

Tina Møllersdatter Solbakken

## En evig prosess...

- en kvalitativ studie av Kirkemøtets samhandling i saken om "Kirkelig organisering"

Masteroppgave i Erfaringsbasert master i relasjonell ledelse

Veileder: Kristian Firing

Oktober 2023



Foto: Den norske kirke



Tina Møllersdatter Solbakken

## **En evig prosess...**

- en kvalitativ studie av Kirkemøtets samhandling i saken om "Kirkelig organisering"

Masteroppgave i Erfaringsbasert master i relasjonell ledelse  
Veileder: Kristian Firing  
Oktober 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden





## Sammendrag

Studien søker å beskrive samhandlingen i Den norske kirkes øverste demokratisk valgte beslutningsorgan, Kirkemøtet i 2022. Utgangspunktet for oppgaven er den lange saksbehandlingstid i sak om «Kirkelig organisering». På Kirkemøtet i 2005 ble det gjort et vedtak om å jobbe frem mot en organisering av Den norske kirke med én arbeidsgiverlinje. 17 år senere, i 2022, skal Kirkemøtet gjøre et prinsippvedtak i saken. Og jeg spør om den lange saksbehandlingstiden har noe med de relasjonelle forhold i Kirkemøtet å gjøre?

Gjennom et observasjonsstudium av Kirkemøtets samhandling 2022 utkrystalliserer det seg tre temaer for analyse. De to første temaer er empirisk utledet, og mine funn tilsier at det i Kirkemøtet er en utstrakt bruk av 1) følelsesuttrykk og «Ghandi-perspektiv», 2) det jeg identifiserer som en rådende kultur og en motkultur. Det tredje temaet er teoretisk utledet og benytter kodegrupper med argumenter for og mot de ulike organiseringsmodeller og tar opp usikkerheten rundt den juridiske gyldigheten til en av organiseringsmodellene. De empiriske funn analyseres ut fra tre teoretiske perspektiv: graden av psykologisk trygghet, kulturelle trekk og beslutningsprosesser.

Gjennom de tre analysekapitler argumenterer jeg for at det er en høy grad av psykologisk trygghet i Kirkemøtet, men med lave prestasjonskrav kvalifiserer Kirkemøtet til kategorien komfortsonen. Komfortsonen er kjennetegnet ved lite disiplin og effektivitet. For det andre temaet om kulturelle trekk viser jeg at den rådende kulturen er en patriarkalsk kultur der man lytter til dem som «vet bedre», og at det finnes en motkultur hvis grunnleggende antakelser av hvordan man finner «sannheten» springer ut fra en sekulær og demokratisk måte å gjøre vedtak på. Og jeg konkluderer med at kulturen i Kirkemøtet er heterogen. For det siste temaet om beslutningsprosesser argumenterer jeg for at ved å stramme inn de strukturelle trekk i Kirkemøtets forretningsorden (innføre 2/3 flertall ved «grunnlovsendrende» voteringer) og økt disiplin (bedre saksutredning), vil man friggi ressurser til å ivareta de uformelle elementer som følelsesuttrykk og usikkerhet rundt vedtak på en mer adekvat og moden måte.

## **Abstract**

This study aims to describe the collaboration in the annual Church of Norway assembly “Kirkemøtet 2022”. My work builds on the extraordinary long processing time in the case of future «Church organisation». At the church assembly in 2005 Kirkemøtet decided to engage in making the church structure simpler and to work towards one employer (instead of two) for all employees in the Church of Norway. 17 years later Kirkemøtet are about to make a principal decision in the case. My question is whether the long processing time has anything to do with interrelational conditions in Kirkemøtet. Through my method of observation, three themes for analysis emerged. The first two themes are derived from my empirical studies. I find 1) an extensive use of expressions of feelings and «Ghandi statements» and 2) that there seems to be two cultures, the existing culture and a subculture. The third theme is derived from theory. I use code groups which contain arguments for and against the different models of organisation of the church, and I examine the uncertainty concerning the legal validity of one of the organisation models. I analyse the empirical findings from three different theoretical perspectives: The extent of psychological safety, cultural aspects, and the decision-making process.

In the three chapters of analysis, I find that the extent of psychological safety is high in Kirkemøtet, but with low expectations of performance Kirkemøtet qualifies to the category Comfort zone. Being in the Comfort zone, the Church of Norway is likely to be an ineffective organisation with little discipline. For the second theme on cultural differences, I argue that the main culture is a patriarchal culture where listening to «the elders» is the norm. And I identify an existing subculture whose basic assumptions on how to find the truth, are built on a more secular and democratic way of decision-making. I conclude that the culture in general is heterogenous. For the last theme on decision-making processes, I argue that by focusing on changing the structure of the organisation and by implementing discipline, one would release human resources in a way that would increase the interhuman capacity and capability to take care of the expressions of interpersonal matters.

## **Forord**

Jeg vil gjerne takke økosystemet for den utrettelige jobben den gjør for alle arters overlevelse. Til dette universet hører NTNU og veileder, takk for god tilrettelegging, læring og mulighet for personlig utvikling. Takk særlig til Ida Marie Henriksen på Institutt for sosiologi og statsvitenskap, først og fremst for å vise meg og mitt prosjekt interesse og for essensielle råd og veiledning om SDI-metoden. Et fantastisk metodisk verktøy!

Takk til arbeidsgiver, Den norske kirke ved bispedømmerrådet i Hamar, ansatte ved bispedømmekontoret og min lokale leder Simen Simensen. Takk for velvillighet, permisjon, økonomisk støtte og praktisk tilrettelegging og hjelp. Takk også til gode kolleger. Jon Olav Ryen spesielt som eminent språkvasker og medvandrer.

Takk til min alltid tålmodige mann, Stig og øvrig familie, for forståelse, raushet og positiv nysgjerrighet rundt oppgaven min.

Takk for muligheten til å fordype meg i ledelsesfag generelt og relasjonell ledelse spesielt. Det har vært en uvurderlig læring for meg.

*Tina M. Solbakken*

Ved foten av Dovrefjell, oktober 2023



# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Problemstilling</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. Avgrensing av oppgavens omfang</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3. Den historiske kontekst</b> .....	<b>10</b>
1.3.1. Omorganisering i Den norske kirke.....	12
<b>2. Metode</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1. Masteroppgavens empiriske grunnlag: ikke deltakende observasjon</b> .....	<b>15</b>
2.1.1. Utvalgsriterier: pragmatisk case.....	16
<b>2.2. Kvalitativ analyse av data</b> .....	<b>17</b>
2.2.1. Analytiske idéer og konsept (EAR).....	18
2.2.2. Koding.....	20
2.2.3. Hovedtema.....	22
<b>2.3. perspektiv</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4. Forskningsprosjektets kvalitet</b> .....	<b>23</b>
2.4.1. Relabilitet.....	23
2.4.2. Validitet.....	24
<b>3. Teoretiske perspektiv</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1. Psykologisktrygghet</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2. Organisasjonskultur</b> .....	<b>27</b>
<b>3.3. Beslutningsprosesser</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4. Tidligere forskning</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Tema 1: En psykologisk trygg samhandling</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1. «Jeg er helt skjelven»</b> .....	<b>31</b>
4.1.1. «I mitt hjerte er jeg ener».....	32
4.1.2. Siste dag på leir!.....	34
<b>4.2. Ghandi-perspektiv</b> .....	<b>35</b>
4.2.1. Standard-rammer versus nye rammer.....	35
4.2.2. «Jeg har trent meg på å tenke helhet».....	37

<b>4.3. De formelle lederens rolle i å skape psykologisk trygghet.....</b>	<b>38</b>
4.3.1. «Kyrkja er meir enn dette».....	39
4.3.2. A-lag og B-lag.....	39
4.3.3. Manglende disiplin.....	41
4.3.4. Debatt eller dialog?.....	44
<b>4.4. Drøfting.....</b>	<b>45</b>
<b>5. Tema 2: En sterk kultur og et falskt argument.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1. «Lytt til komitéens flertall».....</b>	<b>47</b>
5.1.1. «Modell 2 er også samlende» - motkulturen.....	49
<b>5.2. Et falskt argument.....</b>	<b>50</b>
5.2.1. «Det er mitt valg».....	52
<b>5.3. En homogen kultur?.....</b>	<b>53</b>
5.3.1. «Lurer jeg meg selv?».....	54
5.3.2. Big assumptions.....	55
5.3.3. Høy grad av tillit.....	56
<b>5.4. Drøfting.....</b>	<b>57</b>
<b>6. Tema 3: Omorganisering i Den norske kirke - en 17 år lang beslutningsprosess.....</b>	<b>59</b>
<b>6.1. Hva er en beslutningsprosess?.....</b>	<b>60</b>
6.1.1. Casen som en del av en større beslutningsprosess .....	60
<b>6.2. Prinsippvedtaket.....</b>	<b>61</b>
6.2.1. Likelydende argument.....	63
6.2.2. Den rasjonelle idealmodellen og begrenset rasjonalitet.....	64
<b>6.3. Fase 1: Finnes det et felles mål?.....</b>	<b>65</b>
6.3.1. Mer himmel på jord.....	65
6.3.2. Å være mest mulig samlende.....	66
<b>6.4. Fase 2: Organisasjonens samling og vurdering av informasjon.....</b>	<b>67</b>
6.4.1. «La oss prøve».....	67
6.4.2. «Vi står der vi sitter».....	68
6.4.3. Usikkerhet.....	69
6.4.4. Gjennomføringsrisiko.....	69
6.4.5. Forhandlingsmodellen.....	70

