlederne sier det: «(Signe): Det ble en endring i antall i menighetsrådet. Det var litt fordi sektorlederne skulle følge opp det arbeidet som menighetsrådet skulle gjøre før.» Og hun begrunner denne radikale endringen i antall med: «Før så hadde de som satt i menighetsrådet ansvar for å følge opp en sektor hver. .... En kunne risikere at folk satt og fulgte opp et område i menigheten de ikke nødvendigvis hadde så god kjennskap til.»

Her ser vi en tydelig milepel og brekkpunkt på hva endringen førte til. Dette brekkpunktet kom etter at det skjedde en tydelig endring av struktur i 2006/2007.

### 5.1.3 De viktigste driverne og kildene til endringen

I endring og innovasjonsarbeid er hensiktsmessig å forsøke å finne noen av driverne og faktorene som var med å påvirke til at det ble en endring. Jeg fant noen faktorer som handlet om konteksten, aktører, kultur, og åndelige kilder.

#### **Konteksten**

En av de tingene som drev frem et behov for endring og som hemmet innovasjonsarbeidet var som jeg nevnte før fokuset på en «stabs-styrt menighet». En annen ting jeg fant som var en driver til endring var et mulighetsrom som var på stedet rundt 2005-2006. Som en i staben sa det: «Frikirken var de som var flinke på barnearbeid. .... Men de var da på vei mot et generasjonsskifte, og de hadde et veldig trykk med ungdommer. De hadde da ikke kapasitet til å drive barnearbeid.»

#### **Aktører**

Det er mange aktører som har vært viktige i endringsarbeidet, slik daglig leder uttrykker det:

Det har vært veldig mange. Å, det var jo først en strategigruppe som ble satt ned for å utforme dette her, og som var veldig viktige i starten. Og så i fortsettelsen så har vi vært mange ansatte i staben i forhold til å være bevisst på disse tingene. Hvis du spør hva som er den viktigste grunnen til at vi har lyktes – det er jo at vi har fått de riktige folkene på riktig plass, disse sektorlederne.

En i menighetsrådet uttrykker det slik angående sektorsystemet og de viktige aktørene:

Når vi begynte her så skjønnte jeg jo ikke dette sektorsystemet i det hele tatt. Så dryppe det jo inn litt etterhvert. .... Å så opplever jeg jo mer jeg har kommet inn i det, at det krever noen tydelige «sjeler» som styre dette her. For ellers så sklir det veldig fort ut. Jeg opplever at nåværende daglig leder og sokneprest er de som er primus motor for det nå.

Menighetsrådet løfter videre blant annet frem prestene som viktige drivere i endringsarbeidet, med å inkludere de frivillige. Maria i menighetsrådet sier det slik: «Jeg opplever at det er kommet noen prester som er veldig åpne for å ta imot hjelp. Og så er det så veldig mange gode krefter som ønsker å bidra.»

### **Kultur**

Det som har vært gjort før på stedet er av betydning, slik en i menighetsrådet påpeker: «Det er veldig mange å spille på. Og det merkes jo den iveren og kreativiteten som er hos de som er frivillige. Det er stadig folk her som kan inviteres med.» Men videre understeker han at stedet ikke er avgjørende: «Du nevnte stikkordet «Bibelbelte» i sted. Jeg er ikke sikker på om det er avgjørende. Jeg tror det er endel som er engasjert her, som ikke nødvendigvis ser på seg selv som sånn «ivrige disipler.»

Røttene og kulturen på stedet er en medvirkende kraft. Det virker å være et sted der folk er engasjerte, og er vant til å ta i et tak som frivillig. Slik en i menighetsrådet uttrykker det:

Det var forholdsvis god kirkesøkning når vi kom hit for 25 år siden. Og de hadde et kjempestort ungdomskor, det var godt barnearbeid, barnegospel og barneforening. Det var allerede godt innarbeidet den gang. Så er det mange som har vokst opp her, som kommer tilbake igjen. Det er mye som ligger her fra før.

### **Åndelige kilder**

Og Mia i menighetsrådet løfter frem prekenene begge prestene har: «De har jo noen prekener som er usedvanlig gode. Fordi at de bruker ikke enkle løsninger, og har ikke løsning på alt. De snakker troverdig. Det gjør at du kan kjenne igjen livet ditt.»

Soknepresten løfter fram hans egen bakgrunn som en kilde. Han har sin bakgrunn fra en folkekirke, og fra en Frikirke sammenheng hvor de brukte en sektormodell. Han har her et ønske om å kombinere kjernemenighetstanken fra frikirken med folkekirketanken. Han liker ellers å fordype seg i teologisk litteratur og Guds ordet.

Staben løfter fram at han er en god teolog, kreativ og en mester til å forkynne. Anders: «Han har lært meg på en fin måte å tenke kreativt rundt teologiske ting. Han er god til å sette ord på den kristne tro. Han setter nye ord på gammel tro. For meg er han en mester.»

Soknepresten er videre opptatt av å møte menneskenes åndelige lengsel. Som en i menighetsrådet sier det: «Det er ikke en åndelighet som er slik at «kristne er noe spesielt». Men mer en åndelighet som inkluderer alle menneskene åndelige lengsel. Han viser å sette pris på alles uttrykk for åndelig lengsel. Han er faglig sterk.»

Soknepresten uttrykker seg slik: «Gudsordet er en kilde for meg, men og livet. Hvordan Guds ordet treffer livet, har jeg alltid vært opptatt av.» Videre uttrykker han at bønne og en årlig økumenisk retreat uke er viktig.

#### 5.1.4 Rolleavklaring

Det er som beskrevet i innledningen, mange aktører i menigheten som bidrar til innovasjon. Her i dette kapittelet vil jeg i hovedsak se på hvilke roller soknepresten, daglig leder, og de frivillige har i menigheten. Soknepresten blir mest utførlig beskrevet, da det er han som aktør som er hovedfokuset i oppgaven.

#### **Soknepresten**

Når jeg spør Soknepresten hvordan han oppfatter sin mulighet til å lede og leder-stil, er han ganske raskt med å konstatere at soknepresten i dag har lite formell myndighet og styringsrett. Han sier det slik:

Presten har jo egentlig ikke noe lederansvar i det hele tatt. .... Rent formelt er vi plassert i et bittelite skap. .... Man sier vi har ansvar for gudstjenesten. Men man har en enorm mulighet til innflytelse. Det lederskapet trives jeg veldig godt med. .... Jeg får handlingsrom på grunn av at jeg har gode relasjoner med mange, og at jeg tror også endel har tillitt til meg.

Når jeg spør han hvordan han oppfatter sin aktørrolle som leder ut fra Adizes sin lederrolle kategorisering (jmf. punkt 3.5), er han rask til å løfte fram Integratørrollen (I): «Veldig fort

føler jeg Integratoren (I) er nærmest. Men så ser jeg og noe i entreprenøren (E) som jeg kjenner meg igjen i, med det som har med tilpasning og endring. Men det er kanskje mest I-en jeg dyrker.»

Når staben og frivillige skal karakterisere soknepresten sin leder stil, løfter de frem i hovedsak entreprenøren (E) og integratoren (I). Daglig leder uttrykker det slik: «Det som han er best på er jo dette som går på relasjoner, og som handler om å formidle gode verdier. Mye mer enn at han har kontroll i permen.»

En i menighetsrådet poengterer det slik: «Det er i hvert fall administrator (A) som passer dårligst.» Og Miriam og menighetsrådet uttrykker videre: «Men daglig leder og han er jo litt utfyllende i forhold til det organisatoriske. Soknepresten bygger mer sosiale relasjoner.»

Når soknepresten skal definere sitt lederskap ut fra Askeland sin modell (jmf. punkt 3.7), vektlegger han at ledelsen skjer i samtale: «Det er veldig i samtale at det skjer. Du var på stabsmøtet, og så når de andre kom med innspillene. Jeg føler meg der som prest og leder, men også veldig som en medaktør med dem.»

Når daglig leder skal beskrive måten soknepresten leder på, trekker han frem følgende:

Han er oppriktig opptatt av de frivilliges ve og vel, og han er med å legge til rette for at de skal få spillerom. Videre har han god forståelse av måten menigheten er organisert på. Der vi noen ganger må være tydelige på at det er sånn vi gjør det, og hvorfor vi gjør det slik. Han er enig i måten vi gjør det på, og er god til å formidle hvorfor vi gjør det sånn.

Soknepresten legger videre opp til lite profesjonskamp, slik en i staben sier det:

«Soknepresten har skapt et landskap der det er lite profesjonskamp. Vi krangler og snakker om vigsling og ikke vigsling, ordinert og ikke ordinert, men på en hyggelig måte.»

En i menighetsrådet utdyper videre at: «Soknepresten flagger identitet og verdier, og er opptatt av legitimiteten i det som foregår. Måten han formidler dette på opplever jeg som dialogisk-inkluderende. .... Han fremstår som en person med godt humør. Det er videre mange her som føler at de kjenner han, og vet hvem han er. Det er en blanding av faglighet, visjon sammen med en personlighet som folk føler det er lett å forholde seg til. Folk lytter til han med interesse, og han oppleves som en positiv inspirator og drivkraft.»

## **Daglig leder**

Daglig leder plasserer seg selv i rollen som administrator (A) og produsent (P) rollen (jmf. punkt 3.5). Jeg spurte videre om daglig leder opplevde at han og soknepresten hadde en avklart rollefordeling. Til det sa han:

Ja, tror nok at vi har hver vår plass ja. Jeg tror vi i liten grad opplever hverandre som truende ..., fordi jeg tror han har endel av de evnene som jeg ikke har. Han kan ta seg av endel av de tingene som jeg kommer til kort på.

Staben og de frivillige løfter frem administrator (A) og produsent (P) rollene hos daglig leder, og ser på han blant annet som en gjennomfører og katalysator: «Daglig leder har den personligheten, at har vi som stab bestemt oss for noe – så skal vi få det til.»

Videre ser staben sokneprest og daglig leder som et godt komplimenterende lederskap. Som en i staben sier det: «Jeg tror de har skjønt at de er heldige som har hverandre. Og så liker de hverandre. Det er jo viktig at de har en god kjemi, og vil litt det samme.»

Sektorlederne plasserer daglig leder som «Jokeren» i Sektororganisasjonen. Det virker og for dem at sokneprest og daglig leder har en ganske avklart rollefordeling. Som en av sektorlederne sier det:

De utfyller hverandre utrolig godt, de samarbeider godt. Kjemien mellom de er veldig god. Det har jo mye å si. Sånn at vi på en måte har ledere i menigheten hos oss som ivaretar flere av disse områdene – ikke bare ett.

## **Frivillige/Sektorledere**

Frivillige har fått en fremskutt rolle i denne menigheten, og er viktige aktører. Soknepresten sier det slik:

Ved at man har gjort en struktur ut av den kulturen – og sagt at også en frivillig kan fungere på en måte som en stab her, med et ansvar som er større enn det å gå inn å gjøre oppgaver for noen. Et helt reelt lederansvar i menigheten.

«Sektorlederne har et strategisk ansvar for den sektoren, og de må rapportere til menighetsrådet.»

I forhold til de ansatte forteller Soknepresten at:

I begynnelsen så var dette litt truende for noen ansatte – for at det skulle komme en sektorleder som skal gjøre det samme. .... Men jeg synes det i det store og hele har gått seg veldig greit til. At man ser verdien av at her er det en frivillig som vet om folk man kan spørre, og kjenner andre type mennesker. .... Jeg tror det har lagt seg nå som en idé, og at frivillige ikke blir sett på som en trussel men en ressurs.

### **Oppsummering**

Et av hovedfunnene i datamaterialet handler om handlingsrom for innovasjon. Soknepresten opplevde når han kom til menigheten at det var en oppfatning av at «staben var kirka». Denne opplevelsen hemmet innovasjonsarbeidet, og skapte et behov for en bedre og fornyet oppfølgingskultur.

Det kom videre fram at de viktigste driverne og kildene til endringen som fremmet innovasjonsarbeidet var konteksten, aktører, kultur og åndelige kilder. Da sektororganiseringen ble innført var det et handlingsrom i konteksten til å starte opp et barnearbeid. Det var også mange aktører som bidro til endringen, både ansatte og frivillige. Kulturen i bygda er preget av at folk er vant til å ta i et tak som frivillig. Av åndelige kilder kommer det frem i datamaterialet: sokneprestens bakgrunn fra frikirke og folkekirke, Gudsordet, hvordan Gudsordet treffer livet, bønner, økumenisk arbeid og retreat.

Daglig leder poengterer at den viktigste endringen handler om både kvantitet og kvalitet. Både et resultat i at det er flere antall frivillige og deltagere på gudstjenestene, men og flere engasjerte frivillige.

Videre kommer det frem i intervjuene at det skjedde en gradvis kulturendring. Fra 1990-tallet og utover ble det i større grad lagt vekt på involvering og inkludering, og styreformen ble mer demokratisk. Den nye sektororganiseringen som ble innført i 2006/2007, har også grad vist endret kulturen og resultert i flere engasjerte frivillige.

Sektororganisering førte også til noen markerte endringer som gikk på: fysisk endring (senke skuldrene), nedleggelse av menighetsråds utvalg, og færre medlemmer i menighetsrådet. Disse markerte endringene førte også til endel mostand, da utvalg som frivillige synes fungerte godt ble langt ned og ansatte følte arbeidet ble truet av nye sektorledere.

Når det gjelder sokneprestens handlingsrom for å lede, kommer det frem at han oppfatter seg og blir oppfattet som en «påvirker, idémaker og influenser». Han legger vekt på entreprenørrollene (E) og integratrorollen (I), og daglig leder har mer fokus på administratrorollen (A) og produsentrollen (P). De frivillige har også fått en mer ansvar og fremskutt rolle i den nye organiseringen.

## 5.2 Samhandling

Et annet hovedfunn er at det er en god samhandling blant mange aktører i menigheten.

Soknepresten uttrykker seg slik: «Vi har en god kultur hvor samarbeidet med daglig leder går veldig godt, resten av staben. Staben er veldig myndige. Og vi har disse sektorlederne som også er myndige. Sånn at det er ingen som er liksom sånn diktator her.»

Jeg vil her presentere dette datamaterialet under punktene: involverende, kontinuerlig og praksisnært.

### 5.2.1 Involverende

Anders i staben uttrykker denne involverende samhandlingen slik:

Når de fant ut at de skulle på en måte «snu skuta», så involverte de veldig mange. .... De hadde nokså gode prosesser. Det er noe av det som fasinerte meg mest, når jeg satt på andre sida her og så hvordan de jobba. Den vanvittige undersøkelsen de dreiv i menigheten.

Og som Asbjørn i staben poengterer det: «Eierforholdet til sektormodellen blant sektorlederne har gjort at den overlever.»



### **Arenaer for sosial samhandling internt**

Soknepresten løfter han frem gudstjenesten som en sosial situasjon hvor han som aktør kan formidle verdier og utøve en verdibasert ledelse: «Du har gudstjenesten og kan bruke prekenen til å snakke fram en kultur og sånne ting. Det er jo veldig gode redskaper for ledelse da.»

En i staben (Anders) sier det slik: «Gudstjenester mener soknepresten er hovedsamlingen. Han er bevisst på at det skal være god kvalitet.»

Daglig leder forklarer samhandlingen omkring gudstjenesten slik:

Hvis du tar denne arenaen som soknepresten er mest aktiv på selv, så er det gudstjenesten. Vi har her etablert et medliturg team. .... Jeg synes han er flink til å være med å se de og oppmuntre de og gi de tilbakemeldinger. .... I forkant av gudstjenestene så er det fast at det er et møte kl.10.30. Der han går igjennom gudstjenesten og de føler seg inkludert og viktige.

En frivillig sektorleder (Sander) opplever gudstjenestene og arbeidet i menigheten slik:

Både gudstjenestelivet og alt arbeidet rundt – har bare på en måte ekspandert og blitt bedre både i kvantitet og kvalitet. Det strømmer på med folk, det har blitt bra gudstjenester, og det er veldig mye bra frivillig arbeid. .... Jeg føler meg nesten godtatt som en ansatt i staben, i måten de involverer meg.

