

Stort ansvar, liten myndighet

Menighetsrådet som styringsorgan

Tidsskrift for praktisk teologi
Nordic Journal of Practical Theology
Årgang 38. Nr. 2/2021
[s. 39-57]
<https://doi.org/10.48626/tpt.v38i2.5448>



Stephen Sirris, professor og leder ved Senter for verdibasert ledelse og innovasjon, VID vitenskapelige høyskole
stephen.sirris@vid.no

Abstract

The parish council is a statutory governing body in the Church of Norway. Drawing on interviews with parish council leaders, this article explores how parish councils exercise their governance capacity. Findings identify how two factors impact the councils' governance: First, tensions in their tripartite self-understanding as governing body, relational leaders and operative volunteers. Second, lack of an administrative organization and reduced manoeuvring space due to autonomous professionals, the joint parochial council, and scarce economic resources. In practice, these factors only allow the parish council to exercise a limited and "soft" form of governance, which does not equate the official role of the parish council.

Nøkkelord: menighetsråd, styring, demokrati, ledelse, samhandling, samstyring, kirke.

Innledning

I Den norske kirke har medlemmene valgt menighetsråd de siste hundre år. Nå som kirken drøfter sin organisering, aktualiseres menighetsrådets oppdrag og funksjon. Denne artikkelen undersøker menighetsrådets selvforståelse og praksis som styringsorgan. I hvert av kirkens 1164 sokn, fordelt på 356 kommuner med 348 fellelråd, finnes minst én kirke og ett menighetsråd. Menighetsrådet har foruten sokneprest 4-10 medlemmer. I inneværende valgperiode (2019–2023) har rådene totalt 7500 medlemmer og 5000 varamedlemmer (Kirkerådet, 2019, s. 9). Ifølge Trossamfunnsloven § 11 er kirken grunnleggende lokal idet menigheten bærer oppdraget: «Soknet er den grunnleggende enheten i Den norske kirke og kan ikke løses fra den». Menighetsrådet er lovfestet og opptretter på soknets vegne. Trossamfunnsloven §12 angir formålet:

Stort ansvar, liten myndighet

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

Offisielt forstås Menighetsrådet som et styringsorgan i Den norske kirke. *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd* (Kirkerådet, 2019, s. 10) betoner styringsdimensjonen og omtaler rådsmedlemmene som folkevalgte: «Kjerneoppgaven er styringsrollen som handler om å ta endelige og overordnede avgjørelser om mål og retning for arbeidet og deretter styre ressursbruk og personell slik at retningen opprettholdes og målene blir nådd.» Planverk er et vanlig styringsvirkemiddel som skal inspirere og understøtte menighetens strategiske arbeid. Menighetsrådets virksomhetsansvar innbefatter diakoni, kirkemusikk og kirkelig undervisning. Videre vedtar menighetsrådet gudstjenesteordning, mens presten er ansvarlig for forberedelse og gjennomføring. Flere aktiviteter avhenger av innsamlede midler og frivillig innsats. *Håndbok* (Kirkerådet, 2019) viser områder hvor menighetsrådet kan satse og prioritere, både mellom feltene og på hvert enkelt felt: Misjon, økumenikk, frivillighet, menighetsblad, besøkstjeneste og samtalegrupper. Dessuten kommer forvaltningsmessige oppgaver som å bestemme kirkeofringer, uttalerett i tilsettingssaker, utleie av kirker og rapportering.

Menighetsrådet som styringsorgan må sees i sammenheng med soknets andre organ, fellesrådet. Gjennom formannskapslovene i 1837 overtok kommunen lokalkirkens økonomi, arbeidsgiveransvar og forvaltning av kirkebygg og kirkegårder. Lov om menighetsråd (1920) hadde parallell til kommunestyret og opprettet ett menighetsråd i hvert sokn. Menighetsrådets oppdrag var å fremme kirkelig virksomhet. Kommunene beholdt forvaltningsansvaret inntil Kirkeloven (1996) lovfestet kirkelig fellesråd, men i lovforarbeidet var menighetsrådet tenkt å være overordnet styringsorgan med hovedansvar også for forvaltning (NOU 1989: 7, kap. 1.3.2). Menighetsråd er direkte valgt hvert fjerde år og utpeker representant(er) til fellesrådet. Innenfor kommunen utgjør fellesrådet en sammenslutning av menighetsrådene og ivaretar forvaltningsansvaret. Fellesrådets sentrale ansvarsområder er økonomi, arbeidsgiveransvar for kirkeansatte unntatt prestene, kirker og kirkegårder samt representere soknet overfor kommunen (Kirkeloven § 13).

På tross av menighetsrådets sentrale stilling som kirkelig styringsorgan, finnes lite empirisk kunnskap om menighetsrådenes sammensetning og funksjon (Schmidt, 2011, s. 3). Schmidts (2011) landsomfattende spørreundersøkelse blant menighetsrådsmedlemmer gir innsikt i rådenes selvforståelse og arbeid. Respondentene hadde flere verv i lokalsamfunnet og var aktive gudstjenestedeltakere. 2/3 hadde bodd på stedet over 20 år. De utgjorde sosialt en ganske ensartet og ressurssterk gruppe. Det samsvarer med rådslederne i Grimstads og Askelands lederrolleundersøkelse (1999, s. 48). Menighetsrådene samarbeidet med ulike instanser lokalt og med kristne organisasjoner. Tidsbruken i møtene ble fordelt på økonomi, organisering og bemanning, gudstjenesteliv samt strategi- og planarbeid. Vedtak i menighetsrådene fattes primært ved konsensus, 44% stemte ikke over saker (Schmidt, 2011, s. 44).

Medlemmene trivdes og vurderte menighetsrådsarbeidet som tilfredsstillende. Når det gjelder styring, mente 55% at rådene hadde innflytelse på viktige spørsmål, mens 15% fant at innflytelsen var liten (Schmidt, 2011, s. 68). Samvirket mellom menighetsråd og prest ble entydig svært positivt vurdert (Schmidt, 2011, s. 9).

Oppsummert har menighetsrådet offisielt et omfattende ansvar som lovfestet styringsorgan i soknet. Men det trengs mer empirisk basert kunnskap om hvordan styringen utøves (Grimstad, 2021, s. 130). Det er derfor relevant å undersøke menighetsrådets selvforståelse og hva slags styring som utøves i handlingsrommet preget av fellesrådet, ansatte og frivillige. Denne empiriske artikkelen anlegger et praksisperspektiv og utforsker menighetsrådets styringskapasitet sett fra rådsledernes ståsted. Gjennom intervjudata supplerer den tidligere studier. Formålet er å frembringe ny innsikt i menighetsrådenes praksis som styringsorgan. Artikkelen besvarer problemstillingen: *Hvordan utøver menighetsrådene sitt styringsansvar ifølge menighetsrådsledere?* Teoridelen av artikkelen belyser det allmenne styringsbegrepet som også knyttes til kirkelig kontekst. Intervjuundersøkelsen av seks menighetsrådsledere beskrives i metodeseksjonen, mens analysedelen presenterer empiriske funn. Hovedfunnene drøftes i lys av teoretiske styringsperspektiver før jeg konkluderer og påpeker praktiske implikasjoner.

Teoretiske perspektiver

Styringsbegrepet

Et grunnleggende skille i norsk organisasjons- og ledelsesfaglig litteratur er mellom styring og ledelse (Strand, 2007; Røvik, 2007; Ladegård & Vabo, 2010). Styring og ledelse er idealtyper som ikke fungerer alene i rendyrket form i organisatoriske kontekster. Derimot forekommer de empirisk i ulike hybride konstellasjoner. Jeg bruker disse etablerte begrepene, som kommuniserer med forskningsfeltet, som analytiske verktøy. Min antakelse er at styring og ledelse forutsetter og belyser hverandre også i menighetsrådenes praksis. Begge er virkemidler for å koordinere organiserte virksomheter og gir dem retning mot fastsatte mål i samsvar med ønskede verdier (Ladegård & Vabo, 2010, s. 15). Ledelse er personorientert og defineres av Røvik (2007, s. 46) som en «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte». Ledelse som virkemiddel for innflytelse og endring skjer i relasjoner med rom for skjønnsutøvelse og håndtering av unntak. Den skaper visjoner og arbeider for å realisere dem gjennom å mobilisere medarbeidere. Ledere samstemmer oppfatninger og forklarer visjon, uttrykker interesse for andre og myndiggjør. Ledelse er kontinuerlig og situasjonsbetinget. Strand (2007) fremhever at ledelse bidrar til konstruktiv endring og tilpasning. Den er dermed proaktiv i å oppdage muligheter og håndtere utfordringer.

