

Autoritetens anatomi

Om hvordan legitim og legitimert makt utøves i stab og råd i kirkelig kontekst

Tormod Kleiven

VID vitenskapelige høgskole

Abstract

This article is titled ‘the anatomy of authority’ and poses the following question: What are the characteristics when legitimated authority (meaning authority given from above) and legitimized power (meaning authority given from below) is exercised in collegial and church committee meetings in local congregations in the Norwegian Lutheran Church.

The empirical material is a case study from two congregations. Theory about authority as a term and a phenomenon and about the relation between leadership and authority is the basis for an analytical discussion of the case study. The analysis highlights issues such as the relationship between authority and roles of leadership, competence, charisma and vulnerability as an authoritative expression.

I claim that every participant has the possibility to exercise endorsed authority depending on a position of earned trust in the context. Formal leaders represent the legitimated authority. Nevertheless, this source of authority still appears insufficient because earned trust also for these leaders is the key to exercising authority.

Findings emphasized in the conclusion are:

- Authority in this context is primarily based on legitimized authority through earned trust. This kind of charismatic authority is rooted in the ability to create a confidence-building dialogue
- Authority based on legal premises has to be legitimized by including all participants in the processual work of clarification and decision-making.
- Competence is valued, but it has to be linked with the ability to reflect the limitations of this competence in the specific context by approving the relevance of others’ competence.
- Exposing one’s own vulnerability in an honest way may increase rather than decrease authority. However, it may also be used as a manipulative tool to mask or prevent disagreements and tensions in relationships.

Keywords: authority, power, leadership, congregation, church

INNLEDNING

Lederskap i norsk kirkelig kontekst er beskrevet i ulike sammenhenger og varianter de siste tiårene (Askeland 1998). Empirisk forskning på lederskap i en lokalkirkelig sammenheng er også gjort i vesentlig omfang de siste årene. Presters lederskap er blant annet behandlet av Stephen Sirris (2016) og Fredrik Saxegaard (2017). Astrid Sætrang Morvik (2016) har undersøkt kirkefaglige medarbeideres erfaringer og ønsker knyttet til lederskap i menighetskontekst.

Denne artikkelen behandler utøvelse av ledelse (formelt og uformelt) innen stab og råd i lokalmenigheter. Det primære målet er å undersøke hvordan autoritet utøves, utfoldes og opprettholdes. Dette er ikke avgrenset til formelle ledes utøvelse av lederskap, men gjen-speiles også i ulike aktører i stab og råd. Empirisk forskning på forståelsen av autoritetsutøvelse knyttet til en norsk menighetssammenheng er ikke tidligere gjort. Artikkelen kan derfor være et supplerende og utdypende bidrag til forskning på blant annet ledelse, samspill og læringsprosesser i kirkelig kontekst.

Artikkelen er kalt «autoritetens anatomi». Begrepet *anatomi* er av gresk opprinnelse (*anatomía, anatomé*) og anvendes først og fremst innenfor helsefag og medisin. Det betyr å dissekere for å granske levende organismers form og oppbygning (De Caprona 2013:57). Jackson W. Carroll, som har gitt et viktig internasjonalt bidrag til autoritetsforståelse i kirkelig sammenheng, skriver at autoritetsutøvelse overskriftsmessig innebærer «influencing, coordinating, or otherwise guiding the thoughts and behavior of persons and groups in ways that they consider legitimate» (2011:1). Denne forståelsen er svært relevant for innholdet i denne artikkelen, fordi den beskriver en legitim og legitimert maktutøvelse som har påvirkningskraft på virkelighetsforståelsen i en gitt kontekst. Den er legitim fordi den er knyttet til lovverk, funksjoner, roller og mandat som er gitt autoritet (ovenfra). Den er legitimert ved at de som tilhører fellesskapet, godkjenner autoriteten (Scott 1998:308) til vedkommende som utøver denne (nedenfra).

Spørsmålet som jeg ønsker å besvare, er: *Hvordan kan autoritativ maktutøvelse forstå i stabs- og rådsmøter i lokalmenigheter i Den norske kirke sett i lys av en empirisk studie av to menigheter?*

Artikkelen vil innledningsvis behandle teori knyttet til begrepene *makt* og *autoritet*, for dernest å presentere analysen av empirisk materiale og diskutere ved bruk av teori hva som er grunnlaget for og kildene til autoritetsutøvelsen. Dette danner grunnlag for en oppsummering av og konklusjon på hva som kjennetegner utøvelse, utfoldelse og opprettholdelse av autoritet i denne konteksten.

Makt, autoritet og ledelse

En maktteoretisk tilnærming – noen grunntrekk

Makt forstått som utøvelse preger ifølge den franske filosofen og maktanalytikeren Michel Foucault enhver sammenheng hvor mennesker møtes. Han hevder at «makten er overalt. Det skyldes ikke at den omfatter alt, det skyldes at den kommer alle steder fra» (1999:104). Makt forstås samtidig ontologisk: «It is neither good nor evil, ethically speaking; it only is.» (May 1972:122). Spørsmålet handler med andre ord ikke om maktens tilstedeværelse, men hvordan den anvendes til å prege en gitt kontekst.

En maktutøvelse som tilsynelatende ikke møter motstand (eller motforestillinger), kan være et tegn på maktmisbruk (Luhmann 1979:114). Motmakten er da enten taus og tilbaketrukket, eller fraværende på grunn av blind hengivelse. Maktutøvelse må ses i lys av interaksjonen, men også ut fra hvordan maktsymmetri i relasjonen preger forholdet mellom deltagerne. «Makt kan enkelt betraktes som evnen til å bevege mennesker, eller til å holde dem fast og hindre at de beveger seg», skriver sosiologen Fredrik Engelstad (2010:15). Han tydeliggjør at maktutøvelse er knyttet til hva den enkelte besitter av evne og mulighet til å påvirke, basert på rolle, funksjon og personlighet.

Forståelsen av autoritetsbegrepet

Denne artikkelen har som mål å trenge inn i selve utøvelsen for å forstå hvordan det autoritative uttrykket påvirker skapelsen av forståelse. Det er ikke ment som en undervurdering av saklige argumenters gjennomslagskraft. Det er mer en erkjennelse av at det alltid er en sammenheng mellom sakens framstilling og personens posisjon når avklaringer og beslutninger skjer. John Niles Bartholomew skriver at «authority is power which has been formally legitimated by the social system within which the authority is exercised» (1981:120; jf. Carroll 2011:27). Dette representerer den legitime makten (gitt «ovenfra») som blant annet sogneprest, daglig leder og menighetsrådsleder representerer. De er alle ansatt eller valgt av autoritative organer med makt til å utøve lederskap i den gitte konteksten.

Maktutøvelse på grunnlag av formell posisjon trenger likevel ikke stå i motsetning til makt forstått som noe alle kan utøve (Kleiven og Askeland 2016:82). Hannah Arendt skriver: «When we say of somebody that he is 'in power' we actually refer to his being empowered by a certain number of people to act in their name» (referert hos Smith 2008:36). Dette er en beskrivelse av hva som kjenner den legitimerte autoriteten, som er gitt «nedenfra». Den er basert på at deltagerne anerkjenner maktutøvelsen, noe som ikke nødvendigvis samsvarer med den legitime autoriteten, som er gitt «ovenfra».

W. Richard Scott beskriver to former for autoritet: «endorsed and authorized authority» (Scott 1998:308). Han konkluderer med at «authority that is both authorized and endorsed may be said to enjoy greater legitimacy and may be expected to be more effective and more stable than that which received support from only one source» (1998:310). Dette understreker betydningen av samvirket mellom den legitime og legitimerte maktutøvelsen som grunnlag for både styrke og stabilitet i en autoritativ posisjon.