Og en annen sektorleder (Signe) løfter frem gudstjenesten på denne måten:

Det er ikke et menneske som ikke synes at gudstjenestene er bra. .... Folk her i bygda er positive til kirka, uansett om de går der eller ikke. Og det er jo i stor grad på grunn av soknepresten og mange av de andre som jobber der.

Sektorleder Sophie sier det slik: «Min sektor ble opprettet mye fordi det at det var veldig mange frivillige som var involvert i gudstjeneste arbeidet, men som ikke følte seg sett.»

Når jeg spør mer om hva arbeidet som sektorleder går ut på svarer hun:

Jeg har oppfølging av de frivillige i de store linjene. Sette opp lister/semesterlister. .... Men hvis folk ikke kan en søndag... – så er det staben som ordner det. Og det er en sånn fordeling som vi har funnet ut av underveis.

Kirkekaffen er og en viktig arena for soknepresten. Som daglig leder uttrykker det:

Han er flink til «å mingle» på kirkekaffen. Det er til og med sånn at når han har gudstjeneste i nabomenigheten...så tar han gjerne bilen fort og kommer seg på kirkekaffen i denne menigheten etterpå. .... Han er opptatt av å se folk og snakke med folk og er opptatt av relasjoner. Bygge relasjoner og være relasjonell.

Ulike kausalia samtaler (dåp, vigsel, gravferd) er også viktige sosiale arenaer. Som en av sektorlederne/frivillige uttrykte det: «Vi begynte å gå i kirka etter at vi hadde vært på dåpssamtale med soknepresten.»

I de første årene, når den nye organiseringen skulle implementeres, hadde daglig leder endel enkeltsamtaler/personalsamtaler med ansatte, men det var og endel felles samtaler i staben. Som soknepresten uttrykker det:

Vi snakket mye om det på stabsmøter. Det tror jeg også har vært noe av greia til at dette har lagt seg såpass pent – når det snakkes om i hele staben – så blir det ikke bare noe som kommer ovenfra og ned på en måte. .... Og de ulike stabsmedlemmene påvirker hverandre ganske mye der. Slik at når den som er litt skeptisk hører de andre i staben, så tenker de at den nye organisering er kanskje greit når man får tenkt over det.

Videre opplever frivillige i stor grad å bli inkludert, tatt med på råd og gitt ansvar. Som en sektorleder uttrykker det:

Når vi som menighet har hatt ting som har vært vanskelig som angår min sektor, så blir jeg kontaktet og blir tatt med på råd. Å, det syns jeg har vært fint, selv om det ikke alltid er så gøy å være med på ting som er vanskelig. Men som jeg sier; måten de involverer meg på, så føler jeg meg nesten som en ansatt.

I den nye strukturen blir menighetsrådets overordnede rolle og ansvar enda tydeligere som det øverste organet internt i menigheten.

Samhandlingen er i stor grad dialogisk, slik en i menighetsrådet uttrykker det: «Selv om identiteten, visjonene og verdiene er tydelige, så er det ikke noen slags pastoral autoritet som ligger i måten dette kommuniseres på. Det formidles på en dialogisk-inkluderende måte.»

Hvert semester samles arbeidsutvalget (AU) som består av leder og nestleder av menighetsrådet, sokneprest, dagligleder og de ni sektorlederne. Soknepresten omtaler disse møtene slik:

Da oppstår det synergieffekter som at sektorlederen for sektoren misjon da, hun har jo egentlig ingen arbeidere under seg. Hun snakker om ønske om å lære liksom hele menigheten om misjonsprosjektet. Så hiver barnesektorleder seg på: «Ja, men du kunne jo blitt med inn i det». Så hiver musikk sektorlederen seg på, «vi kunne jo lagd en konsert sånn og sånn». Så det aller viktigste er kanskje når sektorlederne kommer sammen, veldig oppbyggelig når vi har de møtene: AU og sektorledere. Da skjer det mye sånt.

Videre er det en ny type samhandling og fokus i menighetsrådet. Sokneprest: «Menighetsrådet får på hvert møte besøk av en Sektorleder, og de holder også ting sammen. I større grad enn før.»

Og daglig leder utdyper videre, når jeg spør han hva som er det nyskapende med denne arbeidsmåten:

Det tvinger menighetsrådet til å jobbe med menighetsarbeid. .... den første timen av hvert menighetsråd, bruker vi til å snakke med en sektorleder. Om hva som har skjedd det siste året, hvilke utfordringer som ligger, hvilke behov som er. Menighetsrådet blir «hands on», og de blir opptatt av menighetsarbeid. De får også mulighet til å se og høre disse sektorlederne og gi tilbakemeldinger. Og det tror jeg er viktig. Det er jo en rolle det å være i et menighetsråd, og det å se de frivillige og hva de gjør. .... De frivillige får også tilgang på verktøy. Og verktøyet det innbefatter også økonomien, sånn at de får være med å bestemme pengebruken innenfor sin sektor.

Det er selvfølgelig meg som daglig leder som setter opp budsjettet, og menighetsrådet som vedtar budsjettet, men der får sektorlederne virkelig muligheten til å påvirke.

Menighetsrådslederen løfter og frem at de av og til reiser vekk en helg for å arbeide sammen som sektorledere, stab og menighetsråd: «Det er ikke sånn regelmessig, men vi har prøvd av og til å reist av sted, og få litt tid både med sektorledere, stab og menighetsråd. Det legg vi litt vekt på, og syns er viktig.»

### **Arenaer for sosial samhandling eksternt**

De frivillige i stab, menighetsråd og sektorlederne løfter frem alle de «*sosiale fiskedammene*» som er i menigheten hvor det skjer mye sosial interaksjon. Som en i staben uttrykker det:

Mange rundt i menigheten er glad i samle mye folk. Det er litt rart nå under Korona tiden, et vakuum i det sosiale, hvor menighetsfolk samler veldig mange – og det lett å invitere med seg mange nye. Det er mange som er gode på å lage store fiskedammer. Kommer en som ny i menigheten, kan en ganske enkelt komme inn i et stort fellesskap hvor man kan finne noen. Å komme inn i fiskedammen tror jeg er ganske lett.

Og som en frivillig uttrykker det: «Soknepresten når mange misjonsmarker som ikke nødvendigvis er kl. 11 på søndagen. Han er i miljøet, i bygda...som gjør at nesten alle i bygda vett hvem som er presten her.»

Det knyttes og sosiale bånd i lokalsamfunnet i en større sammenheng blant annet med sokneprestens eksterne tilknytning og oppsøkende arbeid. Men og gjennom et økumenisk fellesskap med Frikirken og andre menigheter ca. en gang i måneden.

Han er med i det lokale veteran fotball laget i bygda, og kommer lett i kontakt med folk på senteret. Er med i diskusjonsforum på biblioteket, og var innom Ungdomsskolen en dag de hadde om «Menneskerettigheter».

De har ikke måttet forholde seg så mye til organer høyrere oppe i det kirkelige/statlige hierarki som bispedømmeråd/kirkeråd og kommune/stat. Men de to gangene det har vært bispevisitas i hans tid som prest i menigheten, har begge biskopene snakket varmt om denne sektormodellen.

## 5.2.2 Kontinuerlig

### **Kulturendring i menigheten**

Videre synes det å ha skjedd en *kulturendring* i menigheten. Slik en i menighetsrådet uttrykker det:

Når det gjelder klima eller stemning, så har det jo skjedd en stor endring i de årene vi har vært her. Det har utviklet seg i en veldig positiv retning. Det har jo både med personer å gjøre, men sikkert og med måter en jobbe sammen på. Men det har utviklet seg veldig positivt til å bli et sånt slags samarbeid og positiv ånd, sånn at en føler en jobber sammen og bidrar. Folk har i større grad blitt invitert til å delta i gudstjenester og andre ting på en litt ny måte.

Kulturendringen går og på at de er kontinuerlig oppmerksomme, i forkant og i front. Som menighetsrådslederen sier det:

Kulturendringen henger litt sammen med: både strukturendring og med personer som er kommet inn. Men det er mer snakk om at du heile tida er i front og følger med på et vis, for ikke å slappe av. Vi kan aldri slå oss til ro og tenke nå har vi alt på plass, du må hele tiden være oppmerksom på - være i forkant og i front, og det skjer sikkert noen endringer. Jeg har en følelse at det er en prosess som går.

Daglig leder forklarer kulturendring slik:

Jeg tror nok at det begynte med en endring i strukturen, med denne sektorledermodellen. Som jeg tror har gitt en endring i kulturen. Men om endringen i kulturen også kunne vært oppnådd med andre modeller, det kan nok være. Men jeg tror nok at det er en kultur som er grodd frem fordi at vi har latt frivillige få lov til å ta

sin plass. At vi kanskje har vært flinke til å se de frivillige, gi de rom og spillerom, og gode tilbakemeldinger - som gjør at de har trivdes.

### **Flere aktører med i en prosess**

Soknepresten er sammen med *flere aktører med i en kontinuerlig prosess* der en fremmer kreativitet og innovasjon i menigheten. Slik en i menighetsrådet uttrykker det:

Jeg har en følelse av at alt skjer i en slags dialog... De ansatte på kontoret her og de som er sektorledere, deltar i en samtale om hvordan ting burde vært gjort. .... Så du har ikke den følelsen av at presten sitter inne i sitt lønnkammer – eller er på en retreat og kommer tilbake med en ny lys idé som han skal forsøke å få gjennomført i menigheten.

Det er og en kontinuitet i at det er flere ansatte som har arbeidet i menigheten over mange år, og frivillige som var noen av initiativtakerne til sektormodellen og som fortsatt bærer den. I tillegg bærer staben sektormodellen sammen med en sokneprest og daglig leder som har modellen som sitt hjerte barn.

Og som soknepresten sier det: «De frivillige fungerer på en måte som stab her, med et ansvar som er større enn det å gå inn å gjøre oppgaver for noen. De frivillige sektorlederne får et reelt lederansvar i menigheten.»

### **5.2.3 Praksisnært**

#### **Lærende organisasjon**

En i staben poengterer:

En ting som burde være en selvfølge for alle menigheter i Norge, som vi praktiserer med jevne mellomrom uten at vi føler at vi utleverer hverandre: Det er at vi preker for hverandre før vi skal ha en gudstjeneste. Soknepresten kan preke for oss, og vi kan preke for han. Vi gir deretter hverandre tilbakemelding. Det er første gangen jeg har opplevd i en kirke.

### **Det daglige arbeidet (ansatte/profesjonene)**

Profesjonene kan bli barrierer og hindre innovasjon, ved blant annet ved sin oppfatning av hva kvalitet ut fra sin faglige kompetanse. Men profesjonene har som vi ser her og forutsetninger for innovasjon gjennom: kreativitet, problemløsning og tenkning (jmf. punkt 3.2.). Soknepresten bidrar blant annet til lite profesjonskamp internt i staben.

### **Samhandling med frivillige**

En av sektorlederne løfter frem en god praksis nær samhandling med frivillige:

Jeg husker spesielt en gudstjeneste under kirkekaffen, så hadde de dekket hele den ene veggen, med lister der du kunne sette deg opp på forskjellige oppgaver. Da får du muligheten til å prøve deg på noe du kanskje har lyst til, men siden ingen spør så vet du ikke helt hva du skal gjøre med det. Å, det er jo alt fra kjempeenkle oppgaver som å koke kaffe eller flytte på noen stoler, til å skrive i menighetsbladet eller spille i G2 teamene eller. Altså det kan være hva som helst. .... Å, det er det åpent for.

### **Oppsummering**

Et annet hovedfunnet er at det er god sosial samhandling mellom mange aktører i menigheten. Da menigheten bestemte seg for å gjøre en endring, var de opptatt av å involvere mange i denne endringsprosessen. Gudstjenesten er en av de viktige arenaene for sosial samhandling internt, og blir løftet fram som hovedsamlingen. Soknepresten opplever denne arenaen som et viktig redskap for ledelse, og hvor en kan arbeide med kulturen. Det legges vekt på kvalitet og involvering av frivillige. Andre viktige interne arenaer for samhandling er: kirkekaffen, kausalia (dåp, vigsel, gravferds samtalen), stabsmøter, menighetsrådsmøter og møte mellom arbeidsutvalg (AU) og sektorledere.

Av eksterne arenaer for sosial samhandling vektlegges blant annet de «sosiale fiskedammene» i bygda og økumeniske samlinger med andre trosmenigheter.

Videre kommer det frem at menigheten er oppmerksom på at samhandlingen bør være kontinuerlig sammen med mange aktører. De er i front og proaktive. Som menighetslederen sier det: «Vi kan aldri slå oss til ro, og tenke at nå er alt på plass.»

Samhandlingen er også praksis nær og konkret. Staben preker for hverandre og evaluerer forkynnelsen. Soknepresten bidrar til lite profesjonskamp. De frivillige løfter opp en samling

under en kirkecaffe hvor det var lister på veggen med forskjellige oppgaver hvor frivillige kunne skrive seg opp eller skrive opp andre oppgaver de kunne tenkt seg å bidra med.

### 5.3 Motivasjon

Et tredje hovedfunn handler om motivasjon. Jeg vil her presentere datamaterialet under kategoriene: yteevne inkluderende fellesskap, selvbestemmelse og mening.

#### 5.3.1 Yteevne (faglighet, kvalitet og engasjement)

I intervjuene kommer det frem at soknepresten er på stadig utkikk etter å lære mer, og at dette engasjementet smitter over på frivillige og stab. Slik noen i staben uttrykker det (Asbjørn og Amalie) omkring soknepresten som følger nøye med på tall og statistikk, men og på innhold og hvordan det blir gjort:

Jeg har aldri vært bort i en prest som sitter å ni-kikker på statistikker og er opptatt av at menigheten vokser. Som blir redd når det er nedgang i gudstjeneste tallene. Han er veldig ambisiøs. Han har kanskje det beste oppmøte i hele byen. Allikevel føler jeg ikke at han hviler på noen laurbær. Mer hva skal vi gjøre nå? .... For min del så motiverer det meg med en sånn tanke. Ikke nødvendigvis bare på antall, men på ting man gjør da. På aktiviteten vi driver, vi har et ønske om å gjøre så godt vi kan.

En annen i staben løfter fram sokneprestens fokus på det faglige:

Sånn teologisk så stagnerer han ikke. Han er alltid på jakt etter å lære noe nytt. ... For meg handler det om at han er oppriktig interessert i det han driver med. Og at han har lyst å lære mer. Det motiverer det meg å se hvordan han er på stadig jakt etter å lære mer.



Og en annen i staben opplever at soknepresten er opptatt av å involvere:

Og så motiverer det meg at jeg slipper til. Og får lov å bruke det jeg er god på. Og blir heia fram på ting som jeg kanskje ikke er så god på. Får lov å prøve meg på ting. Jeg har aldri blitt satt i kjole eller gjort liturgi før jeg kom her.

En i menighetsrådet uttrykker at prestenes engasjement smitter over på andre i menigheten, og fører til å flere ønsker å engasjere seg:

Engasjementet begge prestene har for menigheten, inspirere oss andre til å vær engasjerte. Det smitter. Og når det er mange som er engasjerte rundt forbi i menigheten, så er det lett å bli med. Det er vanskeligere å si ja hvis en er alene voksen i en aktivitet.

Samtidig når jeg spør dem om de har fortellinger om mennesker som *ikke er motivert*, kommer det fram fra menighetsrådet en undring omkring en mulig årsak som går på mestring:

Her i denne menigheten som virke så full av flinke folk, kan en kanskje miste litt motivasjonen. En opplevelse av at en ikke mestrer bra nok til å bli inkludert, og få en oppgave i menigheten.

### 5.3.2 Inkluderende fellesskap (dialog og ikke inkludert)

Samhandlingen foregår på en dialogisk måte og soknepresten er inviterende i sin stil, slik en i menighetsrådet uttrykker det: «Jeg tror aldri noen som føler seg på en måte korrigert av Soknepresten. Hvis du justerer på en kurs, så skjer det ved at du snakker om ting eller samtaler om ting.»