Styring, derimot, forstår Røvik (2007, s. 46) som «en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer, prosedyrer og rutiner». Styring er formalisert, systemorientert og assosieres med regelverk, administrasjon og kontroll. Et typisk styringsvirkemiddel er planer og budsjetter. Kollektive beslutninger

Stort ansvar, liten myndighet

som lovgivning og utforming av regelverk ivaretar de store linjer i virksomheten. Styrings effektivitet og krav til kontroll og transparens innebærer standardisering. En fallgrube er at styring fremstår reaktiv i møte med uforutsette endringer i omgivelsene eller kriser i organisasjonen (Strand, 2007). Utbredte styringsredskaper er mål- og resultatstyring, prosessstyring, regelstyring og insentivstyring. Styringsdimensjonen retter oppmerksomheten mot organisering, bemanning, overvåking og problemløsning. Gitt formaliseringsgraden er styring indirekte, rasjonell og grunnleggende oppgavefokuseret. Styringsoppgaver kan delegeres grunnet styrings struktur og hierarki.

Styringsfunksjonen i organisasjoner plasseres i et eget organ, styret, som både rettslig og økonomisk er overordnet og ansvarlig for helheten. Det vedtar politikk og strategier, setter krav til og kontrollerer organisasjonen. Styringsrollen er å gi styringssignaler, mens daglig leder har ansvaret for implementering. Styringsorganer behøver en handlingsorganisasjon; forvaltning eller administrasjon som implementerer styringsorganenes mål og vedtak (Brunsson, 2002). Styringsorganet fastsetter mål og rammer som ledelse utøves innenfor. Styringsvirkemidler kan kategoriseres som «myke» eller «harde» (Johnsen, 2010, s. 188). Myk styring uttrykkes i veiledninger, informasjon og utviklingsarbeid. Denne styringen er åpen for fortolkning, forhandlinger og betoner virkninger for mennesker. Til forskjell utgjør regler, økonomistyring og planer harde styringsvirkemidler. Disse omhandler økonomiske virkninger, entydig informasjon og forhold som ikke kan forhandles. Tilsvarende skjelner Johnsen (2010) mellom «hard» ledelse i form av ordrer og resultatorientering kontra «myk» ledelse som er prosessuell og involverende.

Ulike typer av styring og ledelse kan kombineres på forskjellige måter som gir ulike dynamikker. Mintzberg (1989) drøfter hvordan dynamikkene uttrykkes i konkrete organisatoriske kontekster. Den første kombinasjonen, mye styring og lite ledelse, betyr høy grad av kontroll og er velkjent i byråkratiet. Videre innebærer mye styring og mye ledelse produktivitet og forutsettes i mange moderne organisasjoner. En tredje sammensetning, mye ledelse og lite styring, preger entreprenørorganisasjoner med karismatiske ledere med kompetanse og teamarbeid. En siste type, lite styring og lite ledelse, gir rom for autonomi og nettverk og kjennetegnes av enkle og flate strukturer. Her inngår anarkistiske organisasjoner. Denne kan være særlig relevant for menigheter som er tilpasset stabile omgivelser og i mindre grad er endringsorienterte (Sirris & Askeland, 2021). Med et omfattende og vagt formål som vanskelig operasjonaliseres entydig, finnes et mangfold av frikoblede delmål og tiltak:

En slik situasjon kan være preget av anarkistiske forhold, opportuniste eller sterke tradisjoner som ikke nødvendigvis gir gode resultater for demokratisk styring, hvor politisk folkevalgte organer skal ha ansvaret (...) mangler et stabilt og legitimt maktsenter som kan kontrollere organisasjonens ressurser og arbeide for et felles formål (Johnsen, 2010, s. 181).

Denne dynamikken, lite styring og lite ledelse, har særlig relevans i nettverk hvor flere personer, grupper eller organisatoriske enheter må samhandle i erkjennelsen av et

delt ansvar. Nettverk har flytende grenser og avhenger av styring gjennom prosessuell involvering. Samstyring indikerer at flere aktører deltar i styringen ved å koordinere ressurser og gi felles mål og retning (Røiseland & Vabo, 2012, s. 21). Som vi skal se, kjennetegnes menigheten som organisasjonskontekst av en slik dynamikk.

Fremveksten av menighetsrådet som styringsorgan

Det allmenne styringsbegrepet er velkjent i offentlig og privat sektor, men hvordan er det anvendt relatert til menighetsrådet? Grimstad og Askeland (1999) har analysert *Håndbok for menighetsråd* for årene 1970–1997. Håndboken utgis av Kirkerådet hver menighetsrådsperiode. Den kalles «autorisert ideologi fra sentralkirkelige organer (...) og har preget rådsmedlemmenes oppfatning av sitt ansvar og sin rolle» (Grimstad og Askeland, 1999, s. 41). Grimstad og Askeland (1999, s. 44) fant at menighetsrådets teologiske begrunnelse ble stadig mer implisitt, mens styring fremstod tydeligere og med kommunal styring og saksbehandling som forbilde. Menighetsrådet understrekes som lovfestet forvaltnings- og tiltaksorgan med ansvar for å virkeliggjøre kirkens oppdrag (Kirkerådet, 1993, s. 9). Håndboken poengterer at kirken skal utvikles lokalt utfra dens selvforståelse og i møte med utfordringer i lokalsamfunnet (Kirkerådet, 1997, s. 10). Utviklingen med økende artikulering av menighetsrådet som styringsorgan, støttes av utredningen *Embete og råd* som argumenterer for å styrke rådene som «ekte ansvars- og styringsorganer» (Kirkerådet, 1987, s. 86). Styring brukes synonymt med strategi, «rådenes egentlige oppgave» (Kirkerådet, 1987, s. 89); planlegging, målsetting og fastsette virkemidler kontra detaljregulering av arbeidsoppgaver.

Utviklingen hvor kirken karakteriseres som offentlig regulert virksomhet med kirkepolitisk styre gjennom representative rådsorganer, uttrykker en demokratisering. Denne trenden ledsages av korporativisering idet de kirkelige rådene har utviklet en handlingsorganisasjon (Sirris, Askeland, & Grimstad, 2021). Kirkens selvstendigjøring har juridiske implikasjoner idet selvstendige organisasjoner har legal status og handleevne som juridiske personer eller selvstendige rettssubjekter: «Daglig lederbegrepet ble innført for å gi demokratiske organer en handlingsorganisasjon for å bygge demokratiet» (Sirris et al, 2021, s. 73). Rådene uttrykker soknets selvstendighet og styringsmyndighet hvor ledere gis mandat og utøver ledelse innenfor rammer fastsatt av styringsorganet. Administrasjon og saksbehandling forbereder og realiserer styringsorganets vedtak (Grimstad, 2021, s. 108).

Med Kirkeloven (1996) ble soknet rettssubjekt. Fellestrådet, men ikke menighetsrådet, fikk en handlingsorganisasjon gjennom kirkevergen og ansatte. Det styrket fellestrådets kapasitet til målformulering, utforme planer, fordele ressurser og vurdere måloppnåelse. Utredningen *Samstyring i ubalanse* (Nødland, Lindøe, Holmen, & Blomberg, 2014) undersøkte soknets organisering og funksjon i forhold til rettsgrunnlaget for Kirkeloven (1996). Nødland et al., (2014, ii) påpeker en ubalanse i ledelse, organisering og styring i soknene: Fellestrådet er styrket ut over lovgrunnlagets intensjon, menighetsrådet er svekket. Fellestrådene kontrollerer ressursfordeling gjennom en profesjonalisert handlingsorganisasjon. Økt byråkratisering har utvidet handlingsrommet: «Kirkelig fellestråd fremstår som et velfungerende byråkratisk styringsorgan. Det er i stor grad

her rammene for soknets virksomhet blir lagt» (Nødland et al., 2014, s. iii). Manglende helhetlig ledelse, mindre vektlegging av åndelig/strategiske oppgaver samt færre ressurser har svekket menighetsrådene.

