

Marionetter eller dirigenter?

Strategiarbeid, utvikling og ledelse i og av religiøse organisasjoner

Stephen Sirris
VID vitenskapelige høyskole

Abstract

The purpose of this article is to enhance our knowledge of how congregational leaders understand and perform strategy in their work. By comparing findings from interviews with priests, churchwardens, and leaders of parish councils within the Evangelical-Lutheran Church of Norway, this study explores their strategic agency through the illustrative case of a church development program. Role characteristics, responsibilities and cooperation are analysed. The article contributes empirically by clarifying how spiritual and administrative congregational leaders relate to the concept *strategy work* and elucidates its conditions in a folk-church context. Priests and churchwardens display a somewhat different conceptualization of strategy work. The former category places it within an institutional-cultural organizational perspective emphasising values and processes, whereas the latter understands it as rational-instrumental underlining goals and products. Parish council leaders hold a middle stance. The theoretical interest of this study is how these coexisting perspectives may both supplement each other and compete. The article discusses how and why strategy work is demanding in folk-church parishes characterized by complex structures favouring an internal rather than external orientation. Strategy work presupposes agency and close interaction between congregational leaders.

Keywords: strategy work, religious organizations, leadership, priests, church wardens, parish council leaders

Innledning

Uforutsigbarhet og endringer i miljø og kontekst utgjør et hovedargument for at lederne skal drive strategiarbeid. I vid forstand handler strategi om å besvare spørsmålene «Hvor er vi?», «Hvor vil vi?» og «Hvordan kommer vi dit?». Svarene er kontekstuellet betinget. Strategi forstås som overordnet tenkning for hvordan en virksomhet skal komme seg fra sin nåværende tilstand til sin ønskede fremtidige posisjon. Gjennom strategi kobles det langsiktige visjonære og det kortsiktige initiativ. Denne helhetsforståelsen av indre og ytre krefter som påvirker organisasjonens situasjon, gir implikasjoner for ledere. Dette studeres ofte under merkelappen «endringsledelse», som kan forstås som «ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling» (Busch, Valstad, Vanebo & Johnsen, 2007, s. 11). Strategibegrepet appliseres gjerne på organisasjoner som helhet og kol-

lektive prosesser. Slik innebærer strategi helhetlige ledervurderinger av hvilke ressurser organisasjonen har til rådighet, og hvordan de kan brukes effektivt for å nå målene man har satt seg. Denne artikkelen søker å utforske hvordan ledere gjennom aktørskap kan bidra i strategiarbeidet. Den spør spissformulert om ledere er marionetter som er avhengige av sine omgivelser, eller dirigenter som setter dagsorden. Det er omdiskutert hvorvidt og i hvilken grad organisasjonsendring kan og skal styres, eller om organisasjonsendring skjer uavhengig av ledelse (Knudsen et al., 2015). Casen i studien er et menighetsutviklingsprosjekt i lokalmenigheter i Den norske kirke. Artikkelen gir et empirisk bidrag ved å utforske strategiarbeid i denne konteksten. Det teoretiske bidraget er å vise og diskutere hvordan to hovedperspektiver på strategiarbeid både supplerer og konkurrerer med hverandre. Den overordnede problemstillingen er følgende: *Hvordan forstår menighetsledere seg selv og hverandre som utøvende aktører i strategiarbeid?*

Strategiarbeid i religiøse organisasjoner

Konteksten for denne studien, religiøse organisasjoner, har de siste tiårene blitt påvirket av eksterne endringer av sosial og kulturell art (Furseth, 2015). De religiøse organisasjonene utfordres dermed til å ta aktive grep gjennom tilpasninger. Alternativt lar de organisasjonen forbli slik den har vært. Strategi forbindes med endringsledelse, også innenfor ideell sektor (Askeland, 2012). Strategiske valg har gjerne hele organisasjonen som objekt, mens mange endringer skjer gradvis og i det stille (Busch et al., 2007). At endring og utvikling må ledes, fremstilles ofte som et premiss for å kunne manøvrere i et skiftende landskap. «Strategi» er et begrep som kan indikere at noen må ta grep, og impliserer en særskilt ledelse.

Det er nødvendig å se nærmere på kontekstuelle særtrekk og rammebetingelser for strategiarbeid. Et vesentlig trekk ved religiøse organisasjoner er mangfold av mål og interessegrupper (Beckford, 1975; Harris, 1998). Det innebærer at menigheter har mange aktører med ulike forventninger og agendaer. I Den norske kirke bidrar profesjonsutøvernes autonomi og faglige skjønn til å gjøre strategiarbeidet ytterligere komplekst. Stor deltakelse av frivillige hører også hjemme i denne konteksten (Fretheim, 2014). Frivillige kan i begrenset grad styres og heller ikke avkreves tilslutning til menighetsledelsens strategi (Sporsheim & Sirris, 2018). Disse forholdene tilsier at strategiarbeid er komplekst og utfordrende i religiøse organisasjoner. Fenomenet er lite tematisert i Norden. Angloamerikansk litteratur om menighetsdannelser og kirkevekst trekker vekslers på det allmenne strategifaget (Cormode, 2013; Torry, 2017; Wagner, 2010) og antas å brukes i frikirkelige sammenhenger (Råmunddal, 2011).

Denne artikkelen anlegger et empirisk perspektiv på lokal menighetsledelse i Den norske kirke og undersøker hvordan menighetsledere erfarer strategiarbeid. Den norske kirke er organisert i to parallelle strukturer, embete og råd, med hver sin arbeidsgiverlinje. Prestene har prostiet som arbeidssted og ledes av prosten med biskop og bispedømmeråd som arbeidsgiver. Alle øvrige ansatte er ansatt lokalt på kommunenivå og har kirkevergen som daglig leder. Disse to strukturene er prinsipielt atskilt, men i praksis innflettet i hverandre. Organiseringen er inspirert av idealet om *samvirke* (Køhn & Kirkerådet, 1987), hvor særpreg under-

strekkes samtidig som tett samarbeid forutsettes. Eksempelvis har soknepresten plass i menighetsrådet, hvor kirkeverge, eller en som denne utpeker, er sekretær og daglig leder av virksomheten. Prestenes stilling er beskrevet i tjenesteordningen § 10:

Soknepresten leder preste-tjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet. I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.

Strategisk ledelse er et relativt nytt begrep som kom inn under revisjonen i 2004. Begrepet knyttes til alle menighetsprester, men er ikke nærmere beskrevet og i liten grad reflektert over. Røyneberg (2008) drøfter nyere norsk pastoralt teologisk litteratur og påpeker at begrepet er å forstå normativt fremfor deskriptivt. Saxegaard (2009) omtaler også presten som strategisk leder og knytter også an til pastoralt teologien. Han forstår pastoral ledelse som treleddet, ved at presten leder liturgisk, strategisk og samhandlende på tre arenaer: gudstjenester, menighetsråd og stab. Jeg (Sirris, 2014) undersøkte empirisk soknepresters lederroller, og viste at prestene ivaretar og vedkjenner seg strategisk ansvar for menigheten som helhet, uten at de opplever ansvaret tilstrekkelig formalisert. Den pågående kirkeordningsdebatten avstedkom et faglig notat fra Den norske kirkes presteforening. I notatet trekkes det frem at også presten forventes å bidra til helhetlig utvikling, retning og veivalg i menigheten (Westly, 2011, s. 7):

Prestenes tjeneste er begrunnet i det oppdraget kirken har fått som fellesskap. Dette får betydning også for den organisatoriske forståelsen av kirken forstått prinsipielt som én helhetlig organisasjon.

Disse studiene påpeker at prestene ikke har formell arbeidsgiverfunksjon, men trekker veksler på tradisjon, sentrale posisjoner og andre ressurser. Prestene utøver dels formell og dels uformell ledelse i og av menigheten som helhet. Når det gjelder menighetsrådet, beskrives virksomheten i kirkeloven § 9:

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.

Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet (§ 8). Dette er åpenbart et strategisk ansvar, selv om strategibegrepet ikke brukes. Hvordan slik innarbeiding eller utvikling skal skje, innholdsbestemmes ikke utover utforming av planer på hvert virksomhetsområde. Er det flere menighetsråd i en kommune, danner disse et kirkelig fellestråd. Kirkelig fellestråd skal ifølge § 14 ivareta

administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetsrådene og ivareta soknenes interesser i forholdet til kommunen.

Hva gjelder strategi, har fellestrådet ansvar for rammebetingelser og økonomi, mens den utøvende kirkefaglige virksomheten er lagt til menighetsrådet. Fellestrådet har dog et kirkefaglig ansvar i den grad det lages menighetsovergripende strategier for flere sokn, eksempelvis samarbeid i forbindelse med prosjekter, aktiviteter eller stillinger. Kirkevergen utøver dette ansvaret som daglig leder av virksomheten, med hjemmel i kirkeloven § 13. I ettsoknskommuner er kirkevergen daglig leder i menigheten, mens det i flersoknskommuner gjerne er ansatt en daglig leder i hver menighet. Kirkevergen er da øverste administrative leder i fellestrådslinjen.

Sokneprester, kirkeverger og menighetsrådsledere er ikke undersøkt tidligere hva angår eksplisitt strategiarbeid. Det er likevel naturlig å trekke vekslar på Askelands (1998) lederrollestudie av disse lederkategoriene. Han bruker Adizes' (1995) rolletypologi, senere videreutviklet i *competing values framework* (Cameron & Quinn, 2011). Ifølge Adizes ivaretas fire funksjoner gjennom en helhetlig lederrolle: *Integrator*-funksjonen henger sammen med relasjonsorientering, *administrator* med koordinering og strukturer, *produsent* med oppgaveorientering og måloppnåelse, og *entreprenør* med innovasjon og tilpasset utvikling overfor omgivelsene. Mens de to første primært er rettet mot interne forhold i organisasjonen, er de to andre rettet mot eksterne forhold. Studier av geistlige viser unisont en vektlegging av integratorfunksjoner (Sirris, 2016). Disse innebærer fokus på prosess og relasjoner fremfor produkt, oppgaver og mål. Undersøkelsene tyder på at strategiarbeid lokalt i Den norske kirke ikke har gode kår fordi prestene er orientert mot relasjoner, mens rådene er orientert mot administrasjon. Studier av menighetsråd (Krogh, 2010) viser at administrative saker opptar tiden fremfor entreprenørskap. Relasjoner og administrasjon utelukker prinsipielt ikke strategi, men entreprenørfunksjonen skårer lavest i undersøkelsene.