Samtidig er det mennesker i lokalsamfunnet som ikke kjenner seg inkludert, slik det påpekes fra flere i menighetsrådet:

Det er ingen som kommer å sier hei, er du ny? Jeg tror folk trenger å bli sett, og det har jeg hørt både fra andre innvandrere og fra norske. Det er det som overrasker meg mest. Til og med de norske holder seg utenfor noen ganger.

En i menighetsrådet kjente også på noe av dette, men opplevde det viktig å engasjere seg som frivillig:

Det skjønner jeg godt, for jeg og følte meg utenfor i starten. Men så opplevde jeg samtidig at det er igjennom det frivillige arbeidet, at man blir kjent. Men det er klart det er lettere når man har barn. Da blir man dradd med inn i det frivillige veldig fort. Så sånn sett skulle vi hatt litt mer frivillighet for de litt endre.

En annen frivillig uttrykker det slik, når jeg spør om hva som motiverer til å være med i menigheten:

Det er å få vær med i det fellesskapet. Og det føles godt å trygt å være her. Å så er det ett eller annet med at det er smittsomt, når noen er engasjert så blir man og selv engasjert. Å, så får man lov å være den man er. Trenger ikke å være hverken bedre eller verre, på noen måte. Vi er her med våre sårbare liv, og det er helt ok.

Det knyttes og sosiale bånd i lokalsamfunnet i en større sammenheng blant annet med sokneprestens eksterne tilknytning og oppsøkende arbeid. Men og gjennom et økumenisk felleskap ca. en gang i måneden. Når jeg spør soknepresten hva han får igjen av å være prest her, sier han det slik:

Jeg får veldig mye godt igjen. Jeg får den tilfredsheten av å jobbe sammen med et kollektiv som jobber mot det samme, og drar i samme retning. Det er helt nydelig. Jeg får liksom jobbe med det som på en måte er en hobby. Det jeg liker godt, å bygge menighet. Det er veldig meningsfylt. Jeg treffer mange trivelige mennesker. Får veldig mange sånne gode opplevelser.

### 5.3.3 Selvbestemmelse og frihet

Når jeg spør daglig leder hva som er det nyskapende med sektormodellen, viser han til at de frivillige i større grad får være med å påvirke arbeidet:

... Det er jo en ting som jeg husker tilbake fra den gangen jeg var ungdomsarbeider i en annen menighet. .... Men jeg måtte snakke med soknepresten den gangen, som sa

han skulle ta det opp i menighetsrådet for meg. Og så kommer jeg tilbake etter noen dager og soknepresten sier at sånn og sånn ble utfallet. Der du ikke har noe følelse av at du fikk muligheten til å legge det fram sjøl..., eller få høre hva menighetsrådet mente om det. Som ansatt var det en stor avstand til menighetsrådet, og som frivillig var det egentlig helt utenkelig at noen skulle komme inn i menighetsrådet og snakke om det de holdt på å jobbe med.

De frivillige opplever at de får brukt seg selv og sine evner. Soknepresten uttrykker at det er viktig for han med myndiggjorte kollegaer og frivillige som får tildelt myndighet. Daglig leder opplever at soknepresten bidrar til denne myndiggjøringen, og gi frivillige spillerom:

Han bidrar ved å være god på å gi tilbakemeldinger på hvor viktig folk er. Og gi de spillerom, og gi de faktisk myndighet til å påvirke retningen innenfor de sektorene som de er engasjert i. Han er ikke redd for å slippe andre til.

Når jeg spør daglig leder om han opplever at den nye strukturen gir større grad av autonomi – på den måten at sektorlederne får mer frihet til hvordan de løser oppgaven sin, svarer han slik:

Når sektorlederne kommer til menighetsrådsmøte, snakker de da om hvordan de har gjort det, og hva de ønsker å gjøre, og så spør de gjerne menighetsrådet om de har noen meninger om det? Og min erfaring er jo at det er jo stort sett er en applaus i fra menighetsrådet. For det er gjerne folk som vil mye, så mange ganger må en inn å begrense litt: Er du nå så sikker på at du kan klare så mye?

#### 5.3.4 Mening

Når jeg spør soknepresten om hvordan han beskriver sin måte å være en åndelig og strategisk leder, svarer han:

Nei, kanskje ved en slags sånn - «som en påvirker». En liksom sånn idémaker eller influenser. Jeg er jo veldig opptatt av hvordan denne menigheten fungerer og er, jeg deler tanker og ideer veldig sånn brett da. Det kan jeg gjøre i staben, men også ut på gata eller med folk jeg treffer og snakker med.

Videre er det viktig for han overfor sektorlederne å ha en kontakt. «Jeg involverer de i tanker jeg har og sånt. Og så er det viktig at jeg som en av ideologene i menigheten kan involvere dem i det. Og snakke med dem om sånne ting.»

En frivillig sektorleder opplever at soknepresten etterlever kirkens visjon og praktiserer i stor grad verdiene som er nedfelt. Hun mener dette er tydelig for alle som er med i det frivillige arbeidet: «Når du kommer til kirka «*skal du få et glimt av himmel, bli inkludert og utfordret*» Og det gjennomsyre alt staben gjør, og alle de frivilliges arbeid. Og der er soknepresten pådriver vil jeg si.»

De frivillige kjenner også på en stolthet av å være en del av menigheten, og opplever det veldig meningsfullt. En frivillig sektorleder (Solveig) uttrykker det meningsfulle med å være med slik:

For min del så er jeg veldig stolt av kirka, og hvordan den fremstilles i lokalmiljøet. Og nå for tiden er det jo nasjonalt. Jeg har lyst å være med å bidra til noe jeg tror på. Og som har gitt meg mye hele livet.

### **Oppsummering**

Er tredje hovedfunn i datamaterialet handler om motivasjon. Det kommer frem gjennom intervjuer at soknepresten er stadig på utgikk etter å lære mer og at dette engasjementet smitter over på frivillige og stab. Han er med å bidra til større yteevne hos frivillige og ansatte gjennom blant annet faglighet og engasjement. Dette fokuset på mestring og kvalitet, kan for noen kanskje oppfattes som demotiverende.

Soknepresten er videre sammen med flere aktører med å bidra til en inkluderende samhandling. Samtidig viser intervjuer at det er flere i lokalsamfunnet om ikke opplever seg inkludert både blant nordmenn og innvandrere.

Det viser seg at den nye modellen og kulturen også bidrar til større grad av selvbestemmelse og frihet blant de frivillige. Før måtte alt gå igjennom soknepresten hvis en skulle ta opp en sak med menighetsrådet. I dagens struktur møter de frivillige sektorlederne selv for å rapportere og komme med innspill til menighetsrådet.

Intervjuene viser også at soknepresten etterlever og formidler menighetens verdier og visjon på en tydelig og god måte. Han involverer også mange aktører i sine tanker og idéer med menighetsarbeidet.

## 6 Drøfting

Mine tre hovedfunn går på handlingsrom for innovasjon, samhandling og motivasjon. Jeg vil her drøfte disse tre hovedfunnene i forhold til teori og tidligere empiri.

### 6.1 Hva er sokneprestens handlingsrom som innovasjonsleder i menigheten?

#### Rolleavklaring

Jeg fant i min studie at soknepresten opplevde lite lederansvar rent formelt, men opplevde likevel et stort handlingsrom til innflytelse. Slik han uttrykte det: «Presten har jo egentlig ikke noe lederansvar i det hele tatt. .... Rent formelt er vi plassert i et bittelite skap.»

Ut fra tjenesteordningen §10 (2016) har prester et tydelig mandat til å være en åndelig og strategisk leder. Dette kan presten på sett og vis gjøre mest eller minst mulig ut av, ved å tenke at §10 kun omfatter forvaltning av ord og sakrament. Det mener jeg er en altfor reduksjonistisk tolking av tjenesteordningen og ordinasjonsløfte (Kvarme, 2004). Det handler om hvordan vi skal forstå pastoral ledelse; om vi tenker at åndelig og strategisk ledelse kun handler om ord og sakrament, eller om det er en bredere forståelse som innebærer et mer helhetlig ansvar for menigheten. Soknepresten har ikke i dagens struktur arbeidsgiver funksjon, men trekker veksler på tradisjon, sentrale posisjoner, og fikk her i denne menigheten en tydelig lederrolle i innovasjonsarbeidet som entreprenør (E) og integrator (I).

Adizes (1995) løfter frem viktigheten av komplementære team, og poengterer at en leder som ivaretar alle lederrollene bare finnes i lærebøkene. I denne menigheten har daglig leder og sokneprest tydelig fordelt lederrollene mellom seg. Daglig leder hadde vekt på administrator (A) og produsent (P), mens soknepresten vektla entreprenør (E) og integrator (I). I tillegg kommer det frem av datamaterialet at soknepresten løfter frem menighetens verdier og visjoner, og fremstår internt og eksternt som en helhetlig institusjonell leder av menigheten. Dette er konfliktdempende, da to forskjellige personer som ønsker å ha det samme lederansvaret fort kan skape en rollekonflikt (Ekeland, 2014, s. 134-139).

Problematikken rundt rolleavklaring innenfor Den norske kirke har også blitt drøftet i andre studier. Røyneberg (2008) hevder at det er en utfordring å lede ansatte og frivillige med høy kompetanse, og at det er viktig med en rolleavklaring lokalt i kirken. Saxegaard (2009) argumenterer og for at presten er en strategisk leder, og knytter til blant annet pastoralteologien. Han begrunner pastoralledelse som tredelt ved at presten leder liturgisk, strategisk og samhandlende på tre arenaer: gudstjenester, menighetsråd og stab. Sirris (2014) viste i sin empiriske undersøkelse til at prestene ivaretar og vedkjenner seg strategisk ansvar for menigheten som helhet, uten at de opplever ansvaret tilstrekkelig formalisert.

Disse studiene jeg viser til her påpeker at prestene ikke har en formell arbeidsgiverfunksjon, men trekker veksler på tradisjon, sentrale posisjoner og andre ressurser. Funnene i disse tidligere studiene er på mange måter sammenfallende med mine funn. Jeg finner i tillegg i mine funn en sokneprest som i stor grad gjør mest mulig ut av mulighetene som ligger i prestenes tjenesteordning § 10 (2016).

Soknepresten opplevde at hans handlingsrom i stor grad er begrunnet relasjonelt: «Jeg får handlingsrom på grunn av at jeg har gode relasjoner med mange, og at jeg tror også endel har tillitt til meg.» Det samme går igjen hos sokneprestene Sirris (2014) har intervjuet, hvor prestene til daglig utøver ledelse gjennom mobilisering i sosiale relasjoner.

### **Innovasjonsledelse og innovasjonsarbeid**

Innovasjon handler om at noe må være både nytt, nyttig og nyttiggjort. Jeg har i mitt studie sett nettopp etter dette, og ikke bare kreativitet og nye idéer som er skrevet ned på et papir. Innovasjonsledelse har jeg vist i teorikapitlet er endel av ledelsesfaget, og handler om hvordan en virksomhet i best mulig grad kan lede organisasjonen gjennom en innovasjonsprosess. Når jeg i mitt første forskningsspørsmål spør hvordan soknepresten som aktør opptrer som innovasjonsleder, har det kommet tydelig frem at han er en av mange viktige aktører. Jeg har derfor som forskerne Aasen & Amundsen valgt å bruke innovasjonsarbeid som samlebetegnelse.

Likevel når jeg setter søkelyset på soknepresten som aktør kommer det frem at han har søkt og blitt gitt et handlingsrom og lederrolle fra ansatte og frivillige som entreprenør (E) og integrator (I).

## Organisasjonsinnovasjon – Ny struktur

Et viktig hovedfunn var at menigheten hadde gjort en tydelig endring i strukturen. Endringen av struktur, færre medlemmer i menighetsråd, opprettelse av sektorer/sectorledere, nedleggelse av utvalg og en tydelig fysisk endring (soknepresten kunne «senke skuldrene litt»), er mer i retning av det litteraturen kaller en *radikal innovasjon*. Den gamle strukturen ble overflødig, og et produkt av denne endringen er en ny struktur (Aasen & Amundsen, 2015, s. 22-24). Selve strukturen er ikke ny ifølge soknepresten, men det nyskapende er at den blir plassert inn i Den norske kirke.

Den nye strukturen (sektormodellen) resulterte blant annet i en ny kultur hvor flere bidrar, både ansatte og frivillige. Det at flere bidrar opplevde ikke soknepresten som en trussel mot sitt handlingsrom, men tvert imot som en avlastning. Strukturendring førte til en endring både i resultat på antall frivillige, og som prosess i form av flere engasjerte frivillige. Foyn (referert i Willumsen & Ødegård, 2015, s. 40) definerer organisasjonsinnovasjon som nye eller vesentlig endrede metoder for organisering eller ledelse. *Organisasjonsinnovasjonen* var endringen av strukturen, og resultatet var en økning i antall frivillige. Samtidig ser vi at den nye strukturen var med å utløse et engasjement og større eierforhold hos de frivillige. Det siste går ikke på antall, men mer på kvalitet og innhold. Det økte engasjementet og eierforholdet har også å gjøre med prosess og kultur som vi skal se i neste avsnitt. Et sentralt funn er slik daglige leder poengterer det: «De viktigste endringene er at vi har fått mange flere engasjerte frivillige. Med det mener jeg at de har et eierforhold til menigheten.»

Strukturendringen var en endring som ledelsen (ansatte og menighetsråd) tok initiativ til, men som felleskapet og var med på. Ut fra det kan vi si at i det starten var en lederdrevet (topp-ned) innovasjon i starten, men at de som menighet la til rette for en åpen prosess slik at prosessen videre ble medarbeiderdrevet (nedenfra-opp) (Aasen & Amundsen, 2015, s. 31).

I sin analyse av hva som bidrar til innovasjon i menigheter, fant Kang & Jaskyte (Kang & Jaskyte, 2011, s. 173) at de fleste informantene så på en organisasjons struktur som en støttende innovasjonsdriver. Den nye strukturen, sektormodellen, fremstår som en særegen organisasjonsoppskrift. Og de fleste informantene bekrefter at denne modellen har hatt en



positiv innvirkning på menigheten. Ut fra tabellen i kapittel 1 ser vi blant annet at den nye organiseringen har hatt innvirkning på antall frivillige årsverk. Fra 4 års verk før den nye strukturen ble implementert i 2004, til 9 årsverk i 2019 hvor den nye strukturen er godt innarbeidet.

Litteraturen på dette feltet fremhever at virksomheter må unngå å bygge for rigide byråkratier og strukturer som hindrer kreativitet (Kang & Jaskyte, 2011, s. 174). Samtidig uttrykker Tidd & Bessant at slike innspill kan resultere i «kaosfellen». Fravær av rammer og for lite struktur kan være like ille som for mye (Aasen & Amundsen, 2015, s. 48).

I menigheten fant jeg et eksempel på forenkling at struktur som gav god effekt. De fant ut gjennom en kartlegging i starten av innovasjonsprosessen, at det var et behov i fortsettelsen å unngå for mange og lange møter. De ønsket derfor i den nye organiseringen å ikke ha en komité som leder for en sektor, men én sektorleder med et tydelig ansvar.

I større virksomheter som Den norske kirke har vi i praksis et mangfold av organisasjonsløsninger, og mulighet å gjøre lokale strukturelle tilpasninger. Det er blant annet lettere å gjøre en endring av struktur og få til en innovasjon lokalt, enn i en hel stor organisasjon. Ønsker vi å få til en omfattende innovasjon i hele Den norske kirke, må vi belage oss på en lang prosess for å få bred tilslutning for nye tanker og utviklingsinitiativ (Aasen & Amundsen, 2015, s. 49).

## **Motstand**

Denne radikale innovasjonen opplevdes i starten som en trussel for endel, da gamle produkter og tjenester ble overflødige. Det var endel frivillige og ansatte som var fornøyd med det som var av ansvarsområde og måten menighetsrådet organiserte seg i ulike utvalg. Derfor hadde de endel samtaler med enkeltpersoner og i stab og menighetsråd for å prøve å få oppslutning til endringen og gjenopprettet en felles enighet. Dette samsvarer og med teorikapitlet, der jeg viser til at motstand oppstår når etablerte oppmerksomhetsfokuser er mektigere enn de nye eller de fremvoksende (referert i Johnsen et al., 2007, s. 55).