Et viktig spørsmål er hvorvidt menighetsrådsmedlemmer forstår seg som strategisk styringsorgan. Det er frivillig å stille til menighetsrådsvalg. Vervet kan oppfattes som uttrykk for et frivillig engasjement analogt med øvrige oppgaver i menighetsarbeidet. Fretheim (2016) identifiserte en spenning mellom rådsmedlemmenes motivasjon for praktisk menighetsarbeid i motsetning til mer overordnede strategiske oppgaver. Menighetsrådsmedlemmene uttrykte frustrasjon over manglende innflytelse i ansettelsessaker. Fellesrådet svekket menighetsrådet som styringsorgan, og dette bidro til uløste forhandlinger om menighetsrådets og ansattes roller. Fretheims (2016) funn samsvarer med Grimstad og Askelands (1999) lederrolleundersøkelse av menighetsrådsledere og fellesrådsledere. Lederne vurderte entreprenørfunksjonen som viktigst. Denne gir en utadvent og utviklingsorientert profil. Men i tidsbruk skåret produsentorientering høyest (Grimstad og Askeland, 1999, s. 53). Menighetsrådslederne var dermed bevisst sin styringsrolle samtidig som de var involvert i praktisk drift og deltok i oppfølging av egne vedtak.

Oppsummert antyder litteraturgjennomgangen to hovedutfordringer for menighetsrådet som styringsorgan som jeg undersøker nærmere. Disse gjelder selvforståelse og handlingsorganisasjon. Denne artikkelen har presentert et nyansert styringsteoretisk begrepsapparat som tidligere studier i liten grad har anvendt. Denne mangelen kan ha bidratt til få presise analyser av menighetsrådets styringsutøvelse. For å utforske menighetsrådets styringspraksis, redegjør jeg for den empiriske undersøkelsen artikkelen bygger på.

Metode

En naturlig kilde til kunnskap om menighetsrådets styringspraksis, er å intervju menighetsrådsledere. Studien ble meldt til Norsk senter for forskningsdata som anbefalte gjennomføring (referansenummer 917295). Jeg valgte tilfeldig ut ett bispedømme og kontaktet bispedømmekontoret for bistand i utvelgelsen. Stiftsdirektøren ble informert om prosjektet. Vi ønsket at prostene foreslo tre-fire menighetsrådsledere fra hvert prosti. Jeg informerte alle prostene på e-post. Seks proster foreslo totalt 19 intervjukandidater uten at jeg hadde gitt kriterier. Prostene omtalte de foreslåtte menighetsrådslederne som reflekterte, taleføre og informasjonsrike. Utvalget gjenspeilte kjønnsfordeling, ulik demografi og inkluderte små og store sokn. Jeg ønsket et utvalg på fem-åtte intervjupersoner og sendte via e-post forespørsel med informasjon om forskningsetiske hensyn samt samtykkeskjema til elleve personer. De seks som svarte fordelte seg på fire prostier og utgjorde informantene i denne studien. En mulig feilkilde i utvalget, kan være at de mest engasjerte samtykket i å delta. Deltakerne fordelte seg på ulik demografi og soknestørrelse. Alle de intervjuede rådsledere har høyere utdanning; fire av seks har mastergradsnivå og de øvrige to bachelornivå. De tre eldste er pensjonister, mens de tre yngste jobber fulltid. Disse faktorene medfører et adekvat utvalg som ligner respondentene i Schmidts (2011) kartleggingsundersøkelse av menighetsråd.

Deltakerne i tabell 1 er anonymisert.

Tabell 1: *Deltakerne i intervjuundersøkelsen*

Navn	Alder	År i rådet og som leder	Antall medlemmer i soknet	Demografi	Antall sokn i fellesrådsområdet	Annen informasjon
Froydis	59	26/12	3500	Drabantby	11	
Bjørnar	49	6/6	7000	Småby	3	Fellesrådsrepresentant i forrige periode
Helene	67	2/2	12000	Småby	8	Fellesrådsrepresentant
Bernt	72	2/2	1500	Bygd	4	
Marit	59	6/2	11000	Bygd og tettsted	1	Fellesrådsleder i 2 år
Sara	68	10/6	9000	Bygd	3	Fellesrådsleder i 2 år

For å utforske menighetsrådenes styringspraksis, utarbeidet jeg en semi-strukturert intervjuguide med totalt 18 spørsmål basert på fire hovedtemaer; lederroller og motivasjon, arbeidet internt i menighetsrådet, selvforståelse, samarbeid og relasjoner med ansatte og fellesrådet. Grunnet geografisk spredning, sommerferie, reiser og smittevernstiltak, var fire av intervjuene digitale. To informanter ønsket telefonintervju. Menighetsrådslederne fortalte åpent, reflektert og engasjert. Intervjuene varte gjennomsnittlig 62 minutter og ble nedtegnet fortløpende til 45 siders tekst. Den følgende analysen er basert på konvensjonell tematisk analyse av transkripsjonene og fremstiller hovedfunnene fra intervjuundersøkelsen.

Funn

«Her får vi gjort noe» - individuelt, religiøst og demokratisk engasjement

Hva er forutsetningene for å engasjere seg i menighetens styringsorgan, og hva motiverer? Menighetsrådslederne fremstod som ildsjeler og uttrykte en positiv forventning om å utrette noe, påvirke og gjøre en forskjell. Tre motiver fløt sammen idet engasjementet ble begrunnet individuelt, religiøst og demokratisk:

Vervet betyr å være tett på menigheten og innforlivet med gudstjenesten, menighetsarbeid, frivillighet og ledelse. Det gir påvirkningsmulighet, lar meg bruke ressursene mine og bidrar til et meningsfylt liv som pensjonist. Moro å ha kontakt med folk på stedet og utvikle kirken vår. (Helene)

Det individuelt begrunnede engasjementet trengte en arena for å ta ut overskudd og virketrang. Dette var hovedgrunnen til å la seg nominere. Noen ble spurt og samtykket, mens andre kontaktet nominasjonskomiteen og meldte sin interesse. Samtlige henviste til et eksisterende frivillig engasjement i menighetsarbeidet. Dessuten var lederne aktive i lokalmiljøet utenfor kirken. De hadde inngående lokalkjennskap

Stort ansvar, liten myndighet

etter lang botid. Andre ønsket som nyinnflyttede å bli menighetsrådsmedlem for å bli kjent og knytte kontakter. Fem av menighetsrådslederne fortalte om verv i andre lokalsamfunnsorganisasjoner. Frøydís begrunnet nominasjonen slik: «Jeg har lyst til og erfaring med å ta ansvar. Vervet er en nøkkelposisjon for fornyelse. Det gir påvirkningsmuligheter. Noen må gjøre det.» Flere i utvalget, inkludert Bernt, gikk aktivt inn for menighetsrådsledervervet: «Da jeg først kom inn, ønsket jeg ikke å være menig medlem. Målet var lederrollen. Det var ingen kamp om ledervervet.»

For det andre var ledernes engasjement religiøst begrunnet: «Vi skal jobbe frem Guds rike i menigheten. Jeg ønsker inderlig at folkekirken vår vokser, at flere deltar og finner troen. Vi har et fantastisk budskap som ikke alltid når frem» (Sara). Det religiøse engasjementet var ofte implisitt. Frøydís beskrev seg selv som «lite teoretisk og teologisk. Viktigst er det sosiale og bidra til en levende kirke i nærmiljøet.» Samtlige menighetsrådsledere forankret et dypt og langvarig engasjement i egen troshistorie.