Max Weber har etablert en systematikk i forståelsen av begrepet vi benevner som «autoritet».¹ Han benytter seg av tre kategorier for maktpotensial. Den ene kaller han «den evige fortids autoritet», og er den autoriteten som gis ut fra tradisjon. Personens utstråling eller karismatiske uttrykk benevner han som «den alminnelige personlige nådegaves autoritet». Den siste kategorien er «herredømme i kraft av legalitet». Dette henspiller på legalitet gjennom lov- og regelverk (formelle ordninger). Han har imidlertid også knyttet denne autoritetsformen til å inneha en etterspurt kunnskap (saklig kompetanse) (Weber 1992:5), også beskrevet som «knowledge or expertise reflections» (Carroll 2011:40). Harald Askeland har drøftet Webers kategorier sett i lys av menigheten som organisasjon. Han knytter an til Etzions betegnelse «office charisma» (forstått som rutinisert eller institusjonalisert karisma) når han drøfter Webers andre kategori (Askeland 1997:15) i en menighetskontekst. Samtidig viser Askeland også til teori som vektlegger nødvendigheten av at autoritet i større grad er basert på legitimitet gjennom «earned trust» og mer på «influence than with obedience» (1997:17).

Autoritetens basis sier ikke nødvendigvis noe om hvordan makten utøves. Det autoritative uttrykket kan skape følelsen av maktesløshet eller frykt og gi de andre opplevelsen av å være «faceless Others» (May 1972:21), men det kan også innebære myndiggjørende maktutøvelse (Kleiven og Askeland 2016:84). Makt utøves da ved å gi den andre makt til («power to») å gjøre egne valg og ved at man sammen med den andre beskriver, tolker og skaper retning i et fellesskap («power with») (Kearsley 2008:23).² Undersøkelsen handler om hvorvidt og hvordan autoritet ble utøvd i stab og råd, men omfatter også en refleksjon over hvordan utøvelsen påvirker samspillet innhold.

Forholdet mellom lederskap og autoritet

Lederskap er et omfattende fagområde, og en drøfting av autoritet er en del av det som begrepsmessig kan knyttes til lederskap. En skjelning mellom disse to begrepene, slik denne artikkelen gjør, kan derfor være utfordrende. Det er imidlertid mulig å legge til rette for en differensiering ved hjelp av autoritet både forstått som legitim makt (gitt av overordnede instanser) og legitimert makt (bekreftet av de som makten utøves overfor). Det synliggjør at uformelt lederskap forankret i legitimert autoritet prinsipielt kan inkludere alle, uavhengig av om de har fått en formalisert lederrolle.

Pål Repstad (1996:45) har redefinert Webers tredje kategori (som Repstad gir fellesbetegnelsen «rasjonelt-legal» lederskap) slik at den framstår som relevant i nåtidens religiøse organisasjoner. «Rasjonelt-legal» lederskap forholder seg både til legitim og legitimert autoritet:

- byråkratisk lederskap forankret i formelle ordninger
- profesjonelt lederskap basert på faglig innsikt og ekspertise
- demokratisk lederskap hvor legitimiteten er hentet fra de som lederne representerer

¹ Weber brukte begrepet «herredømme» («Herrschaft»), men det er i norske oversettelser erstattet med «autoritet». Dette reflekteres over i et senere underkapittel.

² Dette kan også beskrives som en integrativ maktutøvelse basert på Hegels tese og antitese som gir mulighet for syntese og dermed synergier i et samspill (May 1972:110).

Denne oppstillingen viser at lederskap basert på rasjonell-legal autoritet er forankret i ulike kilder og derfor representerer en kompleksitet det er viktig å forholde seg til.

Folket sa at Jesus «lærte dem med myndighet», eller i engelsk språkdrakt: «he taught as one who had authority» (Matt 7,29). De skriftlærde var gitt autoritet ved at de hadde en åndelig lederposisjon i Israels religiøse liv. Likevel er folkets dom at deres autoritet ikke når opp til Jesu autoritative uttrykk. Jackson W. Carroll behandler forholdet mellom autoritet og lederskap i en kirkelig sammenheng. Han understreker at lederen er avhengig av at de som tilhører fellesskapet, gir tilslutning til at vedkommende har rett til å lede, enten gjennom «virtue of her or his religious authenticity grounded in a sense of call from God, or by demonstrated competence, or both» (2011:28). Med andre ord er lederskap avhengig av at autoritet anerkjennes av de som skal ledes.

Jesu autoritet kan ut fra Webers kategorier knyttes til den «personlige nådegaves autoritet». Hans utstråling av myndighet gjorde at mennesker lyttet og fulgte ham, og han framstår i kontrast til den mer formaliserte autoriteten de skriftlærde representerte. Susan Reh mfl. peker nettopp på denne «aura of charisma» som et kroppslig forankret uttrykk for autoritet «by embodied signals that flow directly from either the leader or the immediate environment» (2017:486). Det empiriske materialet undersøker og tolker nettopp det autoritative uttrykket i dynamikken mellom de ulike personene i stab og råd.

Utøvelse av lederskap er avhengig av autoritet. Den personlighetsbaserte autoriteten påvirker, preger og kan også stå i en spenning til den legalt baserte autoriteten. I tillegg vil kompetanse og kunnskap på ulike områder bestemme hvem som får makt til å bestemme. Samtidig kan den legalt baserte autoriteten også begrense andres mulighet til å utøve en personlighetsbasert autoritet. Samspeillet mellom legal og karismatisk autoritet blir samtidig forsterket dersom karismatisk autoritet også har et institusjonalisert og formalisert preg, slik Etzioni og Scott beskriver det (Scott 1998:308).

En maktkritisk tilnærming innebærer å velge et perspektiv som kan avdekke hvorvidt maktutøvelsen er degraderende eller oppreisende, krenkende eller bemyndigende. Dette kan først og fremst ses i lys av analyse av og refleksjon over hvilke konsekvenser utøvelse av autoritet har for deltagerne, og med særlig vekt på de som i sammenhengen har et mindre makt-potensial enn andre. Den som i utgangspunktet er i en overmaktsposisjon, har et særskilt ansvar for å være lydhøre for hvordan utøvelsen påvirker de andre deltageres delaktighet i de beslutningene som tas.

Den enkeltes autoritative påvirkningskraft (eller mangel på dette) er undersøkelsens formål.

Utvelgelse, metode og analysestrategi

Casestudie

Undersøkelsen er av kvalitativ art og er en *casestudie* i to menigheter. Materialets omfang tilsier at artikkelen først og fremst tar sikte på å beskrive og drøfte noen mønstre og uttrykksformer for maktutøvelse på grunnlag av funn i studien. Den har med andre ord ingen intensjon

om å gi et generelt innblikk i autoritetsutøvelse i staber og råd. Studien har likevel potensial i seg til å «bidrage til videnskabelig utvikling» ved å gi innspill til en generell diskusjon om autoritetens uttrykk i kirkelig kontekst (Flyvbjerg 2013:463). Observasjon av samhandling ut fra gitte kriterier er det empiriske grunnlaget for å besvare spørsmålet om hvordan autoritet framstår i stab og råd (Johannessen mfl. 2011:118–119, Silverman 2014:230).

Kriterier for utvelgelse

Kriteriene for utvelgelsen var menigheter som minimum hadde en kirkelig stab som besto av daglig leder, prest, diakon, kateket/trosopplærer og organist/kantor. I tillegg skulle det ikke være noen åpenbare pågående og pregende personalkonflikter i staben. Lederne i menighetene ble forespurt på grunnlag av forslag fra bispedømmekontoret. Materialet er anonymisert, slik at menigheter og personer ikke er gjenkjennbare. Stabsmøter holdes ukentlig i begge menighetene. De fleste kirkelig ansatte i menigheten deltar.³ I begge menighetene er ansattgrupper som prest, kantor, diakon, trosopplærer, menighetspedagog, ungdomsarbeider, sekretær og kirketjener til stede. Menighetsråds- og fellesrådsmøter avholdes stort sett månedlig. Her er det i hovedsak valgte medlemmer, men menighetens daglige leder (som sekretær) og sogneprest møter fast.