## Prosessinnovasjon - Kulturendring

Et annet viktig hovedfunn er at det har skjedd en kulturendring i menigheten over mange år. En endring som forskningen kaller *inkrementell innovasjon*, hvor innovasjonen er langsom bygger videre på det organisasjonen allerede gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 367).

Kirken er institusjonalisert da den har et sterkt underliggende verdiengasjement og en forpliktelse. Den er dermed ikke så enkel å endre (referert i Sirris, 2020, s. 5). Kulturell endringsledelse har mer fokus på utvikling framfor endring. Den er kontinuerlig, inkrementell og deltakende. Den er å likne med organisasjonsutvikling, ikke lineær, men sirkulær. Utvikling av kultur og å skape engasjement er i fokus, og endringen skjer sakte og er mindre planlagt. Det er ikke alltid lett å definere hva som er problemet på grunn av usikkerhet og tvetydighet. I stedet trigges eksperimentering og utprøving. Denne typen endringsledelse utvikler menneskelige ressurser slik at de kan iverksette strategi og lære av erfaringer.

Flere i menighetsrådet opplevde at det skjedde en endring med større grad av inkludering og demokratisk styring. De frivillige fikk større handlingsrom, og fikk være med å ta beslutninger.

Dette kommer også til uttrykk i det soknepresten sier ved at «kulturen kjennetegnes av litt lave skuldre for ting, og at mange mennesker kan bidra».

Fagerberg (2013) setter den enkelte innovasjon inn i en større sammenheng. Med utgangspunkt i Schumpeters klassifiseringer av type/natur, viser han at mye av innovasjonen som foregår står i sammenheng med tidligere innovasjoner. Ved å tenke at innovasjon er lukkende prosesser, overser vi hvordan tidligere innovasjoner er med å gi handlingsrom til dagens innovasjon. Åpen innovasjon er mer dynamisk hvor flere blir inkludert i omstillingen og tilpasningen av virksomheten (Aasen & Amundsen, 2015, s. 125). Slik en i menighetsrådet uttrykte det: «Det var forholdvis god kirkesøkning når vi kom hit for 25 år siden ... Så er det mange som har vokst opp her, og som kommer tilbake igjen. Det er mye som ligger her fra før.»

## **Kilder og drivere til innovasjon**

Som forklart i teorikapittelet er det viktig å forstå hva som er driverne og kildene til innovasjonen, for å forstå hvorfor organisasjonen bryter med tidligere praksis. Kilder til innovasjon handler om inspirasjon og idéer, mens drivere av innovasjonen er koblet mer til hvem eller hva som utløser erkjennelsen av behovet.

Jeg fant noen drivere i datamaterialet som handler om; *kontekst, aktører, struktur, kultur og åndelige kilder*. Konteksten handler om stedet, aktørene er de som bidrar til innovasjonen, strukturen er sektormodellen, kulturen handler om inkludering og større handlingsrom. Strukturen og kulturen har jeg vist i forrige avsnitt om hvordan de bidrar til innovasjon.

### ***Konteksten***

Det viste seg å være et handlingsrom og marked på stedet for å drive barnearbeid, da Frikirken var i en omstillingsfase og hadde mer fokus på ungdommene i bygda. Denne lokale og geografiske faktoren som en driver til innovasjon, påpeker også Kang & Jaskyte (2011, s. 174) i sin studie av innovasjonsarbeid i menigheter. Dette handler om å se muligheter i konteksten.

### ***Aktører***

Det viste seg at det var mange aktører som bidro til innovasjonen, hvor soknepresten er én blant mange viktige aktører. Prestene, daglig leder og flere oppleves åpne for å ta imot hjelp og er støttende i sin leder-stil. Støttende ledelse løfter også Kang & Jaskyte (2011, s. 173) fram som en veldig viktig driver til innovasjon i menighetsarbeid.

Daglig leder påpekte at noen av de viktigste grunnene til at de har lyktes som menighet, har med at de har fått de riktige folkene på rett plass. Dette støttes også i forskningslitteraturen generelt, og Kang & Jaskyte (2011, s. 173) poengterer at i en menighets kontekst er «human resources critical for innovation».

I tillegg fremstår det i materialet mitt at det er en sterk og samkjørt ledelse. Daglig leder og soknepresten er et komplementerende team som samarbeider godt og drar i sammen retning. I neste kapittel vil jeg også vise hvordan resten av staben sektorledere og

menighetsråd er dradd inn i denne samhandlingen, og utgjør en sterk samhandlendeledelse som driver frem innovasjon.

### ***Åndelige kilder***

Når det gjelder åndelige kilder kom det frem av datamaterialet at forkynnelsen er viktig. Soknepresten selv løfter fram sin egen bakgrunn fra en Frikirkesammenheng og folkekirke, som en driver til å forsøke å kombinere kjernemenighetstanken fra Frikirken med folkekirketanken i Den norske kirke. Gudsordet, bønnen, retreat og det økumeniske felleskapet opplevde han som viktige åndelig kilder

Floberg påpeker i sin studie at faglig ledelse og åndelig ledelse er det samme, og spurte sine informanter: «Hva er dine kilder til åndelig fordypning?» Her kom det blant annet frem at kirkeårets rytme, det ukentlige tekstverkstedet, det å forrette gudstjenester, og prekenarbeid var prostenes viktigste kilder til åndelig fordypning. Prostene er i det datamaterialet opptatt av at prestene skal få tid til hvile og fordypning for egen del, men og for prekenarbeidet. Floberg løfter videre fram Nouwen, som påpeker betydningen av å ta tid til å la Guds ordet få bevege seg i hodet fra hjertet for at det skal bli en del av oss. Prostene er videre i dette materiale opptatt av at de ønsker å legge til rette for det som passer for hver enkelt prest (2020, s. 71).

Vi ser ut fra dette at noe av mitt materialet som ser på prestens åndelige kilder, korresponderer med materialet fra Floberg (2020).

Studien til Kang & Jaskyte (2011) hevder at et stort personale som tjener til idédugnad veiledning og implementering, er en støttende kilde til innovasjon. Samtidig påpeker de at det store antall av muligheter og idéer som eksisterer i store menigheter, kan være barrierer for innovasjon. En av informantene i den studien hevder at det kreves «mye bønn og dømmekraft for å bestemme hvilke av de mange idéene som vil være mest trofast til menigheten og kirken». Her løftes åndelig ledelse opp som viktig når menigheten skal velge mellom mange idéer og muligheter.

Gudstjenesten er en viktig del av endringen og det åndelige livet, og er en dynamo og driver i innovasjonsarbeidet. Jeg vil beskrive dette nærmere i neste kapittel omkring arenaer for sosial samhandling internt.

**Oppsummert** ser vi at soknepresten har et handlingsrom som innovasjonsleder i menigheten ved at han søker og er tildelt en rolle av ansatte og frivillige som entreprenør (E) og integrator (I). Han bruker i stor grad handlingsrommet som ligger i tjenesteordningens §10, og handlingsrommet begrunner han relasjonelt. Videre uttrykker han en opplevelse av et lite tydelig formelt lederskap for prester i Den norske kirke, slik også andre studer poengterer. Det var en radikal innovasjon i form av ny struktur. Den nye strukturen handlet om en endring i ledelse og organisering, og i så måte en *organisasjonsinnovasjon*.

Et resultat av den nye strukturen, var en produktinnovasjon i form av at flere frivillige tok del, og større engasjement. Empirien viser også en langsom inkrementell innovasjon som handler om en prosessinnovasjon der det har skjedd en endring i kulturen. Kulturendring handler om større grad av inkludering, demokratisk styring og økt engasjement hos de frivillige. Drivere som bidrog til innovasjonsarbeid var: kontekst, aktører, struktur, kultur og åndelig kilder.

## 6.2 Hvordan samhandler soknepresten med ansatte, menighetsråd og menighetslederne gjennom sektororganisering i menigheten?

I følge Austin & Devin (referert i Aasen & Amundsen, 2015, s. 60) bygger vellykket innovasjonsarbeid på to fundamentale faktorer. Det første er et skapende og lekende samspill mellom mennesker innenfor gitte rammer. Den andre er at resultatet av samspillet skal gi en positiv opplevelse for dem som skal anskaffe, anvende eller ta i bruk resultatet.

Denne samhandlingen handler i stor grad om sosial innovasjon hvor nye idéer skal imøtekomme ikke oppfylte behov.

Steder hvor denne samhandlingen foregikk internt var: *gudstjenesten/kirkelige handlinger, kirkekaffen, stabsmøter, menighetsrådsmøter og møter mellom arbeidsutvalg (AU) og sektorledere*. Av eksterne samhandlinger vektlegges blant *sosiale sammenkomster i bygda og økumeniske samlinger* hos andre trosmenigheter.

Jeg vil her drøfte hvordan soknepresten samhandlet på disse ulike arenaene, og se dette i forhold til teori og tidligere forskning.

Giddens (referert i Cajaiba-Santana, 2014, s. 47) foreslår begrepet «duality & structure» i forbindelse med sosial innovasjon, og hevder at aktører/agenter og sosiale systemer er gjensidig konstituert i et dialektisk forhold. I følge Cajaiba-Santana (2014) har tidligere forskning ikke helt vist hvor den sosiale innovasjonen skjer. Giddens mener å identifisere det i tre nivå, og jeg velger her å bruke hans tre nivå som overskrift på de tre påfølgende underkapitlene (referert i Cajaiba-Santana, 2014).

### 6.2.1 Intrajosiale gruppeinnovasjoner

#### **Gudstjenesten og kirkekaffen**

Gudstjenesten løftes opp som en av de viktige endringene i menigheten. I starten da menigheten satt ned et strategiutvalg og begynte å arbeide med en ny sektororganisering, laget de en egen gudstjenestestrategi som de kalte «Visst skal huset bli fylt». Gudstjenesten blir i mitt datamateriale løftet fram som menighetens hovedsamling, og hvor forkynnelsen og fellesskapet er viktig. I gudstjenesten har også soknepresten en tydelig lederrolle, og hvor han som aktør kan formidle verdier og utøve verdibasert ledelse. Soknepresten leder og samhandler her ved å lede et møte kl. 10.30 for alle som har oppgaver i gudstjenesten, oppmuntrer og gir tilbakemeldinger, og som liturg og predikant i gudstjenesten. Det er stor grad av involvering, inkludering og gjenkjennelse gjennom kommunikasjonen, og faglig og høy kvalitet på innholdet. Sektorlederen for gudstjenesten setter opp semesterplan for oppgaver for de frivillige i gudstjenesten, og har oppfølging av de frivillige i de store linjene.

Gudstjenesten som en viktig arena for samhandling i menigheten løftes også frem av Saxegaard (2009). Han uttrykker også at det er avgjørende at soknepresten både i messen og ut fra messen, utøver sitt lederskap i relasjon til andre mennesker. Saxegaard løfter frem presten som symboliserende leder i gudstjenesten, og understreker at underet i gudstjenesten er at Gud og mennesker forenes. Den symboliserende ledelsen stryker tanken og meningsaspektet. Samtidig kan vi i gudstjenesten gripes konkret gjennom en kroppslig handling på flere plan enn det intellektuelle. Videre mener han liturgien er noe mer enn formidling av trosinnhold, men en handling og et møte som hele tiden beveger seg mellom

gamle og nye ord, mellom det fastlagte og det spontane, mellom det som var planlagt på forhånd og det som blir til der og da.

Det som Saxegaard løfter frem her, opplever jeg som en spennende og nyskapende innovativ prosess mellom menigheten som ledes av presten og Gud.

Saxegaard (referert i 2009, s. 24) løfter videre frem en viktig side ved prestens samhandlende rolle i gudstjenesten. Han mener at i «samhandling» ligger noe mer enn å invitere andre til samarbeid, men å «utvide sirkelen ut fra eget sentrum» må presten våge å sette passerspissen utenfor seg selv for å oppdage alle sirkelene han/hun inngår i. Dette mener jeg er en viktig faktor i den sosiale samhandlingen og innovasjonen som skjer i gudstjenesten.

I gudstjenesten kommer det også frem det Giddens (Cajaiba-Santana, 2014, s. 48) løfter frem som skjer på det første nivået i den sosiale innovasjonen. Samhandlingen er relatert til de grunnleggende normene, verdiene, reglene og vanene som eksisterer i en sosial gruppe.

Kang & Jaskyte (2011, s. 174) løfter frem tilgivelse, raushet, og åndelighet som viktige drivere som fremmer innovasjon. Disse faktorene kommer blant annet frem i gudstjenesten.

Kirkekaffen er en viktig sosial arena der interaksjonen blir mer toveis og har preg av dialog. Soknepresten er her opptatt av å se, lytte og snakke med folk, og bygge og styrke relasjoner. Kang & Jaskyte (2011, s. 174) understreker viktigheten av å lytte til andres idéer som noe som fremmer innovasjon. Kirkekaffen kan nettopp være en fin anledning til dette.

### **Stabsmøter, menighetsrådsmøter og møter mellom arbeidsutvalg (AU) og sektorledere (frivillige)**

Sirris (2020, s. 11) løfter frem at innovasjon handler om å finne løsninger sammen med andre, det er svært sjeldent at innovasjon drives fram av en enkelt person. I det at innovasjon er sosial, ligger involvering og relasjoner mellom mennesker. Samarbeid og interaksjon er drivkrefter for innovasjon.

Sokneprestens samhandling fremstår som dialogisk-inkluderende. Han løfter frem de ansatte og frivillige slik han sier det: «Jeg vet ikke om jeg hadde klart å fungere i en umyndig stab. Jeg er litt avhengig av at de føler de kan sparke bort ballen – og gjerne i en annen retning. .... Her

er vi en stab hvor alle er litt myndige da. Og at det gjør meg godt, ja selv om det ikke alltid blir som jeg vil.»

Dette er i samsvar med teorien om «empowerment», som handler om å «gi makt til noen» eller «bemyndiggjøre». På den måten blir og samhandlingen mer i grad av en medarbeiderdrevet innovasjon (nedenfra –opp) (Aasen & Amundsen, s. 27-31). Møteformen i menigheten bærer også preg av dette.

Hvert semester samles arbeidsutvalget (AU) som består av leder og nestleder av menighetsrådet, sokneprest og alle sektorlederne (totalt 9). Dette oppleves som gode møter, hvor de opplever mye begeistring og synergieffekter. På disse møtene kommer det gjerne frem noen behov hos de ulike sektorlederne. De ulike sektorlederne sitter da og hører på hverandre, og sektorleder for misjon kan komme med et ønske om å lære hele menigheten om misjonsprosjektet. Da hiver sektorlederen for barn seg på: «Ja, men du kunne jo blitt med inn i det og det.» og videre sektorlederen for musikk «ja, vi kunne jo laget en konsert sånn og sånn».

Denne samhandlingen og synergien ville vært vanskelig å få til hvis de var ni forskjellige komitéer som var samlet. Det hadde blitt for mange deltagere, og en hadde ikke fått til den samme synergien slik jeg har omtalt i forrige kapittel med strukturendring.

Et viktig funn var det soknepresten la merke til da han kom til menigheten. Det var noen store forventninger til staben. Han sa det slik: «at det var staben som var kirka. Og hvis folk ikke hadde fått oppfølging og blitt sett, så var vi som stab som ikke hadde sett dem.» Daglig leder poengterte også at menigheten hadde gått fra å være en relativt stabs-styrt menighet, til å bli en menighet som i stor grad er drevet av frivillige.