Et tredje motiv var det demokratiske engasjementet. Lederne ble spurt om rådsmedlemmenes motivasjon. Rekruttering til menighetsrådsvalget opplevdes krevende: «Kandidatene får lite informasjon. Folk vet ikke hva de går til. På bygda er vervet en hedersplass. Menighetsrådet ivaretar kirkebygget og sørger for barne- og ungdomsarbeid. Å være lokalkirke er et praktisk tradisjonsansvar. Andre medbringer sine hjertesaker til menighetsrådet.» Menighetsrådslederne uttrykte enkelte forventninger til rådsmedlemmene: «Stille på møtene, ha interesse for kirkens aktiviteter. Man trenger ikke være kirkegjenger eller frivillig» (Bjørnar). Det demokratiske engasjementet næres av at vervet opplevdes lokalt og håndterbart og ga synlige resultater. Helene kommenterte høringsprosessen for kirkeordningen:

En kjempebygg med vanskelige formuleringer. Jeg blir matt. Dokumentene rommer store visjoner om menighetsrådet som leder av lokalkirken, demokrati og soknet som grunnenhet. Men man velges for å pusle med sine ting lokalt. Det er et helt annet engasjement for praktiske hverdagslige saker. Det er deilig å tenke lokal menighet. Her får vi gjort noe!

Det var viktig å tilrettelegge for medlemmenes engasjement: «Alle må få et eierforhold til det vi gjør, også når det gjelder saker man ikke brenner for» (Bjørnar). Dette henger sammen med at rådsmedlemmene bidrar med ulike kompetanser, eksempelvis lokalkunnskap, praktisk, økonomisk eller faglig kompetanse, ifølge Helene: «Et kjempeansvar å få inn bredden. Det er kritisk hvis ikke disse brukes på møtet.» Engasjementet syntes å være mangefasettert for både menighetsrådslederne og medlemmene som gav individuelle, religiøse og demokratiske begrunnelser. Det var primært i ivaretagelse og utvikling av kirken i lokalsamfunnet at lederne fremstod som ildsjeler.

«Det gjelder å lytte til alle» - menighetsrådsledernes rolle

Det sterke engasjementet gjorde at menighetsrådsledervervet opplevdes som tidkrevende. Tidsbruken i ledervervet utgjorde 10-20 timer i måneden utover andre

oppgaver i menighetsarbeidet. Lederne hadde ett månedlig menighetsrådsmøte, ett arbeidsutvalgsmøte og gjerne ett annet møte i tillegg. Omfanget bidro til at få ønsket gjenvalg. Noen så det i forhold til livsfase og pensjonisttilværelsen som muliggjorde mer tidsbruk i menigheten. En hovedoppgave var møteforberedelser, ifølge Bernt: «Jeg forbereder saker, skriver innkallinger. Jobber tett med nestleder og sokneprest i arbeidsutvalget. Vi har ingen administrativ hjelp.» Ingen av de seks menighetene hadde daglig leder. Menighetsrådet ivaretok eget administrativt arbeid.

For menighetsrådslederne var det demokratiske engasjementet avgjørende for rådsmøtene. De vektla at alle medlemmene skulle komme til orde: «Menighetsrådet skal avspeile hele menigheten og bredden av synspunkter. Vi skal kunne romme flest mulig i folkekirken. Menighetsrådet skal representere brukerne av kirkens tjenester; vanlige folk» (Bernt). Men rådsleder var mer enn ordstyreren som passet klokken. Å gi sakene en retning og sørge for fremdrift, krevde gode forberedelser. Lederne beskrev et godt menighetsrådsmøte. Marit utdypet:

Godt møte betyr åpen og engasjert dialog, godt samtaleklima. Det gjelder å lytte til alle. Alle blir sett og opplever seg verdsatt. Jeg mislykkes hvis ikke oppmerksomheten fordeles eller folk ikke slipper til. Et dårlig møte betyr passive og uforberedte medlemmer. Frustrasjoner!

Dersom lederne ble for ordrike og saker var uforberedt, ble det er uklart hva som skulle drøftes: «Om samtalen ikke holdes på sporet, men flyter ut, blir jeg frustrert. Eller ved omkamper og hakk i plata. Godvilje og mål, er viktigst. Vi bruker alltid tid for å snakke oss sammen så godt vi kan» (Marit). Samtlige rådsledere gav inntrykk av at de forsøkte å holde rådet samlet og ivareta medlemmene ved at alle fikk ordet. Noen av lederne beskrev sprikende råd, og Bernt mente de selv fungerte som «lim» og «diplomater». Sara beskrev sin rolle som «den støe og koordinerende hånden». Lederne poengterte at uenighet var greit, men det var et konsensusideal med sjeldne avstemninger:

Målet er å være enig, men det skjer ikke alltid. Vi forsøker å unngå fraksjoner. Jeg har prøvd å holde rådet samlet og få til vedtak med størst mulig oppslutning. Men heller åpen og høylytt debatt enn fortielse og baksnakking. (Bjørnar)

Intervjudataene viser at menighetsrådslederrollen innebar mye arbeid før og etter møtene. Lederne syntes bevisste på å skape gode strukturer for møtene, bidra til god atmosfære og trygge medlemmene. Ledervervet var en nøkkelposisjon for å få gode og åpne samtaler som de anså som et kjennetegn på et demokratisk styringsorgan.

«Praktikere og strategiske ledere» - styringsorganets arbeid

Menighetsrådslederne beskrev rådets selvforståelse, her illustrert ved Saras ord: «Hvis vi har klart å være strategiske, funnet en retning og det resulterer i noe konkret, har vi gjort jobben.» Lederne fortalte om balansegangen mellom det langsiktige og kortsiktige, det overordnede og det hverdagslige: «80% av tiden snakker vi om det

overordnede perspektivet. Samtidig er alle aktive ute i menigheten. Vi prøver å ikke bare snakke drift» (Helene). Det syntes å være enighet om at menighetsrådet skulle være et organ som arbeider med overordnede spørsmål og retningen for menigheten. En erfaren rådsleder gjennom flere valgperioder, Frøydis, fortalte: «Hvert fjerde år spør det nye rådet: Hva skal vi gjøre? Konstellasjonen er ny og unik hver gang. Hvert råd skal sette sitt avtrykk.» Balansegangen mellom overordnet strategisk arbeid og konkretisering er krevende, ifølge Bjørnar: «Vi vil ikke bli et superråd, men gjøre realistiske satsninger som vi ser gjennomføres. Kommunesammenslåingen førte til opprettelse av nye fellesråd. Slike organisatoriske prosesser tar mye oppmerksomhet. Nå ønsker vi å være mer operative!»

Menighetsrådene hadde struktur for møtene hva gjelder saksforberedelser og gjennomføring, men også årsplan og planverk for virksomhetsområdene. De assosierte styring som planarbeid med strategisk, overordnet arbeid. De trakk veksler på ansattes og medlemmers ulike kompetanser: «Planarbeid er en viktig arbeidsform. Trosopplæreren leverer utkast til trosopplæringsplan. Vi responderer, kaster det frem og tilbake til vi er fornøyde. I praksis legger ansatte sterke føringer. Menighetsrådet setter godkjentstempel og bevilger penger» (Sara).

Men en hovedutfordring var å finne og prioritere blant mange satsningsområder. Det var ikke gitt at rådsmedlemmene var enige. Hovedutfordringen var at rådet ville for mye, ifølge Bjørnar: «Vi har begrenset antall frivillige og stabsressurser. Vi får derfor gjort mindre enn det vi ønsker. Menighetsweekend er en god ide, men noen må organisere. Vi får ikke nok folk, de har ikke tid.» Flere av lederne fortalte om travle liv. Marit poengterte: «Vi i menighetsrådet får ikke gjort noe særlig. Folk er på jobb og har barn som skal følges opp. Skal noe skje i menighetsarbeidet, må de ansatte på banen.» Flere påpekte at mye stopper på praktisk utførelse. Det finnes ikke nok personalressurser, frivillige eller penger.

Men rådet var ikke et styringsorgan på en armlengdes avstand. Rådsmedlemmene ønsket å være praktisk rettet: «I gjenåpningen etter pandemien vil vi arrangere ting selv. Rådet ser seg selv mest som frivillige» (Frøydis). Noen rådsledere opplevde at rådsmøtene var mest operative og handlet om administrasjon og drift. Som nevnt hadde rådslederne erfaring fra ulike styreverv. Det gav et sammenligningsgrunnlag for hvordan de erfarte menighetsrådet som styringsorgan: «I andre organisasjoner er det større ressurser. Det er lettere å skille mellom saksfremlegg og organets myndighet i retning og politikk. I menighetsrådet flyter det mer, alle gjør alt. Det er mindre profesjonelt.» Frøydis henviste til at i menighetsrådsvalget «overtales folk til å la seg verve, eller at de har et engasjement, ikke at de er organisasjonsfolk.»