Metodisk tilnærming

Artikkelen er metodisk basert på en systematisk observasjon av to stabsmøter og et menighetsrådsmøte/fellesrådsmøte⁴ i hver av menighetene. Observasjonen innebar registrering av grad av verbal interaksjon mellom deltagerne og notater av verbal og nonverbal formidling som uttrykte grad og form for påvirkning både på saks- og relasjonsnivå. Målet var gjennom dette å undersøke hvordan påvirkning utøves, som grunnlag for å analysere innhold i og grad av autoritative uttrykk i samspeilet. Supplerende kvalitative forskningsintervjuer med daglig leder og sogneprest i de samme menighetene ble gjort etter at observasjon var gjennomført. Målet med disse intervjuene var å undersøke hvilke ønskede og intensjonelle autoritative uttrykk de formelle lederne i ansattposisjon hadde.

Forskerens tilstedeværelse kan endre innholdet i det som skjer (Silverman 2014:249). I mitt tilfelle synes dette i liten grad å ha preget interaksjonen utover selve presentasjonen av min tilstedeværelse. Dette ble blant annet bekreftet ved manglende øyekontakt med og interesse for forskeren mens møtet varte, og det ble også uoppfordret formidlet i etterkant av flere deltagere.

Jeg har valgt å benevne daglig leder og sogneprest (og prost) som «hun» og rådsleder som «han». Dette er ment som et bidrag til anonymisering ut fra at kjønnsdimensjonen ikke anses som så relevant at den tas hensyn til.

Analysesystematikk og drøftingsstrategi

Analysen er systematisert på grunnlag av følgende tre observasjonskategorier:

³ Antall personer på stabsmøtene var 9 og 11. Kirkegårdsarbeiderne deltok ikke på stabsmøtene.

⁴ Fellesrådsmøte i denne menigheten var identisk med menighetsrådet, men med kommunalt oppnevnt representant til stede.

- hvilken grad av verbal interaksjon den enkelte hadde med de øvrige deltagerne (som grunnlag for å utøve påvirkning)
- hvilke roller (formelle og uformelle) som ble anvendt i samspillet
- hvordan kompetanse, språklig uttrykk og personlighetspreg ble anvendt som grunnlag for autoritetsutøvelse

Følgende tabell beskriver en operasjonalisering av analytisk tilnærming til det empiriske materialet:

GRUNN-LAG	MÅLFAKTOR	OPERASJONALISERING
Interaksjon	Grad av verbal interaksjon med de øvrige deltagerne	Aktiv = verbal kontakt med mer enn 70 %
		Medium = verbal kontakt med mellom 30 og 70 %
		Passiv = verbal kontakt med færre enn 30 %
Roller	Legitim lederrolles autoritative uttrykk og egen forståelse av hva som er autoritetsskapende	Undersøke hvordan andre deltagere responderer på utøvelsen av formell lederrolle (som sogneprest, daglig leder, prost) og på hvilket grunnlag, i hvilken sammenheng og i hvilken grad utøvelsen møtes med aksept som autoritativ (observasjon) Undersøke hvordan sogneprest og daglig leder beskriver hva autoritet er, og hvordan egen autoritet utøves (intervju)
	Uformell lederrolle (karismatisk autoritet)	På hvilke måter og i hvilke saksforhold deltagere framstår med en påvirkningskraft målt i andres verbale og nonverbale respons
Personlige egenskaper	Kompetanse som autoritetsskapende	Presentasjon av kompetanse på saksfelt som blir tatt opp og andre deltageres respons på hvorvidt denne kompetansen blir gitt gyldighet eller ikke
	Språklig uttrykksform	Hvordan deltagere uttrykker seg / formidler, og i hvilken grad andres reaksjoner er preget av aktiv lytting, respekt, tilslutning, protest eller likegyldighet
	Personlige egenskaper	Observasjon av deltageres samspill med andre (verbalt/nonverbalt/tilgjengelighet/inviterende/avvisende osv.), og hvordan dette påvirker andre deltageres måte å forholde seg til vedkommende på

Tabell 1: Autoritetsutøvelse

Analysen som følger, presenterer funn som i all hovedsak er systematisert i samsvar med observasjonskategoriene. Første observasjonskategori tar utgangspunkt i kvantitative data og behandles i første underpunkt («grad av aktiv deltagelse»). Dette gir et visst grunnlag for også å vurdere noen kvalitative forhold knyttet til interaksjonen, men bør gis liten kategorisk tyngde – både fordi materialet er svært lite, og fordi personlige forhold for den enkelte den aktuelle dagen kan spille inn.

Andre og tredje underpunkt («autoritet gjennom formelt lederskap» og «andre deltageres autoritative preg») behandler analysen av både kategori nummer to og tre. Teori underbygger behovet for å legge vekt på autoritetsutøvelse hos formelle ledere (Eilam-Shamir 2017:579–580). Samtidig er det viktig å understreke at andre deltageres autoritative uttrykk både kan sidestilles med formelt lederskap og bidra til å prege hvordan formelt lederskap utøves. Kompetanse, språklig uttrykk og personlighetspreg vil være redskapene som anvendes når autoritet skal legitimeres av deltagerne.

Analysen gir grunnlag for følgende stikkordsmessige oppsummering av premisser for utøvelse av autoritet. Følgende premisser behandles umiddelbart etter analysen i drøftingen:

- den formelle lederrollens styrke og begrensning
- kompetanse som grunnlag for autoritetsutøvelse
- personlighet (karisma) som grunnlag for autoritet
- sårbarhet som autoritativt uttrykk

Autoritetsutøvelse i to menigheter – undersøkelse og drøfting

En beskrivelse av funn i det empiriske materialet vil første bli presentert og reflektert over i lys av teori som er behandlet i første del («Analyse av empirisk materiale»). Andre del behandler temaene som spesielt aktualiseres i analysen («Hvordan utøves autoritet?»).

Analyse av empirisk materiale

Grad av aktiv deltagelse

Observasjonen innebar en systematisk kartlegging av den verbale interaksjonen mellom de ulike deltagerne. I hvilken grad deltagerne var i verbal interaksjon med andre, gir et ytre bilde av involvering. Det kan si noe om en måte å influere på, men det sier isolert sett ikke noe om autoritetsutøvelse. Samtidig er autoritetsutøvelse ifølge Weber basert på påvirkning gjennom «sosial relasjon» (1992:53). Verbal interaksjon sammen med «embodied signals» (Reh, 2017:486) er i så måte sentrale virkemidler for å påvirke.

*I stabene*⁵ var det, når daglig leder var til stede og ledet møtet, et lavt antall (2) som hadde verbal kontakt med mer enn 70 prosent av de øvrige (aktiv status⁶). I tillegg til daglig leder var den andre personen sogneprest eller kantor. Begge menighetene hadde samsvarende antall med passiv status i interaksjon (ca. halvparten). Avviket var det ene stabsmøtet hvor daglig leder ikke var til stede. Her var det dobbelt så mange aktive (4). Graden av verbal passivitet der daglig leder var til stede, opplevdes generelt ikke som mangel på engasjement eller tilstedeværelse. Kroppsspråk (gjennom øyekontakt, åpen og dels framoverlent kroppsholdning) tydet på en aktivt lyttende tilstedeværelse. Manglende verbal deltagelse kan også tolkes som en tilslutning til og uttrykk for tilfredshet med lederskapet og det som ble bestemt. Når dette er et gjennomgående trekk i stabsmøtet, er det likevel en risiko for at en tillitsbasert tilfredshet går over i en mental passivitet hvor tilslutning blir selvfølgeliggjort. Mangelen på motforestillinger kan utvikle seg til en usunn og degraderende maktdynamikk fra formelle leders side (Luhmann 1979:114).

⁵ Antall deltagere på stabsmøtene lå mellom 9 og 12.