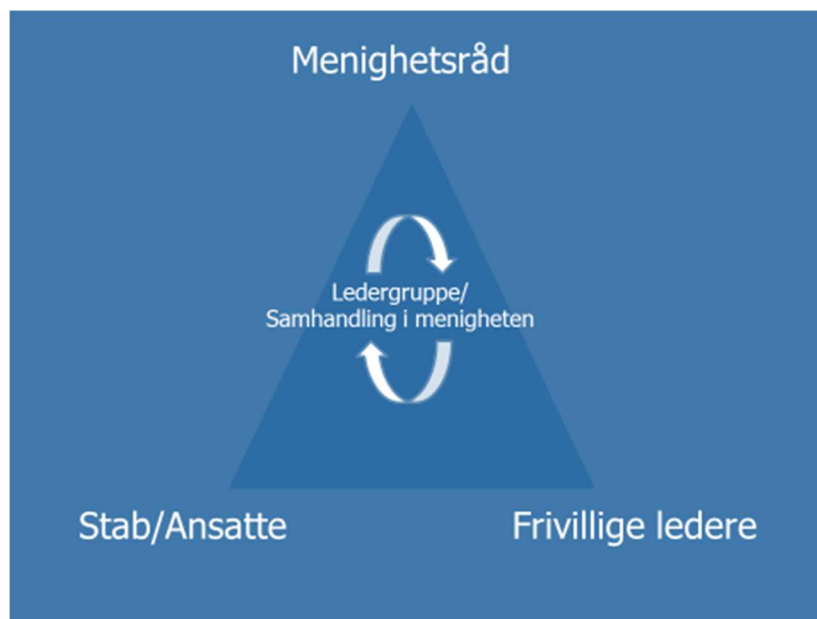
Disse opplevelsene var en av driverne som skapte et behov for endring. Menigheten ønsket en struktur som var mindre basert på ulike utvalg som skrev referater som få leste. De ville ha en enklere og mer relasjonell struktur, hvor det var kortere avstand mellom ansatte, frivillige og menighetsråd. De ville ha en relasjonell struktur, hvor folk snakket mer sammen, og hvor menigheten ble mindre stabs-styrt.

Ved den nye strukturen blir menighetsrådets overordnede ansvar enda mer tydelig, slik §9 angående menighetsrådet oppgaver i Kirkeloven (1996) legger vekt på:



Menighetsrådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende betjent med det, dømte gis dåpsopplæring, barn og unge samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpet.

Ut fra datamaterielt jeg har samlet inn og Kirkeloven, har jeg satt sammen en modell som understreker menighetsrådet øverste ansvar, og får frem viktigheten av en god samhandling i menigheten slik at den ikke blir styrt av ansatte (stabs-styrt). Ledergruppen er her arbeidsutvalget (AU), som består av leder og nesteleder i menighetsrådet, daglig leder og sokneprest. Noen ganger er AU utvidet med sektorledere og noen ansatte. Her i denne modellen ser vi og at samhandlingen er en kombinasjon av initiert top-down og bottom-up. Dette samsvarer med det Sirris poengterer at det er viktig at innovasjonsarbeidet i menigheten er involverende (jmf. (Sirris, 2020, s. 12)



Figur 5.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> *Samhandling i menigheten*. Modell laget ut fra data/empiri fra menigheten og §9 i Kirkeloven.

## 6.2.2 Sosiale innovasjoner mellom grupper

### **Sosiale sammenkomster i bygda og økumeniske samlinger**

Soknepresten som integrator (I) og entreprenør (E) kommer også tydelig frem i den eksterne tilknytningen. Frivillige og stab løfter frem alle de «sosiale fiskedammene» som er i menigheten hvor det skjer mye sosial interaksjon, og hvor soknepresten ofte er tilstede. De sosiale fiskedammene er ofte private sammenkomster som medlemmer i menigheten inviterer til. Noe som gjør at disse arrangementene er i gråsonen mellom sosiale interaksjoner internt i menigheten, og mer interaksjon mellom menighet og bygd.

På disse tilstelningene møter soknepresten folk som ikke nødvendigvis er aktive kirkegjengere, og han er dermed med på å utvide menighetens sosiale nettverk.

Soknepresten knytter også sosiale bånd gjennom det økumeniske fellesskapet i bygda, og er dermed med å dempe eventuelle konfesjonelle uenigheter mellom de ulike trossamfunn og skape gode samarbeidsrelasjoner.

Sokneprestens oppsøkende eksterne virksomhet samsvarer med Adizis (1995) sin entreprenørrolle (E), som er mest orientert eksternt og som knytter nye relasjoner (jmf. integrator (I)) og ser etter nye muligheter.

## 6.2.3 Et større makronivå av sosiale systemer

Samhandlingen som drives internt og eksternt i menigheten får også legitimitet og støtte fra et høyere nivå fra blant annet biskopen.

I begge bispevisitasene har biskopene snakket positivt omkring sektormodellen

Denne overordnede støtten er med på å trygge den lokale organisasjonen, strukturen og bekrefte at de er på rett vei som menighet.

#### 6.2.4 Kontinuerlig

Som vi har sett i teori delen, er kreativ ledelse koblet til å lede kreative personer – mens innovativt lederskap har mer fokus på å få frem kreativitet hos alle som arbeider i organisasjonen. Derfor må en arbeide kontinuerlig og praksisnært med innovasjon i organisasjonen. Hamels innovasjonslov uttrykker nettopp dette, og det bør være en kontinuerlig tilførsel av nye perspektiver. Innovasjonen bør bli endel av kulturen (Johannessen, Stokvik & Olsen, 2013, s. 40, 164).

Ledelsen bør etablere strukturer og faste møteplasser for samtaler og dialog. Dette skjer i stor grad i menigheten, med en sektormodell som genererer flere frivillige og bedre oppfølging og ved mange arenaer for samhandling. Menigheten har i stor grad klart å involvere mange i disse endringsprosessene. Innovasjon kan som vist i teorien strupes ved at sentrale ledere eller ansatte melder seg ut (Sirris, 2020, s. 12-13). Men her skjer det i en dialogisk-inkluderende prosess.

Menighetsrådslederen fremhever at det har blitt en kultur i menigheten hvor en «hele tiden er i front og følger med». Det handler om det forskeren Ackhoff poengterte: «Det å skape organisasjonens fremtid handler om å være proaktiv i forhold til det man ønsker å bli oppfattet som i et marked, og det man ønsker å oppnå i dette markedet.» (Johannessen et al., 2013, s. 22).

Det handler om å skape en innoverende kultur, slik Johannessen (2013, s. 20, 119) påpeker det: «Jo flere som deltar i prosessen, desto flere kombinasjoner er mulige.» Myndiggjøringen av stab og frivillige har og bidratt til at dette arbeidet er noe flere står sammen om, og som ikke svinner hen men pågår kontinuerlig. Sirris (referert i 2020, s. 14) påpeker at organisasjonslæring forutsetter kollektiv innsats hvor alle medlemmene deltar, og hvor det ikke kan settes bort til noen få, og overlates til lederne. Innovasjonen skjer ved at flere samarbeider om det, og det skjer gjennom en kontinuerlig prøving og feiling. Det er grunnleggende viktig å skape klima som er åpent for endring og reflekterer over egen praksis. Min empiri bekrefter i stor grad det Sirris hevder, at innovasjonsarbeid i en menighet bør være en kontinuerlig prosess.

### 6.2.5 Praksisnært

Et viktig utgangspunkt for å fremme innovasjon, er nærhet til praksis. Kjernevirksomheten er feltet der menighetsarbeidet pågår. Det involverer en rekke mennesker, både ansatte og frivillige, og kan trekke veksler på ulike typer kompetanse. Til daglig er det profesjonene som driver innovasjonsarbeid. De kan da hindre innovasjon, ved blant annet å holde fast på sin oppfatning av hva kvalitet er og henge om sitt ansvarsområde (Sirris, 2020, s. 12-13).

Dette er ikke tilfelle i denne menigheten. Her har soknepresten blant flere bidratt til å skape en kultur hvor det er lite profesjonskamp. Han ønsker i stedet samhandling og myndige samarbeidspartnere (ansatte og frivillige). I stedet for å hegne om sitt eget, er han med å inkludere og ta del i veiledning når det gjelder forkynnelse. Dette er med å styrke menigheten som en lærende organisasjon, som kontinuerlig forbedrer seg gjennom praksis (Sirris, 2020, s. 12-13).

For å få til en god læring gjennom praksis, må en legge til rette for god kommunikasjon og gruppeprosesser. Endringen kommer innenfra og nedenfra, og ledelsens oppgave blir å indentifisere behov, endringsønsker, koordinere og legge til rett for en prosess. Empirien fra min studie samsvarer med Sirris (2020, s. 12-13) sitt poeng, at innovasjonsarbeid må være praksisnært.

Saxegaard (referert i 2009, s. 23-24) fremhever tre «kompetanser» som er viktig for den pastorale tjeneste. Det er teologisk kompetanse, fellesskapsarbeid og konkret handling. Konkret handling handler om å forske på en virksomhet, inkludere flest mulig i prosessene, ta avgjørelser som kommuniseres, og evaluering. Datamaterialet fra min case-menighet, viser at soknepresten er en sterk aktør som bidrar til dette i god samhandling med andre aktører i menigheten.

**Oppsummert** ser vi at soknepresten har bidratt som en sentral aktør i den sosiale innovasjonen både internt i menigheten, men også eksternt. Et viktig funn er en endring i samhandlingen, der menigheten i større grad blir drevet av de frivillige. Menigheten ønsket en mer relasjonell struktur der det var kortere avstand mellom ansatte, frivillige og menighetsråd. Et tydelig resultat av innovasjonsarbeidet er at menigheten har blitt mindre stabs-styrt.

### 6.3 Hvordan motiverer soknepresten menighetslederne til innovasjonsarbeid i menigheten?

Som vist i teorikapittelet hevder selvbestemmelses teorien at våre grunnleggende behov; kompetanse, sosial tilhørighet og autonomi, øker graden av indre motivasjon. Dette fører til bedre yteevne, jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, kreativitet og mindre turnover (Løvaas, 2017). Forskning har også vist at verdidimensjonen har stor innvirkning på medarbeideres og frivilliges indre motivasjon, og verdibasert ledelse handler om å holde det meningsbærende levende (Løvaas, Sirris & Kaasa, 2019, s. 28, 36). Dette er også et gjennomgående funn i min empiri når jeg spør informantene hvordan soknepresten motiverer menighetslederne til innovasjonsarbeid. Menighetslederne er her som forklart tidligere i innlednings kapittelet: ansatte, menighetsråd og frivillighetslederne.

#### **Mestring og mennesker som ikke er motivert**

Det kommer frem gjennom intervjuene at soknepresten er stadig på utgikk etter å lære mer, og at dette engasjementet smitter over på frivillige og ansatte. Han stagnerer ikke teologisk, er på jakt etter å lære noe nytt, og viser en stor interesse for faget sitt. Behovet for kompetanse innebærer opplevelsen av å mestre arbeidsoppgavene. Forskeren Lai viser til sterke sammenhenger mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Wollebæks undersøkelse «Betingelser for frivillig innsats», viser at frivillige motiveres av å kunne lære noe og at dette motivet har økt fra 1998 til 2014 (Løvaas, Sirris & Kaasa, 2019, s. 28).

Videre motiverer det staben at de blir inkludert i denne læringen og mestringen, slik Amalie sier det: «Og så motiverer det meg at jeg slipper til. Og får lov å bruke det jeg er god på.» Det er et inkluderende fellesskap i staben, der de hjelper hverandre til å lære og mestre nye ting. Dette viser forskingen (jmf. punkt 3.6) styrker den indre motivasjonen.

I undersøkelsen kommer det også fram en *mulig årsak til at mennesker ikke er motivert*, at de kjenner seg ikke flinke nok (mestrer nok) for å være med i menigheten. Dette kan kanskje tyde på at det ikke er alle i menigheten som blir inkludert i det lærende og veiledende fellesskapet som staben forteller om.

Mine funn samsvarer også med det som forskeren Empson et al. (2015) hevder, at faglederens styrke er at de kan forbedre virksomheten gjennom kunnskapsbasert strategi, være fanebærere, og skape indre motivasjon hos medarbeiderne. Og studien til Morvik (2016) som undersøkte hvordan menighetsstaber vil bli ledet, fant at informantene i noen grad ønsket soknepresten som kirkefaglig leder. En utfordring hun fant var at «alle driver på hver sin tue», og at stabene drømte om et utviklende samspill hvor soknepresten utøvde en helhetlig ledelse.

### **Sosial tilhørighet og mennesker som ikke kjenner seg inkludert**

Når det gjelder sosial tilhørighet, har forskning vist at dette anses å være viktig for motivasjon blant kunnskapsarbeidere på tvers av ideell og kommersiell sektor. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 237) understreker at det å oppleve sosial tilhørighet på jobben, primært handler om menneskers grunnleggende behov for å relatere til andre.

Løvaas (2017, s. 230-232) poengterer at sosial tilhørighet på arbeidsplassen blant annet handler om å bli møtt med respekt i de personlige relasjonene, og være endel av et arbeidsmiljø hvor kollegaene bryr seg og er gode mot hverandre. Dette hevder også selvbestemmelsesteorien, som påpeker at opplevelsen av trygge relasjoner mellom de ansatte, opplevelse av tilhørighet til kollegafellesskapet og det å være en del av en gruppe, har sammenheng med opplevelsen av å være indre motivert i arbeidet.

Undersøkelsen til Wollebæk et al. (2015) viser at det sosiale aspektet også har stor betydning for de frivilliges motivasjon til å fortsette som frivillig. Sosiale begrunnelser ser ut i denne undersøkelsen også å ha fått økende betydning: «at man har venner blant de frivillige var motivasjonskilden som økte mest mellom 2009 og 2014». Mange frivillige opplever menigheten som *et inkluderende fellesskap*, slik en frivillig uttrykker det: «Det er å få vær med i det fellesskapet. Og det føles godt å trygt å være her. .... Å, så får man lov å være den man er. .... Vi er her med våre sårbare liv, og det er helt ok.»

Samtidig kommer det frem i mitt datamateriale at det er mennesker i lokalsamfunnet som *ikke kjenner seg inkludert*, slik det det påpekes fra flere i menighetsrådet: «Det er ingen som kommer og sier hei, er du ny? Jeg tror folk trenger å bli sett, og det har jeg hørt både fra andre innvandrere og fra norske.»

En i menighetsrådet kjente også på noe av dette, men opplevde det viktig å engasjere seg som frivillig. Hun oppdaget at gjennom det frivillige arbeidet ble hun bedre kjent med menneskene. Men hun tror nok det er enklere for de som har barn, og skulle ønske det var lagt til rette for mer frivillighet for de eldre.

Det sosiale fellesskapet og sosial tilhørighet er en viktig motivasjon for de frivillige i studien til Steensnæs (2015). Denne studien peker videre på at sosial tilhørighet er viktig med tanke på å fortsette som frivillig, og å bli frivillig. Ut fra det kan vi si at når noen ikke opplever seg inkludert slik datamaterielt viser, vil det sannsynligvis føre til at de ikke ønsker å være med å bidra som frivillige.

Når jeg spør dem om hvem som motiverer til samhandling, så svarer en frivillig at det først og fremst er staben som gjør det, da de tenker på det til daglig. Samtidig har den nye strukturen økt denne samhandlingen: «...Du merker når sektorlederne og AU kommer sammen, så motiverer de hverandre. De er både engasjerte og kreative.»

De sosiale båndene som knyttes i lokalsamfunnet er også med å motivere de frivillige. Det å samarbeide med andre kristne menigheter, og at soknepresten møter jevnlike på økumeniske samlinger oppleves fint og motiverende for de frivillige. Slik en i menighetsrådet sier det: «Jeg synes det er litt fint at en kan oppleve samarbeid. Det er ofte de negative tingene som dras opp, som konflikter eller uenighet.»

Når jeg spør soknepresten hva han får igjen av å være prest på dette stedet, er det en nerve som går på å være endel av et godt fellesskap. Mye av det handler om en god sosial samhandling/sosial innovasjon, og få arbeidet med et fag og en sak han brenner for: «Det er helt nydelig. Jeg får liksom jobbe med det som på en måte er en hobby. Det jeg liker godt, å bygge menighet. Det er veldig meningsfylt. Jeg treffer mange trivelige mennesker, og får veldig mange gode opplevelser.»