Gitt idealet om samvirke, og lokale kirkelederes mandat i kirkeloven og tjenesteordning for menighetsprester, utøves ledelsesfunksjonen distribuert eller i fellesskap i soknet. Den norske kirke har ingen entydig pastorrolle, men tredelt ledelse som kan gi strategiutfordringer lokalt. Grunnlaget for koordinering i religiøse organisasjoner er standardisering av ideologi og verdier. Mintzberg, Ghoshal, Lampel & Quinn (2003) omtaler ulike organisasjonsformer, herunder «den misjonerende organisasjonen», hvor forpliktelsen på felles trosgrunnlag og verdier er det som holder organisasjonen sammen. Denne forpliktelsen bidrar til strukturell utforming, ledelse og strategi (Torry, 2017).

Litteraturgjennomgangen viser at soknet, den grunnleggende enheten i Den norske kirke, har utstrakt makt – og ansvarsfordeling fordelt på flere aktører. Både menighetsråd og fellestråd skal altså innarbeide planer, noe som er et strategisk arbeid. Det er imidlertid kun prester som har begrepet «strategisk» i beskrivelsen av sin stilling uten nærmere innholdsbestemmelse. Hvordan prester, kirkeverger og menighetsrådsledere er strategiske ledere, er heller ikke dokumentert i nevnte studier. En viktig forskningsoppgave er å undersøke nærmere hvordan strategiarbeid forstås og utøves. Hensikten med å intervju tre typer menighetsledere er å beskrive det overordnede ansvar som strekker seg utover faglig sektoransvar, og som uttrykker et organisatorisk mandat. Samlet utgjør disse tre lederkategoriene den sentrale ledelse i norske menigheter og et praksisfellesskap for strategiarbeid. Men de har ikke blitt undersøkt samlet som strategiske ledere.

Teoretiske perspektiver

Det mangfoldige strategibegrepet

Det finnes flere retninger med ulike preferanser innenfor strategifaget, og det er ikke enighet om hvilke faktorer som gjør at organisasjoner lykkes over tid. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2009) beskriver hele ti skoleretninger som hver på sitt vis bidrar til innsikt i hva strategiarbeid er. Fagområdet har blitt utviklet, og praksis har blitt mer sofistikert og mer eklektisk med elementer fra ulike retninger. Mintzberg (1987) og Mintzberg et al. (2009) plasserer retningene i fem kategorier som betoner ulike sider ved strategibegrepet. Kategorien *plan* bygger på intensjoner og er fremtidsrettet: «a direction, a guide or course of action into the future, a path to get from here to there» (2009, s. 9). Strategi blir grunnleggende forstått som planlegging og analyse i et rasjonelt og preskriptivt perspektiv. Strategisk ledelse er ofte definert som topplederens planer for å få resultater som er konsistente med organisasjonens oppdrag og mål. Et viktig anliggende er at strategier forstått som plan gir retning, men i mindre grad tar høyde for det uforutsette, som for eksempel kan skyldes ustabile omgivelser.

Mens plan er fremtidsrettet, er kategorien *pattern* derimot beskrivende og tilbakeskueende. Begrepet betegner realisert strategi som et mønster av konsistent atferd over tid. Dette utvider strategibegrepet til mer enn intensjoner og fremhever at strategi er fremvoksende («emergent»). Strategi som mønster er vesentlig i alle organisasjoner, altså ikke en «ikke-strategi». Mintzberg et al. (2009) gir dermed et korrektiv til å forstå strategi kun som planlegging, og retter to innvendinger mot strategikonseptet. De påpeker at argumentasjon for strategi er uforutsigbarhet og endring, noe som har vært knyttet til entreprenørskap fremfor gradvis tiltakende (inkrementell) tilpasning. Samtidig er det mye som ikke endrer seg. Organisasjoner må derfor balansere mellom strategi som planlagt og villet utvikling, og strategi som tilpasning. Mange organisasjoner vil i denne balansegangen finne en middelvei mellom tilpasning og strategi, nemlig de små skritts metode, som innebærer endring gjennom små, kontinuerlige og erfaringsbaserte justeringer. En realistisk strategi har kontakt med praktikere, ifølge Mintzberg et al. (2009), som poengterer at justeringer underveis bidrar til at strategier vokser frem mer enn å være fastlagt på forhånd. Her betones strategi som praksis, hvilket innebærer en noe mindre betydningsfull rolle for ledere. Forskningsretningen *strategy-as-practice* forstår ikke primært strategi som tilsiktet, men noe som vokser frem gjennom læring og endring av arbeidsmåter. Praksis defineres som

situated, socially accomplished activity, while strategizing comprises those actions, interactions and negotiations of multiple actors and the situated practices that they draw upon in accomplishing that activity (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007, s. 7–8).

Gitt problemstillingens utforskende karakter søker ikke artikkelen én bestemt strategiforståelse, men derimot ledernes perspektiver på dette breddefenomenet. Artikkelen tar også utgangspunkt i individuelle ledere og deres handlinger og samhandling (mikronivå) som gjøres for å utvikle hele organisasjonen (mesonivå). Dette innebærer at strategiarbeid kan forstås som en strøm av aktiviteter i et løpende samspill mellom mange aktører. Jarzabkowski &

Spee (2009, s. 28) etterlyser empiriske studier som viser hvordan aktører gjennom konkret praksis deltar i et slikt samspill. Denne artikkelen vil bidra med nettopp dette.

Mintzberg et al. (2009, s. 13) omtaler videre kategorien *position* – «locating of particular products in particular markets» – og betoner hva en organisasjon møter folk med. Denne dimensjonen av strategi fokuserer på innsats. Det gir tydelig mål og retning, men kan også føre til gruppetenkning. Kategorien *perspective* refererer til kultur, visjoner, identitet og verdier – en organisasjons grunnleggende måter å gjøre ting på. Slik sett bidrar strategier til å definere organisasjonen. De gir identitet og retning, men kan danne stereotyper. I religiøse organisasjoner har dette vært sentralt, særlig gjennom en grunnleggende formålsorientering. En slik oppdragsbevissthet kan veie tyngre enn kjerneverdier og tiltak (Sirris, 2017). Misjonsbefalingen er et klassisk eksempel på en *mission statement* og kan vurderes som selve grunnlaget for kirkens strategitenkning. Til slutt: Kategorien *ploy*, manøver eller knep, er taktikk og evne til å håndtere utfordringer og vilje til å avvike fra en fastlagt strategi.

Marionetter eller dirigenter? Lederne som aktører i strukturer

Strategi som utviklingsutvikling kan knyttes til distinksjonen mellom aktør og struktur. Disse to tingene har ulikt vitenskapsteoretisk fundament. Skillet manifesteres i spørsmålet om menighetsledere har handlingsrom og frihet (aktørskap), eller om de er bundet av systemet og etablerte ordninger (struktur). Denne dikotomien kan låse mer enn den åpner, og derfor er det konsensus om at ledere har et situert aktørskap med handlingsrom som er begrenset, såkalt *embedded agency* (Battilana & D'Aunno, 2009). Den lokale kirkeorganisasjonen, og prosjektet «Menighetsutvikling i folkekirken» (MUV), utgjør en struktur eller et redskap som aktørene kan håndtere og bruke til egne og organisasjonens formål. I aktørskapet ligger prioriteringer, valg og ansvar. Vektleggingen av henholdsvis strukturer eller aktørskap vil gi seg utslag i styringspessimistiske og styringsoptimistiske teorier for organisasjon og ledelse (Kirkhaug, 2013). Generelt gjelder at jo mer struktur og rutiner det er i en organisasjon, desto mindre behov er det for ledelse. Og omvendt: Finnes det mye åpenhet og handlingsrom, er det mer behov for ledelse. Strategifaget har et innebygget premiss om aktørskap og målbærer en tro på at ledere kan bidra til å endre og utvikle en organisasjon (Yukl, 2013).

Hovedskillet mellom struktur og aktør gjenspeiles i distinksjonen mellom et rasjonelt og et institusjonelt syn på organisasjoner i strategifaget (Busch et al., 2007). I et rasjonelt-instrumentelt eller funksjonalistisk perspektiv forstås organisasjonen som et redskap som står til lederens disposisjon. Perspektivet vektlegger hierarki, kontroll og formelle kommunikasjonstrekk gjennom utforming av planer, strukturer og mål. Organisasjonen ansees som mulig å styre, og lederne utøver indirekte ledelse gjennom rutiner som gir retning. Planlegging og utforming av klare mål er viktig. Dermed rettes oppmerksomheten mot fremtidig måloppnåelse, nyttevurderinger og konsekvenser. Det gir en produktorientering og rasjonell tilnærming til årsak og virkning, hvor effektivitet står sentralt. Problemer som oppstår, oppfattes som avstand mellom virkeligheten og ønsket tilstand. Ledere motiveres av egeninteresse og antas å ha fullgod kjennskap til alle alternativer og konsekvenser.