⁶ Kategoriseringen «aktiv», «medium» og «passiv» status er basert på antall personer som den enkelte person i møtet verbalt interagerer med. Dette er kategorisert på følgende måte: passiv = mindre enn 30 % av de øvrige deltagerne, medium = mellom 30 og 70 %, aktiv = Mer enn 70 %.

Det verbale engasjementet i begge rådsmøtene viste at tre av de tilstedeværende var aktive.⁷ Foruten menighetsrådsleder og daglig leder (som var sekretær og la fram sakene), var det geistlige som var aktive i den ene menigheten, mens det i den andre menigheten var et medlem av rådet. Det var imidlertid et flertall i begge rådene som var verbalt aktive i én eller flere konkrete saker. Det synes som om enkelte (ikke ansatte) medlemmer ble gitt en autoritetsposisjon av de andre «to act in their name» ut fra kunnskap og engasjement (Arendt i Smith 2008:36). Dette var først og fremst knyttet til lokalkunnskap og historie. Et eksempel var rådsmedlemmet som åpenbart hadde stor innsikt i lokal kirkelig kulturarv, og som ble møtt med stor respekt og tilslutning til synspunktene sine. Meningsbærere representerte med andre ord en legal autoritet basert på «faglig innsikt og ekspertise» (Repstad 1996:45) og en tillitsbasert formidlingsevne (karismatisk autoritet) basert på «earned trust» og «influence» (Askeland (1997:17).

Autoritet gjennom formelt lederskap

I *stabene* har daglig leder og sogneprest det formelle lederskapet (Askeland 2016:6). En analyse av hvordan de utøver lederskapet sitt «i kraft av legalitet» (Weber 1992:5) er derfor interessant. I tillegg etterspurte jeg i intervjuene hvordan de selv oppfattet at de preger samhandlingen i stabsmøtene, og hvilke idealer de hadde for autoritetsutøvelse. Jeg har av personvernshensyn ikke knyttet utsagn fra den enkelte leder til hva jeg observerte.

Menighetenes daglige leder har ansvar for å lede stabsmøtene. Ledelsen innebar å presentere saker på dagsordenen, holde oppmerksomheten på sakene, oppsummere og konkludere. Daglig leder uttalte seg også i noen saker ved eksempelvis å hevde at «dette mener jeg er en feil satsing av ressurser». Daglig leder i begge menighetene ytret seg i liten grad om sakens innhold, men konsentrerte seg om å lede samtalen. Samtidig påvirket de meningsinnholdet gjennom introduksjon av saker, oppsummering og konklusjon. Lederrollen ble også brukt til å ta opp saker utenfor dagsordenen, for eksempel ved å kommentere en avisartikkel som refererte fra en gudstjeneste. Det åpnet opp for en meningsutveksling på styrker og svakheter ved arrangementet. Markeringsreplikker som «flinke jenter» til sekretærene og superlativer som «flott» og «bra» representerer også en tydelig autoritetsutøvelse.

Roller som leder er legitimert ut fra en gitt myndighet, men den gis også legitimitet i den grad deltagerne anerkjenner lederskapet (Carroll 2017:28). Daglig leder beskrev sin autoritet som «en gitt rolle som blir bekreftet ut fra en bekreftende respons på å inneha autoritet» og ved «at du har en dialog, at du har en gjensidig respekt». En tydelig styring fra daglig leders side var noe som deltagerne syntes å være komfortable med. Det betød at de ytret seg ved behov om saken, men de stilte ikke spørsmål ved den måten hun la til rette for behandlingen av saken på. Møtene bar samtidig preg av at det var lov å ta noen sidesteg fra det strengt saklige og dele historier og anekdoter som stolthet over eget praktisk arbeid på hjemmebane, humor knyttet til å rygge med bil på egen traktor og sykdom på hjemmefronten. Kombinasjonen av tydelig retning og rom for avsporende assosiasjoner opplevdes relasjonsbyggende og syntes å styrke samhandlingen. Tilsynelatende førte det til at det var enkelt å ta ordet ved behov,

⁷ Antall deltagere i rådsmøtene var 10 og 12.

eller ved å gi en nikkende eller verbal tilslutning til det som andre hadde sagt. Dette beskriver noe av det Etzioni kaller «office charisma» (sitert i Askeland 1997:15) hvor daglig leders ledelsesform er forankret i det institusjonaliserte mer enn i personlige egenskaper. En nøkkel til dette kan samtidig være at daglig leder ledet, men i liten grad engasjerte seg i sakens innhold.

Da daglig leder var fraværende på et av stabsmøtene, ledet sognepresten møtet. Som nevnt hadde deltagerne en større grad av verbalt aktive i dette møtet. Motivet for økt aktivitet kan forstås som vilje til å ta et felles ansvar for å holde oppmerksomheten oppe når daglig leders strukturerende autoritet ikke var til stede. I den forstand kan trygg ledelse paradoksalt nok føre til mindre verbal aktivitet. Ytringene var samtidig ikke primært et bidrag til å strukturere, men ga mer et inntrykk av større frimodighet både til å ta opp saker (eksempelvis planlegging av arrangement og informasjon om møter) og til å hevde sin mening. Den strukturerende autoriteten gir mulighet til å etterspørre hvordan deltagerne forholder seg til temaer de ikke har ytret seg om («power with»; jf. Kearsley 2008:223), men forutsetter nettopp at det aktivt etterspørres. Observasjon viste at det ble gjort i liten grad.

Sognepresten kunne bruke uttrykksformer som «jeg er ikke glad for ...», «takk til alle som ...» og «du lar dem skinne» (som uttrykk for trosopplærers bruk av ungdom i gudstjenestesammenheng). På den måten påvirket hun forståelsen i en sak ved å anvende sin rolle som åndelig leder. I tillegg anvendte også sognepresten sin kompetanse og rolle til for eksempel å forklare gudstjenesteoppsettets teologiske innhold for de øvrige. Markering av ståsted er både en naturlig og nødvendig autoritetsutøvelse for en leder. Formen er samtidig avgjørende for om det inviterer til videre dialog, eller om det er en måte å sette punktum for samtalen på. Sognepresten i en av menighetene brukte mer tid enn de andre til å presentere saker, men markerte samtidig at hun ga uttrykk for høyttenkning og hadde behov for innspill på det hun sa. Sognepresten i den andre menigheten valgte i liten grad å være aktiv i saker som ikke direkte var relatert til hennes ansvarsområde, noe som kan formidle at andres hverdag ikke hadde samme viktighetsgrad.

Sognepresten i en av menighetene uttrykte som ideal at «god autoritet kan også vise sårbarhet». Hun fortsatte med å understreke at det er viktig å erkjenne nødvendigheten av å tenke nytt etter å ha lyttet til andres innspill. En erkjennelse av begrenset innsikt kan oppleves som sårbarhet. Thomas E. Reynold skriver at «the vulnerability of another is a window into our own vulnerability, evoking a sympathetic relation that eludes the cult of normalcy» (2008:117). Sogneprestens ideal kan tolkes som viljen til finne fram til en dialog som åpent anerkjenner behovet for den andres påvirkning av egen forståelse («power with»). Dette er i så fall et oppgjør med en selvforståelse hvor egenverd er knyttet til å ha kapasitet til å være et enestående tenkende menneske (Reynolds 2008:107).

En sogneprest brukte som nevnt en del tid til å sette temaer på agendaen i møtene. Dette er en autoritetsutøvelse som lett kan oppfattes om «how things are» (Fook 2012:43). Hun henvendte seg da i all hovedsak til alle og ikke enkelte. En annen sogneprest valgte periodevis å ha en tett dialog med to andre i stabsmøtet knyttet til menighetsaktiviteter som dåp og nattverd. Når en leder søker dialog med noen utvalgte, er det fare for at hun samtidig avgrenser andres mulighet til å bidra. Hvem leder henvender seg til signaliserer hvem som er kompetent til å uttale seg.