<b>6.5. Fase 3: Å velge det beste alternativet.....</b>	<b>71</b>
6.5.1. Er modell 2 juridisk gyldig?.....	72
6.5.2. Stiavhengighet.....	72
6.5.3. Sunk kost-feilslutning.....	73
6.5.4. Alternativkostnader.....	74
<b>6.6. Fase 4: Iverksettingsproblemer.....</b>	<b>75</b>
6.6.1. En symbolsk viktig beslutning.....	76
<b>6.7. Drøfting.....</b>	<b>76</b>
<b>7. Oppsummering og avslutning .....</b>	<b>79</b>
7.1. Utblikk.....	83
7.2. Vurdering.....	84
7.3. Aktualisering - fra en evig prosess til en unødvendig prosess?.....	84
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>85</b>

## Appendiks

Appendiks I: Presentasjon av data

Appendiks II: Godkjenning fra Sikt

Appendiks III: Skriftliggjorte observasjonsdata

Appendiks IV: Kodeliste

## Figurer og tabeller

Figur 1: Den norske kirkes struktur

Figur 2: Eigel og Kuhnerts modell om personlig vertikal og horisontal vekst

Tabell 1: Grader av psykologisk trygghet og prestasjonsstandarder

Tabell 2: Big assumption analyse etter Kegan og Laley

Tabell 3: De fire faser i en beslutningsprosess

## 1. Innledning

I 2005 gjorde Den norske kirke et intensjonsvedtak om å samle to arbeidsgiverlinjer til én felles arbeidsgiver for både prester og lokalt ansatte.

17 år senere - i 2022 - skal Kirkemøtet, kirkens øverste organ, gjøre et prinsippvedtak i saken. Mange er usikre og uenigheten er stor, for hvilken beslutning som er den beste for Den norske kirke:

Skal man i det forestående prinsippvedtak vedta en modell som realiserer intensjonsvedtaket om én arbeidsgiver, eller skal man forkaste intensjonen om en samlet ledelse:

*«Nå ser vi stykkevis og delt - det gjelder både oppturer, hadde jeg nær sagt, fordeler med de forskjellige modeller, og det gjelder risikovurderingene (...))»*

*sitat kirkemøtetrepresentant 2022*

Ibsen-sitatet i innledningen oppsummerer godt inntrykket jeg har fått av samhandlingen i Kirkemøtet 2022. Nå man ser stykkevis og delt, ser man ikke helheten. For er man etter en 17 år lang prosess i virkeligheten ved å miste seg selv, kjernen i det som er Den norske kirke, eller er man på vei til å finne seg selv? Ibsens fulle strofe går slikt: «Vær ikke ett i dag, i går, og noe annet om et år. Det som du er, vær fullt og helt, og ikke stykkevis og delt».

I 1000 år har Den norske kirke eksistert som organisasjon i Norge. Når kirkens øverste demokratisk valgte organ, Kirkemøtet, nå skal gjøre et prinsippvedtak for Den norske kirkes fremtidige strukturelle organisering, handler det om verdivalg og det handler om praktiske løsninger for en organisasjon i et moderne samfunn.

Min personlige nysgjerrighet for saken om «Kirkelig organisering» ble vekket da personalsjefen i Hamar bispedømme skulle gå av med pensjon, og jeg spurte ham om det var noe han ikke hadde fått fulgt opp slik han hadde ønsket. Svaret han gav, ble viktig for meg, han sa: «da jeg begynte som personalsjef for 15 år siden, var man akkurat i startgropen med ny kirkelig organisering, og jeg må innrømme at jeg da tenkte at det blir en av de sakene som jeg gleder meg til å følge opp og være en del av. Nå er jeg 70 og går av». Som gammel hedmarking sa han ikke noe eksplisitt om hva det hadde kostet ham på det personlige plan, men inntrykket av en blanding av frustrasjon og oppgitthet var til å føle på. Etter 15 år måtte personalsjefen gå av med uforrettet sak.

I etterkant av denne personlige fortellingen ble det sittende en gnagende følelse hos meg. For hvor mye tid, ressurser og økonomi måtte det ikke ha gått med på denne saken, og enda var det ikke vedtatt noe i saken. Kalenderåret var da 2021.

Gjennom min erfaringsbaserte masteroppgave i relasjonsledelse har jeg ønsket å utforske Kirkemøtets dialogferdigheter og dynamikk. Kirkemøtet er det øverste demokratiske valgte organ i Den norske kirke. Hvert år avholder de et fem dagers langt møte hvor viktige saker for Den norske kirkes anliggender tas opp, og det gjøres vedtak for hver sak.

Bakgrunnen for oppgaven er, som sagt, den lange saksbehandlingstid i saken om «Kirkelig organisering». Det er interessant og unormalt at en sak strekker seg så langt ut i tid. Og jeg spør meg om det er noe med samhandlingen, de relasjonelle forholdene, som gjør det vanskelig å ta en beslutning?

Kirkemøtet i 2022 er spesielt relevant, da det er oppe til sak å fatte en prinsippbeslutning i saken om «Kirkelig organisering».

## **1.1. Problemstilling**

På bakgrunn av ovennevnte redegjørelse vil jeg beskrive samhandlingen mellom representantene og hvordan man kan forstå hva som skjer i Den norske kirkes øverste beslutningsorgan, Kirkemøtet, når dette skal ta beslutninger.

Jeg velger å strukturere oppgaven slik at empiri og resultat splittes (App. I). På den måten får jeg anvendt et bredere spekter av teori om relasjonsledelse og organisasjonsteori på empirien. Teoretisk veksler jeg mellom å bruke et perspektiv som fokuserer på å finne likheter og perspektiv som søker motstridende meningsmønstre. Perspektivene er komplementære i den forstand at de til sammen gir en bredere forståelse enn ved kun å applisere sammenfallende eller motstridende analysestrategier (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.136).

Med et bredt anlegg av teoretiske perspektiv og et deskriptivt design er min problemstilling som følger:

*Hvordan er samhandlingen mellom representantene på Kirkemøtet?*

For å få «tak i» hva som skjer, har jeg søkt empirinære data, og jeg valgte derfor observasjon som metode. Observasjon egner seg godt til å beskrive hva som i realiteten skjer. Ved

observasjon unngår man i høyere grad den subjektive tolkningen som vil være til stede ved for eksempel dybdeintervju (Fangen, 2019, s. 15).

Videre har jeg stilt tre forskningsspørsmål utfra den empirinære kodingen av datatilfanget. I kombinasjon med teori om organisasjoner og relasjonsledelse har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken grad av psykologisk av trygghet finnes det i samhandlingen?*
- 2. Hvilken betydning har ulike kulturelle trekk for samhandlingen?*
- 3. Hvordan bidrar beslutningsprosessen til samhandlingen?*

Forskningsspørsmålene danner grunnlaget for de tre analysekapitlene (kap. 4-6). Tema 1 og 2 åpner opp for interessante relasjonelle betraktninger knyttet til henholdsvis graden av psykologisk trygghet (forskningsspørsmål 1), og ulike kulturer for å finne frem til den den «riktige» måten å danne meninger på (forskningsspørsmål 2). Det tredje temaet relatert til forskningsspørsmål 3 går utover det relasjonelle undersøkelsesfeltet. Datamaterialet indikerte en generell usikkerhet rundt hva de ulike modellene ville føre til av konsekvenser, og også usikkerhet knyttet til måten avstemningen skulle foregå på. Ved å applisere teori om beslutningsprosesser åpner det en mulighet til å forstå Kirkemøtets samhandlingsmønstre i forhold til utfallet av vedtak for «Kirkelig organisering». Dermed utvider jeg undersøkelsesfeltet i oppgaven fra relasjonsperspektiv til en mer generell organisasjonsteoretisk innfallsvinkel, noe som gir oppgaven et tverrfaglig tilsnitt.

## **1.2. Avgrensning av oppgavens omfang**

Oppgaven begrenser seg til observasjon av Kirkemøtet ultimo september 2022 under tredje og siste behandling av saken «Kirkelig organisering». Jeg har valgt å bruke observasjon som metode, nærmere bestemt SDI-metoden, fordi jeg ønsket en så objektiv innfallsvinkel til data som mulig. Samtidig vil kodingen av datamaterialet nødvendigvis være fortolkende i sin form.

Ved å legge samhandling til grunn for oppgavens analyse medfører det en kollektivistisk tolkning av casen. Jeg bruker bevisst begrepet samhandling, som fordrer at det er mer enn én person det gjelder. Handling viser til at det ikke er en stillstand, men en bevegelse, og at

«noe» skjer. I dette tilfelle skal handlingen munne ut i en beslutning om «Kirkelig organisering».