Som et knutepunkt mellom råd, ansatte og frivillige nevntes oppnevning av utvalg. Disse fungerte på særskilte virksomhetsområder: «Medlemmene har sine hjertesaker som de tar med i utvalget. Vi må ikke frata praktikerne muligheten til å engasjere seg fordi menighetsrådet er strategisk styringsorgan» (Helene). I en menighet lyktes det ikke å rekruttere styre for menighetshuset. Menighetsrådet måtte derfor selv bruke mye energi på menighetshuset. Menighetsrådslederne understreket betydningen av relasjoner. Bernt sa: «Vi må kontinuerlig sørge for at folk samarbeider». Lederne fryktet

en stabsdrevet menighet: «Innbyggere oppsøker noe og blir mer konsumenter enn ytere i menighetsarbeidet.» Bjørnar påpekte begrensningene: «Jeg føler at spillerommet vårt blir begrenset av ressurser som går på antall frivillige. De har begrenset tid. Noen få ivaretar mange oppgaver. De kan bli utbrente.» Mye frivillighetskoordinering havnet på menighetsrådenes bord: «Oppfølging av frivillige er krevende. Ringe folk, gjøre avtaler, følge opp, opplæring» (Marit). Balansen mellom strategi og operativt arbeid var motsetningsfull: «Det er viktigst at vi hovedsakelig jobber med det overordnede; menighetens utvikling, ikke bare matservering og finne frivillige» (Frøydis).

Datamaterialet viser en spenning mellom menighetsrådenes ansvar for strategisk styring og gravitasjonen i retning praktisk oppgaveløsning. Mangel på frivillige opplevdes bekymringsfull og hindret ønskede satsninger. Menighetsrådslederne ønsket styrket frivillighet som var synonymt med levende menigheter.

«De ansatte drifter butikken» - samhandling mellom menighetsråd og ansatte

Å sikre kontakten med ansatte var et hovedtema for menighetsrådene. Ansatte ble jevnlig invitert inn i rådsmøter for å presentere sitt arbeidsfelt. Det bidro til å pleie relasjoner og omhandlet konkret oppgaveløsning. Rådslederne deltok på stabsmøter eller stabssamlinger. Avhengighet var et ord som ble brukt om samhandlingen med de ansatte. Lederne roste dyktige ansatte. Frøydis fortalte om godt samarbeid:

Vi avhenger av at staben aksepterer vedtakene, men vi har jo ingen råderett over deres arbeidstid. Dette er ikke et regime. Ansatte må ha handlingsrom og vurdere underveis. Vi må ikke ta inspirasjon fra energiske ansatte, samtidig må staben ikke gå for fort frem.

Menighetsrådet anså seg også som kontaktledd mellom folket og de ansatte. Helenes ord er illustrerende:

De ansatte drifter butikken, vi er helt avhengige av dem. Mye kompetanse sitter hos dem, rådet har ikke kompetanse på liturgiske detaljer. De ansatte har egentlig tatt valget, men menighetsrådet er formelt ansvarlig. Rådet blir gissel. Vi har ingen detaljkunnskap om hva ansatte driver på med. Vi støtter og forankrer. De ansatte kjører i veldig høy grad sitt eget løp. Veldig mye av menighetens profil og arbeid bestemmes på stabsmøter og av den enkelte ansatte.

Det var tydelige forskjeller mellom hvor tett menighetsrådene var på virksomheten, men de hadde godt innsyn: «Her i bygda er det øst og vest. Konfirmantopplegget har vært ulikt. Rådet ønsket å gjøre tingene likt begge steder. Det er ikke så lett for ansatte å endre på. Da er menighetsrådet godt å ha og skyve foran seg» (Helene). Arbeidsfordelingen mellom råd og ansatte ble beskrevet slik av Frøydis: «Menighetsrådet legger rammene og overordnet langtidspan. Ut fra den lager kirkeverge og sokneprest årlig handlingsplan for virksomhetsområdene. Vi drøfter oppnåelse og avvik. Vi er tett på og kan borre i tiltakene.»

Stort ansvar, liten myndighet

Soknepresten hadde fast plass i menighetsrådene. Flere av lederne stusset over manglende ansattrepresentant, som er vanlig i andre styreorganer. Sara fortalte: «Presten er i praksis bindeleddet mellom råd og de ansatte. Det er helt avgjørende for rådet at presten er der gitt kontaktflaten og oversikten.» På spørsmål om prestens rolle, fremhevet ikke presten som teologisk fagperson, men en som kjenner regelverk og innholdssiden. Presten fungerte som en kirkelig rådgiver: «Greit at noen holder oss på sporet, vet hva kirkerommet kan brukes til og ikke.» Det var flere møter som tematiserte teologi, ifølge Marit: «Det er stort sett berikende og oppdragende. Soknepresten har sin overbevisning som ikke nødvendigvis alle deler. Jeg er novise på området.» Bjørnar beskrev prestens rolle slik:

Presten er kjempeviktig i menighetsrådet! Presten står midt i daglig virksomhet. Presten er kirken utad for pårørende og for kirkegjengere. Vi bruker tid på gudstjenestelisten. Å ikke ha presten der, er utenkelig. Han blir kanalen til staben. Ellers hadde vi vært et styre uten kunnskap til staben og kirkekontoret.

Presten var også viktig for kontinuiteten utover menighetsrådsperioden på fire år. I rådsmøtene hadde presten åpningsord eller velsignelsen avslutningsvis. Det gav en kirkelig ramme til møtene. Menighetsrådene forstod seg som strategiske og operative organer uten at teologi ble en hovedsak: «Vi har aldri teologiske diskusjoner i rådet, det har ingen hensikt. Menigheten og lokalsamfunnet er lite. Her er det viktig at alle spiller på lag» (Bjørnar). Andre fortalte om stor uenighet om likekjønnet vigsel i forrige menighetsrådsperiode. Når det gjelder teologi, ble biskop og prost trukket frem som viktige aktører. Under visitasen hadde biskopen gitt respons og utfordringer til menigheten. Menighetsrådsrådslederen, Helene, følte ansvaret for oppfølging. Arbeidet med visitasen gjorde at menighetsråd og ansatte samlet seg om sentrale utfordringer:

Da vi skulle skrive visitasrapport, hadde ingen formidlet at det fantes en visjon for menigheten. Vi begynte første møte med hva vi ville satse på. Så kartla vi gjennom besøk av de ansatte etter tur, visitasen ble viktig. Vi måtte sammen med staben se på visjonen: «Nær mennesker, nær Gud». Den passet bra. Biskopen stilte mange spørsmål. Viktig for oss med tilsynsansvaret.

Sara fastslo: «De ansatte sitter med påvirkningskraften. I praksis har presten mye å si. Hvis man ikke har god dialog med de ansatte, lever man to liv på to helt forskjellige måter. Det kreves god dialog med gjensidig respekt.» Oppsummert beskrev menighetsrådslederne en avhengighet av dyktige ansatte, og vektla å initiere kontakt og pleie relasjoner. Menighetsrådene fungerte ofte som sandpåstrøingsorgan med ansatte som premissleverandører. Dialog og felles forståelse gav god samhandling. Prestens rolle ble fremhevet som svært viktig i menighetsrådene.