### **Autonomi**

Autonomistøtte kan bestå i å legge til rette for valgmuligheter og oppfordre til å ta initiativ. Det å selv kunne påvirke hvordan arbeidsoppgaver utføres viser seg å være viktige elementer for motivasjon på tvers av sektorer (Løvaas, 2017, s. 228).

I analyse kapittelet kommer det frem at de frivillige i den nye sektormodellen får i større grad være med å påvirke arbeide i menigheten. Daglig leder opplevde det selv vanskelig når han arbeidet som ungdomsarbeider i en menighet. Da måtte han gå til soknepresten som skulle ta det opp med menighetsrådet. Etter menighetsrådsmøte skulle han få svar fra soknepresten hvordan utfallet av saken ble. Han opplevde da at det var en stor avstand mellom ansatte og menighetsråd, og at det var helt utenkelig at en frivillig kunne komme til menighetsrådet og legge fram en sak. Denne opplevelsen var en av driverne til å gjøre en endring i strukturen, slik at avstanden mellom menighetsråd, ansatte og frivillige ble mindre.

De frivillige uttrykker videre at det er lite albuer, og at de får bidra med det man er god på. Dette understreker soknepresten ved myndiggjøringen av ansatte og frivillige:

Vi har en god kultur hvor samarbeidet med daglig leder går veldig godt og resten av staben. Staben er veldig myndige. Og vi har disse sektorlederne som også er myndige. Sånn at det er ingen som er liksom sånn diktator her.

Sektorlederne får mye frihet og frie tøyler, men samtidig frihet under ansvar ved at de rapporterer om arbeidet til menighetsrådet. Og soknepresten oppmuntret til autonomi, slik daglig leder uttrykker det:

Han bidrar ved å være god på å gi tilbakemeldinger på hvor viktig folk er. Og gi de spillerom, og gi de faktisk myndighet til å påvirke retningen innenfor de sektorene som de er engasjert i. Han er ikke redd for å slippe andre til.

Sirris (2018b, s. 2) hevder at i Den norske kirke bidrar profesjonsutøvernes autonomi og faglige skjønn til å gjøre strategiarbeidet ytterst komplekst. Han uttrykker og at frivillige i begrenset grad kan styres og heller ikke avkreves tilslutning til menighetsledelsens strategi.

Dette kan det se ut som de har fått til i den menigheten jeg har undersøkt ved å løfte opp de frivillige sektorlederne som endel av menighetsledelsen, og at profesjonsutøverne ikke hindrer innovasjon gjennom sin autonomi og faglige skjønn.



## Verdi – Mening – Saken

Askeland (2017) sin modell søker å integrere lederens bidrag til verdiarbeid med ledelsesfunksjonen. I datamaterialet i undersøkelsen kommer det frem at soknepresten er god på å løfte frem meningen, og etterlever i praksis menighetens visjon og verdier. Han får med seg folk både internt og eksternt, ved blant annet å grunnge det han har lyst å få til på en god måte. Folk lytter til han med interesse, og opplever han som en positiv inspirator og drivkraft. Slik blir han en institusjonell leder slik verdibasert ledelse/institusjonell teori vektlegger ledelse (jmf. punkt 3.5.).

Løvaas (2017, s. 235) hevder at når medarbeidernes individuelle verdier er i samsvar med organisasjonens verdier, påvirkes motivasjonen, noe som igjen gir positive effekter på organisasjonen. Verdibasert ledelse handler grunnleggende sett om nettopp å holde det meningsbærende levende.

Når jeg spør soknepresten om hvordan han beskriver sin måte å være en åndelig og strategisk leder, svarer han: «Nei, kanskje ved en slags sånn - «som en påvirker». En liksom sånn «*idémaker eller influenser.*» Han er veldig opptatt av hvordan menigheten fungerer, og har mange tanker om menighetsarbeidet som en kommuniserer og deler både internt og eksternt.

Jeg opplever nettopp at informantene i undersøkelsen har lett tilgang til hva som gir mening i arbeidet. Slik en frivillig sektorleder uttrykker det: «Når du kommer til kirka så «*skal du få et glimt av himmel, bli inkludert og utfordret*».

Løvaas et al. (referert i 2019, s. 38) viser i sin studie at meningsaspektet er stadig viktigere i arbeidslivet, og at oppmerksomhet på verdier vil kunne være til det gode for kunnskapsorganisasjoner. Videre kommer det her frem at verdi- og meningsdimensjonen er kjernen i de frivilliges motivasjon. Dette samsvarer med dataene fra min analyse, som viser at både frivillige og ansatte blir motivert av verdier- og meningsdimensjonen.

**Oppsummert** har jeg her vist at motivasjon er en viktig faktor for å få til et godt innovasjonsarbeid. Selvbestedelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) viser at: mestring, sosial tilhørighet og autonomi har betydning for innovasjon. I tillegg har forskning vist at verdidimensjonen har stor innvirkning på medarbeideres motivasjon (2017, s. 235).

Sokneprestens engasjement over å lære mer, smitter over på ansatte og frivillige. I tillegg er det muligens mennesker som ikke kjenner de mestrer nok for å delta. Frivillige opplever at det sosiale fellesskapet er godt, og er en stor årsak til at de ønsker å være med i menigheten. I tillegg er det eksempler på mennesker som ikke kjenner seg inkludert i fellesskapet. Soknepresten legger ikke opp til profesjonskamp, men ønsker å slippe ansatte og frivillig til slik at de opplever autonomi. Han kommuniserer godt verdiene og visjonen både i ord og handling, og fremstår som en tydelig institusjonell leder.

## 6.4 Oppsummerende drøfting

### 6.4.1 Hva er sokneprestens handlingsrom som innovasjonsleder i menigheten?

Jeg fant i min studie at soknepresten opplevde lite handlingsrom som leder rent formelt, men allikevel stor mulighet til innflytelse. Ut fra tjenesteordningen (2016) har prester et tydelig mandat til å være en åndelig og strategisk leder i menigheten. Dette kommer tydeligst til uttrykk i de kirkelige handlinger som: gudstjenesten, dåp, vigsel og gravferd. I denne undersøkelsen opplevde også soknepresten å ha et tydelig handlingsrom i de kirkelige handlingene, i tillegg opplevde han et stort relasjonelt handlingsrom internt og eksternt i menigheten.

Adizes løfter frem viktigheten av komplementære team, og poengterer at en leder som ivaretar alle lederrollene bare finnes i lærebøkene. I denne menigheten har daglig leder og sokneprest tydelig fordelt lederrollene mellom seg. Daglig leder hadde vekt på administrator (A) og produsent (P), mens soknepresten vektla entreprenør (E) og integrator (I). I tillegg kommer det frem av datamaterialet at soknepresten løfter frem menighetens verdier og visjoner, og fremstår internt og eksternt som en helhetlig institusjonell leder av menigheten.

Den nye strukturen (sektormodellen) resulterte blant annet i en ny kultur hvor flere bidrar, både ansatte og frivillige. Det at flere bidrar opplever ikke soknepresten som en trussel mot sitt handlingsrom, men tvert imot som en avlastning.

Den nye strukturen bidro også til endel motstand i starten, da utvalg ble lagt ned og det ble færre medlemmer i menighetsrådet. De ansatte måtte også forholde seg til sektorledere innenfor sitt fagområdet som hadde fått et større ansvar og myndighet. På grunn av denne motstanden hadde de mange enkeltsamtaler i samtaler og samtaler stab og menighetsråd for å finne sammen i en felles enighet.

Jeg fant og i min undersøkelse at tidligere innovasjoner og en gradvis kulturendring over tid der flere får bidra og større grad av demokratisering, bidrar til å muliggjøre innovasjonen som startet med sektormodellen i 2006/2007.

Av drivere og kilder som var med å utløste innovasjonen fant jeg: kontekst, aktører, kultur og åndelige kilder. Konteksten handler om et handlingsrom og marked på stedet for å drive barnearbeid. Det er flere aktører som bidrar og støtter innovasjonsarbeidet. Her kommer det frem hvor viktig det er med «riktige folk på rett plass». Kulturen på stedet handler om større grad av inkludering og demokratisk styring hvor de frivillige får stort handlingsrom. Daglig leder er en viktig driver, og prestene i menigheten løftes frem som viktige åndelige ledere gjennom forkynnelsen. Soknepresten løfter frem kirkelig bakgrunn, gudsordet, hvordan gudsordet treffer livet, bønner, retreat og det økumeniske fellesskapet.

#### 6.4.2 Hvordan samhandler soknepresten med ansatte, menighetsråd og menighetslederne gjennom sektororganiseringen?

Sokneprestens samhandling har foregått både internt og eksternt. Det har her kommet frem at det har vært en kompleks samhandling mellom mennesker og kontekst, mellom individ og struktur, og mellom organisasjon og omgivelser.

Sokneprestens dialogisk-inviterende stil er viktig i den sosiale prosessen internt i menigheten, hvor han bidrar til konsensus og en samhandling som ikke er ovenfra og ned. Myndige frivillige og ansatte er viktig for at denne prosessen skal fungere godt. Soknepresten inviterer andre inn til å delta med sine evner og kreativitet.

Videre er det en sosial innovasjon mellom grupper. I den sosiale samhandlingen mellom menigheten og bygda er også soknepresten aktiv. Det være seg sosiale sammenkomster, økumeniske samlinger og andre arenaer.

På et større makronivå opplever menigheten støtte fra biskop og bispedømme i sitt innovasjonsarbeid.

Ut fra dette ser vi at innovasjonen er praksis nært, og den involverer en rekke mennesker. Det er lite profesjonskamp i det daglige virke, hvor det er lagt opp til lærende inkluderende prosesser.

Menigheten er proaktiv, hvor en kontinuerlig og hele tiden er i front og følger med på endringer og utvikling. Den nye modellen har blitt endel av kulturen, og den har dermed blitt godt implementert.

Mange har stått i stillingene over lengre tid, og det er sentrale endringsagenter i stab og frivillige som har drevet denne modellen frem. Soknepresten er her en sentral endringsagent.

Funnene her bekrefter i stor grad Giddens (Cajaiba-Santana, 2014, s. 47) sin modell for sosial innovasjon og samhandling. Videre viser det seg også i denne undersøkelsen det Sirris (2020) vektlegger i sin studie omkring innovasjonsarbeid i en menighet.

#### 6.4.3 Hvordan motiverer soknepresten menighetslederne til innovasjonsarbeid i menigheten?

Funnene viser at motivasjon er en viktig faktor for å få til et godt innovasjonsarbeid. Ut fra selvbestemmelsesteorien er det å utvikle mestring og kompetanse med å styrke den indre motivasjonen. Dette kommer også frem i denne studien, hvor sokneprestens engasjement etter å lære mer, smittet over på ansatte og frivillige. Videre kommer det frem at noen muligens ikke kjenner seg motivert da de ikke opplever seg inkludert og flinke nok.

Sosial tilhørighet har også vist seg å ha stor betydning for den indre motivasjonen. Når frivillige svarer på hva som motiverer dem, er det i stor grad det å få være med i fellesskapet. Og at de opplever at de kan få være der med sine u-perfekte og sårbare liv. Den nye strukturen og staben bidrar i stor grad til god samhandling og dermed sosial tilhørighet. Det kommer frem at noen opplever seg ikke inkludert, dette kan videre resultere i at flere ikke ønsker å være med å bidra i det frivillige arbeidet.

Autonomi og det å få være med å ta valg og få sette sitt preg på det, viser seg også å ha betydning for indre motivasjon. Dette kommer også frem i analysen. De frivillige opplever lite «albuer» fra ansatte, og får bidra med det de er gode på. Soknepresten legger opp til lite profesjonskamp, og er med å heie fram en myndiggjøring av ansatte og frivillige.

Et fokus på det meningsbærende og visjonen med det vi driver med, er med å styrke den indre motivasjonen. Soknepresten er med å formidle verdiene på en god måte, og er med å påvirke adferden til menighetslemmene. Visjonen og verdiene gjennomsyrrer alt staben gjør, og her er soknepresten en av pådriverne.

## 7 Konklusjon og utblikk

På bakgrunn av den foregående analyse og presentasjon av resultater, vil jeg i dette kapitlet presentere konklusjonene.

Ut fra det empiriske materialet representerer studien noe nytt omkring hvordan soknepresten bidrar til menighetens innovasjonsarbeid. Et av studiens hovedfunn var at menigheten gikk fra å være stabs-styrt, til å bli en menighet som er drevet av frivillige. Denne endringen fikk de til ved å gjøre en radikal endring (*radikal innovasjon*) av strukturen, og ved å arbeide med holdninger til ansatte og frivillige i en prosess (*inkrementell innovasjon*) for å gjøre menigheten mottakelig for en slik endring. Den nye strukturen er ny organisering av menigheten, og er i så måte en *organisasjonsinnovasjon*. Det var en endring av kultur og gudstjeneste som bar preg av *prosessinnovasjon*. Det var en god og inkluderende samhandling både internt i menigheten og eksternt i lokal samfunnet i form av en *sosial innovasjon*. I tillegg skjedde det og en endring i hva som ble kommunisert (*kommunikasjonsinnovasjon*) ved å legge vekt på inkludering, demokratisk struktur og å kommunisere med nye brukere. I alle disse ulike innovasjonene var soknepresten en viktig og sentral aktør, og han var opptatt av å inkludere og gi handlingsrom til ansatte og frivillige.

Studien viser også at soknepresten opplevde lite formelt lederskap. Likevel forhandlet han seg frem relasjonelt, og ble tildelt en tydelig lederrolle i innovasjonsarbeidet som entreprenør (E) og integrator (I). Soknepresten ble i stor grad tildelt rollen som en helhetlig institusjonell leder av menigheten, da han som i størst grad løftet frem verdier, meninger og inviterte menigheten inn i denne samtalen. Han utøvde i stor grad en samhandlende ledelse, og bidro til sosial innovasjon. Konteksten både internt og eksternt gav han dette handlingsrommet.

En forutsetning for god samhandlende ledelse er tydelighet og ryddighet, med tanke på hvem som har ansvar for hva. I denne undersøkelsen hadde de på mange måter avklart dette på lokalplan og fordelt rollene seg imellom.

Videre fikk også de frivillige et tydelig lederansvar. Slik daglig leder påpekte det omkring sektorlederne, hvor de brukte lang tid på å finne de rette personene (rett mann på rett plass).

Soknepresten leder menighet og lokalsamfunn tydelig i gjennom de kirkelige handlinger, og opptrer som en offentlig autoritet som representant for det hellige og med en faglig ekspertise. I lokalsamfunnet kan soknepresten dermed fremstå som en tydelig leder, men soknepresten internt har en mer utydelig formell lederrollen. Etter min mening, bør kirken rydde opp i dette, når Kirkemøtet i 2022 skal stake ut en videre kurs for ledelsen av Den norske kirke.

Saxegaard løfter frem tre kompetanser som er viktige i strategisk ledelse: teologisk, fellesskapsarbeid og konkret handling. Det siste, konkret handling, handler om implementeringsfasen – at strategien skal omsettes til konkret handling. Og det er nettopp det innovasjon handler om at idéene må være både: *nytt, nyttig og nyttiggjort*.

Guds uforanderlighet leser vi i om i Det nye testamentet (Hebreeerne 13, 8, Bibel 2011): «Jesus Kristus er i går og dag den samme, ja til evig tid.» Og dette gjelder og i kirken, selv om kirken er i endring i nye tider. Vi forkynner (Markus 13, 31, Bibel 2011): om så himmel og jord forgår, forgår aldri hans ord. Derfor søker vi kildene som Guds ord (Bibelen) og bønner. Derfor har mange ganger kirkens slagord vært: Ad fontes! Tilbake til kildene!

Samtidig gir Bibelen misjonen frihet i møte med den lokale konteksten og menneskenes livssituasjon. Slik bruker vi vår kreativitet og fantasi inn i nye situasjoner og kulturer, slik at Guds ordet kan skape noe nytt. Derfor kan også kirken hele tiden være innovativ.