Det andre hovedperspektivet er institusjonelt-kulturelt eller fortolkende. Her vektlegges uformelle kommunikasjonstrekk som å utvikle kultur, normer og verdier (Busch et al., 2007). Dette perspektivet forstår ledelse og organisasjon som forhandlinger, eller *strategy-as-practice* (Jarzabkowski & Spee, 2009). Dette impliserer at ledere samhandler direkte med medarbeiderne. Prosessen blir følgelig betont fremfor produktet. En slik tilnærming ser på strategi som fremvoksende praksis gjennom omstilling og endring som formes underveis og tilpasses. Vekten synes å ligge på verdier heller enn på mål som er klart definerte på forhånd. Aktørene handler innenfor bestemte strukturelle rammer, men med ufullstendig kjennskap til alternativer og konsekvenser, og har begrenset rasjonalitet. Organisasjoner har egne regler, verdier og normer som ikke så lett er påvirkelige, og har en innebygget konservatisme og treghet i møte med endringer (Busch et al., 2007, s. 12).

Mintzbergs fem p-er kan relateres til dette hovedskillet. *Plan* og *position* fremstår som rasjonelt-instrumentelt, mens *pattern*, *perspective* og *ploy* er institusjonelt-kulturelt. I praksis antar jeg at disse dimensjonene i strategibegrepet flyter sammen. Skoleretningene viser kompleksitet og hybridisering fremfor klare skiller. Strategier gir konsistens og stabilitet, men kan hindre kreativitet. Slik blir strategibegrepet omfattende, og vil anvendes på materialet for å si noe om *plans* som forventninger. *Pattern* vil være synlig i ledernes refleksjoner, mens *position* kan speile hvorvidt menigheten har blitt mer bevisst på satsningsområder. *Perspective* handler om hvordan ting gjøres, altså kulturen, mens *ploy* er å håndtere det uforutsette. En antakelse er at planarbeid vil være sentralt i lederens strategiforståelse. Den norske kirke har gjennom de siste tiårenes reformer vært opptatt av strategisk posisjonering overfor skolen og kommunene i forbindelse med religionsfaget, trosopplæring, konfirmasjon, begravelser og ekteskapsinngåelser, stillingsressurser og kirkebygg. Planleggingsskolen har hatt mindre gjennomslag i kirken, selv om nok mange forbinder strategi med plandokumenter. Strategisk design forankret i lokal (entreprenør-)ledelse som kan tydeliggjøre hva menighetene skal utvikle i form av konkrete oppgaver, har vært sjelden vare.

Metodologi

Forskningskontekst

En særlig fruktbar forskningskontekst er menigheter som har gjennomført MUV-prosjektet. Dette fordi menighetslederne aktivt har valgt et eksplisitt strategiarbeid. Å undersøke hvordan MUV forstås og brukes som strategi av menighetslederne, genererer et interessant materiale som gir innblikk i lokalt strategiarbeid i norske menigheter. Artikkelen er ikke en prosjektevaluering (for dette, se Birkedal & Sirris, 2018, som analyserer prosjektvirkningene), men en mer generell vurdering av strategiarbeidet med særlig henblikk på menighetsledere som *aktører* i folkekirkestrukturer. MUV utgjør dermed en case for strategiarbeid blant lokale kirkeledere.

MUV kan forstås som systematisk og kontekstuell organisasjonsutvikling i vanlige folkekirke-
kemenigheter (Birkedal, Hegstad & Lannem, 2012): «Menighetsutvikling er et målrettet ar-
beid for å sette menigheten bedre i stand til å være det den er kalt til å være og gjøre det den
er kalt til å gjøre» (Hegstad, 2012, s. 12). MUV er en utviklingsprosess tilrettelagt for inntil
tre år av MF vitenskapelig høgskole for teologi, religion og samfunn. Menighetene følger pro-
sjektet i de ulike fasene *utforske, utfordre* og *utvikle*.

Først kartlegges lokalmiljø gjennom demografisk statistikk, spørreundersøkelser og
intervjuer. Kombinert med flere verktøy hvor medlemmer og menighetsaktive får komme til
orde, reflekterer menighetslederne over informasjonen og utarbeider en strategiplan med vi-
sjon, satsningsområder og tiltak. MUV har ambisjon om å bidra til helhetstenkning i menighe-
ten og dermed fungere som overordnet strategi (Hegstad, 2012). Dette synes særlig viktig si-
den menighetene har utformet en rekke virksomhetsplaner for henholdsvis diakoni, kirkemu-
sikk, trosopplæring, konfirmasjonstiden og gudstjenesten. Disse er pålagt utarbeidet av sen-
tralkirkelige instanser, og springer naturlig frem av arbeidsgrenene og ansvarsfordelingen i
menigheten, organisert gjennom profesjonene og tilhørende utvalg. Utfordringen er sektorise-
ring og fragmentering hvor den enkelte holder på med sitt fremfor å relatere mål og verdier til
en større helhet (Sirris, 2015).

Datainnsamling og analyse

Siden hensikten med studien er å få dybdeforståelse av menighetslederens forståelse av strate-
giarbeid i rammen av MUV, er det hensiktsmessig å samle data gjennom intervjuer. Utvalget
er gitt gjennom sokneprester, kirkeverger og menighetsrådsledere i menigheter som har deltatt
i MUV. Hittil har 61 menigheter (sokn), fordelt på åtte av de elleve norske bispedømmene,
gjennomført et MUV-prosjekt. Utvalget til denne studien er relatert til en spørreundersøkelse
rettet til de 38 sokn som fullførte MUV-prosjekt før sommeren 2017 (Birkedal & Sirris,
2018). Menighetsledere fra 20 av disse soknene svarte. Alle informantene som deltok der, ble
spurt om å melde seg til oppfølgende gruppeintervju. Åtte personer meldte seg. Det ble fore-
tatt et utvalg slik at flest mulig sokn ville bli representert i gruppeintervjuene. Jeg planla ett
gruppeintervju for prester, og ett for menighetsrådsledere og kirkeverger. Av praktiske grun-
ner var det utfordrende å få samlet nok informanter, og antall intervjupersoner ble utvidet til
ti. Jeg gjennomførte ett gruppeintervju med tre prester, og ett gruppeintervju med to kirkever-
ger og én menighetsrådsleder. Videre intervjuet jeg én prest, én kirkeverge og to menighets-
rådsledere enkeltvis over telefon. De ti intervjupersonene representerer hver sin menighet.
Slik tilfører intervjuene data fra 10 av de 20 menighetene som deltok i spørreundersøkelsen.
Intervjupersonene fordeler seg på to bispedømmer på Østlandet. Menighetene i studien varie-
rer både når det gjelder størrelse på soknene, antall ansatte og forholdet by–land. De tre kirke-
vergene arbeider i kommuner med ett eller to sokn. Det betyr nærhet til virksomheten og
funksjon som daglige ledere. Kirkeverger i store kommuner med mange sokn har større av-
stand til soknet og daglig strategiarbeid. Informantene har jevn fordeling når det gjelder kjønn
og alder. Alle har imidlertid lang tjenestetid i sin stilling eller lang botid i soknet, samt inngå-
ende kjennskap til menigheten.

Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert verbatim over totalt 47 sider. Mens gruppeintervjuene varte henholdsvis 90 og 65 minutter, varte telefonintervjuene gjennomsnittlig 40 minutter. Intervjuene forløp som åpne og engasjerte refleksjonssamtaler. Det ansees som en styrke at det ble kombinert både gruppeintervjuer og enkeltintervjuer. Sentrale spørsmål i den semistrukturerte intervjuguiden angikk erfaringer med MUV, strategibegrepet, lederroller, samarbeid og ansvarsfordeling. Transkripsjonene ble analysert som en konvensjonell kvalitativ innholdsanalyse (Graneheim & Lundman, 2004) gjennom åpen koding, samtidig som denne prosessen var informert av studiens problemstilling. Det betyr at tekstmaterialet ble gjennomlest flere ganger, meningsbærende enheter identifisert, kodet og kategorisert. I neste kapittel presenteres hovedfunn strukturert under hver ledergruppe for å tydeliggjøre sammenhengen.

Funn

Strategiarbeidets motiver og muligheter

Hvis menighetsutvikling i prinsippet forstås som en kontinuerlig praksis, er det interessant å utforske motivene for å bli med på et systematisk og definert utviklingsprosjekt. Ettersom MUV fremstiller seg som et målrettet arbeid, viser analysen hvordan strategiarbeid bidrar til aktørens måloppnåelse.

Kirkevergene

Kirkevergene påpeker konkrete utfordringer lokalt som potensielt problematiske. De viser til nedadgående statistikker for dåpstill og nattverddeltakelse, og frykter færre nominelle medlemmer samt lavere kirkeoppslutning grunnet menneskers opplevelse av en mindre relevant kirke. De ønsker å snu disse trendene gjennom strategiarbeid. I denne sammenheng omtales MUV som et redskap. Kirkevergene vil bruke MUV for å innhente informasjon som kan danne beslutningsgrunnlag for videre arbeid. De knytter eksplisitt strategi til endring og innovasjon:

Det har bygget seg opp et behov for å tenke strategi og organisering. Å tenke sammen er en del av helheten. Ikke bare gjenta seg selv, alltid gjøre det samme, holde hjulene i gang.

Kommunikasjon med folkekirkemedlemmene ansees som verdifullt for å være en relevant kirke. Et demokratiserende prinsipp fremmes gjennom formuleringen «å ta folkekirken på alvor». Kartleggingsfasen beskrives som en «lytteprosess som gir kjennskap til menigheten». Et tilbakevendende tema er involvering og eierskapsfølelse. Kirkevergene ønsker en styrt og bevisst utvikling, ikke tilfeldig eller overlatt til noen få. Det har verdi både for dem som «endelig får sagt sin mening» i form av tilbakemeldinger. Kartleggingen, som får inn flere stemmer og perspektiver, sees som en nyttig respons til menighetsstaben.

Innhenting av demografi og statistikk viser mulige satsningsområder, og strategiarbeidet skal kunne ut i konkrete tiltak: «Et fravær av strategi vil gi stagnasjon. Vi vil da ikke være i tiden, men i et foreldet øyeblikksbilde.» I et sokn bestod menighetspleien, som ble etablert på 1950-tallet, kun av gamle damer, og spørsmålet var om utvalget skulle nedlegges: «Folkekirken må bli flinkere til å se hva vi holder på med, og spørre om det er det kundene har behov for og ønsker. Så må vi se på ressurser.» Et annet eksempel er overgangen fra individuelle dåpssamtaler til felles dåpssamlinger hvor flere av de ansatte møtte dåpsfamiliene: «Det produktet vi møter dåpsfamiliene med nå, er mye bedre.»