Gjennomgående for oppgavens teoretiske bruk vil Jacobsen og Thorsviks helhetlige modell for hvordan organisasjoner fungerer, være grunnleggende for mitt utgangspunkt for å fortolke og forstå casen (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

Jeg avgrensner oppgaven til å omhandle graden av psykologisk trygghet i Kirkemøtet 2022, Kirkemøtets kulturelle trekk og beslutningsprosessen. Det betyr at det for analysetema 1 og 2 (kap. 4-5) er de *uformelle trekk* ved en organisasjon som jeg anlegger teoretiske perspektiv på. Det tredje analysekapitlet (kap. 6) sorterer under *organisasjonsadferd og prosesser*.

Det faller utenfor oppgavens primære område å fordype seg i de *formelle trekk* ved en organisasjon, det være seg organisasjonsstruktur, mål og strategi. Dette fordi min fordypning ligger i det relasjonelle ledelsesaspektet. Strategier for påvirkning av representanter på tidligere stadier og utenom selve debatten, faller dermed også utenfor oppgavens omfang.

Jeg kunne også valgt å studere andre deler av *organisasjonsadferd og prosesser*, men siden casen i sin form har et vedtak som mål, fant jeg det mest konstruktivt å studere beslutningsprosessen og ikke endringer i seg selv. Oppgavens omfang og min fordypning medfører at jeg må avgrense meg til ett tema innen denne delen av organisasjonsteorien. Det betyr at tema om motivasjon, læring eller kommunikasjon ikke får et eget kapittel.

Der jeg har funnet det hensiktsmessig, har jeg dog trukket inn teori fra disse feltene også, men altså ikke som et eget undersøkelsesfelt.

Jeg velger heller ikke å applisere teorier om *omgivelser* på casen. Dette fordi jeg vurderer at det ikke er noe stort press fra omgivelsene som påvirker prosessen nevneverdig. Det presset som oppleves, er primært et internt press.

Jeg trekker inn *ledelse* og ledelsens interaksjoner fortløpende og der jeg finner det relevant i alle tre analysekapitler (kap. 4-6). Når jeg ikke vier et eget kapittel til ledelse, er det fordi det er samhandlingen i Kirkemøtet jeg ønsker å undersøke, og i debatten får ingen ledere noe mer taletid enn andre representanter.

### **1.3. Den historiske kontekst**

Den norske kirke har eksistert som trossamfunn i Norge siden Olav Haraldsson kristnet landet

tidlig på 1000-tallet. Det betyr at Den norske kirke som organisasjon har en 1000 år lang tradisjon i Norge. Frem til 2012 var Den norske kirke også statens offentlige religion. Organisasjonen er altså eldre enn de aller fleste organisasjoner.

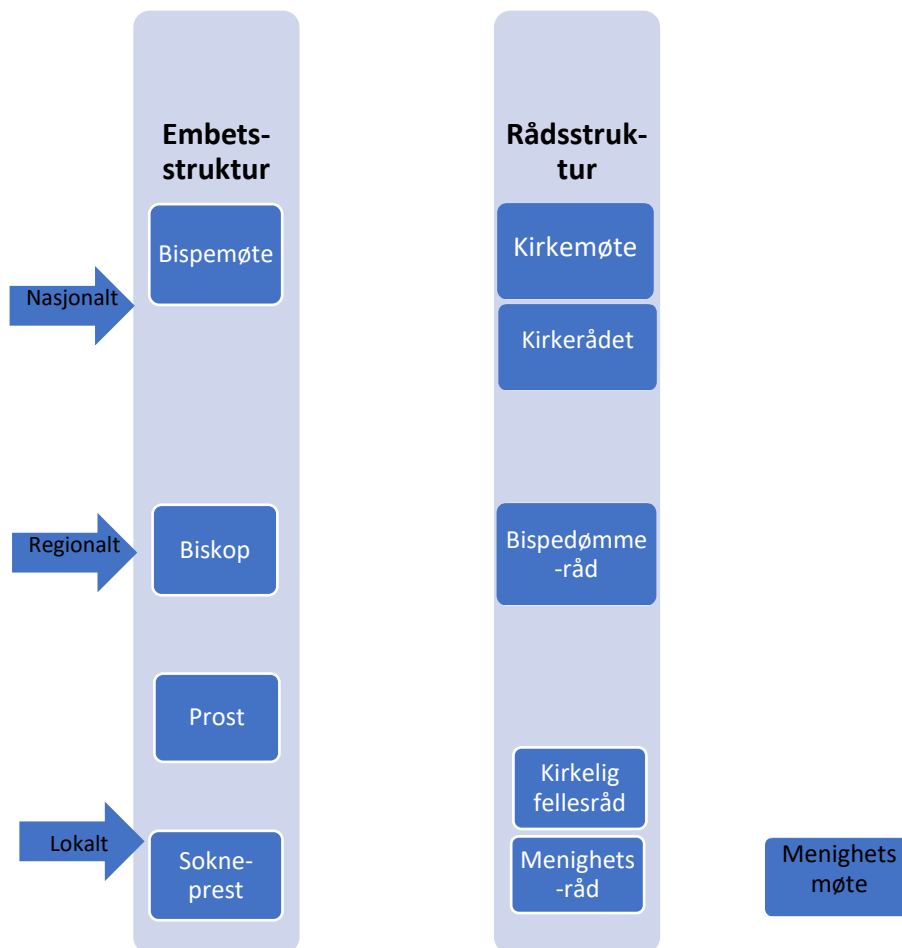
Den norske kirke er i dag organisert med to arbeidsgiverlinjer. Det er en kirkelig fellesrådslinje hvor alle, unntatt prestene, er ansatt. Fellesrådslinjen er et arbeidsgiverorgan på lokalt nivå, og hvert kirkelige fellesråd tilsvare det samme geografiske området som en kommune. Innen hver kommune kan det være flere sogn med tilhørende lokale kirker. Sognet er det grunnleggende lokale nivået og er sammen med rettssubjektet Den norske kirke et eget rettssubjekt med de rettigheter og plikter som følger av det. Det kirkelige fellesrådet har arbeidsgiveransvaret, samt det økonomiske og administrative ansvaret for alle ansatte innen det gitte geografiske område. Det kirkelige fellesrådet består av et styre med medlemmer fra de lokale menighetsråd som representerer det enkelte sogn. Den daglige ledelsen av det kirkelige fellesrådet skjer ved en daglig leder, også kalt kirkeverge. Det kirkelige fellesrådet ble opprettet i 1996 som et svar på stadig økende krav til profesjonalitet i arbeidslivet.

Den andre arbeidsgiverlinjen er den gamle embetsmannslinjen hvor prestene er ansatt. Frem til 2016 var alle prester, med unntak av noen få spesialprester, statsansatte. I 2012 opphørte Den norske kirke å være statskirke. Stat/kirke-sillet medførte at Den norske kirke måtte opprette et eget øverste organ, kalt rettssubjektet Den norske kirke, som kunne være arbeidsgiver for prestene. Og i 2016 tok Den norske kirke over arbeidsgiveransvaret for prestene. Soknepresten sitter også som medlem i menighetsrådet. Og prost eller sogneprest har sete i det lokale kirkelige fellesrådet. I det daglige er det prosten som har arbeidsgiverfunksjonen for prestene. En prost har et prosti som sitt arbeidsområde. Et prosti består av flere fellesrådsområder. Flere prostier utgjør et bispedømme og hvert bispedømme har en biskop. I Norge er det 11 bispedømmer. Biskopen er prostens nærmeste overordnede. Den øverste geistlige leder i Den norske kirke er preses. Han er den tolvte og ledende biskopen for Den norske kirke, hvilket betyr at han ikke har noe geografisk område, men hele Den norske kirke som sitt arbeidsfelt.

På det nasjonale nivå har biskopene sitt eget forum, bispemøtet. Bispemøtet ledes av preses som er bispemøtets representant i Kirkerådet. Kirkerådet er et administrativt organ som blant annet saksforbereder saker til Kirkemøtet. Kirkemøtet er Den norske kirkes øverste representative organ og behandler saker innen kirkelige anliggender. Kirkemøtet består av alle medlemmene i bispedømmerådene. Bispedømmerådet er et regionalt forvaltningsorgan hvor



de valgte kirkepolitikere sitter. Det er like mange bispedømmeråd som det er bispedømmer. Man kan si at bispedømmerådet har det samme ansvaret på det regionale nivå som menighetsrådet har på den lokale nivå. Sammen med de folkevalgte kirkepolitikere sitter også biskopen, en geistlig representant og en lek kirkelig tilsatt i bispedømmerådet. Alle som har sete i et regionalt bispedømmeråd, har også sete i Kirkemøtet. I Kirkemøtet sitter det også en representant fra Samisk kirkeliv og Mellomkirkelig råd. Siden alle biskopene har sete i et bispedømmeråd, har de også fast plass i Kirkemøtet. De to strukturer, med hver deres tilhørende organ er skissert i Figur 1.



Figur 1: Den norske kirkes struktur.