Kanskje kirken har noe å lære av filosofien, 70 – 20 – 10, som Google er kjent for. De sier til sine ansatte, dere skal jobbe 70% av arbeidstiden med kjerneoppgavene. Så skal du jobbe 10 % av arbeidstiden med faglig fornyelse for deg selv. Og videre skal du jobbe 20% av arbeidstiden med utvikling. Det vil si en dag i uken, eller 4 dager i måneden skal de jobbe med hvor Google skal være om 1 år om 3 år og om 5 år. De ansatte bes å sette av tid for å komme opp med idéer som driver selskapet dit. Dette er eksempel på å legge til rette for intraprenørskap (jmf. punkt 3.4).

Prestene har i dag 20% av sin arbeidstid som ubunden tid, for å kunne søke kildene, få ny inspirasjon og bruke tid på ordinasjonsløftet. Kanskje alle kirkens arbeidere burde bruke en fast tid på fordypning ved å søke de åndelige kildene (Ad fontes), i tillegg til å se fremover og legge til rette for intraprenørskap. Hvor ansatte og frivillige bes komme opp med nye idéer som driver kirken videre, og hvor vi har et system som fanger opp disse nye idéene i lokalmenigheten.

Dette og innovasjonsfunnene i undersøkelsen kan være en måte å holde innovasjonsprosessene levende og praksisnære i den lokale menigheten. Slik biskopen i Agder etterlyste det på Kirkemøtet (2020): «Jeg har lyst å slå et slag for at vi må jobbe for menighetene og få de til å leve!»

Skulle jeg peke på noen tema som ut fra denne undersøkelsen kunne vært interessant å følge opp, kunne det være å undersøke nærmere ut fra de frivillige perspektiv. For eksempel å spørre: «Hvordan organisere og lede innovasjon av kirkelig frivillighet?» Videre kunne en analysert makt- og autoritetsformer som gjør seg gjeldende i et innovasjonsarbeid i en menighet. Å drøfte mulige utfordringer for roller og lederroller i en menighet i lys av dette.

Videre kunne en i en sammenligningsstudie, undersøkt entreprenørrollen og innovasjonsarbeidets vilkår mellom ulike trossamfunn.

I tillegg bør det arbeides mer med pastoralledelse i forhold til makt og ledelsesdimensjoner i den kirkelige virkelighet. Jeg tror det her i den nye organisering av Den norske kirke, er viktig at presters ledelsesfunksjon sikres handlingsrom og et tydelig mandat. Flere studier peker på at presten i dagens ordning vegrer seg mot å ta et tydelig lederskap, og dermed ikke våger å være en åndelig og strategisk leder og hyrde som tjenesteordning og ordinasjonen vektlegger.

Samtidig er det viktig at alle ansatte med sine ulike fagområder, ikke hegner om sitt fagområde på en slik måte at de frivillige ikke får ansvar og handlingsrom. Denne undersøkelsen viser at når de frivillige blir gitt ansvar, blir fulgt opp og får ta del i lederskapet, da generer det innovasjon og gode vekstvilkår i menigheten.



## 8 Litteraturliste

- Aadland, E. (2017). Verdibevist ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 96-112). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 26-49). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem* (5. oppl. utg.). Stabekk: Vett & Viten.
- Askeland, H. (2016). Ledelse og lederes rolle i Den norske kirke: Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårs perspektiv. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 33(2), 5-19.
- Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 50-76). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Battilana, J. & D'ahunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 31, 58.
- Birkedal, E. & Sirris, S. (2018). "Så lenge vi er med i utviklingsprosjekt skjer det noe!" Ti års erfaring med systematisk menighetsutvikling i Den norske kirke i en kontekst av ekklesiologisk og organisatorisk endring.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological forecasting & social change*, 82, 42-51.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Den norske kirke. (2021). Kirken i tall - kirkestatistikk. Hentet fra <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/bakgrunn/om-kirkestatistikk/>

- Ekeland, T.-J. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse : for helse- og sosialarbeidere* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Empson, L., Muzio, D., Broschak, J. P. & Hinings, C. R. (2015). *The Oxford handbook of professional service firms* Oxford Handbooks.
- Fagerberg, J. (2013). *Innovation - a New Guide. Centre for Technology, Innovation and Culture*. Hentet fra <https://ideas.repec.org/p/tik/inowpp/20131119.html>
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Floberg, R. E. (2020). *Med kall til å lede. Hvordan forstår og utøver presten sin rolle som åndelig leder av prestetjenesten?* VID vitenskapelige høyskole. Diakonhjemmet Oslo, Oslo.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Habermann, U. (2007). *En postmoderne helgen? : om motiver til frivillighet*. København: Museum Tusulanum.
- Hennestad, B. W. (2004). Kan bedriftskultur ledes. *Magma*, 7(3), 89-101.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jensen, K., Jensen, J., Digman, A. & Bendix, H. (2008). *Prinsipper for offentlig innovation [Principles for Public Innovation]*. Børsens forlag, København.
- Jenssen, J. I. (2016). *Hvordan bør menigheter arbeide med endring?*
- Jenssen, J. I. (2019). *How Can Strategic Leadership be Applied to the Development of the Local Church?*
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, J. A., Olsen, B. & Stokvik, H. (2013). *Innovative organisasjoner: Fra idé til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johnsen, E., Vanebo, J. O., Valstad, S. J. & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.

- Kang, B. & Jaskyte, K. (2011). Congregational Leaders' Perceptions of Organizational Innovation. *Administration in social work*, 35(2), 161-179.  
<https://doi.org/10.1080/03643107.2011.557595>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkeloven. (1996). *Kirkeloven* (LOV-1996-06-07-31). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31?q=lov%20for%20menighetsr%C3%A5det>
- Kirkemøte. (2020). *Kirkemøte 2020* [Opptak fra debatten fra Kirkemøte 2020 - KM 10/20 Strategi 2022-2025 ]. Hentet fra <https://vimeo.com/event/358874/videos/466636431/>
- Kirkerådet. (2020). Sak KR 45/20 Forsknings-, utviklings, og innovasjonsstrategi for Den norske kirke. Hentet fra [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2020/juni/kr\\_45\\_0\\_20\\_forsknings-%20utviklings%20og%20innovasjonsstrategi%20i%20dnk.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2020/juni/kr_45_0_20_forsknings-%20utviklings%20og%20innovasjonsstrategi%20i%20dnk.pdf)
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Kobro, L. U. (2018). *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*.
- Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvarme, O. (2004). Ordinert til ledelse. Ordinasjonsliturgien som ledelsesdokument. *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 21(2), 3-13.
- Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 221-244). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Løvaas, B. J., Sirris, S. & Kaasa, A. (2019). Har ledelse av frivillige noe å tilføre ledere i kunnskapsorganisasjoner? *Beta [elektronisk ressurs]*, 33, 22-42.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitativ metasyntese som forskningsmetode i medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforl.
- Menigheten. (2021a). *Ledergruppe og samhandling I*.

- Menigheten. (2021b). Mandat til strategigruppe i 2004. I.
- Menigheten. (2021c). Statistikk over antall frivillige. I.
- menighetsprester, F. o. t. f. (2016). *Tjenesteordning for menighetsprester* (FOR-2016-04-11-1814). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-04-11-1814?q=Tjenesteordning%20for%20menighetsprester>
- Morvik, A. S. (2016). Hvordan vil menighetsstaben bli ledet? Om ledelsesbehov og ledelsesvegring blant kirkefaglig ansatte i lokalmenigheten. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 33(2), 58-67.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art London.
- NOU 2006: 2. *Staten og Den norske kirke*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2006-2/id156177/>
- Røyneberg, E. E. (2008). *Presten som strategisk leder: en drøftelse av presten som strategisk leder i den lokale menighet i Den norske kirke*, Det teologiske menighetsfakultet (MF).
- Saxegaard, F. (2009). Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: en modell for sokneprestens lederskap i folkekirken. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 26(2), 17-28.
- Selznick, P., Smith, J.-A. & Smith, J.-H. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2014). Hva særpreger soknepresters ledelsesforståelse? *Tidsskrift for praktisk teologi*, 52-66.
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon - Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift*, 5(01), 60-88. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2016-01-05>
- Sirris, S. (2018a). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? *Teologisk Tidsskrift*, 7(01), 25-45. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2018-01-03>
- Sirris, S. (2018b). Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i og av religiøse organisasjoner. *Puppets or commanders? Strategy work, development and leadership in and of religious organizations*.
- Sirris, S. (2020). "I går og i dag den samme, ja, til evig tid?" Ledelse av innovasjon i menigheten.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforl.

- Steensnæs, M. B. (2015). Frihet, felleskap og mestring. En kvalitativ studie av hva som motiverer til frivillig arbeid i to norske statskirkemenigheter, og hvilke konsekvenser dette har for ledelse. I.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Strommen, M. P. (1997). *The innovative Church : seven steps to positive change in your congregation*. Minneapolis, Minn: Augsburg.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Vincent, L. & Gammill, R. (2017). *Innovation Theology: A Biblical Inquiry and Exploration*. Eugene: Eugene: Wipf and Stock Publishers.
- Willumsen, E. & Ødegård, A. (2015). *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling*. Bergen: Fagbokforl.
- Wollebæk, D., Sætrang, S. & Fladmoe, A. (2015). Betingelser for frivillig innsats : Motivasjon og kontekst. I: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

## Vedlegg 1 – Informasjonsbrev (gruppeintervju)

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *«Hvordan bidrar soknepresten til innovasjonsarbeid i praksis?»»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan soknepresten bidrar til innovasjonsarbeid i praksis. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Jeg er student på VID/Diakonhjemmet og tar en Mastergrad i Verdibasert ledelse. Til vanlig er jeg sokneprest/prostiprest i Sunnhordland i Bjørgvin bispedømme. Jeg er nå inne i mitt siste år, og har begynt å skrive på en Masteroppgave.

Min foreløpige problemstilling er: "Hvordan bidrar soknepresten i menighetens innovasjonsarbeid?" De foreløpige forskningsspørsmålene er:

1. Hva er sokneprestens handlingsrom som innovasjonsleder i menigheten?
2. Hvordan samhandler soknepresten med ansatte, menighetsråd og menighetslederne gjennom sektororganiseringen i menigheten?
3. Hvordan motiverer soknepresten menighetslederne til innovasjonsarbeid i menigheten?

Et viktig ord i dette prosjektet er innovasjonsarbeid. Jeg ønsker å besøke en menighet i Den norske kirke, og undersøke i første rekke hvordan soknepresten i denne menigheten bidrar til innovasjonsarbeid. Jeg vil som dere ser ut fra forskningsspørsmålene se etter handlingsrommet for innovasjonsarbeid, og hvordan samhandling og motiverte menighetsledere bidrar til innovasjon i menigheten. Menighetslederne er: sokneprest, ansatte, menighetsråd og sektorledere.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I kvalitative prosjekter vil ofte ny kunnskap tolkes i lys av det vi vet fra før. Da det ikke er mye empiri omkring temaet i Den norske kirke, velger jeg en empirisk tilnærming til temaet. Jeg kunne gjort en kvantitativ spørreundersøkelse, men ønsker å gå mer i dybden på temaet og muligens få ny kunnskap og velger derfor en kvalitativ undersøkelse.

Jeg ønsker tre enkeltintervju: 1.Sokneprest, 2.Daglig leder og 3.Menighetsrådsleder

Jeg ønsker tre gruppeintervju: 1.Stab/ansatte, 2.Menighetsråd og 3. Sektorledere

Ellers ønsker jeg å gjøre følgeobservasjon i en til to dager av soknepresten. Observasjon er et godt verktøy da det er med å gi god informasjon om praksis (samhandling, handlingsrom, hvordan ulike personer forholder seg til hverandre og presenterer seg i omgivelsene). Det er viktig å presisere at det ikke er alle ansatte som blir observert, men her i dette prosjektet soknepresten.

Alle opplysninger vil bli anonymisert (både navn på menighet og personer) og behandlet konfidensielt. Det er bare jeg og min veileder som har tilgang til dataene.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Jeg ønsker å invitere deg til å være med på gruppeintervju. Det vil ta ca. 60-70 min. Jeg vil bruke båndopptaker og transkribere intervjuet i etterkant.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysningene om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personregelverket. Jeg vil bruke båndopptaker i intervjuene og transkribere dem etterpå. Jeg vil anonymisere svarene og lagre dem på en godkjent pc. Det er bare meg og min veileder Stephen Sirris som har tilgang til dataene.

Den som er intervjuet vil nok kunne kjenne igjen noen av sine utsagn i publikasjonen, men for andre vil det være vanskelig siden alle utsagn blir anonymisert i henhold til strenge forskningsetiske krav.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskingsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 3. mai 2021. Båndopptakene og alle personlige opplysninger slettes når prosjektet avsluttes.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysningene om deg,
- å få slettet personopplysningene om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Har du spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- sokneprest/prostiprest Eirik Aadland Tappel, tlf. 47475305, e-post: [eiriktappel@gmail.com](mailto:eiriktappel@gmail.com)



- prosjektansvarlig ved VID vitenskapelige høyskole dr. Stephen Sirris, veileder, tlf. 22451816, e-post: [stephen.sirris@vid.no](mailto:stephen.sirris@vid.no)
- vårt personvernombud: <https://www.diakonhjemmet.no/kontakt-oss/ansatte/nancy-yue-liu/>
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller tlf. 55582117

Med vennlig hilsen

Dr. Stephen Sirris

prosjektansvarlig/veileder

Eirik Aadland Tappel

sokneprest/prostiprest

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Hvordan bidrar soknepresten til innovasjonsarbeid i praksis?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et gruppeintervju på 60-70 min.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 3. mai 2021.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 - Intervjuguide

Min foreløpige **problemstilling** er nå:

**"Hvordan bidrar soknepresten i menighetens innovasjonsarbeid?"**

**Mine foreløpige forskningsspørsmål er:**

1. Hva er sokneprestens handlingsrom som innovasjonsleder i menigheten?
2. Hvordan samhandler soknepresten med ansatte, menighetsråd og menighetslederne gjennom sektororganiseringen i menigheten?
3. Hvordan motiverer soknepresten menighetslederne til innovasjonsarbeid i menigheten?

**Viktige søkeord:** innovasjon, innovasjonsarbeid, sokneprest/pastor, handlingsrom, samhandling, relasjonsarbeid, endringsledelse/innovasjonsledelse

**Underord:** strategisk ledelse, åndelig ledelse, struktur og aktør, kultur, entreprenør, integrator, sektororganisering

### Intervjueguide:

**Spørsmål under forskningsspørsmål 1:**

1. Hvorfor begynte du å jobbe her, og hvorfor har du blitt værende?
2. Hva er de viktigste endringene siden du begynte i jobben, og hvem har vært driverne og tatt initiativet?
3. Hva har vært driverne i endringsarbeidet?
4. Hva er dine kilder til å være en åndelig og strategisk leder?/Hvordan opplever du at soknepresten utøver åndelig og strategisk ledelse?
5. Hvilken betydning har sektororganiseringen for jobben din?
6. Hvordan vil du beskrive måten du leder på?/Hvordan vil du beskrive måten soknepresten leder på?
7. Hva er det med stedet/konteksten som muliggjør et handlingsrom?

**Spørsmål under forskningsspørsmål 2:** (spør her utfra begrepene: fornyende, involverende, praksisnært og kontinuerlig)

8. Hvordan har soknepresten bidratt til involvering i menigheten?
9. Hvilke arenaer/faste møteplasser har dere til samhandling?
10. Hvem involveres?
11. Hva er nyskapende med denne arbeidsmåten?
12. Hvordan vil du beskrive samarbeidet med soknepresten?
13. Er det vekt på produkt eller prosess i samarbeidet?
14. Hvor tydelig er og var målet, og hva en ønsket å oppnå med sektororganiseringen?
15. Hvordan fremmer sektororganiseringen samhandling mellom ulike aktører i menigheten?
16. Hvilke vilkår må være tilstede for at denne sektororganiseringen kan fungere i andre menigheter?