En gjennomgående begrunnelse for strategiarbeid er at det gir legitimitet utad. Kirkevergene trekker frem relasjonen til kommunen som bevilgende myndighet. Her representerer strategiarbeidet en type organisasjonsutvikling som gir troverdighet og kvalitetsheving: «Kommunen tok oss mer på alvor. Vi kan vise at vi jobber strategisk for å utvikle organisasjonen på en profesjonell måte.» Kirkevergene synes generelt åpne for organisasjonsutvikling, og mener at kirken ikke er usammenlignbar med andre organisasjoner.

Menighetsrådslederne

Menighetsrådslederne deler hovedsakelig kirkevergenes synspunkter slik de er beskrevet ovenfor. De fremhever generelt at strategiarbeid bidrar til å «løfte blikket og få dreis på tingene; vi ønsker et bredere engasjement». Menighetene visste lite om MUV da de vedtok å delta, og tilsvarende lite om hva som ville bli resultater og utfall. Vage eller diffuse forventninger synes likevel ikke å ha vært noe hinder. Menighetsrådslederne beskriver MUV som et verktøy for å «realisere drømmer fremfor å være løsningen på klart definerte problemer». Det synes å være en usikkerhet om menigheten gjør det den skal. Man ønsker mer dialog med folkekirkemenigheten og innhenter derfor en større bredde av synspunkter: «Vi ville være i bevegelse, ellers er man død. Likevel ønsker ingen endring, egentlig.» Det synes altså ikke å være noen krise eller tvingende nødvendighet som avstedkom det systematiske strategiarbeidet, men snarere en åpen holdning: «Vi kan jo alltid bli bedre.» Dette beskrives nærmere som langsiktig tenkning: «Hvordan svarer vi nå på utfordringene i dag og i morgen – hjelp til å se framover.»

I likhet med kirkevergene mener også menighetsrådslederne at utgangspunktet for strategiarbeid må være lokalt og kontekstuel. Det starter med at man får en større bevissthet om lokalmiljøet og egen historie ved å lytte til ulike stemmer. Disse svarene bevisstgjorde menigheten: «Det kom fram savn og utfordringer, men også bekreftelser på hva som fungerte.» Når de ser tilbake, fremhever menighetsrådslederne gode frukter av strategiarbeidet internt i menigheten: «Diskusjoner, komme nærmere hverandre, tvunget til å sette av tid. Dette hadde vi aldri gjort uten MUV.» Menighetsrådslederne ønsker menigheter i bevegelse og utvikling, samt å få impulser og bli utfordret i virksomheten.

Prestene

MUV beskrives av prestene som en involverende prosess: «Dette er et involveringsprosjekt. Viktig å få med dem som bor på stedet. Det er stadig spørsmål om hvem som har ansvaret for

aktivitetene.» Prestene tar ikke utgangspunkt i klart definerte problemer som det finnes løsninger på, men heller løpende utfordringer: «For oss medfører strategiarbeidet at synsing byttes ut med faglig forankring og treffende analyser.» Dette handler om medlemmenes behov og ønsker overfor menigheten. Strategiarbeidet omtales som en investering, uten at man kjenner utfallet:

Ikke nødvendigvis med klare mål, men å bli styrt til utvikling. Ikke så mye prat og synsing. Vi ønsker å bli dratt gjennom en prosess og tvunget til å gjøre noen grep. Det kommer ikke av seg selv. Dette er ingen *quick fix*!

Prestene begrunner også ønsket om strategiarbeid med å ha flere samarbeidspartnere:

Vi trenger flere som tenker strategisk og kreativt. Presten har særlig det helhetlige blikket. At flere kunne ha det analyseblikket. Det er nesten bare prestene som vet hva nettverket medfører av kontakt og muligheter.

Prestene omtaler et behov for å tenke sammen: «Få hjelp utenfra. Selv klarer vi det ikke.» I to av menighetene som er representert i studien, var det konkrete forhold som foranlediget strategiarbeidet. I den ene, en menighet med gamle tradisjoner, kom det nytt kirkebygg, og i den andre fant det sted en storstilt byfornyelse og utbygging med fordobling av innbyggertallet som følge.

Strategiarbeidets utfordringer

Etter å ha identifisert motiver for en særskilt satsning på strategiarbeid er det viktig å se nærmere på utfordringer i et slikt arbeid. Sentrale temaer er forankring, samhandling og kommunikasjon mellom lederrollene.

Kirkevergene

Kirkevergene knytter utbytte og mening i strategiarbeid til involvering og nærhet til prosessen. Derfor er det avgjørende å inkludere andre strategiske aktører i menigheten. Det synes utfordrende å engasjere menighetsrådet. Kirkevergene erkjenner «et veldig ansvar med å være bindeledd mellom stab og råd, det er en viktig del av jobben». Ved nyansettelser settes nye medarbeidere inn i strategier. Dette løftes jevnlig frem på stabsmøter: «Å formidle visjonen og forankre den er jobboppgave.» En kirkeverge sier:

Formelt sett er det menighetsrådet sitt ansvar, men jeg ser at jeg har en posisjon, og soknepresten har det, til å ta ansvar innenfor området. Praksis er slik at menighetsrådet ikke tar det ansvaret uten at vi initierer det.

Utfordringer blir dermed klart knyttet til styringsstrukturen i lokalkirken og spørsmålet om kompetanse: «De færreste menighetsråd har satt av tid til å jobbe strategisk, og har heller ikke ekspertisen til det.» Kirkevergene mener at menighetsrådet må nødes og trenger initiativ fra

andre. Videre relateres slik kompetanse til personlige forskjeller, uavhengig av stilling og posisjon. Hovedutfordringen er tid, selv om strategiarbeid kalles «menighetsrådets og stabens største utfordring. Det man gjør, gjør man med et mål og en plan». Strategiarbeid går ikke av seg selv, men krever hardt arbeid og initiativ. «Strategiutvikling i stedet for å sitte på hver vår tue og produsere god kvalitet; vi må samle oss om noen veivalg og prioriteringer. Det naturlige er å ikke tenke strategi.» Det krever en aktiv innsats.

Mange har motstand mot å tenke strategi i kirken. Det må vi som har noe innflytelse, bli veldig mye flinkere til å få på plass. Motstand hos de underligste folk – sterke frivillige med høy utdannelse. De gjør det de gjør. Kirken skal være det den har vært.

Gitt at menighetsrådet har mange saker å ta hånd om, blir MUV-prosjektets styringsgruppe sentral. Flere av kirkevergene kaller denne for «strategigruppa». Styringsgruppene tillegges et koordinerende ansvar for å holde strategiarbeidet varmt og forankre det. Viktige strategiske grep for styringsgruppen er forankring ved å gjennomføre MUV-aktiviteter, samt å sette dagsorden og informere i menigheten.

Strategiarbeid forutsetter et tettere samarbeid mellom aktørene med mål om effektivisering, og kan innebære å avslutte eller starte menighetsaktiviteter: «Strategiarbeid består i å se helhet og velge hva vi skal prioritere, det som er viktigst nå. For det som dreper stab og frivillige, er å gjøre alt på én gang.» Slik representerer strategiarbeid avgrensning, fokus og oppmerksomhet. I dette perspektivet fremstår strategi som verdsetting og rangering. De ansatte blir svært sentrale i strategiarbeid, men det finnes også motstand:

Og hva er viktig? Vi kan sitte og evaluere og planlegge og si «god lunsj!». Eller man kan velge å snakke strategi, bevisstgjøring ved at vi tar tak i det vi har. Ting kommer på dagsorden, blir løftet fram. Og [det er viktig å] få kunnskap om det samfunnet vi er satt til å tjene. Det tenker man ikke på ellers til vanlig.

Kirkevergene fremhever sokneprestene som sentrale. De ønsker likevel bred involvering og forankring og eierskap. Samtidig peker de ut nøkkelpersoner. Dette krever i prinsippet ingen særskilte profesjoner, men avhenger av tid og ressurser. Lederskapet kan ikke hvile på én person:

For meg som kirkeverge som leder en stab, har jeg mulighet til å lede staben i denne tenkningen, ta initiativ og sette agendaen på stabsmøtene. Ideelt sett burde det vært mye mer forankret hos menighetsråd og frivillige, men det er mye mer krevende. Vi i staben har ukentlige møter, vi kan sette strategiarbeidet inn i systemet som finnes.

Kirkevergene ser dette som del av sin jobb, og tenker på det som arbeidsgivers styringsrett å si noe om hva ansatte skal bruke tiden på. «Det er jo et styringsansvar som ligger hos arbeidsgiver. Hvis det er viktig, må arbeidsgiver gi staben klar beskjed om at dette skal du prioritere – og la være å gjøre andre ting.» Dermed velges det som synes mer praktisk gjennomførbart, men samtidig mistes en bredere forankring og eierskap utenfor de ansattes rekke.

Det vises til mange planer i menigheten, og man vil gi MUV-planen status som overordnet plan. Strategi er langt på vei synonymt med planarbeid: «Vi er litt tvunget i kirken til å lage strategier på virksomhetsområder, for eksempel trosopplæring. Noen skal lese dem, vi får penger. Men jeg har savnet en helhet hvor alt dette har sin plass.» Planene representerer dermed en oppstykkning. Kirkevergene er opptatt av å få planene til å henge sammen, «ellers blir det meningsløst». Man erkjenner behovet for «en overordnet plan, som er samlende på en måte, det kan skape en type helhet». Kirkevergene vektlegger å etablere nære samarbeidsrelasjoner med sokneprestene om dette.