### 1.3.1. Omorganisering i Den norske kirke

På Kirkemøtet i 2005, ble det vedtatt å jobbe mot en enklere organiseringsmodell for Den norske kirke. Vedtaket i 2005 sak 8, Kirkelige reformer lød:

«Kirkemøtet mener at det skal være et felles arbeidsgiveransvar  
i en framtidig kirkeordning»

([https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km2005\\_sak8\\_vedtak3.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km2005_sak8_vedtak3.pdf))<sup>1</sup>

Kirkemøtet i 2013 bekreftet dette vedtaket (Sak KM 05/13 *Kirkeordning etter 2013* [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km\\_2013\\_hele\\_protokollen.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km_2013_hele_protokollen.pdf)). Flere ganger har Kirkemøtet behandlet saker som omhandler «Kirkelig organisering». Samtidig har Den norske kirke vært i en prosess fra å være statskirke til å skulle bli et selvstendig trossamfunn. Det betyr at man ikke har visst rammene for Kirkemøtets myndighet. Først i januar 2021 trådte den nye trossamfunnsloven i kraft.

Senere samme året (sommeren 2021) sendte Kirkerådet ut en høring på bakgrunn av en forutgående utredning om mulige modeller til ny kirkelig organisering. Høringen (Müller-Nilssen-utvalget «samhandling i en selvstendig folkekirke – ny kirkelig organisering») ble sendt til mange instanser, blant annet alle landets menighetsråd, utdanningsinstitusjoner og alle landets kommuner. I høringen var det lansert 3 ulike alternativ for ny organisering.

Jeg skisserer de 3 modellene i en forenklet form her:

Modell 1 er en modell der alle ansatte skal tilsettes lokalt i det kirkelige fellesrådet. I dette tilfelle vil det si at arbeidsgiveransvaret for prestene flyttes fra et nasjonalt rettssubjekt til et lokalt organ. Denne modellen vil sikre én arbeidsgiverlinje og ensrettede rettigheter og plikter for de ansatte. Modellen har en svak tilknytning til kirken nasjonalt, men gode muligheter for rask tilpasning til lokale forhold.

Modell 2 er en modell der alle ansatte er tiltenkt ansettelse i et nasjonalt rettssubjekt. Det betyr at alle som er ansatt i det kirkelige fellesrådet endrer arbeidsgiver fra det kirkelige fellesrådet til det nasjonale rettssubjektet. Det daglige arbeidsgiveransvar skal imidlertid delegeres til det lokale kirkelige fellesråd. Modellen medfører en robust arbeidsgiver på et nasjonalt nivå, og dermed sikrer man likebehandling av ansatte, og uniformering av Den norske kirkes profil. Samtidig vil en toppstyrt modell ikke være så fleksibel for lokale tilpasninger.

---

<sup>1</sup> Jeg forutsetter her at det i vedtaket menes *ett* arbeidsgiveransvar til forskjell fra to eller flere arbeidsgivere.

Den tredje modellen er en modell med samordnet ledelse, hvor prestene fortsatt skal være ansatt nasjonalt og de kirkelig fellestrådsansatte skal ansettes i et prostifellesråd.

Prostifellesrådet er et tiltenkt regionalt organ som ikke finnes i Den norske kirkes eksisterende organisasjonsstruktur. Modellen forutsetter at det fortsatt skal være to arbeidsgiverlinjer, men med et delegert arbeidsgiveransvar for prestene til det felles regionale prostifellesråd. Den daglige ledelsen vil da bli samordnet i det regionale prostifellesrådet.

Høringen i 2021 gav ikke noe enhetlig svar (<https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2021/høringer%20i%20kirkerådets%20regi/høring%20ny%20kirkelig%20organisering/høringsbrev%20til%20kirkelige%20instanser%20bokmål.pdf>). Til sak om «Kirkelig organisering» i Kirkemøtet i 2022 kan man oppsummerende si at modell 1 og 2 var utredet til den første høringsrunden. Mens Kirkerådet etter høringen fikk mandat til å videreutvikle modell 3 som en mulig vei videre.

I videreutviklingen av modell 3 ligger det nå flere førende elementer. Jeg nevner de viktigste her. Man har tatt vekk idéen om felles prostifellesråd og tenker nå kun innenfor eksisterende struktur. Det vil fortsatt være to arbeidsgiverlinjer, og ingen skal bytte arbeidsgiverforhold. I tillegg skal det skal være en samordnet og samlet utøvelse av arbeidsgiveransvaret. Det skal være en sidestilt to-delt ledelse: en kirkefaglig og en administrativ. Det skal være felles personalreglement, og et felles system for konflikthåndtering og HMS. Med andre ord, prester som, i all hovedsak, er ansatt i rettssubjektet Den norske kirke, skal fortsatt, som den eneste yrkesgruppe, være ansatt nasjonalt. Det daglige arbeidsgiveransvaret for prestene skal delegeres til et lokalt nivå, det kirkelige fellestrådsnivået, der de andre yrkesgrupper som organister, kirketjenere og administrativ ansatte i dag er ansatt.

I september 2022 - 17 år etter det første vedtaket om ny organisering - gjorde man på Kirkemøtet et prinsippvedtak om veien videre for «Kirkelig organisering». Kirkemøtet vedtok, med minst mulig margin, den reviderte modell 3.

## 2. Metode

Mitt vitenskapsteoretiske grunnlag faller inn under den samfunnsvitenskapelige tradisjon ved at jeg ønsker å analysere den menneskelige interaksjonen på Kirkemøtet (Johannessen et al., 2021, s. 19). Jeg har søkt å beskrive samhandlingen i Kirkemøtet med en grunnforståelse av menneskers handlinger som relasjonelle og med en annerkjennelse av at mennesker lever i en

historisk og sosiologisk sammenheng. Studien anlegger dermed en fenomenologisk tilnærming i tradisjonen etter Husserl (Johannessen et al., 2021, s. 165). Jeg har også vektlagt arven etter Gadamer og hermeneutikken. Den hermeneutiske spiral viser på en god måte vekselvirkningen mellom menneskers forforståelse og forståelse og den kontinuerlige bevegelse som skjer i menneskelig fortolkning. Et menneskes persepsjon er derfor ikke konstant. Med debatt som utgangspunkt for datagenerering har det vært viktig å være bevisst på denne dynamikken. Også som forsker vil nøytralitet være en umulighet (Fangen, 2019, ss. 50-51). Derfor er min analyse nødvendigvis en subjektiv fortolkning av data slik de fremstår for meg (an mich).

Med utgangspunkt i min problemstilling har jeg ønsket å beskrive samhandlingen i det valgte case, både med et fokus på hva de gjør, hva de sier og hva de produserer, i dette tilfelle hvilket vedtak de kom frem til (Johannessen et al., 2021, s. 183). Hensikten vil da være å bli oppmerksom på mønstre, typologier og kategorier som ikke umiddelbart avdekkes (Johannessen et al., 2021, s. 183). Med et beskrivende design har jeg vært opptatt av hvordan debatten har utartet seg, som et symbol (semion) på de underliggende kulturer som råder blant Kirkemøtets deltakere.

## **2.1. Masteroppgavens empiriske grunnlag: ikke deltakende observasjon**

Kulturelle uttrykk er gjerne ubevisst adferd, altså vanskelig for den enkelte å observere hos seg selv (Johannessen et al., 2021, s. 181). Og det er ut fra denne forståelsen jeg har valgt observasjon som metodisk verktøy. Observasjon regnes som en velegnet metode for å beskrive situasjoner uten at forskeren forstyrrer den naturlige situasjon. Observasjon gir også forskeren mulighet til å tolke utover deltakernes egne perspektiv, i motsetning til for eksempel intervju, som er prisgitt deltakerens egen subjektive vurdering (Fangen, 2019, s. 15). Dette er i samsvar med den etnografiske vitenskapstradisjon forstått som: «All forskning som innebærer observasjoner av hendelser og handlinger i naturlige situasjoner, og som erkjenner det gjensidige forholdet mellom teori og empiri, (...)» (Fangen, 2019, s. 13). Så for å oppnå et så autentisk bilde som mulig av samhandlingen i Kirkemøtet, oppsøkte jeg det naturlige miljøet for casen og gjorde mine observasjoner der.

Ved å velge observasjon som metode oppnådde jeg en direkte og umiddelbar tilgang til data hvilket har gitt meg et så erfaringsnært datatilfang som mulig. På den andre siden kunne dybdeintervju ha gitt en bedre tilgang til deltakeres egne tanker om deres samhandling i

Kirkemøtet, men siden det nettopp er samhandlingen og den interne interaksjonen jeg har ønsket å undersøke, vil en konstruert situasjon som et intervju ha blitt påvirket av forskeren og dermed forstyrret for selve interaksjonen (Fangen, 2019, s. 12).

Under observasjonen valgte jeg ikke å ha interaksjon med noen av deltakerne, da jeg ikke ønsket å påvirke situasjonen med min tilstedeværelse. Mine observasjonsstudier kvalifiserer derfor ikke som deltakende observasjon, og vil heretter bli omtalt som observasjon (Fangen, 2019, s. 14).

### **2.1.1. Utvalgskriterier: pragmatisk case**

Som nevnt i innledningen har mitt innsteg til oppgaven vært en undring over og etter hvert en nysgjerrighet på beslutningskulturen i Den norske kirke. Den lange prosessen det har vært å vedta en ny organisering for Den norske kirke gjorde det naturlig å velge det øverste beslutningsorgan i Den norske kirke som forskningsfelt. Det er i dette organet prosessen enten skrider frem eller resignerer.