I en sammenheng var sogneprest og en annen kirkelig medarbeider uenige. En tydelig saksrettet argumentasjon fra sogneprestens side angående samhandling i gudstjeneste ble møtt med både saklig og emosjonell motstand fra den andre part uttrykt som manglende hensyn til barn og også til den andres rolle. Sognepresten valgte å avgrense sin tydelige meningsytring ved å åpne opp for «å se på alternative løsninger». Dermed ga hun rom for å ta hensyn til de mer relasjonelle og emosjonelle faktorene som saken aktualiserte. Dette kan gjenspeile en holdning som samsvarer med hva en av sogneprestene i intervjuet beskrev som god autoritetsutøvelse. Den skulle, ifølge henne, bære preg av å være trygg, åpen, lyttende og favnende, og den skulle vise den andre verdighet og respekt. Denne relasjonelle sensitiviteten kan naturlig knyttes til en karismatisk autoritetsutøvelse (Weber 1992:53).

I *rådsmøtene* har rådslederen den gitte og legale autoriteten gjennom valg. Den formelle rollen innebærer å lede møtene ved å være ordfordeler og tilrettelegge saksbehandlingen. Daglig leder ble i stor grad anvendt til å gi utfyllende opplysninger etter behov («expertize reflections», jf. Carroll 2011:40) med mulighet til å påvirke hva som var vesentlig å legge vekt på. Det var en vesentlig forskjell på de to rådslederne. Mens den ene i stor grad holdt seg til rollen som ordfordeler for dernest å oppsummere og konkludere (tilsvarende daglig leder i stabsmøtene), hadde den andre lederen en langt mer styrende rolle i deler av møtet. Det betød at lederen innledningsvis og underveis valgte å være tydelig på egen posisjon i saken ved å markere tilslutning til andres meninger, ved å bruke vesentlig tid til å hevde hvilke negative konsekvenser andres forslag kunne få, og ved å markere tidspunktet for når saken var konkludert i samsvar med dette. Det var ingen synlig reaksjon på dette i selve møtet, men tilbakemeldinger i etterkant kunne tyde på at deltagere opplevde det som vanskelig å komme fram med alternative synspunkter. Den gitte lederrollen ble i så måte anvendt til å devaluere andres ytringsmulighet.

Prosten var til stede både på stabs- og rådsmøte i en av menighetene. Prostens rolle er å være sogneprestens nærmeste leder, og på vegne av biskopen kan hun også ha et tilsyns ansvar med menighetene i prostiet (Kultur- og kirkedepartementet 2004). Hun hadde med andre ord en autoritet på flere planer ut fra sin formelle rolle. Hun brukte denne autoritetsrollen blant annet til å formidle sitt behov for å lytte og få innsikt, spørre om innholdet i konkrete tiltak som ble tatt opp, og ved å anerkjenne det arbeidet som ble gjort. Hun kom med innspill i konkrete saker, men markerte samtidig at hun hadde tillit til at menigheten selv fant gode løsninger. Både i stab og råd var prostens nøyde med å koble sine ytringer til i hvilken grad hun hadde et formelt mandat i saken. Når hun uttalte seg uten at mandatet var åpenbart, ba hun om lov til å kommentere. Språket, og holdningen den formidlet, syntes å bidra til å skape gode rammevilkår til en åpen og engasjert dialog på tvers. Karismatisk autoritet er basert på en personlighetsmessig presentasjon som skaper tilslutning (Weber 1992:53). I denne sammenheng er dette i stor grad basert på evne til å etablere dialog og å gi en opplevelse av respekt for den andres mandat, myndighet og kompetanse. Når dette skjer på grunnlag av en formell lederrolle, illustrerer det en myndiggjørende autoritetsutøvelse (Kearsley 2008:223). Prosten representerte og anvendte alle de tre autoritetstypene som Weber beskriver. Selve presentasjonsformen slik den er beskrevet ovenfor, syntes likevel å være en avgjørende faktor for hennes påvirkningskraft.

Andre deltageres autoritative preg

Stab og rådsmedlemmer uten en legitim autoritet (ut fra en tildelt leder- eller kompetanserolle) var i stor grad avhengig av at den formelle lederen ga rom for autoritetsutøvelse. Alternativet ville være uttrykt mistillit til leders autoritet eller at de utøvde en passiviserende maktbruk. I stab og råd i de aktuelle menighetene hadde medlemmene i all hovedsak mulighet for å gi autoritative bidrag.

I stabsmøtene hadde enkelte av de merkantilt ansatte tydelige og direkte meningsytninger i konkrete saker. Rollen deres betyr at de har oversikt over og kjenner til arbeidsoppgaver hos samtlige. Rollen innebærer også å forholde seg til samtlige ansatte i det daglige ut fra den enkeltes behov og særpreg. Deres innspill bar preg av et behov for å drøfte hvordan konkrete saker skulle gjennomføres slik at hensynet til ulike parter ble ivaretatt. Eksempler var annonsering av kirkelige arrangementer og håndtering knyttet til sykdom i staben. Ytringer fra disse ansatte ble tatt imot og bekreftet som både viktige og relevante, og legitimerte deres autoritet.

Andre ansatte var først og fremst aktive ved å uttale seg når eget arbeidsfelt stod på dagsordenen (for eksempel deres rolle i kirkelige samlinger og promotering av grupper innenfor eget ansvarsområde). Dette ble i stor grad gjort i en tone som vitnet om en rimelig ukomplisert samhandling. I et tilfelle var imidlertid en ansatt medarbeider aktiv i en konkret sak både verbalt og ved å vise følelser på egne behov, og hvor formell leder hadde en annen posisjon.⁸ Det endret andre aktørers måte å agere på, slik at hensynet til personlige behov ble vektlagt i større grad. En viktig påvirkningsfaktor i dette tilfellet var med andre ord å uttrykke sårbarhet. I så måte kan vilje til å vise sårbarhet fungere som en karismatisk autoritetsutøvelse som overprøver legitim autoritet. Reynolds benevnelse, «the strange power of 'weakness'» (2008:102), er en god beskrivelse av denne formen for autoritetsutøvelse.

En ansatt (uten formell lederstatus) inntok en rolle som avklarer av sakens innhold samtidig som vedkommende presenterte alternative løsningsmuligheter (for eksempel hvordan de skulle forholde seg til sykdom hos lederen ved et planlagt arrangement). Hun utøvde og ble også anerkjent som en sentral bidragsyter i det å finne mulige landingsplasser både knyttet til sak og relasjon. Dette skjedde uten at det syntes å utfordre det formelle lederskap. En annen ansatt som periodevis var verbalt aktiv, brukte tiden til å formidle (med entusiasme og iver) hva vedkommende selv hadde gjort siden forrige samling uten at dette ble satt inn i sammenheng med saker som ble drøftet. Dette syntes å bidra til redusert innflytelse og status i samspillet med de andre.

En god del av deltagerne var i liten eller ingen grad verbalt aktive. Kroppsspråk (i form av sitteposisjon, øyekontakt og bekræftende nikk osv.) tydet likevel på at de holdningsmessig var aktivt til stede i møtet. Diakonene i begge menighetene var i liten grad verbalt aktive i stabsmøtene jeg observerte. En mulig tolkning av dette kan være at arbeidet de representerte, i liten grad angikk de øvrige i staben. Marianne Rodriguez Nygaards forskningsarbeid om diakoners arbeid og selvforståelse kan underbygge denne tolkningen. Hun karakteriserer

⁸ Se beskrivelse av denne situasjonen under «Autoritet ved formelt lederskap».

diakoner som «boundary crossers between diverse realities» i en kirkelig sammenheng, noe som gjør at diakoner risikerer å bli ansett som «peripheral» (2015:93–94). Det er imidlertid ikke empirisk grunnlag for å hevde at dette var en hovedårsak til diakonenes verbalt passive rolle.