Menighetsrådslederne

Menighetsrådslederne henviser til at kirkevergene i egenskap av daglige ledere har infrastruktur gjennom etablerte og jevnliges stabsmøter. Dermed er de tettere på virksomheten. Menighetsrådslederne understreker at de selv ikke har styringsrett, og nedtoner egen autoritet og eget handlingsrom. Strategisk innhold i MUV har vært å «skape bevisstgjøring og å skape retning i fellesskapet». Menighetsrådslederne mener at MUV er basisopplæring i strategi og nyttig for både ansatte og råd. Strategiarbeid settes på agendaen: «MUV hjelper oss å gjøre jobben vår, enten som ansatte eller menighetsråd. Vi kommer til rette med strategi som vi ellers ikke har redskaper for.»

Samkjøring i menighetens arbeidsutvalg, hvor sokneprest, kirkeverge og menighetsrådsleder og nestleder sitter, beskrives som viktig for å lykkes. AU må holde det hele varmt. Betydningen av ildsjeler som drar lasset og synes det er gøy, trekkes frem. «MUV står og faller med at noen har et godt grep.» De fremhever også innblikk i andre menigheter med tilsvarende utfordringer og utenfrablikk som representerer en fornyelse: «Det kan bli ny praksis. Det er å få ideer og få i gang dialog.»

Menighetsrådslederne vektlegger både prosess og produkt. Selv om resultatene ikke er så klare, er arbeidsmetodikken viktig: «Endres arbeidsformen fra å jobbe ikke-utviklende til å jobbe utviklende, strander ikke strategiarbeidet.» Menighetsrådslederne snakker noe om teologi, men mest om organisasjonsutvikling og henviser til sin sivile jobb, hvor dette er vanlig: «Å legge langsiktige planer og tenke helhet er generelt veldig viktig for å lykkes med noe. Min erfaring er at planarbeid er lettere i det offentlige, og i business er det mer vanlig.»

De viser til frivillige og til profesjonsutøvere, som har stor selvstendighet og «ikke er vant til å bli styrt. Da er felles retning og å følge noen felles mønstre ikke lett». De finner det viktig å komme nærmere hverandre gjennom samtaler, noe strategiarbeidet tilrettelegger for:

Vi ble tvunget til å sette av tid. Dette kommer ikke av seg selv. Vi ble dratt gjennom en prosess med samlinger og tvunget til å gjøre noen grep. Tiltak og verktøy hadde vi aldri gjort uten MUV.

Eksempelvis bidro strategiarbeidet i en menighet til å utkrystallisere definerte hovedretninger som aktørene var enige om å satse på: gudstjeneste, fellesskap og frivillighet: «Det bygger vi mye rundt. Vi får de ansatte til å fokusere på disse tre områdene. Utvalgene har også sagt noe om dette, det gir eierskap.»

Prestene

I likhet med de andre kirkelederne mener også prestene at strategiarbeid initiert utenfra var nødvendig: «Pushet utenfra til å bli satt i gang, det er hjelp utenfra. Selv klarer vi det ikke.» Prestene ønsker seg også flere utfordringer underveis gjennom utenfrablikket som deltakelsen medførte. Prestene har en sentral rolle og beskriver MUV som «et involveringsprosjekt som er klokt lagt opp i hendene på en prest.» De kjenner sterkt på eierskap, men trenger likevel en «kompetent styringsgruppe som visste hva vi snakket om». Prestene bor ikke lenger nødvendigvis i soknet, men er bevisste på lokal forankring.

Gjennom strategiarbeidet vektlegger prestene relasjoner. Prestene er entydige på at de vil involvere flere i strategiarbeid og unngå å sitte alene med det:

Jeg sa til menighetsrådet at vi burde unngå å få for mye sokneprest, vi trenger flere som tenker strategisk og kreativt. For min del betyr det flere å hvile seg på, og flere som blir hørt. Vi trenger et bredere engasjement, få innspill utenfra – se ting på nye måter, ellers arver vi bare det som har vært fra før. Vi har ikke satt i gang så mye nytt, men lært oss å jobbe sammen på en annen måte.

Gjennom relasjonsorienteringen er prestene samtidig prosessorienterte. Prosesser og involvering innebærer møter og kommunikasjon. Det er ulike syn på prat og samtaler. Noen vil ha tiltak og resultater raskt, men tendensen er anerkjennelse av samtaleprosesser og at folk møtes til dialog om overordnede ting. Dette har sammenheng med hva presten ser ut til mene om MUV; det sees ikke som strukturendringer med «organisasjonskart med strategiske valg på slutten. Det handler heller om sosial og kulturell endring». Siden MUV ikke nødvendigvis skal munne ut i noe målbart, blir prosessen ifølge prestene kompleks og vanskelig å stå i som ledere.

Prestene vil på den ene siden ha en styrt utvikling, men på den andre siden ikke med et klart mål. De erfarer at frivillige kan spørre om ansvar i aktiviteter, og at roller og ansvarsforhold når det gjelder initiativ og gjennomføring, er tema både i stab og menighetsråd. Likevel erkjenner de at «den helhetlige strategiske utviklingsprosessen kommer ikke nedenfra». Det er tankevekkende at det er prester som sier dette; de har stor lokalkunnskap. Men det er «særskilt med det helhetlige blikket som prest at man er inne i mange ting i løpet av en arbeidshverdag. At flere kunne ha det analyseblikket». Prestene nevner også veiledning av styringsgruppen:

Vi er jo vant til å ta ansvar, og følelsen av ansvar er der hele tiden. Jeg kjente på et ansvar for å få til prosessen – at styringsgruppa skulle fungere. Lederen må følge opp og ta tak, ellers blir det lite trøkk. Strategiarbeid betinger at noen må være drivere og ildsjeler.

Når det gjelder samarbeidsrelasjoner og de andre lederrollene, mener prestene at menighetsrådet har begrenset innsyn:

Vi snakker hele tiden ut fra en begrenset kunnskap om et lokalmiljø og en menighets potensial. Man ønsker jo som prest at MR skal vite hva denne giga-organisasjonen er. Jeg vil ha hele blikket på organisasjonskartet, ikke bare faste aktiviteter.

Prestene er opptatt av å integrere MUV i resten av virksomheten: «Utfordringer er at det ikke blir en satellitt som lever ved siden av alt annet.» Strategiarbeidet gjennom MUV har endret noe av dagsordenen:

Vi gjorde noen grep i MR og kom bort fra de kjedelige tingene, og snakket mer om prosess. Det tar veldig lang tid. Forankring er viktig – ugunstig med ett MR som vedtar MUV, og så kommer en ny periode [og et nytt MR] med noen som ikke kjenner eierskap.

Prestene ønsker representasjon fra fellesrådslinjen i styringsgruppen. Dette handler både om forankring og om å fordele et felles ansvar. Noen steder er prestene de eneste ansatte i styringsgruppen. De ønsker daglig leder og helst menighetsrådsleder, altså arbeidsutvalget. De mener det er viktig med teologiske vurderinger. Prestens kompetanse som prest kan nyttiggjøres.

Den største utfordringen for strategiarbeid er tidsbruken: «Som prest var tjenesteordningen full nok før alle reformene kom. Strategisk ledelse er et kapasitetsspørsmål.» Prestene har mange oppgaver: «Det blir fort en skvis i arbeidshverdagen.» De finner det krevende å få gjennomslag for systematisk strategiarbeid: «Man skal snakke veldig mye om ting for å få folk med.» Og dette lykkes ikke alle steder. Eksempelvis forteller en av prestene at menighetsrådet initierte strategiarbeid gjennom å vedta MUV-deltakelse etter mye brannslukking og i en tid med mange vakanser: «Som ny sokneprest ble det et voldsomt press å bli løpende etter en plan som var lagt, og plutselig sitte med ansvaret.» Det synes som om prestene i praksis får hovedansvaret, uten at dette formelt er delegert.

Presten sier også at når han har invitert til tilbakemeldinger, kommer disse bare i liten grad inn: «De som vil noe, går direkte til den det gjelder som de tror kan gjøre noe med det. Er de misfornøyde, slutter de.» Folkekirken har flere utfordringer, ifølge prestene. Mens menighetsrådet kan vedta, er det ikke dermed sagt at det kommer respons fra ansatte og frivillige. Videre er søndagsmenigheten og hverdagsmenigheten ulike. Et eksempel er det en person i den lokale spørreundersøkelsen hadde skrevet: «Jeg har ikke vært på gudstjeneste eller møte det siste året, men er sterkt engasjert i min lokale menighet.» I tillegg kommer ansatte som hovedsakelig jobber innenfor sine arbeidsgrener:

Staben var preget av overarbeid, alle krummet nakken over sine egne prosjekter og holdt ting i gang. Vi klarte ikke å samle oss. Profesjonsutøverne driver hvert sitt felt. De går i dype spor, og de driver på den måten de er vant til. Heller ikke i en stab er det lett å etablere et felles vi. Strategi handler om endring og utvikling, men de fleste er godt fornøyd, og ønsker egentlig ikke endring.

Prestene beskriver det som stadig vanskeligere å jobbe med strategi i vanlige folkekirkemenigheter og begrunner dette med strukturelle forhold og subkulturer: «Kjernemenigheten blir

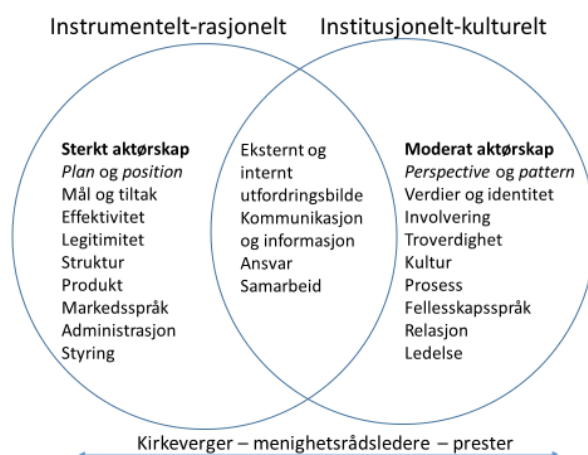
vanskeligere å forholde seg til begrepsmessig. Det er nesten ikke sendeflater igjen som man kan regne med at de skrur på.» På spørsmål om arbeidsgiver, prost, hadde tilrettelagt for eller støttet prestene i å delta i strategiarbeid, kom tre svar: «Det kan jeg nesten ikke huske. Han var positiv til at vi var med. Det dukket opp i en medarbeidersamtale.» Noen av prestene lot til å resignere når det gjelder strategisk ledelse, og vender oppmerksomheten mot daglige kjerneoppgaver:

Jeg er mer og mer usikker på hvorvidt en menighet kan ta imot ledelse. Men den gir rikelig mulighet til å fortelle mennesker om Jesus, og da er jeg fornøyd. Og øve seg i å elske de samme menneskene. Da har jeg et livsprogram så det holder.