Ved å velge en case som var avgrenset i tid og rom, offentlig og åpent for deltakelse, ble for det første ikke deltakere forstyrret eller påvirket av min tilstedeværelse. For det andre hadde jeg som ansatt god tilgang til feltet og den kulturelle forståelsen av feltet. Og for det tredje gjorde en enkeltcase som studieobjekt det overkommelig å gjennomføre oppgaven innen den tidsbegrensede perioden og omfanget som en masteroppgave er. Det at møtet var et offentlig og åpent møte gjorde også at jeg ikke trengte tilgang til noen nøkkelpersoner for å få gjennomført studien, noe som jeg vil mene styrket min forskningsetiske uavhengighet i denne sammenheng. Oppgaven kan altså forstås som et pragmatisk enkeltcase-design, med én analyseenhet og med en holistisk tilnærming (Johannessen et al., 2021, s. 209).

Datainnsamlingsenheten var samtlige kirkemøtedeltakere som var til stede under sak: «Kirkelig organisering» på Kirkemøtet 2022. Det empiriske materiale foreligger i videoopptak åpent på nett og det er dette opptaket som danner hovedgrunnlaget i datatilfanget. Det var over 170 deltakere på møtet og det ble gjennomført tre debatter på tre ulike dager i saken om «Kirkelig organisering» i løpet av Kirkemøtet 2022. Både av hensyn til omfang av data og etter innledende spørsmål om metningsgrad valgte jeg å konsentrere meg om den siste av de tre debattene. Det var også i denne tredje debatten at vedtak i saken ble gjort. Samtidig ser jeg det kunne vært fruktbart å gjøre en komparativ studie av forløpet

gjennom de tre ulike dagene, men min vurdering var at det ville ha blitt for omfattende for oppgavens størrelse.

Etterretteligheten på dataene som er gjort i opptak er høy, og jeg vil argumentere for at min avgrensing gjør størrelsen på analysens omfang overkommelig og at det er en veloverveid beslutning som i vesentlig grad gjør at jeg med mindre mengde data likevel fanger opp vesentlige analytiske utsagn med potensiale for å kunne utvikles til analytiske konsept/generaliserbar kunnskap (Tjora, 2021, s. 226).

## **2.2. Kvalitativ analyse av data**

I den kvalitative analyse av datamaterialet har jeg benyttet meg av Aksel Tjoras SDI-metode. Metoden er induktiv i sin form, men har deduktive tilbakesteg (iterasjoner) hvor man tester kvaliteten av fremdriften av analysen (Tjora, 2021, s. 20). Hvert nivå i metoden blir teoritestet og skal angi en form for kvalitetssikring av analysen. Målet er generaliserbar kunnskap og konsept som igjen kan lede til ny teori eller at eksisterende teori nyanseres.

Valget av SDI-metoden begrunner jeg med dens fokus på den empirinære kodingen. Med empirinær koding menes koding som har som hovedfokus å søke essensen av den kvalitative empirien (Tjora, 2021, s. 218). I og med at jeg, som i denne sammenheng er forsker, er ansatt i samme organisasjon som jeg analyserer, anser jeg dette som særlig viktig for å minimere risikoen for uheldige innvirkninger av egne forforståelser på analysen.

Det empiriske datamateriale transkriberte jeg fra videoopptak til skriftlige utsagn. Ved å ha de muntlige utsagn i opptak har den skriftlige oversettelsen en høy grad av transparens. Samtidig bærer det muntlige språket preg av umiddelbarhet og til dels ufullstendige setninger, slik som det ventelig kan bli i en debatt med tidsavgrensede innlegg og et tema som engasjerer. Jeg har forsøkt å bevare de nyansene som den muntlige fremstillingen har, ved å ha med pausetegn, synlige emosjonelle tegn som latter og gråt og særegne dialektiske uttrykk.

Ved å transkribere videoopptak til tekst og i hovedsak bruke det materialet som datagrunnlag har egne notater av ikke-verbale uttrykk blitt mindre fremtredende. Jeg har dog brukt min egen person autoetnografisk der jeg har funnet det fruktbart.

Den transkriberte teksten også kalt *rådata* reduseres betraktelig ved å gjennomføre en empirinær koding. Jeg valgte å bruke datavareprogrammet HyperRESEARCH som er tilrettelagt for at små fraser, setninger eller avsnitt med samme tematiske innhold kan kodes med navn. All relevant tekst kodes ut fra empirien og uten forhåndsdefinerte kodegrupper. Her søkte jeg å være så empirinær som mulig, altså å angi navn på kodene etter hva informanten faktisk sa og ikke etter hva de snakket om (Tjora, 2021, s. 222). For eksempel kunne man regne med at alle kirkemøtorepresentanter ville snakke om ny organisering på et eller annet vis, men å kode utfra forhåndssette organisatoriske kategorier som for eksempel struktur eller kultur ville ikke gitt noen dypere kunnskap om innholdet i det representantene faktisk sa. Som eksempel handlet uttalelsen: «Jeg er helt skjelven (...)» ikke om temaet: fysisk helsetilstand, men i overført betydning tolket jeg det som at vedkommende følte at mye stod på spill. Denne setningen kodet jeg derfor empirinært som: skjelven. HyperRESEARCH gjorde det mulig at utsagn som ble kodet likt, automatisk la seg i samme kodegruppe og med link til hvor i teksten utsagnene var hentet fra. Dette gjorde det oversiktlig å følge med på hvem og hvor i debattens forløp som ga uttrykk for hvilke koder.

Underveis i denne prosessen var jeg oppmerksom på empirisk-analytisk referansepunkter heretter forkortet EAR (Tjora, 2021, ss. 225-226). I det følgende vil jeg utlegge de referansepunkter som for meg fremstod som mulige analytiske ideer, enten som konstituerende for den gjeldende situasjon eller som potensielle analytiske konsept. Når jeg har valgt å formidle relativ fylldige beskrivelser av empirisk-analytiske referansepunkter, er det et bevisst valg, for å gi leseren en god nok forståelse av hvilke observasjoner jeg har gjort og dermed hvordan jeg som forsker har tenkt videre mot analysearbeidet og valg av tema (Tjora, 2021, s. 214).

### **2.2.1. Analytiske ideer og konsept (EAR)**

I søken etter generaliserbar kunnskap var jeg oppmerksom på analytiske ideer som kom instinktivt til meg som åpen og lyttende forsker, enten det var under selve observasjonen eller i det etterfølgende arbeid med koding. Tre hovedidéer fant struktur nok til å kunne kvalifisere som en EAR.

Bruken av følelsesuttrykk var et synlig trekk som umiddelbart tiltrakk min oppmerksomhet. Overraskende mange ganger noterte jeg at representantenes argumentasjon delvis var basert på følelsesbaserte uttalelser. Selv ventet jeg å høre agiterende rasjonelle argument for og mot

ulike modeller slik som jeg kjenner det igjen fra en stortingsdebatt. Jeg registrerte videre at det til tider ble vanskelig å holde oversikten over de saklige argumenter som gjaldt saken. Jeg opplevde at som grunnlag for en så viktig beslutning som kirkelig organisering i Den norske kirke kom de mange følelsesuttrykk litt i veien for beslutningsprosessen. Et umiddelbart spørsmål som kom til meg var om det kunne være viktig å sortere mellom følelsesbasert informasjon og rasjonelle/analytiske argument på dette nivået i saken? I et forsøk på å være i en konstruktiv vekselvirkning mellom teori og empiri, men samtidig teorisensitiv noterer jeg Edward de Bonos teori om de seks tenkehatter på mitt notatark. Jeg tenker særlig på ubalansen mellom den hvite tenkehatten, som symboliserer rasjonelle argument, og den røde følelsesbaserte tenkehatten. Og jeg spør meg selv om det finnes et vippepunkt for når følelsesuttrykk bidrar konstruktivt i beslutningssituasjoner?

Under selve arbeidet med kodingen registrerte jeg at noen deltakere gav uttrykk for at de opplevde et «press» for å stemme på én bestemt modell, og jeg noterte meg at leder for Kirkemøtet valgte å ta replikk på begge de to medlemmene som representerte mindretallet i komité D. Komité D var den komitéen som hadde utarbeidet den modellen som noen følte et press for å stemme for. Leder i Kirkemøtet ba ikke om replikk flere ganger eller ved noen andre deltakere den dagen. Det rådende argument fra ledelsen for å stemme på denne modellen synes å være at den er mest samlende.

Et tydelig motsvar til denne rådende oppfatningen er debattinnlegget til en lek kandidat som starter med å stadfeste at det var hans første kirkemøte-periode, og at han ikke hadde forberedt seg, altså ikke lest sakspapirene. Han gjør også forsamlingen oppmerksom på at han er ansatt ved Nord universitet i Tromsø. Han utfordret den rådende oppfatning om at det mest lojale og samlende er å stemme på modell 3. Han påpekte derimot at å stemme på denne modellen fordi den er mest samlende, er et *falskt argument*. Først heretter gir andre deltakere uttrykk for synspunkt til fordel for andre modeller enn den utredede modell 3. En annen deltaker som først har talt for å stemme på modell 3, gikk deretter på talerstolen og sa ettertenksomt: «Lurer jeg meg selv (...)» (App. III s. 20). Mine intuitive spørsmål kretset rundt om det ble opplevd som en styrt prosess, og i så fall om representanter følte seg frie nok til å stemme på den modell som de selv mente var riktig.