«Ideal og virkelighet» - forholdet til fellesrådet

To av menighetsrådslederne var også fellesrådsledere, deriblant Helene: «Det er et hav av forskjeller fra menighetsrådet til fellesrådet hvor det er en helt annen foring med informasjon. Fellesrådet ligner et vanlig styre. I menighetsråd må man finne på tingene selv.» Det var stor ulikhet mellom menighetsrådene hvorvidt vervet som fellesrådsrepresentant opplevdes som attraktivt. Rådslederne vektla kirkevergens forståelse og kjennskap til menighetsarbeid:

Vi har hatt fire ulike kirkeverger over seks år. Noen er opptatt av kirkebygg, og ser ikke det som foregår innenfor byggene. Det er tungt å jobbe for hver eneste krone. Nå ser kirkevergen det viktigste, innholdet; nære det kristne livet. Fellesrådet har økonomiansvar. Vi kan spørre og kan få avslag. Vi har alltid fellesrådsmøtets protokoll som informasjonssak på sakslisten. (Bjørnar)

Forholdet til kirkevergen ble beskrevet av Marit som er fellesråds- og menighetsrådsleder i en ettsoknskommune: «Kirkevergen deltar i alle menighetsrådsmøter og er sekretær, har saksopplysninger og innleder, særlig i fellesrådssaker. Sokneprest har samme funksjon i menighetsrådssaker. Det er godt samarbeid. Vi har jobbet med rolleforståelse.»

Det kunne oppstå spenninger i fellesrådsområder med flere sokn når det gjelder økonomisk fordeling eller oppmerksomhet. Videre var delte stillingsressurser på flere sokn en frustrasjonskilde. Menighetsrådene mistet innsikt i ansattes arbeid i soknet, og viste også til problemer dersom menighetsrådene gir ulike signaler. «Fellesrådet blir langt borte», fortalte Sara. Dette var et dilemma, men noen nevnte soknesammenslåing som en mulighet for mange små sokn. De to lederne som også er fellesrådslederne, var mest positive til fellesrådet og menighetsrådets handlingsrom. Jo flere små sokn i fellesrådsområdet, jo mindre innflytelse syntes menighetsrådslederne de hadde. Helene sa:

Jeg strever med idealet om menighetsrådet og virkeligheten. Menighetsrådet har mye ansvar og liten myndighet. Muligheten vi har for at det skal skje noe i menighetsarbeidet, er gjennom de ansatte. Det er fellesrådet som har arbeidsgiveransvar, vi kan bare komme med vennlig innstilling på hva de skal bruke tid på. Det er i samråd med kirkevergen. Vi har verken myndighet eller særlig makt, men samarbeider med alle for å få ting gjort.

Oppsummert beskrev menighetsrådslederne tydelige forskjeller mellom soknets to organer, menighetsrådet og det mer profesjonaliserte og byråkratiserte fellesrådet med styringsrett over ansatte. Det synes å være gode relasjoner mellom rådene, men kontakten og nærheten var personavhengig, ikke minst gjennom kirkevergens forståelse for menighetslivet.

Drøfting

Datamaterialet viser menighetsrådsledernes refleksjoner omkring menighetsrådenes styringspraksis. Jeg drøfter nå funnene i lys av styringsteoretiske perspektiver relatert til menighetsrådenes selvforståelse og handlingsorganisasjon.

Menighetsrådets selvforståelse som styringsorgan

Et første hovedfunn er at menighetsrådene i praksis ivaretar tre funksjoner; styringsutøvelse, ledelse og praktisk implementeringsarbeid. Forhandlinger mellom disse rollene skjer internt i rådet. Styringen utøves reelt gjennom vedtak, strategiarbeid og planer. Menighetsrådene arbeider dermed i samsvar med formålsparagrafen og retningslinjene (Kirkerådet, 2019). Styrearbeidet er strukturert gjennom saksbehandlingsrutiner og kollektive vedtak. Styringen på systemnivå artikuleres gjennom årshjul og planverk for menighetens virksomhetsområder gjennom overordnet strategiarbeid.

Men menighetsrådet har særtrekk som styringsorgan. Et styre er klart atskilt og oftest distansert fra drift, men dette er ikke tilfellet for menighetsrådene. Rekrutteringsutfordringene betyr at det sjelden stiller nok kandidater til at menighetsrådsvalget blir reelle valg. Videre kreves lokal forankring siden kandidatene må bo i soknet. Et annet særtrekk ved rådslederne, er deres sterke lokale engasjement. Dette begrunnes demokratisk, religiøst og individuelt. Motivasjonen bunnet i kirkelig bevissthet, men også i ansvar for lokalsamfunnet (Hegstad, 1996, s. 70 og 224; Schmidt, 2011). Rådslederne erkjenner at hvert nytt menighetsråd er unikt og utvikler eierskap gjennom å sette sitt stempel på arbeidet. De aksepterer medlemmenes ulike og varierende motivasjoner. Vervet som menighetsrådsmedlem kan oppfattes som dugnadsarbeid på omgang. Det er karakteristisk at menighetsrådene utfordres av lav profesjonaliseringsgrad som styringsorgan. Bakgrunnen er folkevalgtrollen som ikke oppleves klart definert eller innlært. Rådslederne etterlyser opplæring og oppfølging. Men dersom rollen defineres tydeligere, kan det medføre mindre mangfold og enda snauere valglistes.

Sentrale styringsvirkemidler er saksvedtak og planarbeid. Planer, regler og økonomistyring forstås av Johnsen (2010) som hard styring. Men slik rådslederne beskriver planarbeid på virksomhetsområdene, er ansatte premissleverandører i planprosessene. Hard styring er mulig gjennom mer detaljerte planer, fastsetting av mål og resultater som ansatte måtte rapportere på. Flere forhold gjør at denne styringsmuligheten ikke tas i bruk. Menighetsrådslederne vektlegger samhold og unngår fraksjoner og uenighet. Høyere detaljeringsgrad krever større kirkefaglig kompetanse på feltet enn rådet besitter. Harde styringsformer kan oppfattes som manglende tillit til ansatte. Et siste hinder er at slik styring krever oppfølging og blir ressurskrevende. Menighetsrådene velger derfor åpne rammeplaner som fortolkes og utformes ut fra situasjonen av ansatte. Pragmatisme kombineres med respekt for profesjonsutøvernes vurderinger og skjønn. Ansatte kan på sin side bidra til å dyktiggjøre det folkevalgte organet gjennom respekt for vedtakene.

Myke styringsformer er det vanlige med vekt på informasjon og utviklingsarbeid, eksempelvis gjennom utvalg hvor både ansatte, frivillige og menighetsrådsmedlemmer deltar på likefot. Her skjer fortolkninger og forhandlinger, selv om menighetsrådet er formelt beslutningsorgan. Menighetsrådet bekrefter og innvilger midler fremfor å gi direktiver. Det er karakteristisk at ansatte preger beslutninger, strategi og planverk og dermed deltar i styringen uten å ha formell del i styringsansvaret. Samstyring er en myk styringsform og betegner et ikke-hierarkisk styrings- og ledelsessystem hvor flere aktører samhandler i aktiviteter og realisere formålet for menigheten (Røiseland og Vabo, 2012). Samhandlingsmønstrene som viser seg i menighetsrådenes styringspraksis, gjør at samstyring er relevant for beslutningsprosessene.

I tillegg til styringssignaler i form av satsninger og prioriteringer, utøver rådslederne ledelse. Dette er relasjonelt og mobiliserer mennesker til handling (Røvik, 2007). Ifølge menighetsrådslederne skjer det internt gjennom etablering av gode relasjoner. Videre synes det viktig å styrke fellesskapet og sørge for godt samtaleklima. Denne oppgaven ligger særlig hos menighetsrådsleder og kan skyldes begrenset styringskapasitet. Et synlig utslag av ledelsen, er konsensuskulturen som også er dokumentert i andre studier (Schmidt, 2011). En rapport om kirkens demokratireform påpeker at «et menighetsråd kan ofte være mer preget av en konsensuskultur enn av idealer om mangfold og debatt» (Rafoss, Agedal, Larsen & Rønningen, 2020, s. 95). Den myke styringen begrunnes demokratisk, vektlegger gjensidig lytting og lar medlemmene komme til orde. Målet er å la medlemmenes kompetanse være en ressurs. Siden menighetsrådene knapt benytter harde styringsformer, preges menighetsrådets ideal og praksis av gode relasjoner, informasjonsflyt og felles forståelse.