Oppsummering

Komparativt kan funnene oppsummeres i denne idealtypiske figuren i form av et Venn-diagram. Lederne plasserer seg på et kontinuum mellom perspektivene.

Figur 1: *Lederkategoriene og strategiarbeid*



Drøfting

Artikkelens overordnede problemstilling er altså denne: *Hvordan forstår menighetsledere seg selv og hverandre som utøvende aktører i strategiarbeid?* I det følgende drøftes funnene i et komparativt perspektiv gjennom sammenligninger av ledergruppene.

Aktørenes felles ansvar, behov og kompetanse

Funnene viser noen tydelige trekk i lokalt strategiarbeid i menighetene. For det første har lederkategoriene klare likheter i strategiforståelsen. Informantene fremholder at strategi medfører endring i samspillet mellom mål og midler, prioriteringer og arbeidsformer. Mål fastlegges på basis av analyse av den nåværende situasjonen, og tiltak gjennomføres for å nå målet. Lederne poengterer også et velkjent element i strategisk ledelse: å utforme visjon, mål og retning

i samsvar med virksomhetens særpreg, som Mintzberg et al. (2009) omtaler som *perspective*. Lederne forstår strategiarbeid som langsiktig, målorientert og systematisk innsats. Menighetslederne avviker noe fra allmenn strategiforståelse, som understreker at strategi sikrer organisasjonens overlevelse (Busch et al., 2007). For menighetslederne handler strategi snarere om kvalitetsheving og relevans gjennom en arbeidsmetodikk tilpasset menigheten. Gjennomgående er lederens strategiforståelse allmenn. Det er liten grunn til å forvente noe annet gitt strategibegrepets generelle nedslag i samfunnet og import i ideell sektor (Billis, 2010). Dessuten kan forståelsen være farget av strategiarbeid slik det presenteres gjennom MUV som en systematisk utviklingsprosess for menigheten. Menighetslederne har valgt å delta, og dermed kan man anta en affinitet for dette prosjektets profil.

Videre ser alle lederkategoriene strategiarbeid som et felles anliggende og beskriver delt ansvar. Selv om kirkeorganisasjonen består av embetslinjen og rådslinjen, har skillet mellom ansatte og råd avgjørende større betydning for informantene. Formelt er menighetsrådet styringsorgan, men i praksis faller mye på de ansatte, særlig sokneprest og kirkeverge. Det gjelder også initiativ til og gjennomføring av strategiarbeidet. De ansatte lederne kritiserer menighetsrådene for manglende strategitenkning. Sokneprestene mener at strategiarbeid er innbakt i deres egen stilling, og vil, i mangel av samtalepartnere, ha flere med på det. Ingen av informantene bruker begrepet «tilsyn», men synes å ta for gitt at prestene har et særlig helhetsansvar og helhetlig blick på menigheten. Dette er hjemlet i tjenesteordningen, som omtaler åndelig og strategisk ledelse. Grenseoppgangen mellom tilsyn og arbeidsgiveransvar aktualiseres, samt spørsmålet om hvorvidt biskopen alene utøver tilsyn. Tilsyn forstås i Den norske kirke som regionalt, det vil si at det gjelder flere menigheter og er biskopens ansvar (Bispemøtet, 2002). Kirken er synodal-episkopal og har gjennom kirkeloven av 1996 styrket sine kongregasjonalistiske trekk. Det innebærer at det overordnede helhetsansvar for en menighet er et felles ansvar for prest og menighetsråd. Prestene etterlyser et utenfrablick som utfordrer til og muliggjør å se nye ting. Sagt på en annen måte, etterlyser de mer tilsyn. Inntrykket av at prestene står alene, støttes av at de får liten støtte fra sin nærmeste leder, prosten, i strategiarbeidet. Derimot oppgir kirkevergene tett kontakt med menighetsrådsleder i kraft av sin stilling. De inngår i relasjoner til og utøver arbeidsgiveransvar overfor andre kirkelige tilsatte.

Lederne enes om behovet for strategiarbeid. De savner noe som syr interne virksomhetsplaner sammen, og bekrefter fragmentering av menighetens virksomhet. Alle informantene knytter strategiarbeid til lokalkunnskap, og her er det mye nytt å oppdage for alle. Det er iøynefallende at aktørene så tydelig vektlegger denne informasjonen. De poengterer også betydningen av utvikling nedenfra og bredest mulig involvering. I praksis må dette imidlertid suppleres med et lederinitiert prosjekt for å sette det hele i gang, noe som betyr en balansering mellom *bottom-up* og *top-down* som innretning på strategiarbeidet (Lai, 2013).

Informantene erkjenner manglende ekspertise for å jobbe strategisk, og påpeker særlig menighetsrådets begrensninger på feltet. Dette forstås som personavhengig og kompetanse-relatert. Strategiarbeid kommer ikke av seg selv. Informantene mener selv de må tvinges, presses til det gjennom et særskilt menighetsutviklingsprosjekt. Et spørsmål som ligger utenfor denne studiens rammer, er om strategi er tilstrekkelig innbakt i annet menighetsarbeid utenom MUV. Informantene er kritiske til at menighetsutvikling er noe som skjer automatisk,

som en ikke-styrt evolusjon under de rette rammebetingelser, et mønster over tid (Mintzberg et al., 2009). De mener at strategiarbeid uteblir inntil noen tar grep og bruker sitt aktørskap (Battilana & D'Aunno, 2009). Gitt strukturene i menighetene er mønstrene så sterke at de forblir inntil noen tar initiativ til endring og utvikling. Disse ledernes erfaringer bekreftes av andre studier av menigheter som har brukt ulike typer menighetsutviklingsprosjekter (Råmunddal, 2011, 2014).

Aktørenes ulike organisasjons- og strategiperspektiver

Det fremstår som noe ulikt hva aktørene vil oppnå gjennom strategiarbeidet, noe som reflekteres i tydelige forskjeller mellom kirkevergers og presters organisasjonsforståelse. Dette gjenspeiler skjelningen mellom et instrumentelt-rasjonelt og et institusjonelt-kulturelt perspektiv (Busch et al., 2007). Mønsteret er at kirkeverger og prester målbærer to ulike tilnæringsmåter, med menighetsrådslederne i midten. Kirkevergene er tiltaksorienterte for å løse konkrete problemer. De gir uttrykk for styringsoptimisme og har midler for å få staben til å jobbe med strategi gjennom etablerte strukturer. De har også konkrete mål, og følgelig blir produktet sentralt fremfor strategi som fremvoksende praksis. Kirkevergene er opptatt av planer som innebærer en viss formaliseringsgrad (Mintzberg et al., 2009). Kirkevergenes utgangspunkt er formulert som en slags markedstilpasning. Kartleggingen av lokalmiljøet fremstilles som en markedsundersøkelse. Språkbruken er farget av markedet, og det tales om «produkter» og «kunder». Dette kan sees i sammenheng med kirkens doble funksjon som trossamfunn og tjenesteyter (Pettersson, 2000; Westly, 2011, s. 6), og spiller strategifagets bakgrunn i næringslivet. Språkforskjellene kan være en hindring for lokalt samarbeid om strategiutvikling. Hvorvidt terminologien går på bekostning av teologi, bør følges opp i videre forskningsprosjekter. Det vises relativt liten teologisk refleksjon hos alle parter. Dette kan sees i lys av at MUV har en sterk operativ dimensjon som i mindre grad ser ut til å berøre det normative kjernefelt (Råmunddal & da Silva, 2016). MUV later til å legge mer vekt på strategiarbeid som allmenn og pragmatisk arbeidsmetodikk hvor konkrete tiltak dominerer over teoretisk refleksjon. Strategier handler om å finne fremgangsmåter for å realisere de visjoner og mål en setter seg for virksomheten, men MUV-målene ser ut til å være operative og vektlegge satsning på aktiviteter fremfor teologisk nyskaping. Det innebærer ikke dermed noen prinsipiell motsetning mellom ideologi og praksis, men aktørene kunne i høyere grad blitt utfordret til å finne slike sammenhenger og skape synergier.

En viktig strategisk utfordring lokalt er å ta stilling til hvilke aktiviteter som skal startes opp, utvikles eller nedlegges, og hvordan man skal nå ut til gamle og nye medlemmer, som i næringslivsterminologi kan kalles «kunder» og «markeder» (Ansoff & McDonnell, 1990). Disse spørsmålene blir oppfattet som sentrale for menighetslederne, både som begrunnelse for oppstart av strategiarbeid og i forventet prosess og utfall. Det varierer i hver menighetskontekst hva som forstås som gamle og nye «produkter» og gamle og nye «markeder», men felles er ønsket om relevans for en større del av folkekirkemedlemmene.