En tredje analytiske idé som kom til meg under datageneringen, handlet om en gjennomgående usikkerhet rundt to saksforhold. Det ene var hvordan selve avstemningen



skulle foregå. I innledningen til saken om «Kirkelig organisering» innleder dirigenten med å argumentere for en forretningskikk som han kjenner igjen ifra kommunestyresammenheng. Og han synes å legge det til grunn for Kirkemøtets avstemning også. Underveis i debatten voterer Kirkemøtet over hvordan de vil avgjøre saken. Det er interessant at man i selve debatten bruker tid og ressurser på å avklare formalia for hvilke premisser vedtaket skal foregå på. Det vil imidlertid falle utenfor mitt interessefelt å analysere valgordningen, siden valgordningen vil tilhøre en organisasjons struktur og dermed formelle trekk. Det andre forholdet gjaldt en usikkerhet i forhold til om en av modellene, modell 2, ville være rettslig gyldig. Flere representanter stiller spørsmål ved om modell 2 er juridisk lovlige. Per i dag er menighetsråd selvstendige rettssubjekt og usikkerheten knyttet seg da til om et menighetsråd ville kunne motsette seg overføringen av deres ansatte til et nasjonalt rettssubjekt. Denne problemstillingen er det ingen som gir noen avklaringer på, og det forblir en usikkerhet knyttet til om modellen er realiserbar også når det endelige vedtaket gjøres. I mitt arbeid med kodingen opplever jeg i tillegg forvirring over møtekultur og struktur. Og jeg oppdager etter hvert at argumenter om hva som var viktig å vektlegge i selve beslutningsvedtaket, og argument for eller mot en eller flere av modellene, var så sprikende at det fantes likelydende argument for ulike organiseringsmodeller.

### **2.2.2. Koding**

Den empirinære kodingen resulterte i 350 koder (App. IV) som var grunnlag for den videre induktive kodegrupperingen. Her søkte jeg å gruppere etter tematisk innhold, og med fortløpende grupperingstester, som en del av SDI-metodens deduktive steg, for å sikre det som Tjora kaller en indre konsistens i hver kodegruppering (Tjora, 2021, s. 232).

Grupperingen med argument for eller mot modellene viste seg fort å bli for stor og uoversiktlig. Derfor valgte jeg å lage 4 undergrupperinger som inneholder argument for eller mot én bestemt modell. Dermed ble kodegruppene av en mer håndterbar størrelse. Til slutt sto jeg igjen med 17 kodegrupper hvorav én var en restgruppe med utsagn som jeg anså som ikke relevant for videre analyse (Tjora, 2021, s. 230).

Kodegruppene ble som følger:

- Anerkjennelse
- Emosjoner
- Fortellinger
- Ghandi-perspektiv

- Henvisning til andre
- Innordning
- Ironi, sarkasme, humor, retoriske spørsmål
- Krevende prosess
- Motstand, opprør
- Negativt ladet argument mot modell 2
- Negativt ladet argument mot modell 3
- Organisasjonsstruktur
- Positivt ladet argument for modell 3
- Positivt ladet argument for modell 2
- Restgruppe
- Valgordning

Tematisk var det, naturlig nok, mange innlegg i debatten som falt under argument for eller mot en gitt organisasjonsmodell. Men det var også gjennomgående at følelsesaspekt ble delt som en del av debatten, disse er gjengitt i kodegruppen: *emosjoner*. På den andre siden var det forholdsvis lite ironi, harselering, humor og hersketeknikker, noe størrelsen på kodegrupperingen *ironi* bekrefter. Det var tilsvarende mange deltakere som forsøkte å anlegge den stilen jeg har valgt å kalle for en *Ghandi-perspektiv*, forstått som et forsøk på å ha en forstående, mild og helhetlig tilnærming til saken, nærmest som selvutnevnte fredsskapere. Ett eksplisitt eksempel i denne kategorien var uttalelsen: «Jeg har trent meg i å tenke helhetlig». Som observatør i møtet tolket jeg utsagnet og andre lignende utsagn som ekte og genuine forsøk på å formidle en «fredelig» løsning, samtidig som jeg noterte meg at en del utsagn også i denne kodegruppen hadde en anbefaling for valg av modell.

De kodegrupperinger som jeg ikke hadde forventet, var kodegruppene *valgordning*, *krevende prosess* og *innordning*. Den usikkerheten som både ble uttalt eksplisitt under debatten og som jeg selv oppfattet på Kirkemøtets tredje og siste behandling av sak om «Kirkelig organisering», slo meg som unødvendig. Det virket til å være en usikkerhet både om hvordan selve valget skulle foregå, altså hvilke(n) modeller det skulle stemmes over, og også en usikkerhet over gyldigheten til to av de tre modellene. Dette førte bl.a. til påstander om at modell 2 ikke ville være juridisk lovlig. Modell 2 fremstod dermed som usikker med tanke på en eventuell implementeringsprosess. I arbeidet med den strukturerte kodegrupperingen meldte det seg en undring hos meg om ikke selve rammeverket for en av Den norske kirkes største og viktigste saker i nyere tid burde vært bedre forberedt og avklart for partene før Kirkemøtets oppstart.

### **2.2.3. Hovedtema**

Ved å lage en rapport i HyperRESEARCH med all kodet tekst for hver kodegruppe og med mulighet til å se hvor i teksten kodene stod i det opprinnelige dokument (Tjora, 2021, s. 321), utkrystalliserte temaer for analyse seg enda mer, og tre temaer fremstod nå som gjenstand for hvert sitt analysekapittel:

Tema 1) En psykologisk trygg samhandling.

Med utgangspunkt i kodegruppene emosjoner og Ghandi-perspektiv vil jeg søke å beskrive graden av den psykologiske tryggheten i samhandlingen (kap. 4).

Tema 2) En sterk kultur og et falskt argument.

Kodegruppene innordning, krevende prosess og motstand/opprør utgjør grunnlaget for empirien til analysen av kulturelle trekk (kap. 5).

Tema 3) Omorganisering i Den norske kirke – en 17 år lang beslutningsprosess.

Jeg velger å anvende teori om beslutningsprosesser på empiriske funn som indikerer likelydende argument uavhengig av preferanse for modell, og argument om usikkerhet ved organisasjonsmodellens juridiske gyldighet (hovedsakelig fra kodegruppene negativt ladet argument mot Modell 2, negativt ladet argument mot Modell 3, positivt ladet argument for Modell 3 og positivt ladet for Modell 2 samt kodegruppen valgordning) (kap. 6).

Med tanke på teoretiske perspektiv gav disse tre temaer en rik mulighet til å anvende teori fra et bredt spekter av organisasjon- og ledelsesfaget. Ved at jeg har valgt en struktur på oppgaven som splitter empiri og resultater (App. I) står alle tre analysekapitler som selvstendige bidrag til beskrivelsen av samhandlingen i Kirkemøtet 2022. Hvert analysekapittel inneholder både empiriske funn og en diskusjon basert på empiri og teori. De to første temaer er utledet fra empirien, mens det siste temaet er mer teoretisk ledet.

## **2.3. Ethiske perspektiv**

Siden Kirkemøtet er et offentlig arrangement og åpent for alle, ligger det en implisitt forståelse av at representantenes uttalelser kan ha offentlig interesse. Jeg har derfor på bakgrunn av almen interesse søkt og fått godkjenning fra Sikt om tillatelse til å observere representantene i Kirkemøtet 2022 (App. II).

I et etisk perspektiv har jeg vurdert om enkeltindivider likevel kunne føle seg utsatt gjennom mitt forskningsarbeide. De aller fleste deltakere representerte synspunkt som gjenspeilet holdningene til en gruppe av deltakere, det være seg yrkestilhørighet, profesjon, politisk tilhørighet, bibelske fløyer (konservative eller liberale), og vil ikke på et personlig plan kunne gjenkjennes som noen katalysator for hverken det ene eller det andre utfallet av vedtaket. I de skriftliggjorte observasjonsdata er navn, tittel, politisk liste og evt. komitétilhørighet oppgitt. Dette er data som det allerede er opplyst om i den videooverførte strømmingen. Jeg fremhever bare representanter som allerede er profilerte, så som tidligere stortingsrepresentanter, biskoper, professorer på universitet og kirkemøtets ledere. Uttalelser til representanter som tilhører grupper som kan betegnes som sårbare, for eksempel knyttet til alder og legning, har jeg ikke analysert utover deres egne muntlige utsagn i møtet.