Ledelse utøves ved å pleie relasjoner og skape kontaktpunkter (Johnsen, 2010). Her kjenner menighetsrådslederne et særlig ansvar overfor ansatte. Ingen av lederne gir eksempler på «hard» ledelse i form av ordrer og resultatorientering. Derimot er det tallrike eksempler på «myk» ledelse som er prosessuell og involverende. Menighetsrådet vil se synlige resultater, noe som gjør at rådsmedlemmene tar operativt ansvar og er tett på prosesser. Lederne forholder seg til frivillige og kirkemedlemmer som gir innspill, men bidrar også selv i operativ virksomhet på linje med frivillige. Frivillighet er et område hvor ledelse gjør seg gjeldende atskillig mer enn styring. Til forskjell fra øvrige styrer har menighetsrådet mange engasjerte frivillige (Fretheim, 2016). Frivilligheten er i liten grad omfattet av styring, men ledelse gjennom mobilisering og rekruttering til prosjekter. Menighetsrådet oppfatter å ha en implementeringsrolle og bidrar konkret til å iverksette egne vedtak. Dette handler også om handlingsorganisasjonen, hvorvidt menighetsrådet har administrativ ressurs og om ansatte følger opp. Det gjør samspill svært viktig for menighetsrådet som etablerer møtepunkter og dialog mellom seg, andre frivillige og ansatte. Fretheim (2016) påviste flytende ansvars- og arbeidsfordeling mellom stab og råd, særlig i rekruttering av frivillige. Menighetsrådsmedlemmene løste praktiske problemer og implementerte. Det gjorde menighetsrådet mer orientert mot stabilitet enn endring og medførte et internt fremfor et eksternt fokus. Administrasjon blir et nøkkelord.

Stort ansvar, liten myndighet

Oppsummert utøver menighetsrådene styringsansvar, men også ledelse gjennom kontinuerlig involvering, pleie av relasjoner og bidrar i operativt arbeid gjennom aktiv frivillig innsats. Disse tre rollene kan vektes noe ulikt internt mellom medlemmene, men også ulikt mellom menighetsråd. Rådsmedlemmene har ulike innsteg til et bredspektret ansvar. Menighetsrådet er i begrenset grad et styringsorgan og ivaretar tilleggsfunksjoner. Koordinering, relasjoner og tett dialog med ansatte blir avgjørende for å lykkes siden oppgaver og ansvar er fordelt på flere. Det empiriske materialet viser at menighetsrådene utøver lite styring og lite ledelse. I menighetskontekst muliggjøres dermed ansattes autonomi og nettverksdannelser. Dette kjennetegner enkle eller anarkistiske organisasjoner, som ifølge Mintzberg (1989) mangler aktiv styring og tydelige ledere. Gitt menighetsrådenes tredelte selvforståelse, er det heller ingen klar styringskjede i menighetene. Derimot er det flytende nettverk og konstellasjoner som forhandles. Dette er nettverkets dilemma. På den ene siden gir det fleksibilitet og åpner for engasjement ut fra situasjonen og de ressurser og personer som er til stede. Samtidig svekkes styringsorganet som stabilt og legitimt maktsenter som samler om et felles formål og fordeler ressurser (Johnsen, 2010, s. 181).

Menighetsrådets begrensede handlingsorganisasjon

Vedtak i demokratiske styringsorganer forutsetter en handlingsorganisasjon som implementerer og følger opp oppgavene administrativt og faglig (Brunsson, 2002). Menighetsrådet har en handlingsorganisasjon som fremstår mangelfull. Ingen av menighetsrådene i denne studien har daglig leder eller administrativ hjelp i saksbehandlingen. Det blir derfor menighetsrådsleder, gjerne i samarbeid med arbeidsutvalget som består av nestleder og sokneprest, som får det praktiske ansvaret. Likevel oppleves mangelen på administrativ bistand ikke som et stort problem. Som Nødland et al. (2014) påpeker, fikk kun fellesrådet lovfestet ressurser for å følge opp rådets vedtak. Spørsmålet er om dette taler for at menighetsrådet bruker muligheten til å ha daglig leder som en koordinerende funksjon som ivaretar kirkefaglig ledelse og arbeidsledelse.

Menighetsrådet som styringsorgan er sett i lys av fellesrådet. Forholdet til fellesrådene beskrives som godt, særlig der det er ett-sokns fellesråd, noe som trolig er gjensidig. Hougnæs og Huuse (2011) gjennomførte en arbeidsundersøkelse blant 260 av landets kirkeverger. Studien viser at 99% av kirkevergene opplever at menighetsrådet respekterer fellesrådets vedtak og profitteringer. Kirkevergene rapporterer også om respekt for menighetsrådene som demokratiske organer. Ifølge menighetsrådslederne i min intervjustudie finnes flere utfordringer i relasjonen til fellesrådet. At økonomi ikke fremstår som hovedutfordringen for menighetsrådslederne, kan skyldes fellesrådets stabile økonomiforvaltning som kommer menighetene til gode. Men det kan også uttrykke avmakt og at rådslederne er fokusert på hva som kan gjøres gjennom personalressurser eller frivillige. Ideer og mulige tiltak realiseres eller strander avhengig om det finnes personer med kapasitet og vilje til å utføre oppgaven.

Videre er det avgjørende om kirkevergen har forståelse for menighetsarbeid, ifølge menighetsrådslederne. Utfordringen i større fellesråd med mange sokn er

manglende informasjonsflyt. Det gjelder fra fellesråd til menighetsråd, men også kommunikasjon fra sentralt kirkelig nivå og bispedømmenivå som kommer til menighetene via fellesrådsadministrasjonen. Menighetsrådets reelle innflytelse og myndighet må sees i forhold til mandat og fellesrådets eller prostifellesrådets. Kirkeloven §14 åpner for at fellesrådet «kan bemyndige menighetsråd til å utøve tilsettingsmyndighet og andre arbeidsgiverfunksjoner.» Denne muligheten er meg bekjent knapt tatt i bruk. Et virkemiddel for å styrke menighetsrådet som styringsorgan, er å bemyndige større sokn med over eksempelvis 5000 medlemmer. Videre kan alle menighetene benytte seg av muligheten for å utpeke daglig leder (Kirkeloven § 8). En i kirkefaglig stilling kan dessuten utøve koordinerende fagledelse og fungere som bindeledd mellom menighetsråd og ansatte. I større sokn kan menighetsrådsledere frikjøpes ellers kompenseres økonomisk.

Det er avgjørende å sikre tydeligere sammenheng mellom styringssignaler fra menighetsrådet til ansatte. I dagens ordning er virksomhetsplaner forpliktende for de ansatte, og menighetsrådets vedtak innenfor virksomhetsansvaret skal være retningsgivende for fellesrådet som arbeidsgiver overfor ansatte på de respektive virksomhetsområdene (Kirkerådet, 2019, s. 211). Menighetsrådenes handlingsorganisasjon utgjøres primært av de ansatte. Det blir instrumentelt å redusere profesjonene til handlingsorganisasjon gitt deres faglig selvstendige ansvar. De ansatte har fellesrådet som arbeidsgiver, og menighetsrådet må anmode ansatte. Dette temaet berøres flere ganger av menighetsrådslederne. Menighetsrådslederne poengterer at ansatte har utstrakt autonomi som menighetsrådene respekterer. Materialet viser tydelige forskjeller mellom store og små sokn. Små sokn har ikke øremerkede stillingsressurser. Staben er ansatt i fellesrådsområdet og fordeler seg dermed på flere sokn.