I rådene preget spesielt to av de valgte medlemmene møtene. Et medlem markerte seg som aktiv i å spørre og ytre sine meninger og invitere de andre til dialog. Vedkommende hadde en formidlingsform og stemme som ut fra de andres reaksjoner syntes å formidle trygghet, noe som bidro til at han i stor grad ble lyttet til og fikk gehør for det han sa. Et annet medlem hadde flere kreative og konkrete innspill kombinert med humor. Det bidro også til å bidra til lydhørhet for hva han sa. Disse representerte en karismatisk autoritetsutøvelse ved å mestre en dialogisk formidlingsform som ga tillit og tilslutning.

I begge rådene var sogneprestene viktige medspillere, men først og fremst ved å bli lyttet til som kompetansepersoner om kirkens innhold og virksomhet. En av sogneprestene tok ordet ofte, var ordrik, konstaterende og aktiv. Språket opplevdes som faktaorientert med en undertone av kompetanseautoritet. Hun anvendte for eksempel en teologisk argumentasjon for å stille spørsmål ved økonomisk støtte til et konkret misjonsprosjekt menigheten tidligere hadde støttet. Det interessante var imidlertid at hun i flere tilfeller ble motsagt av «menige». En tolkning kan være at hennes autoritative kompetanse ble stilt spørsmålsteget ved fordi den ble anvendt på områder hvor dette ikke ble oppfattet som legitimt. Dermed var terskelen for å motsi henne lavere, noe som kunne resultere i redusert innflytelse totalt sett.

Hvordan utøves autoritet?

Legitimt lederskap som legitimeres

Scott bruker uttrykket «endorsed authority» (1998:308). Autoritet må godkjennes som autoritativ av de som den utøves mot. Legal autoritet er med andre ord basert på at «demokratisk lederskap henter sin legitimitet fra at lederen utøver sin makt i samsvar med medlemmenes ønsker» (Repstad 1996:45). Undersøkelsen viser at den legitime autoriteten som rådsleder og daglig leder er gitt som møteledere, i all hovedsak ble legitimert av de som er til stede. Lederskap innebærer å ha oversikt over og innsikt i sakene som tas opp, måten de legges fram på, og hvordan de konkluderes. Når denne gitte autoriteten legitimeres av deltagerne, synes det å bidra til mer effektive møter uten at det hindrer plass for et uformelt og relasjonsbyggende samspill – for eksempel ved assosiative historiefortellinger eller ved å ta opp saker utenfor dagsordenen. Da en av rådslederne velger å ha en styrende rolle i hva som skulle vektlegges i en sak samt styre avslutning av saken i samsvar med dette, skapte det imidlertid irritasjon. Anvendelse av møtelederrollen til aktivt å formidle sitt syn på en konkret sak kan redusere lederens autoritet i rollen som møteleder, men trenger ikke gjøre det. Daglig leder uttrykte i en sak at han mente det var «feil satsing av ressursene», men uten å styre sakens konklusjon i samsvar med denne ytringen.

Autoritet forutsetter innflytelse basert på «earned trust» (Askeland 1997:17). Tillit forutsetter en møteleder som kan være en tydelig tilrettelegger, men som også ivaretar muligheten for at alle deltagerne får ytre seg på egne premisser. Fredrik Engelstad beskriver noe av dette på følgende måte: «Legitimitet hviler på at aktørene er gjensidig avhengig av hverandre, samtidig som de har ulike muligheter til å utføre spesielle oppgaver eller utøve lederskap» (2010:140).

Sogneprest (og prosten der hun var til stede) har også en gitt autoritet ut fra kompetanse til å utøve åndelig lederskap. Åndelig autoritet synliggjøres når de presenterer og vektet temaer knyttet til kirkelig innhold og tiltak. Presentasjonen kan gjerne formidle en veibeskrivelse, men syntes å ha størst gjennomslag når veivalg ikke ble formidlet for bastant. Et eksempel var den ene sogneprestens påvirkning gjennom fyldig presentasjon av viktige temaer og markering av tilslutning eller uenighet i saker. Dette påvirket åpenbart resultat, men uten å devaluere andres ytringer. Dersom presten bruker sin autoritet til å være en tung og bastant meningsytrer, kan hun på tross av sin autoritative rolle bli motsagt eller overhørt.

Autoritet er utvilsomt knyttet til saklig kompetanse innenfor aktuelle temaer (Weber, 1992:53). Denne autoriteten legitimeres ved at den etterspørres. Dette preget ikke minst samskipet når presten, daglig leder og enkelte medlemmer av rådet hadde en etterspurt spisskompetanse på konkrete områder. Det autoritative var imidlertid avhengig av at en kompetanse til å kommunisere på en måte som ble oppfattet dialogisk. Dialog forutsetter respekt for at andre kan ha kompetente innspill og erkjennelse av egne begrensninger i det å se relevante perspektiver i saken. Både empiri og teori (knyttet til karismatisk autoritet) bekrefter at et premiss for å hindre at tillitsbasert autoritet anvendes til å nøytralisere motstand (Luhmann 1979:114) forutsetter denne formen for dialog. Autoritetsutøvelse ikke minst i formelle lederposisjoner innebærer å kunne formidle en sunn usikkerhet på om egen kompetanse er tilstrekkelig til å forstå hva som er sakens kjerne. Dette kan forstås som en nødvendig sårbarhet i autoritetsutøvelse, slik en av sogneprestene beskriver denne.

Den legitime autoritet som har begrenset legitimitet, kan like fullt begrense andres autoritetsutøvelse ved å styre hvilke saker som behandles eller ikke, ved å avgrense muligheten til å uttale seg og ved å konkludere uten lydhørhet for andres meninger. Den legitime makten kan med andre ord misbrukes til å overstyre og devaluere de andre. Sannsynligheten er stor for at dette etter noe tid vil bli møtt med en motmakt enten i form av tilbaketrekning eller gjennom et åpent oppgjør i stab eller råd.

Kompetanse som kilde til autoritet

Weber bruker «herredømme i kraft av legalitet» også som en beskrivelse av den etterspurte «saklige kompetansen». Tilsvarende peker også Repstad på at «profesjonelt lederskap er basert på faglig innsikt og ekspertise» (1996:45) som en del av den legale autoriteten. Han inkluderer i dette både formalisert kompetanse og erfaringskompetanse.

I artikkelens materiale kan vi først og fremst finne to former for slik kompetanse. Den første er den faglige kompetansen. Teologi og kirkekunnskap er den mest opplagte formen for

kunnskap som kilde til autoritet, og som de geistlige spesielt representerte. Denne kompetansens autoritative funksjon synes imidlertid å være avhengig av en nøktern holdning til på hvilke områder og innenfor hvilke temaer den har relevans. En folkelig og lokalt forankret forståelse kan ikke minst i rådssammenheng underkjenne den teologiske kompetansen på hva det er å være kirke, og hva som skal ha prioritet i kirkelig arbeid. Sogneprestens konstaterende teologiske argumentasjon i en sak ble eksempelvis opplevd som ikke relevant kompetansebruk. Det er med andre ord ikke tilstrekkelig å hevde at egen kompetansen er relevant. Det er også nødvendig at mottageren mener den er relevant.

Betydningen av lokalkunnskap om menighetens og lokalsamfunnets bakgrunn, historie og kultur er det andre kompetanseområdet som materialet viser. Kunnskap om og kjennskap til lokale forhold kan uten mye motstand hevde hva som er gjennomførbart, og hva som ikke vil bli godt mottatt. Lokalkunnskapen kan være forankret i den interne kirkelige virksomheten. Merkantil ansatte vil ofte ha en større oversikt over hva som rører seg både blant ansatte og i ansattes møte med kirkens medlemmer. De er førstestans til å motta henvendelser og praktisk koordinere virksomhet. Deres rolle i stabsmøtene var i mindre grad argumenterende på sak, men klargjørende på faktiske forhold. De framsto i så henseende med en naturlig autoritet. I rådene ble tilsvarende kompetanse synliggjort mer i konkrete saker som handlet om lokalhistorie og tradisjon (eksemplifisert ved et rådsmedlems lokalkunnskap om kirkens kulturarv), og om hva som hadde betydning for de som bodde i kirkens nedslagsfelt.