## **2.4. Forskningsprosjektets kvalitet**

### **2.4.1. Reliabilitet**

Det å være mastergradsstudent og forske på den selvsamme organisasjon som jeg er ansatt i, kan medføre noen dilemmaer i forhold til min forforståelse av organisasjonen og situasjonen: hva foregår og hva burde foregått. Jeg tilhører en profesjonsgruppe som har stilt tydelige krav til omorganiseringen. Og jeg bærer personlig selv de samme holdningene. Ved å velge en metode som ikke stiller forskningsspørsmål *a priori*, håpet jeg å oppnå et mer nøytralt og distansert blikk på situasjonen. Jeg har dog vært oppmerksom på eventuelle «blind spots» jeg måtte ha. Man kunne tenke seg at jeg selv gjennom snart 14 års tjeneste i Den norske kirke er sosialisert inn i en kultur hvor følelsesuttrykk er naturlig og tar mye plass også i møtesammenheng. Det er for eksempel ikke unormalt å starte møter med bønn og sang. Samtidig har jeg, som ansatt, og prest i Den norske kirke, en god forståelse av kirkens indre liv, kulturen og språkkodene som finnes. For eksempel kan det være enklere for meg å oppdage og identifisere hvilke undertoner som ligger bak en bibelsk referanse, enn en forsker uten teologisk kompetanse.

Videre er forskningsmaterialet offentliggjort i form av videoopptak på kirkens hjemmeside til bruk for den som ønsker det. Dermed har jeg kunnet systematisere observasjonene med høy grad av transparens (Johannessen et al., 2021, s. 184). Empirien er altså transparent, tilgjengelig og dermed objektiv etterforskbar (Fangen, 2019, s. 251). Mine transkriberte

observasjonsdata og gruppekodingen er også lagt ved som appendiks nettopp for å vise åpenhet og gjøre dataene lettere å reliabilitetsvurdere.

#### **2.4.2. Validitet**

Som utgangspunkt holder observerende studier en høy grad av validitet, forstått som spørsmålet om forskeren måler det den ønsker å måle (Fangen, 2019, s. 237). Som jeg også tidligere har argumentert for, er observasjon en naturlig setting, og i min casestudie var det mange andre utenforstående til stede, slik at risikoen for at noen merket at jeg var der og at de ble observert og dermed påvirket, anslår jeg som liten eller ikke til stede.

Validiteten av samhandlingen i Kirkemøtet som jeg observerte, kunne ha vært styrket ved å observere Kirkemøtet i flere saker, og/eller flere ulike møter. Når jeg ikke gjør det er det av kapasitetshensyn. For å gjøre studien gjennomførbar har jeg gjort en pragmatisk case, altså observert Kirkemøtet høsten 2022 og nærmere bestemt den siste debatt av tre i én bestemt sak.

Jeg har vært tydelig på mitt teoretiske grunnlag med utgangspunkt i Jacobsen og Thorsviks helhetlige modell og forståelse av organisasjoner også her for å etterstrebe transparens (Tjora, 2021). Valg av tema utfra empiri, kodegrupperingen og funn gir et åpent og godt grunnlag for ytterligere analyse i de tre temakapitler. Ved å velge 3 tema med hver sin teoretiske innfallsvinkel: graden av psykologisk trygghet, kulturelle trekk og beslutningsprosesser, får jeg anvendt et bredt spekter av teori.

### **3. Teoretiske perspektiv**

I analysen av datamaterialet benytter jeg meg av en bred organisasjonsteoretisk tilnærming. I de to første analysekapitler benytter jeg meg hovedsakelig av teori som er relasjonelt orientert. For det første temaet gir Amy Edmondsons teori om psykologisk trygghet et godt grunnlag for å analysere og beskrive følelseskulturens betydning for samhandlingen i Kirkemøtet. Nettopp fordi en organisasjon med psykologisk trygghet vil måtte ha de egenskapene som trengs for at mennesker tør åpne opp for sine følelser. Det andre temaet, om Kirkemøtets kulturelle trekk, analyserer jeg med utgangspunkt i Edgar Sheins definisjon av kultur og teorien om de 3 kulturelle analysenivå, herunder teorien om 7 dimensjoner for å skille mellom ulike kulturelle trekk. Scheins teorier gir muligheter til å forstå de

underliggende kulturer som ligger bak en handling. For temaet om beslutningsprosesser er Jacobsen og Thorsvik det teoretiske fundament. Boken deres, om hvordan organisasjoner fungerer, gir en bred teoretisk innføring i forståelsen av beslutningsprosesser, blant annet den rasjonelle idealmodell og teorien om menneskets begrensede rasjonalitet. Jeg bringer også inn teori fra management via Soki Choi, økonomi via Terje Berg

### **3.1. Psykologisk trygghet**

Edmondson beskriver psykologisk trygghet som en tilstand der kan minne om egenskapen tillit, men at psykologisk trygghet er noe mer enn tillit: «Man kunne si, at tillid handler om, at lade tvivlen komme andre til gode, mens psykologisk trygghet handler om, at andre lader tvivlen komme dig til gode, hvis du for eksempel beder om hjelp eller indrømmer en fejl» (Edmondson, 2020, s. 47).

Psykologisk trygghet handler om arbeidsklimaet. Det finnes på gruppenivå, og er ikke avhengig av personlighetstrekk (Edmondson, 2020, s. 42). Mens tillit kan være gjeldende bare i deler av et arbeidsmiljø, for eksempel mellom to kollegaer og ikke andre kollegaer, gjelder psykologisk trygghet på gruppenivå (Edmondson, 2020, s. 47). Psykologisk trygghet handler om en åpenhet og vilje til engasjement (Edmondson, 2020, s. 46). Det betyr også at det vil være åpenhet for konflikt og at man møter denne konflikten på en konstruktiv og ikke avvisende måte. Har man på den andre siden et arbeidsmiljø der ansatte risikerer represalier ved å si sin mening, velger ansatte ofte taushet (Edmondson, 2020, s. 68). Når ulike synspunkt får tre frem uten risiko for represalier, vil konstruktiv meningsutveksling oppstå. Derved blir konflikten produktiv for organisasjonen (Edmondson, 2020, s. 46). Psykologisk trygghet åpner opp for muligheten til å være ærlig og genererer et samarbeidspreget miljø (Edmondson, 2020, s. 48).

Får man til en høy grad av psykologisk trygghet på arbeidsplassen, vil det ikke være noen grunn for ansatte å frykte negative konsekvenser, og det vil danne grunnlag for et høyt prestasjonsnivå og dermed et mer effektivt arbeidsmiljø. For Edmondson er psykologisk trygghet viktig for at en organisasjon kan kunne prestere på et høyt nivå. Men psykologisk trygghet alene er ikke nok, det er også essensielt at det stilles prestasjonskrav. Hvis det ikke blir stilt noen krav, vil organisasjonen heller ikke være effektiv. Både psykologisk trygghet og prestasjonskrav er altså viktig for å få til en effektiv organisasjon.

Ledere har et særlig ansvar for arbeidsmiljøet og derfor også for å skape psykologisk trygghet. For at en reaksjon fra en leder skal være konstruktiv må den være lyttende og anerkjennende, respektfull og fremadrettet (Edmondson, 2020, s. 208). Det er viktig at ledere setter de riktige rammene som for eksempel å avstemme forventninger om felles mål. For å skape psykologisk trygghet må leder være ærlig om eventuelle utfordringer som finns, og man må invitere til deltakelse, for eksempel ved å stille gode spørsmål. Det er også viktig å takke for innspill, og være konsekvent overfor klare overtredelser (Edmondson, 2020, s. 214). Edmondson deler inn måter å lede på i standard-rammer og nye rammer for ledelse. En standard-rammereaksjon vil enten være vurderende for andres prestasjoner eller den vil gi et inntrykk av at lederen vet alle svarene selv. I en organisasjon med mange kunnskapsarbeidere vil det følgelig ikke være en reell mulighet, da kunnskapsarbeideren gjerne har en detaljkunnskap som lederen ikke har. En leder som bruker en «jeg vet bedre»-stil og som vurderer andres prestasjoner, vil være en standard-rammeleder. Mens en ledelse etter ny ramme-betingelser ikke vil vurdere, men angi retningen for hvor organisasjonen skal gå. En slik måte å lede på vil heller ikke gi inntrykk av å vite bedre, men invitere til innspill (Edmondson, 2020, s. 216).

Som teoretisk supplement til teorien om psykologisk trygghet benytter jeg Jan Spurkelands bok om relasjonskompetanse. Dette bidrar til å trekke inn forståelsen av hvordan man forstår relasjonsledelse i en nordisk forskningstradisjon. Dette for å nyansere det jeg oppfatter som en profittorientert forståelse av organisasjoner med effektivitet som målet.

Eigel og Kuhnert, begge amerikanske professorer innen organisasjonspsykologi, har utarbeidet en modell for mental vekst som jeg trekker inn for å vise til ulike mentale modenhetsgrader. Ifølge forfatterne ble modellen til på en serviett på en restaurant og er en selvutviklingsmodell med 5 trinn (Eigel & Kuhnert, 2016, s. 55). De første tre nivåer, nivå 1, 2 og 3, er stadier der individet lar seg styre av ytre omstendigheter. Fra nivå 1, som er ren persepsjon, til nivå 2 der man opererer utfra en slags svart og hvitt-tenkning: enten har du rett, eller så har jeg rett. På nivå 3 ser man til ideologier og mentorer man ser opp til og følger i deres spor. De to øverste nivå, nivå 4 og nivå 5, er stadier der individet reagerer og tenker utfra en indre overbevisning. Her begynner individet å ta ansvar for eget liv (Eilert & Kuhnert, 2016, s. 129). Det gjelder også i relasjonen til andre. Man finner en måte å forholde seg konstruktivt til andre mennesker på, også dem man ikke er enige med. Man slutter altså med å peke fingre av andre og gi dem skylden for det negative man selv opplever. Man tar

også ansvar for sitt eget følelsesliv. På det femte nivået, som bare et fåtall mennesker når, ser man ikke bare andre objektivt, men man klarer å se seg selv objektivt også.