Mens kirkevergene synes mest instrumentelle og produktorienterte, fremstår prestene som prosessuelle og relasjonelle i sin tilnærming. Prestene forstår menighetsutvikling som en sosiokulturell prosess. De står i det løpende arbeidet og kjenner på tidspress og til og med

maktesløshet. Forskjellen mellom kirkevergene og prestene ser ut til å henge sammen med deres vante arbeidsform. Prestene arbeider relasjonelt, mens kirkevergene jobber mer administrativt i det daglige (Askeland, 2016). Anlegges perspektivene til Mintzberg et al. (2009) her, har kirkevergene en affinitet til *plan* og *position*, mens prestene vektlegger *perspective*, altså måte å gjøre ting på og formålsorientering. I stedet for å fokusere på det endelige utfallet av en prosess, er de mer opptatt av selve prosessen, interaksjon i praksis og å ivareta de involverte. Det er interessant at ingen av aktørene er fornøyd med *pattern*, som for dem representerer status quo og ikke-styrt utvikling.

Videre har prestene erfaringer med soknet som en kompleks og pluralistisk organisasjon, gitt deres kontaktflate og nettverk. Prestene forholder seg daglig til en rekke instanser. De er tydelig mer styringspessimistiske, men det finnes nyanser mellom dem som vil jobbe med strategi og har utviklingstro, og dem som ikke tror det er mulig å lede en folkekirkemenighet.

Menighetsrådslederne posisjonerer seg på en armlengdes avstand og har runde formuleringer. Ledernes ulike profilering kan forstås som henholdsvis fremblikk og tilbakeblikk (Busch et al., 2007, s. 139). Det betyr at kirkevergene spør etter visjon og ønsket strategisk posisjon samt endringsstrategier og strategiske initiativer. Prestene stiller det mer grunnleggende spørsmålet «Hvem er vi?» og «Hva er vår misjon og strategiske posisjon?» – og er dermed mer retrospektive. Prestene har sterkere profesjonsforankring, og det kan svekke deres innsats for en helhetlig strategi for hele organisasjonen (Døving, Elstad & Storvik, 2016, s. 12). På den andre siden er prestene inne i de fleste sider ved virksomheten og er således en generalist som ikke bare er begrenset av sin profesjonstilhørighet, men som ser utover denne og har et helhetsblikk på menigheten. Siden kirkevergene ikke utgjør en profesjon med sektoransvar, men ivaretar et mer helhetlig organisasjonsansvar, blir MUV en ressurs for dem for å drive organisasjonsutvikling.

I Adizes' typologi er strategi ikke entydig plassert, men har affinitet til entreprenørfunksjonen gjennom nyskaping og innovasjon. Askeland (2016) videreutviklet Adizes' typologi med kategorien *institusjonell leder*. Denne innbefatter helhetlig ansvar for organisasjonen og artikulering av identitet og oppdrag. I denne sammenheng nevnes strategi eksplisitt: Lederen skal «bidra til utvikling av strategi og en helhetlig nærming til menighetsbygging og utvikling» (ibid., s. 10). Produsentrollen blir kalt tjenesteutvikler, og også her finner vi strategi som indikator: «Strategisk utvikling eller tilpasning av tjenester og tiltak [er] relatert til forståelse av forholdet mellom oppdrag og kontekst» (ibid.). Mens institusjonell ledelse særlig dreier seg om en helhetlig strategi gjennom verdier og identitet, er tjenesteutviklerrollen mer rettet mot mål og tjenester. Denne konseptualiseringen av strategi samsvarer i hovedtrekk med mine funn.

I 1998 profilerte sokneprester seg i entreprenørrollen: «Bidra til å utvikle menigheten og dens tjenester slik at en når stadig mye mennesker. Rollen er også ekstern i sin orientering, den er orientert mot at den lokale kirkes tjenester skal møte behov i omgivelsene» (Askeland, 2016, s. 11). Hovedmønsteret i Askelands studie, som bygget på spørreskjema til proster og kirkeverger, er at kirkevergene arbeider strategisk med virksomhetens samlede resultater, mens de geistlige gjør det gjennom å artikulere identitet og verdier. I et utviklingsperspektiv

har prostene og kirkevergene fått en mer lik rolleprofil, gitt at prostene er styrket som mellomledere og dermed administrerer mer, mens kirkevergestillingen er mer institusjonalisert som en kirkelig lederrolle.

Når det gjelder kirkeverger, viser en studie at informantene gjerne vil arbeide mer strategisk, men i stedet må rette oppmerksomhet og tid mot administrasjon (Hougsnæs & Huse, 2010). De etterlyser derfor administrativ hjelp, slik at de kan jobbe mer overordnet. Dette indikerer at i det løpende arbeidet blir ikke strategiarbeid tilstrekkelig prioritert, slik kirkevergene ser det. Undersøkelsen viser også at det generelt er gode samarbeidsforhold mellom kirkeverger og prester.

Strategiarbeidets vilkår i Den norske kirke har jeg beskrevet tidligere (Sirris, 2015), og drøfter hvordan kirken særlig har arbeidet med strategier i form av målstyring og planer. Denne metoden er implementert gjennom reformer som genererer rapportering og kontroll. I offentlig sektor er mål- og resultatorientert styreform grunnlag for utforming av årlige virksomhetsplaner. Planlegging er et sentralt styringsinstrument i moderne offentlig forvaltning. Sentraldirigerte mål har begrenset effekt på menighetsnivå, ifølge rapporten *Samstyring i ubalansse: Evaluering av den lokale kirkes ordning* (Nødland, Lindøe, Holmen & Blomgren, 2014, s. 104):

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

Nødland et al. dokumenterer også årsaker til manglende planarbeid som knyttes til størrelse, ressurser og ledelsesengasjement. Et viktig poeng i denne sammenheng er at kirkelig ansatte har et selvstendig faglig ansvar i tillegg til å måtte realisere menighetsrådets planer.

En alternativ tilnæringsmåte til fenomenet kirkeledere og strategiarbeid går gjennom kompetansebegrepet (Sirris, 2018). Mens generell ledelse inneholder relasjonell, administrativ og strategisk kompetanse, vil fagledelse inneholde kontekstuell og internfaglig kompetanse. Strategisk kompetanse forstås slik:

Strategisk tenkning, fastsettelse av mål, klokskap og artikulering av visjoner. Mens relasjons- og administrativ kompetanse synes å være til intern bruk i kirke-organisasjonen, rommet den strategiske kompetansen i høyere grad forholdet til omverdenen (ibid., s. 36).

Lokalkunnskap og informasjon er en forutsetning for å arbeide strategisk. Studien viser at strategiarbeid skjer både internt og eksternt, når ledere er symbolbærere og visjonære og trekker veksler på lokalkunnskap for å sikre gode organisatoriske prosesser (ibid., s. 37).

Alle tre lederkategoriene i herværende studie fremholder hvordan strategiarbeidet drives innenfor krevende strukturelle og kulturelle rammer. Informantgruppene erkjenner at strategiarbeid ikke blir tilstrekkelig prioritert i det daglige, og at det ikke ville bli iverksatt uten et systematisk prosjekt. De har ikke nok tid, og henviser til mange andre arbeidsoppgaver i den daglige driften. Virksomheten går i sine egne dype spor og faste mønstre. Det beskrives som

stabens største utfordring. Også frivillige preger konteksten. Det blir vanskelig å samle en menighet om én felles retning (Beckford, 1975; Harris, 1998). Denne studien viser at strategi anses som noe som kommer i tillegg til vanlig arbeid, og i liten grad som fremvoksende. Strategiarbeid krever særskilt interesse og innsats.

Avslutning og praktiske implikasjoner

Materialet viser at menighetslederne besitter to hovedtyper strategiske ressurser. Mens kirkevergene har et rasjonelt-instrumentelt perspektiv, og sokneprestene et institusjonelt-kulturelt syn, gir menighetsrådslederne uttrykk for begge forståelsesformene. Begge perspektiver vil være viktige å integrere i et felles strategiarbeid i lokalmenigheten, ellers vil de – og lederkategoriene – kunne komme i konflikt. Menighetsledernes strategiarbeid består således i forhandlinger i spennet mellom struktur og aktør, eller status som marionett og dirigent. Denne studien illustrerer hvordan disse to hovedperspektivene både kan være supplerende og konkurrerende i ett og samme praksisfellesskap, som ledergruppen er. Her ligger et bidrag til strategifaget generelt siden denne sameksistensen kan være relevant i andre kontekster.

Ledernes forståelse av strategiarbeid gjennom MUV kan karakteriseres som en paradoksal todeling. I den første fasen er de motivert av en tydelig ekstern orientering gjennom kartlegging og dialog med omgivelsene. De ser betydningen av samspillet med konteksten og å imøtekomme folkekirkemedlemmene. Men deretter forblir orienteringen intern gjennom arbeidsprosessen innad i menigheten. Menighetslederne erfarer at hovedutfordringen blir eierskap og forankring hos råd og ansatte, og prestene og kirkevergene er aktørene som skal sikre dette. Strategiarbeidet går dermed over til å bli et indre anliggende uten at kommunikasjonen med omgivelsene opprettholdes. I menighetens strukturer er ledernes funksjoner primært relasjonsbygging og administrasjon, fremfor produksjon og entreprenørskap. En ekstern orientering, som er vesentlig i allment strategiarbeid, fremstår som svak i sammenligning med menighetens interne orientering. Dette oppfattes som et problem av menighetsledere, men de er som aktører ikke i fullgod stand til å endre de etablerte strukturer de arbeider innenfor. De bidrar til å opprettholde en grunnleggende intern orientering, samtidig som de understreker at definerte utviklingsprosjekter som MUV tilfører ekstern orientering.

Denne studien dokumenterer at strukturene menighetslederne arbeider innenfor, er sterke og veletablerte. Det går på bekostning av et tydelig aktørskap. MUV utgjør også en struktur i denne sammenheng. MUV innebærer ifølge informantene en refleksjonsprosess over menighetens identitet, hvor en fallgrube er introvert selvbeskuelse. Interne refleksjoner bør knyttes tydeligere an til utfordringsbildet og handlingsrommet lokalt. Videre kan et utviklingsprogram fra en vitenskapelig institusjon risikere å legge beslag på aktørskapet i stedet for å flytte dette ut til menighetene. For ethvert menighetsutviklingsprosjekt er det viktig å stille kritiske spørsmål om man lærer og mobiliserer menighetslederne til å arbeide reelt med strategi gjennom å lede endringsprosesser, eller om man lærer dem å tilegne seg didaktisk modeller.