Menighetsrådslederne uttrykker manglende innsikt og innflytelse over hva ansatte gjør i stillingene sine. Funnet samsvarer med tidligere forskning (Nødland et al., 2014). Rapporten finner styringsforskjeller mellom små og store sokn relatert til ressurser som menighetsrådet disponerer. «Menighetsrådets handlingsrom er begrenset til egen økonomi, og som mange steder er en ren driftsutgiftøkonomi. Menighetene er avhengig av frivillige for å gjøre mer enn det lovpålagte. Derfor er det til dels betydelige aktivitetsforskjeller mellom soknene» (Nødland, 2014, s. 66). I mindre sokn reduseres menighetsrådets ansvarsområde, men menighetsråd med mye aktivitet og ressurser driver et godt menighetsarbeid. Det er en asymmetri mellom fellesrådets forvaltningsoppgaver og menighetsrådets virksomhetsansvar. Rapporten viser at større sokn arbeider med overordnede planer og strategier i motsetning til mindre sokn (Nødland et al., 2014, s. 67). Et annet interessant funn er at menighetsrådene i større grad er operative i menigheter uten daglige leder-funksjoner (Nødland et al., 2014, s. 72). I det ene rådsorganet ble daglig ledelse lovfestet, mens det i det andre ble satt opp som en mulighet: «Kirkelig fellesråd skal ha en daglig leder av virksomheten» (Kirkeloven § 13) og «Menighetsrådet kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten» (Kirkeloven § 8). Skal menighetsrådene ivareta styringsansvaret, fordres koordinering eller daglig ledelse på menighetsrådets virkefelt. Men tilsettingsmyndigheten og styringsretten over ansatte ligger utenfor menighetsrådet, i fellesrådet.

Stort ansvar, liten myndighet

Som intervjuundersøkelsen dokumenterer, finnes en gjensidig avhengighet mellom ansatte og menighetsråd. For menighetsrådsledernes del medfører samstyring og samhandling aktiv innsats for å sikre dialog og felles forståelse. En viktig kontakt til de ansatte blir gjennom soknepresten. Intervjudataene viser at soknepresten har en nødvendig funksjon i menighetsrådet. Det kan sees i lys av Schmidts (2011) undersøkelse som dokumenterer en entydig positiv opplevelse av soknepresten blant menighetsrådene. Herværende studie belyser funnet ved at soknepresten fungerer som en kirkelig rådgiver, har lokalkunnskap og er en brobygger og talsmann mellom menighetsrådet og staben.

Oppsummert har menighetsrådene en mangelfull og lite profesjonalisert handlingsorganisasjon. Menighetsrådene ivaretar eget administrativt arbeid. Rådernes manglende styringsrett innebærer lite økonomisk handlingsrom. De må selv skaffe ressurser, som i praksis betyr å rekruttere frivillige til oppgaveløsning. Myk styring følger av profesjonsutøvernes autonomi og fellestrådets styringsansvar. Menighetsrådslederne uttrykker frustrasjon over et tungrodd system, og opplever at det er mer krevende å identifisere og arbeide mot felles mål. Det belyser hvorfor menighetsrådslederne opplever mye ansvar. Men myndighet, formell makt og beslutningsmyndighet på bestemte områder, oppleves som liten. Dette er kjent for mellomledere som i det daglige har omfattende oppgaver, men som står i skvis mellom ulike nivåer og møter mange forventninger, ikke ulikt det som kan forventes i samstyringsrelasjoner (Ladegård og Vabo, 2010, s. 209).

Konklusjon

Artikkelen har drøftet spørsmålet: Hvordan utøver menighetsrådene sitt styringsansvar ifølge menighetsrådsledere? Grunnleggende bidrar menighetsrådene ved å være lokale styringsorganer til Den norske kirkes legitimitet som demokratisk og landsdekkende folkekirke. Selv om menighetsrådet i kirkelig diskurs vektlegges som styringsorgan, viser empirien et begrenset handlingsrom i praksis. Menighetsrådene kan selv arbeide kulturelt med å utvikle strategi, men har i dagens kirkeordning klare strukturelle rammer som virker begrensende, særlig fellestrådet, profesjonene og frivillige (Sirris, 2018). Intervjuundersøkelsen har påvist begrenset styringskapasitet som henger sammen med menighetsrådenes mangelfulle handlingsorganisasjon. Siden menighetsrådene inntar en begrenset styringsrolle, supplerer de med å utøve ledelse gjennom å sikre samhandling og pleie relasjoner. Dessuten bidrar menighetsrådsmedlemmene i operativ oppgaveløsning på linje med andre frivillige fordi de forstår menighetsrådet som et tiltaksorgan. Menighetene preges av lite styring og lite ledelse. De fremstår dermed som et nettverk hvor utvikling av felles verdier og samhandling blir avgjørende. Disse særtrekkene gjør at menighetsrådene i praksis utøver myke former for styring og ledelse i form av dialogisk og prosessuelt arbeid hvor andre aktører involveres gjennom forhandlinger og samstyring. Det bidrar til en asymmetrisk maktfordeling hvor andre aktører får mer makt, men reduserer menighetsrådets innflytelse. Sett i lys av Den norske kirkes vektlegging av soknets betydning, utgjør asymmetrien et ekklesiologisk og demokratisk problem.

Den norske kirke kan gjennom utviklingen av ny kirkeordning velge å aktivt styrke menighetsrådene som reelle styringsorganer. Styringskapasiteten avhenger av rådernes sammensetning og selvforståelse, noe som fordrer opplæring av rådene og oppfølging av lederne. I tillegg må rolleforståelsen styrkes i hele kirkeorganisasjonen, inkludert de ansatte i soknet. Menighetsrådene kan gis styrket innflytelse ved valg av biskop. Bemyndiggjøring fra fellestrådene vil styrke menighetsrådene gjennom tilsettingsmyndighet, arbeidsgiverfunksjoner og økonomisk handlekraft. Det vil kreve mer av menighetsrådene og kan utøve et dilemma. En styrket handlingsorganisasjon fordrer økte administrative ressurser i form av daglig ledelse. I videre forskning kan de 200 menighetsrådene med daglig leder undersøkes – er de byråkrater eller bindeleddet som gir menighetsrådet en sterkere handlingsorganisasjon? Slik det er i dag har menighetsrådene stort ansvar, men liten myndighet.

Litteratur

- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations* (2. Utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Fretheim, K. (2016). Church Leadership and Congregational Change. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church Reform and Leadership of Change* (s. 75–91). Eugene: Pickwick Publications.
- Grimstad, F. (2021). Demokrati i kirke og menighet. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 107–133). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Grimstad, F., & Askeland, H. (1999). Den lokale kirkes styrermenn og -kvinner. Sitter de ved roret? I F. Grimstad, H. Askeland, & M. H. Hougsnæs (Red.), *Kirken, lekfolket og presteskapet. Kirkeliv og kirkereformer i Den norske kirke ved årtusenskiftet* (s. 40–58). Oslo: KA kirkelig arbeidsgiverorganisasjon.
- Hegstad, H. (1996). *Folkekirke og trosfelleskap. Et kirkesosiologisk og ekklesiologisk grunnproblem belyst gjennom en undersøkelse av tre norske lokalmenigheter*. Trondheim: Tapir forlag.
- Hougsnæs, M. H., & Huuse, M. (2011). *KAs lederundersøkelse 2010. En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer*. Oslo: KA kirkelig arbeidsgiverorganisasjon.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 175–190). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkerådet. (1993). *Håndbok for menighetsråd*. Oslo: Kirkerådet.
- Kirkerådet. (1997). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd*. Oslo: Kirkerådet.
- Kirkerådet. (2019). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd 2019–2023*. Oslo: Kirkerådet og KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring – teoretisk rammeverk. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 15–38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. I D. Asch & C. Bowman (Red.) *Readings in Strategic Management* (s. 322–352). Houndmills: Springer.
- NOU 1989:7. (1989) *Den lokale kirkes ordning*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Nødland, S. I., Lindøe, P. H., Holmen, A. K. T., & Blomberg, A. (2014). *Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkens ordning*. Stavanger: IRIS
- Rafoss, T. W., Aagedal, O., Larsen, E. N., & Rønningen, N. M. (2020). *Et demokrati i endring: en analyse av kirkevalget 2019*. Oslo: KIFO.
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2012). *Styring og samstyring – governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sirris, S. (2018). Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i religiøse organisasjoner. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*. <http://silt-journal.com/wp-content/uploads/2018/12/2018-05-05-Strategiartikkel.pdf>
- Sirris, S., & Askeland, H. (2021). Kirken som organisme og organisasjon. Ekklesiologiske og organisasjonsteoretiske perspektiver på kirken som fellesskap. I S. Sirris & H. Askeland (red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 35–57). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S., Askeland, H., & Grimstad, F. (2021). Utviklingstrekk i organisering og ledelse i Den norske kirke. I S. Sirris & H. Askeland (red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 59–82). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon, kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.