**Spørsmål under forskningsspørsmål 3:**

17. Hva utløste sektororganiserings prosessen med involvering av frivillige?
18. Hvilke aktører motiverer til samhandling og innovasjon i menigheten?
19. Hvem har bidratt til utforming av den nye arbeidsmetoden?
20. Hva motiverer for å være med i menighetsarbeidet?
21. Har dere historier om folk som ikke er motivert?
22. Hva får dere igjen av å være med i menighetsarbeidet? / Hvorfor vil du/dere bruke av deres tid på å være med i menighetsarbeidet?
23. Hvor mye har blitt endret, og hva har de endret?

## Vedlegg 3 – Mandat til strategigruppe i 2004

### Mandat til strategigruppe i 2004 (Menigheten, 2021b) <sup>9</sup>

- 1. Strategigruppen skal starte og gjennomføre en prosess som gjør menigheten bedre i stand til å innfri de formål og oppgaver som menigheten har både blant kirkenære og kirkefremmede personer i bygda.*
- 2. Strategigruppen har ikke eget budsjett, men søker Menighetsrådet fra gang til gang om det er behov for økonomisk støtte.*
- 3. Strategigruppen må ha en posisjon i forhold til andre grupper i menigheten som gir mulighet til styring og arbeidsfordeling. Dette må være i forståelse med menighetsrådet.*
- 4. Menighetsrådet er styringsgruppe for strategigruppen.*

*Strategigruppen rapporterer til menighetsrådet første kvartalsvis. Rapporten gjøres både skriftlig i forkant og muntlig i Menighetsrådsmøtet.*

*5. Strategigruppen ønsker å arbeide i tre hovedfaser.*

*☐ Kartlegging av eksisterende virksomhet og omfang.*

*☐ Utarbeide visjon, mål og strategi for menighetens arbeid.*

*☐ Arbeide med å gjøre dette kjent og starte arbeidet mot visjonen.*

---

<sup>9</sup> Mandat til strategigruppe. Hentet fra menigheten i undersøkelsen.

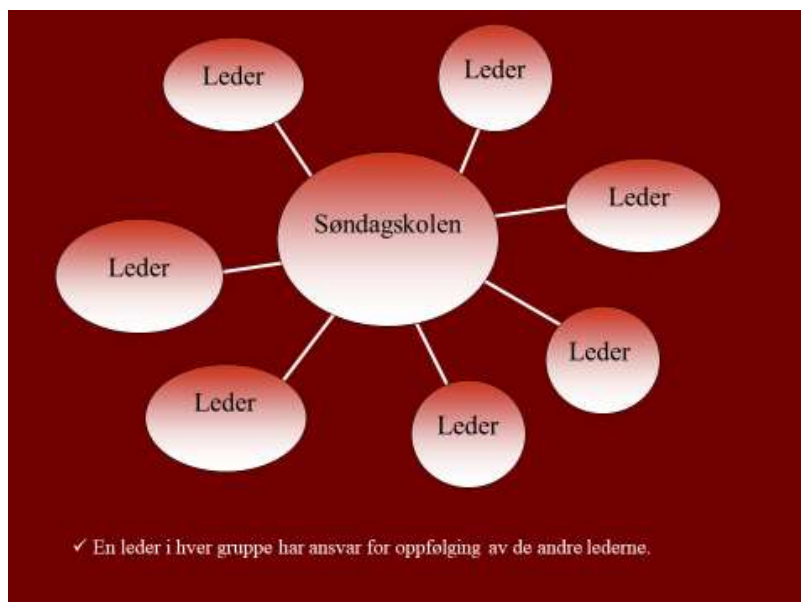
## Vedlegg 4 – Sektormodellen

### Sektormodellen, de ulike sektorene (2021a)



Figur 6.<sup>10</sup>

### Sektormodellen, oppfølging av andre ledere i en sektor (2021a)



Figur 7.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Ledergruppe og samhandling i menigheten. Hentet fra menigheten i undersøkelsen.

<sup>11</sup> Ledergruppe og samhandling i menigheten. Hentet fra menigheten i undersøkelsen.

## Vedlegg 5 – Tabell over hovedfunn med meningsbærende enheter

Et utvalg av meningsbærende enheter	Underkategori	Kategori	Tema
De viktigste endringene er at vi har fått mange flere engasjerte frivillige. Med det mener jeg at de har et eierforhold til menigheten. De har tanker om hvordan de kan drive menigheten. Og vi har gått fra å være en relativt stabs-styrt menighet – til å bli en menighet som i mye større grad er drevet av frivillige krefter. Som også får lov å være med å bestemme retningen. Strukturendringen (sektormodellen) er en av endringene.	Endring av struktur	Fornyende og Muligheter	<b>Handlingsrom</b>
Jeg følte når jeg kom hit at det var noen store forventninger til staben. At det på en måte var «staben som var kirka». Og hvis folk ikke hadde fått oppfølging og blitt sett, så var det vi som stab som ikke hadde sette dem.	Behov for endring		
Vi har fått mange flere og alle mest engasjerte frivillige. Med det mener jeg at de har et eierforhold til menigheten. De har tanker om hvordan de kan drive menigheten. Og vi har gått fra å være en relativt stabs-styrt menighet – til å bli en menighet som i mye større grad er drevet av frivillige krefter, som også får lov å være med å bestemme retningen.	Gradvis endring	Brekkepunkt og milepæler i endringen	
I begynnelsen knirka det litt på grunn av at vi hadde gjort – folk hadde sittet i et utvalg f.eks. som de synes var okay. Så ble det lagt ned. Og så var det det at de ansatte følte seg truet. Og så var det den endringsmekanismen som kan skape litt sånn det motsatte av motivasjon hos noen.	Markert endring		
Frikirken var de som var flinke på barnearbeid. Når det kom nye folk til bydelen her som ønsket en kristen tilhørighet og hadde små barn, så starta de i Frikirken. Men Frikirken var da på vei mot et generasjonsskifte, og de hadde et veldig trykk med ungdommer. De hadde da ikke kapasitet til å drive barnearbeid.	Konteksten	De viktigste driverne og kildene til endringen	
De som er driverne i dette sånn som jeg opplever det her, er de prestene som har vært her. Det begynte før de to siste prestene som er her nå. Og daglig leder. Og det var en daglig leder før dagens kom, og nå har dagens vært her ganske mange år – så jeg vil si at han er en slags katalysator eller drivkraft i det.... Det har vært veldig mange. Å det var jo først en gruppe som ble satt ned for å utforme dette her. Som var veldig viktige akkurat i starten. Og så i fortsettelsen så har vi vært mange ansatte i staben i forhold til å være bevisst på disse tingene. Hvis du spør hva som er den viktigste grunnen til at vi har lykkes – det er jo at vi har fått de riktige folkene på riktig plass. Altså disse Sektorlederne - ja de har vært virkelig nøkkelpersoner.	Aktører		

<p>Det var forholdvis god kirkesøkning når vi kom hit for 25 år siden. Og de hadde et kjempestort ungdomskor, det var godt barnarbeid, barnegospel og barneforening. Det var allerede godt innarbeidet den gang. Så er det mange som har vokst opp her, som kommer tilbake igjen. Det er mye som ligger her fra før.</p>	<p>Kultur</p>		
<p>Gudsordet er en kilde for meg, men og livet. Hvordan Guds ordet treffer livet, har jeg alltid vært opptatt av. Videre er bønnen viktig og en årlig økumenisk retreat uke... Begge prestene vi har. De har jo noen prekenesom er usedvanlig gode. Fordi at de bruker ikke enkle løsninger. De sier de har ikke løsning på alt. Det er ikke liksom enkelt. Men de snakker så troverdig om dette her, som gjør at du kan kjenne igjen livet ditt.</p>	<p>Åndelig kilder</p>		
<p>Sokneprest: «Presten har jo egentlig ikke noe lederansvar i det hele tatt, spør du meg da. Men det er veldig bra med mulighet for å lede på en måte, selv om det ikke er et veldig sånt formelt lederskap. Det er bra med handlingsrom, og det er veldig relasjonelt tror jeg.»</p> <p>Han er utrolig nytenkende. Men han løfter og frem en mening med det han gjør. Han begrunner det både teologisk og samfunnsnyttig. En av de tingene som han får med seg folk på, er at han grunngir det han har lyst å få til på en god måte .... Soknepresten: Veldig fort føler jeg Integratoren (I) er nærmest. Men så ser jeg og noe i entreprenøren (E) som jeg kjenner meg igjen i, med det som har med tilpasning og endring. Men det er kanskje mest I-en jeg dyrker.</p> <p>Det som han er best på er jo dette som går på relasjoner, og som handler om å formidle gode verdier. Mye mer enn at han har kontroll i permen.</p>	<p>Sokneprest</p>	<p>Rolleavklaring (Komplementerende team)</p>	<p><b>Handlingsrom</b></p>
<p>Daglig leder plasserer seg selv i rollen som administrator (A) og produsent (P).... Ja, tror nok at vi har hver vår plass ja. Jeg tror vi i liten grad opplever hverandre som truende....fordi jeg tror han har endel av de evnene som jeg ikke har. Han kan ta seg av endel av de tingene som jeg kommer til kort på.</p>	<p>Daglig leder</p>		
<p>I begynnelsen så var dette litt truende for noen ansatte – for at det skulle komme en sektorleder som skal gjøre det samme. «Har ikke jeg et ansvar for det?» og sånne ting. Men jeg synes det i det store og hele har gått seg veldig greit til. At man ser verdien av at her er det en frivillig som vet om folk man kan spørre, og kjenner andre type mennesker. De ser litt ting fra en annen side enn de ansatte, og det har vært et pluss. Jeg tror det har lagt seg nå som en idé, og at frivillige ikke blir sett på som en trussel men en ressurs.</p>	<p>Frivillige/Sektor ledere</p>		

Et utvalg av meningsbærende enheter	Underkategori	Kategori	Tema
«Sosiale fiskedammene», oppsøkende, veteran fotball, ungdomsskole, butikk (Se veiledning sirris – Skriv: (Soknepresten er god på relasjoner – her er to eksempler på det (slett resten)) Soknepresten er en mester på å lage gode relasjoner.	Arenaer for sosial samhandling eksternt	Involverende	Samhandling
Gudstjeneste, Kirkekaffe, Kausalia, Enkeltsamtaler, Felles stabssamtaler. Dette er en av innovasjonene. Du har gudstjenesten og kan bruke prekenen til å snakke fram en kultur og sånne ting. Det er jo veldig gode redskaper for ledelse da.	Arenaer for sosial samhandling internt		
Blitt endel av den faste kulturen, gjentakende ting. Dette er en av innovasjonene, det har blitt en kulturendring i menigheten. Når det gjelder klima eller stemning, så har det jo skjedd en stor endring i de årene vi har vært her. Det har utviklet seg som jeg ser det i en veldig positiv retning. Det har jo både med personer å gjøre, men sikkert og med måter en jobber sammen på. Men det har utvikla seg veldig positivt til å bli et sånt slags samarbeid og positiv ånd, sånn at en føler en jobbe sammen og bidrar. Folk har i større grad blitt invitert til å delta i gudstjenester og andre ting på en litt ny måte.	Kulturendring i menigheten	Kontinuerlig	
Jeg føler ikke at alle de gode idéer om menighetsarbeid kommer i fra hans hjerte, eller hans kreativitet. Jeg har en følelse av at alt skjer i en slags dialog, der en snakker om hvordan ting burde skje. Sånn at de andre ansatte på kontoret her, og de som er Sektorledere, har en følelse deltar i en sånn samtale om kossen ting burde vært gjort. I en sånn kontinuerlig samtale om hva denne menigheten skal være godt for. Så du har ikke den følelsen av at presten sitter inne i sitt lønnkammer – eller er på en retreat og kommer tilbake med en ny lys idé som han skal forsøke å få gjennomført i menigheten.	Flere aktører med i en prosess		
En ting som burde være en selvfølge for alle menigheter i Norge, som vi praktiserer med jevne mellomrom uten at vi føle at vi utlevere hverandre. Det er at vi preker for hverandre før vi skal ha en gudstjeneste. Soknepresten kan preke for oss, og vi kan preke for han. Vi gir deretter hverandre tilbakemelding. Det er første gangen jeg har opplevd i en kirke.	Lærende organisasjon	Praksisnært	
Soknepresten har skapt et landskap der det er lite profesjonskamp. Vi krangler og snakker om vigsling og ikke vigsling, ordinert og ikke ordinert, på en hyggelig måte. Det tror jeg har reddet mye.	Det daglige arbeidet (ansatte/profesjonene)		



Et utvalg av meningsbærende enheter	Underkategori	Kategori	Tema
<p>Engasjementet begge prestene har for menigheten, inspirere oss andre til å vær engasjerte. Det smitter. Og når det er mange som er engasjerte rundt forbi i menigheten, så er det lett å bli med. Det er vanskeligere å si ja hvis en er alene voksen i en aktivitet.</p> <p>Her i denne menigheten som virke så full av flinke folk, kan en kanskje miste litt motivasjonen. En opplevelse av at en ikke mestrer bra nok til å bli inkludert og fått en oppgaver i menigheten.</p>	Engasjement	Yteevne	Motivasjon
<p>Det som jeg blir motivert av. Sånn teologisk så stagnerer han ikke. Han er alltid på jakt etter å lære noe nytt...For meg handler det om at han er oppriktig interessert i det han driver med. Og at han har lyst å lære mer. Det motiverer det meg å se hvordan han er på stadig jakt etter å lære mer.</p>	Faglig styrke/Kvalitet		
<p>Det er å få vær med i det fellesskapet. Og det føles godt å trygt å være her. Å så er det ett eller annet med at det er smittsomt, når noen er engasjert så blir man og selv engasjert. Å, så får man lov å være den man er. Trenger ikke å være hverken bedre eller verre, på noen måte. Vi er her med våre sårbare liv, og det er helt ok.</p>	Dialog	Inkluderende fellesskap	
<p>Det er også mennesker som føler at det er vanskelig å komme inn her. .Og som en anne sa det: «Det er ingen som kommer å sier hei, er du ny? Eg tror folk trenger å bli sett, og det har eg hørt både fra andre innvandrere og fra norske. Det er det som overrasker meg mest. Til og med de norske holder seg utenfor noen ganger.</p>	Ikke inkludert		
<p>Menighetsrådet blir «hands on», og de blir opptatt av menighetsarbeid, de får også mulighet til å se og høre disse sektorlederne og gi tilbakemeldinger.</p>	Påvirke arbeidet	Selvbestemmelse og Frihet	
<p>Vi har en god kultur hvor samarbeidet med daglig leder går veldig godt og resten av staben. Staben er veldig myndige. Og vi har disse sektorlederne som også er myndige. Sånn at det er ingen som er liksom sånn diktator her... Jeg var vant til en stab hvor alle blir litt myndige da. Og at det gjør meg godt, selv om det ikke alltid blir akkurat som jeg vil alltid.</p>	Myndig/Myndiggjøring		

<p>Han bidrar ved å være god på å gi tilbakemeldinger på hvor viktig folk er. Og gi de spillerom, og gi de faktisk myndighet til å påvirke retningen innenfor de sektorene som de er engasjert i. Han er ikke redd for å slippe andre til.</p>	<p>Ansvar</p>	<p>Selvbestemmel se og Frihet</p>	<p><b>Motivasjon</b></p>
<p>Nei, kanskje ved en slags sånn - «som en påvirker». En liksom sånn idémaker eller influenser. Jeg – jeg er jo veldig opptatt av hvordan denne menigheten fungerer og er, så jeg har jo, så jeg deler liksom tanker og ideer veldig sånn brett da. Det kan jeg gjøre liksom i staben, men også ut på gata eller med folk jeg treffer og snakker med.</p>	<p>Påvirker/idéma ker/influenser</p>	<p>Mening</p>	
<p>Han er jo en prest som etterlever kirkas visjon og praktisere verdiene som er lagt ned. Det tror jeg er veldig tydelig for alle som er med i den frivillige arbeidet. Når du kommer til kirka vår så «skal du få et glimt av himmel, bli inkludert og utfordret» Og det gjennomsyre alt staben gjør, og alle de frivilliges arbeid. Og der er soknepresten pådriver vil jeg sei.</p>	<p>Formidling</p>		