Personlighetens påvirkningskraft

Begge de nevnte kompetanseområdene knyttet til et saksfelt er i overraskende stor grad avhengig av en ikke-saksorientert kompetanse for å fungere autoritativt. Den kan betegnes som relasjonskompetanse. Det innebærer en kommunikasjonsevne som oppleves både relevant og sakssvarende, og ikke minst tillitsskapende. Weber kaller dette for «den alminnelige personlige nådegaves autoritet». Den personlige utstrålingen har gjennomslagskraft i seg selv. Et av rådsmedlemmene hadde en stillfarende og rolig framtoning. Hans ord syntes å veie tungt fordi nettopp han uttalte seg. Han representerte det vi kan kalle en naturlig autoritet. Den er sjelden truende for de øvrige, bortsett fra den som har en formell lederrolle med begrenset legitimert autoritet. Prosten framsto, i tillegg til sin formelle autoritet, også med en tilsvarende naturlig autoritet. En viktig årsak til dette var at hun formidlet en tydelig respektfull og anerkjennende holdning til de øvrige, og som ga henne et maktpotensial til å prege både premisser og beslutninger. Ifølge Askeland hevder Weber at karismatisk autoritet er hovedkilden til autoritet. Samtidig peker Askeland på at en slik autoritet utelukkende knyttet til en personlig utstråling står i fare for å ha en begrenset varighet. Prostens karismatiske autoritet knyttet hun nært sammen med sin formelle autoritet ved å formidle grensene for når den hadde gyldighet. Dette synes å gi grunnlag for en legitim og legitimert autoritativ framtoning som er solid og varig. Det er samtidig stor fallhøyde for den som har formell lederposisjon og anvender sin faglige kompetanse uten en legitimerende respons fra de øvrige. Risikoen er at andre reagerer både saklig og emosjonelt mot vedkommende og devaluerer det som sies. Dette synes å skje mer på grunnlag av framtoning enn innhold.

Engelstad hevder at kontroll over tanken er den sterkeste form for makt (2010:71). Kompetanse som er gitt legitimitet, kan overprøve saklig argumentasjon. Den må imidlertid være basert på tillit og ikke lydighet ut fra frykt. Undersøkelsen synes å bekrefte at menighetene hadde utviklet en kultur innen stab og råd hvor kompetanse i liten grad ble anvendt slik at andre fikk følelsen av å være «faceless Others» (May 1972:21). Anvendelse av autoritet basert på frykt er uansett uakseptabelt ut fra et kristent menneskesyn fordi det innebærer en degraderende maktutøvelse. Når autoritet utøves gjennom en anerkjennende og dialogisk formidling av den andres rett til å uttale seg, gir det større potensial til påvirke resultatet. Da etableres også muligheten for en integrativ maktutøvelse hvor uenighet kan møtes kreativt ved å arbeide seg fram til en akseptabel løsning. Det forutsetter kompetanse til å oppfatte og forholde seg til budskapets emosjonelle over- og undertoner, slik at de får spille med i avklaringsprosessen.

Sårbarhetens autoritative uttrykk

Sognepresten i en av menighetene uttrykte som ideal at «god autoritet kan også vise sårbarhet». Undersøkelsen viste også at emosjonelle uttrykk av sårbarhet hadde betydning som påvirkningskilde i avklarings- og beslutningsprosess.

Paulus skriver at «når jeg er svak, da er jeg sterk» (2. Kor 12,10). Det er ikke uttrykk for et svakt selvbilde, men en erkjennelse av de begrensningene og rammene som ethvert menneske lever under både i sitt eget liv og i sin sammenheng (Kleiven 2015:191–193). Erkjennelsen av egen begrensning og sårbarhet er et livsvilkår for sann og sunn autoritetsutøvelse (Reynolds 2008). I dette ligger en åpenbar kilde til å tåle og vise raushet i møte med annerledeshet. Det motsatte blir synlig når autoritetsutøveren forneker sin egen begrensning og formidler en ytre autoritet som ikke tillater at egen sårbarhet spiller med. Det samme kan skje når man anvender egen sårbarhet til å hindre andre i å uttrykke uenighet. Markeringsbehov og anvendelse av humor på den andres bekostning kan være skalkeskjul for å dekke over egne begrensninger. En forutsetning for å unngå at både tildekking og bruk av egen sårbarhet fungerer som et grunnlag for maktmisbruk, er at sårbarheten bidrar til å tenke nytt på bakgrunn av andres innspill. Sårbarhet i samspill med autoritetsutøvelse kan synliggjøre samhörighet og det grunnleggende menneskelige både hos den som utøver autoritet, og de som autoriteten utøves overfor (Reynolds 2008:117).

Oppsummering og konklusjon

Spørsmålet artikkelen søker etter svar på, er: *Hva er kjennetegn ved utøvelsen av legitim og legitimert maktutøvelse i stab og råd i lokalmenighetene i Den norske kirke?*

Artikkelen anvender en casestudie i to menigheter som grunnlag for å besvare noen perspektiver som spørsmålet reiser. Teoretiske perspektiver knyttet til autoritetsbegrepet og forholdet mellom lederskap og autoritet er grunnlag for en analytisk behandling og drøfting av

undersøkelsen. Analysen aktualiserer noen temaer som behandles mer inngående. Dette handler om autoritetsperspektiver knyttet til den formelle lederrollen, kompetanse og karisma, samt sårbarhet som autoritativt uttrykk.

En maktanalytisk tilnærming gir et grunnlag for å diskutere hvordan ulike former for utøvelse av autoritet påvirker de rollene og funksjonene som aktørene er gitt av overordnede instanser eller av hverandre. Respekten for aktørene som har gitt meg lov å observere råd og stab, og de åpenbare begrensningene som materialomfanget gir, gjør at bastante og kategoriske konklusjoner ikke hører hjemme her. Artikkelenes mål er å reflektere over konsekvensene ulike former for autoritetsutøvelse har inn i en kirkelig kontekst.

Analysen viser at autoritet utøves på forskjellig basis og forskjellige vilkår. Samtidig tyder det på at valg av strategi fra den enkelte er avgjørende for i hvilken grad man får innflytelse. «Endorsed authority» (legitimert autoritet) er mulig for samtlige deltagere å utøve, men det er avhengig av at man opparbeider tillit («earned trust») til at man har noe å komme med som tjener formål og fellesskap. Rådsleder, daglig leder, sogneprest og prost representerte den tydeligste legitime autoriteten (gitt av overordnet instans). Det synes likevel som om en tillitsbasert legitimering av autoriteten deres fra de andre i staben og rådet er avgjørende for å ha en autoritativ posisjon i samspillet. Legitim autoritet gir stor makt til å gi eller begrense andres rom til å utøve autoritet, men vil dermed sannsynligvis redusere tilliten og i neste omgang autoritetspotensialet til vedkommende.

Materialet begrenser seg både i mengde og arenaer for autoritetsutøvelse. Det er derfor åpenbart nødvendig med en større og bredere empirisk studie for å bekrefte disse påstandene.