Videre har drøftingen påvist forskjeller og likheter mellom de tre ledergruppene. De erfarer fremfor alt strategiarbeid som et krevende arbeid. Det innebærer innsats i form av vilje og intensjon, og krever ressurser i form av tid, økonomi og personer. Informantene finner det vanskelig å drive strategiarbeid uten at det etableres i faste rammer. Det synes svært krevende å drive strategiarbeid i norske folkekirkemenigheter, faktisk også i rammen av et etablert prosjekt som MUV. Likevel fremholder menighetslederne behovet for strategiarbeid, og viser hvordan dette forstås som et felles og delt ansvar. Informantene mener selv de har manglende kompetanse. De ser utfordringer som de ikke helt vet hvordan de skal gripe an. Ved å etterlyse verktøy i strategiarbeid betoner de derfor arbeidsmetodikken. Denne studien viser også et fravær av teologisk refleksjon og teoretisk konseptualisering omkring strategiarbeid. Menighetslederne fremhever i stedet det operative arbeidet.

En tredelt menighetsledelse med svak tilknytning til entreprenørdimensjonen fremstår som en utfordring for strategiarbeidet i menighetene. Prestenes mangeårige teologistudium rommer ikke nødvendigvis strategisk ledelse. Kirkevergenes arbeid i en byråkratisk kommunal sammenheng gir heller ikke entreprenørskap. Hvis i tillegg menighetsrådslederne av kapasitets- og tidshensyn ikke er tett på strategiarbeidet, får dette og menighetsutvikling dårlige kår i Den norske kirke. Kanskje utgjør frikirkelige menigheter en bedre arena for entreprenørprofilene. Videre forskning kan undersøke dette nærmere gjennom komparative studier mellom ulike kirkesamfunn. Det vil også være fruktbart å utforske menighetslederens strategiarbeid både gjennom kvantitative breddeundersøkelser, men også observasjonsstudier som viser hvordan slikt arbeid foregår i praksis. En større forskningsinnsats vil kunne kompensere for denne studiens begrensede datamateriale og antall informanter, eksempelvis ved å studere frivilliges eller menighetsmedlemmers perspektiver på strategiarbeid. Menigheter som ikke deltar i menighetsutvikling, bør også utforskes med henblikk på strategiforståelse og praksis, og gjerne sammenlignes med funn i herværende studie.

Det er grunn til å anta at rammebetingelsene for Den norske kirke vil endres ytterligere i årene som kommer. Det taler for å styrke lokale menighetsledere som strategiske aktører. Generelt bør ledergrupper ha en mest mulig komplett ledelseskompetanse. Studien indikerer at det bør tilrettelegges for at menighetsledere tilegner seg en mer helhetlig strategifaglig kompetanse, og at bistand ytes i form av relevant videreutdanning i hvordan strategisk ledelse kan utøves. Ikke minst må dette ledsages av teologisk refleksjon som begrunner hvorfor menigheter skal drive strategiarbeid.

Litteratur

- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem* (5. oppl.). Stabekk: Vett & Viten.
- Ansoff, H.I. & McDonnell, E.J. (1990). *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall.

- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke* (Kifo Rapport nr. 7). Trondheim: Tapir.
- Askeland, H. (2012). Menighet som organisasjon og trossamfunn: Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelse av menighet i endring. I E. Birkedal, H. Hegstad & T.S. Lannem (red.), *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter* (s. 115–136). Oslo: IKO-forlaget.
- Askeland, H. (2016). Ledelse og ledes rolle i Den norske kirke: Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårs perspektiv. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 33(2), 5–19.
- Battilana, J. & D’Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. I T. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (red.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 31–58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Beckford, J.A. (1975). *Religious organization: A trend report and bibliography* (Current sociology 21). Haag: Mouton.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Birkedal, E., Hegstad, H. & Lannem, T.S. (2012). *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter* (Prismet bok nr. 5). Oslo: IKO-forlaget.
- 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. *Dansk Tidsskrift for Teologi og Kirke* (3), 213-237.
- Bispemøtet. (2002). *Lokalt pastoralt tilsyn: Innstilling fra et utvalg nedsatt av Bispemøtet*. Oslo: Bispemøtet.
- Busch, T., Valstad, S.J., Vanebo, J.O. & Johnsen, E. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Cormode, D.S. (2013). *Making spiritual sense: Christian leaders as spiritual interpreters*. Eugene, OR: Wipf and Stock.
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, A.E. (2016). *Profesjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fretheim, K. (2014). *Ansatte og frivillige: Endringer i Den norske kirke* (Prismet bok nr. 8). Oslo: IKO-forlaget.

- Furseth, I. (2015). *Religionens tilbakekomst i offentligheten? Religion, politikk, medier, stat og sivilsamfunn i Norge siden 1980-tallet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105–112. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Harris, M. (1998). A special case of voluntary associations? Towards a theory of congregational organization. *British Journal of Sociology*, 49(4), 602–618. doi: 10.2307/591291
- Hegstad, H. (2012). Menighetsutvikling i folkekirken: Grunnlag og formål. I E. Birkedal, H. Hegstad & T.S. Lannem (red.), *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter* (s. 9–23). Oslo: IKO-forlaget.
- Hougsnæs, M.H. & Huse, M. (2010). *KAs lederundersøkelse 2010: En kartlegging av kirkevergers jobbsituasjon og lederutfordringer*. Hentet fra Oslo: KA Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. doi: 10.1177/0018726707075703
- Jarzabkowski, P. & Spee, A.P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Knudsen, H., Flåten, B.-T., Falkenberg, J., Holbek, J., Johnsen, Å. & Stensaker, I. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen.
- Krogh, A.H. (2010). *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke: Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke* (masteravhandling). Diakonhjemmet Høgskole.
- Køhn, R. & Kirkerådet. (1987). *Kirkens embete & råd: Hvem skal bestemme hva – og hvorfor? Utredning fra en arbeidsgruppe oppnevnt av Kirkerådet*. Oslo: Kirkerådet.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. doi: 10.2307/41165263
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2. utg.). Harlow: FT/Prentice Hall.

SJLT 5 (2018): 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*)

- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J. & Quinn, J.B. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. New York: Pearson education.
- Nødland, S., Lindøe, P., Holmen, A. & Blomgren, A. (2014). *Samstyring i ubalanse: Evaluering av den lokale kirkes ordning*. Hentet fra Stavanger: IRIS.
- Pettersson, P. (2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer: Svenska kyrkan ur tjänsteteoretiskt och religionssociologiskt perspektiv*. Stockholm: Verbum.
- Røyneberg, E.E. (2008). *Presten som strategisk leder: En drøftelse av presten som strategisk leder i den lokale menighet i den norske kirke* (spesialavhandling cand.theol.). Det teologiske Menighetsfakultet, Oslo.
- Råmunddal, L. (2011). *Konsept og endring: En studie av hvordan lokale ekklesiologier formes*. Trondheim: Tapir Akademisk.
- Råmunddal, L. (2014). Is church development 'natural'? *Ecclesiology*, 10(3), 313–336. doi: 10.1163/17455316-01001022
- Råmunddal, L. & da Silva, A.B. (2016). Teologisk normativitet og menighetsutvikling: Om den teologiske normativitetens betydning for menighetsutviklende tenkning og praksis. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 3, 1–21. Hentet fra <http://sjlt-journal.com/wp-content/uploads/2016/12/Artikkel-3-SJLT-3-2016-formatert.pdf>
- Saxegaard, F. (2009). Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: En modell for sokneprestenes lederskap i folkekirken. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 26(1), 17–28.
- Sirris, S. (2014). Hva særpreger sokneprestens ledelsesforståelse? Sokneprestens lederroller mellom styring og ledelse (What specifically characterizes the understanding of leadership among senior pastors? The pastor's leadership roles between management and leadership). *Tidsskrift for praktisk teologi*, 31(1), 52–66.
- Sirris, S. (2015). Fra selvbestemmelse til selvledelse: Menighetsutvikling som en målrettet og verdibevisst arbeid. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 32(2), 34–47.
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon: Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift*, 4(1), 60–88. doi: 10.18261/issn.1893-0271-2016-01-05
- Sirris, S. (2017). Å arbeide med verdier i kirken: Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 4, 1–22. Hentet fra http://sjlt-journal.com/wp-content/uploads/2018/02/Artikkel-12-SJLT-2017-Å-arbeide-med-verdier_.pdf

Sirris, S. (2018). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? *Teologisk Tidsskrift*, 7(1), 25–45. doi: 10.18261/issn.1893-0271-2018-01-03

Torry, M. (2017). *Managing God's business: Religious and faith-based organizations and their management*. Abingdon: Routledge.

Wagner, C.P. (2010). *Strategies for church growth: Tools for effective mission and evangelism*. Eugene, OR: Wipf and Stock.

Westly, I. (2011). *Ledelse i folkekirken: Perspektiver på ledelse og fremtidig organisering av Den norske kirke* (Den norske kirkes presteforenings studiebibliotek 49). Oslo: Den norske kirkes presteforening.

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations* (8., «global» utg.). Harlow: Pearson.

Stephen Sirris (f. 1977) er Ph.D.-stipendiat ved Senter for diakoni og profesjonell praksis ved VID vitenskapelige høyskole, Oslo. Han er fra 2019 studieleder for masterprogrammet i verdibasert ledelse hvor han også tidligere har arbeidet som høyskolelektor. Sirris er utdannet cand.theol. og cand. musicae og har yrkeserfaring fra menigheter som prest og kantor, og som lærer i praktisk-kirkelig utdanning. Han har en mastergrad i verdibasert ledelse fra Diakonhjemmet høyskole og har skrevet artikler om ledelse i kirken og i diakonale organisasjoner, profesjoner og menighetsutvikling. E-post: stephen.sirris@vid.no