Kirkens hensikt er å være et fellesskap «of meaning, belonging and empowerment» (Carroll 2011:76). Kjentetegn ved en sunn autoritetsutøvelse i en kirkelig kontekst, på grunnlag av denne drøftingen, kan oppsummeres i følgende normative refleksjon og konklusjon:

- Autoritet basert på legale premisser innebærer alltid en overmaktsposisjon. Autoritetsutøvelsens legitimitet innebærer å forvalte denne posisjonen slik at de øvrige gis autoritet til å være deltagere i avklarings- og beslutningsprosesser («power with»). Dette er et sentralt kjennetegn ved diakonalt eller tjenende lederskap (Kleiven og Askeland, 2016, s. 83). Det forutsetter at lederen evner å ha denne dialogen med bevissthet om samspillet mellom sin egen posisjonelle makt og erkjennelsen av egen begrensning til å forstå. Dette er en særlig utfordring når den med legal autoritet også mener å besitte en spisskompetanse i det sakfeltet som diskuteres.
- Kompetanse er verdsatt i vår kultur, og det er autoritetsgivende. Det forutsetter imidlertid et nøkternt forhold til hva som er kompetansens innhold, premisser og begrensninger. En sunn skepsis til hvor stor autoritet egen kompetanse skal ha, gir rom for å anerkjenne perspektivene som deltagerne bidrar med.
- Sårbarhet er et grunnleggende (og sunt) menneskelig trekk. Derfor er viljen til å gjøre den synlig i en autoritativ rolle snarere en måte å styrke autoritet på enn å svekke den. Sårbarhet kan samtidig misbrukes som et manipulativt redskap for å opparbeide en personbasert velvilje som grunnlag for saklig tilslutning. Formidling av sårbarhet skal uttrykke en ærlig posisjon i møte med det saklige, men ikke anvendes til å hindre eller dekke over saklig uenighet.

Funnene i det begrensede materialet denne artikkelen er basert på, gjør at det bør forskes videre i en kirkelig kontekst på om autoritet utøves først og fremst ved at den er legitimert av deltagerne. Autoritet ut fra samme logikk, er begrenset til den myndighet de øvrige deltagerne tillegger hverandre. Dette samsvarer ikke nødvendigvis med hva den enkelte selv mener å ha av autoritet ut fra formell rolle eller kompetanse. Det innebærer at både legitim og legitimert autoritet primært er forankret i den personforankrede (karismatiske) autoritetskilden. Det betyr at tillit basert på dialog er premiss og autoritetsgivende kompetanse (som en del av den legale autoriteten) forutsetter en tillitsbasert kommunikasjon. Denne forståelsen utfordrer blant annet hvilken rolle det som kalles den institusjonaliserte karismaen («office charisma») (Askeland 1997:15), har i en menighetskontekst hvor nettopp møter i råd og stab står sentralt som beslutningsarenaer.

En grundigere empirisk undersøkelse av denne forståelsen og praktisering av den personforankrede autoritetsutøvelsen kan for eksempel knyttes til det Carroll kaller «reflection-on-action». Dette beskrives som en prosess hvor man aktivt utsetter seg for og oppmuntrer til en kontinuerlig dialogisk utveksling av tanker om og begrunnelser for å åpne opp for «alternative ways of framing and responding to the issue that might not have been considered or attempted» (2011:124). Spørsmålet vil da være om og på hvilke måter denne praksisen preger en interaksjon som har autoritativ karakter, eller om den alternativt kan oppleves som truende eller avsporende.

Litteraturliste

- Askeland, Harald (1997) «Authority, Government and Leadership in Parochial Organizations» i *Church Leadership, Tro og tanke 1997:6*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Askeland, Harald (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirken*. Trondheim: Tapir forlag.
- Askeland, Harald og Tormod Kleiven (2016). «Makt til å tjene – 1: Diakoni som kontekst for ledelse» i *Tidsskrift for Praktisk Teologi 2*.
- Bartholomew, John Niles (1981). «A sociological view of authority in religious organizations» in *Review of Religious Research 23(2)*.
- Bourdieu, Pierre (1999). *Language & Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.
- Carroll, Jackson W. (2011). *As One with Authority. Reflective Leadership in Ministry*. Eugene: Cascade Books.
- De Caprona, Yann (2013). *Norsk etymologisk ordbok*. Oslo: Kagge forlag.
- Eilam-Shamir, Galit, Ronit Kark og Micha Popper (2017). «Boas Shamir: The person, his impact and legacy». *The Leadership Quarterly 28*.
- Engelstad, Fredrik (2010). *Maktens uttrykk. Kulturforståelse som maktanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Flyvbjerg, Bent (2013). «Fem misforståelser om casestudiet» i Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (red.). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag, s. 463–487.
- Fook, Jan (2012) *Social Work. A critical approach to practice*. London: SAGE.
- Foucault, Michel (1979). *Discipline and Punish*. New York: Vintage Books.
- Foucault, Michel (1999). *Seksualitetens historie I. Viljen til viten*. Oslo: Pax Forlag.
- Foucault, Michel (1980). *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. Essex: Pearson.
- Foucault, Michel (1982). «The Subject and Power» i *Critical Inquiry* 8(4).
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kearsley, Roy (2008). *Church, Community and Power*. Surrey: Ashgate.
- Kleiven, Tormod (2015). «Å leve med sin livshistorie. Om premisser og muligheter til livsforsoning» i L.F. Engedal, T. Fagermoen og A. Sandsmark (red.). *Trosopplæring for alle. Læring, tro og sårbare unge*. Oslo: IKO-forlaget.
- Kleiven, Tormod og Harald Askeland (2016). «Makt til å tjene – 2: Det diakonale lederoppdraget i et maktkritisk perspektiv» i *Tidsskrift for Praktisk Teologi* 2.
- Kultur- og kirkedepartementet (2004). *Ny tjenesteordning for proster og endringer i menighetsprester*. Rundskriv V-14B/2004, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-v-14b2004/id109398/>.
- Luhmann, Niklas (1979). *Trust and Power. Two works of Niklas Luhmann*. Avon: John Wiley.
- May, Rollo (1972). *Power and Innocence. A Search for the Sources of Violence*. New York: Norton.
- Morvik, Astrid Sætrang (2016). *Hvordan vil menighetsstaben bli ledet? En kvalitativ undersøkelse av kirkefaglige medarbeideres erfaring med og ønske om ledelse i den lokale menighetsstaben*. Masteroppgave. Oslo: Det teologiske menighetsfakultet.
- Nygaard, Marianne Rodriguez (2015). *Caring to Know or Knowing to Care? Knowledge Creation and Care in Deacons' Professional Practice in the Church of Norway*. Doktoravhandling. Oslo: Det teologiske menighetsfakultet.
- Reh, Susan, Niels Van Quaquebeke og Steffen R. Giessner (2017). «The aura of charisma: A review on the embodiment perspective as signaling». *The Leadership Quarterly* 28, s. 486–507.
- Repstad, Pål (1996). *Religiøst liv i det moderne Norge. Et sosiologisk kart*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Reynolds, Thomas E. (2008). *Vulnerable Communion. A Theology of Disability and Hospitality*. Grand Rapids: Brazos Press.
- Saxegaard, Fredrik (2017). *Realizing church: parish pastors as contributors to leadership in congregations*. Doktoravhandling. Oslo: Det teologiske menighetsfakultet.
- Scott, W. Richard (1998). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Sirris, Stephen (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon – soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift 4(01)*, s. 60-94
- Smith, Roger (2008). *Social Work and Power*. Hampshire / New York: Palgrave Macmillan.
- Silverman, David (2014). *Interpreting Qualitative Data*. London: SAGE.
- Weber, Max (1992). *Makt og byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.

Tormod Kleiven (f. 1955) er professor i diakonivitenskap og leder av Senter for diakoni og profesjonell praksis ved VID vitenskapelige høgskole, Oslo. Han er utdannet sosionom og diakon og har yrkeserfaring fra helse- og sosialfaglig arbeid i kommuner og ved behandlingsinstitusjon for mennesker med rusproblemer. Han har ledererfaring blant annet som helse- og sosialsjef og som forskningssjef ved Høyskolen Diakonova. De vitenskapelige publikasjonene hans har i all hovedsak en diakonifaglig tilnærming med vekt på blant annet seksuelle krenkelser, makt, ledelse, tilgivelse, forsoning og helende erfaringer. Oversikt over vitenskapelige publikasjoner finnes på CRISStin. E-post: tormod.kleiven@vid.no