### **3.2. Organisasjonskultur**

Kulturelementer er noe man tar for gitt og er dermed ofte ubevisst (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 123). For å kunne si noe om de kulturelle trekk i Kirkemøtet har jeg valgt å ta utgangspunkt i Egdar Scheins definisjon av kultur. Dette fordi det er en klassisk referanse innen faget:

«A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems (Schein, 2006, s. 34).

En kultur er ifølge Schein noe som foregår på gruppenivå. Gruppen må nødvendigvis dele et sett med oppfatninger kalt grunnleggende antakelser. Gruppen forstår og agerer utfra den felles oppfattelsen både i forhold til indre forhold i gruppen, men også i forhold til omgivelsene. Den felles oppfatningen læres bort til nye medlemmer og vil fortsette slik all den tid kulturen oppleves som sann. Det betyr at kulturen vil måtte endre seg hvis den ikke lenger oppleves som tilstrekkelig sann i møtet med ytre eller indre forhold.

En kultur kan være tett eller løs. En tett kultur er en sterk kultur hvor det er en høy grad av enighet om felles verdier og normer og at de samme verdier og normer verdsettes høyt (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 135). I oppgaven bruker jeg både betegnelsen styrt, sterk og tett om hverandre, og alle tre termer refererer til det samme. En løs kultur vil være det motsatte av en tett kultur. En organisasjon kan også ha flere kulturer innen samme organisasjon og disse kan til dels være motstridende.

Scheins teori om de 3 kulturanalysenivå viser tre ulike nivå man kan analysere kulturer på. Det første nivået er grunnleggende antakelser som Schein også bruker i sin definisjon av kultur. Grunnleggende antakelser er indre overbevisninger, sosiale tolkninger og holdninger som anses som sannheter, men uten at man nødvendigvis er bevisst dem. Det mellomste



nivået er felles verdier og normer, og det øverste nivå er artefakter. Artefakter er synlige symbol og konkreter, som bare gir mening i den grad at mennesker vet hvordan de skal tolkes (Jacobsen & Thorsvik, 2022, ss. 126-127).

På nivået for grunnleggende antakelser skisserer Schein 7 ulike dimensjoner som gjør det mulig å skjelne mellom forskjellige kulturer. Jeg nevner her de tre dimensjonene som jeg bruker i min analyse av casen. Den første dimensjonen jeg har funnet særlig relevant, er synet på handlinger. Handlinger kan, ifølge Schein, være rasjonelt styrt eller følellesstyrt. Den andre dimensjonen er synet på konflikt. Kulturen kan enten fordre en homogen kultur eller en heterogen kultur. Den tredje dimensjonen handler om hvordan organisasjonen kommer frem til sannhet. Schein legger frem tre måter en kultur kan håndtere sannhetsbegrepet på. Den første er gjennom vitenskapelig prøving og feiling til man står tilbake med én modell som er mer sann enn de andre. Den andre måten er å vektlegge en prosess hvor man blir enig om hva som er sant. Og den siste måten er en kultur hvor man hører på dem som «vet bedre» (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 127).

### **3.3. Beslutningsprosesser**

Utgangspunktet for temaet om beslutningsprosesser er Jacobsen og Thorsviks helhetlige modell for organisasjoner. Beslutningsprosesser hører hverken til de formelle trekk ved en organisasjon eller de uformelle trekk, men til trekk ved organisasjonsadferden (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

Teorien om menneskets perfekte rasjonalitet og teorien om menneskets begrensede rasjonalitet legger til grunn for hele kapitlet. Teorien om menneskets perfekte rasjonalitet er en idealmodell for beslutninger som har til hensikt å beskrive nettopp den ideelle måten en beslutning tas på. Modellen består av 4 trinn innen en beslutningsprosess. Første trinn er identifiseringen av et problem eller et ønske. Det andre trinn er innsamling av all relevant informasjon. På det tredje trinn rangeres de ulike alternativ etter hvilket alternativ som gir best resultat. Det fjerde trinnet er den endelige beslutningen (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 302). Dette er, som sagt, en idealmodell som hjelper med å sortere hva som skjer i en perfekt rasjonell beslutningssituasjon. Bruk av modellen skaper dermed oversikt over hva som ville ha vært den ideelle beslutningen. Teorien om menneskets begrensede rasjonalitet tar derimot i betraktning at mennesket ikke er ufeilbarlig, og er i så måte en justert modell til

idealmodellen. Det får flere konsekvenser for evnen til å ta gode beslutninger. For det første kan målet for prosessen være skiftende og ikke konstant, slik den ideelle modellen fordrer. Mennesker klarer ikke å vurdere alle alternativ samtidig, men vurderer gjerne sekvensielt. Dette har med den begrensede kapasitet mennesker har å gjøre. En annen ulempe er at mennesker tenderer til å velge det alternativet som først fremstår som satisfiserende (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 304). Mennesker kan også være preget av følelser, være partisk og forutinntatt. I tillegg endrer man gjerne oppfatning underveis slik som også den hermeneutiske spiral viser (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 305).

Professor emeritus i psykologi Daniel Kahnemans teori om hurtig og langsom tenkning bruker jeg til å skille mellom beslutningsprosesser på mikro- og makroplan. Kahneman introduserer to ulike måter å tenke på: en hurtig (System 1) og en langsom (System 2). Den hurtige måten å tenke på er kjennetegnet ved forhastede konklusjoner, men som fungerer all den tid de gir et greit resultat. Risikoen for intuitive feil øker imidlertid hvis det er en situasjon der det står mye på spill, det er liten tid og det ikke er mulighet for å hente inn mer informasjon (Kahneman, 2011, s. 79). System 2 krever en bevisst, mer krevende og langsommere form for tenkning. System 2 er kognitivt styrt og treffer de bevisste valgene for hva vi skal gjøre og tenke (Kahneman, 2011, s. 21).

Med professor i økonomi Terje Berg trekker jeg inn økonomiske perspektiv som sunk kostbegrepet og alternativkostnader. Berg skriver i sin bok *Økonomistyring for styremedlemmer* om sunk kost-feilslutning. Sunk kost er de kostnader som en organisasjon uansett vil miste uavhengig av hva en beslutter i dag. En kostnad kan være penger, men det kan også være kostnader i form av for eksempel forurensning eller mellommenneskelige omkostninger (Berg, 2017, s. 72). En sunk kost-feilslutning vil da være en beslutning om å fortsette en prosess på bakgrunn av de kostnader som allerede er brukt på et prosjekt, og ikke på bakgrunn av hva som er lønnsomt per i dag. Organisasjonen vil, på et slikt beslutningsgrunnlag, fortsette å tape enda flere penger, tid og andre ressurser (Berg, 2017, s. 72). Begrepet alternativkostnader viser de økonomiske konsekvensene av å velge et alternativ. Et valg om å ikke gjennomføre en endring vil medføre at organisasjonen på den ene siden ofrer noen inntekter og på den andre siden unngår utgifter (Berg, 2017, s. 71). Dette er økonomiske faktorer som ikke vil synes i et budsjett, men som likevel er en del av beslutningsgrunnlaget.

Soki Choi, professor i handel og økonomi ved Karolinska Institutet, har gjort en stor komparativ studie av en sammenslåing av to svenske universitetssykehus. Choi er relevant fordi hun analyserer sykehus som også er ideelle organisasjoner med kunnskapsarbeidere og profesjonsansatte slik som Den norske kirke. Et funn Choi gjør, er at avdelingen som velger å fokusere på bottom-up-ledelse og inkrementelle endringer, lyktes bedre med omstillingen enn avdelingen som tok mer toppstyrte beslutninger (Choi, 2011, s. 81). Mindre endringer skapte også mindre motstand (Choi, 2011, s. 194). Og delt lederskap med en faglig ledelse i tillegg til en administrativ leder skapte legitimitet særlig blant profesjonsansatte. Slik at en administrativ leder og en fagleder vil til sammen ha den legitimitet som trengs for å «styre» kunnskapsarbeidere.

### **3.4. Tidligere forskning**

Det er gjort lite studier på Kirkemøtet tidligere. I 2014 ble det skrevet en masteroppgave av A. H. Aarflot om politikkutviklingen i Kirkerådet i forbindelse med stat/kirke-skillet (<https://duo.uio.no/handle/10852/40213>). Og det finns en dokumentstudie av H. Nylenna fra 2019 som analyserer Kirkemøtets behandling av høringsdokumentet «Veivalg til fremtidig kirkeordning» (<https://vid.brage.unit.no/vidxmlui/bitstream/handle/11250/2618982/Masteroppgave2019HelgeNylenna.pdf?sequence=1>). Hensikten med studien er imidlertid å kategorisere ulike ledelsesstiler, mål og strategier til det som Nylenna kaller sentralkirkelige aktører, deriblant Kirkerådet, som behandler saker til Kirkemøtet. Nylenna analyserer altså strukturelle trekk ved aktører som ikke nødvendigvis er representert i Kirkemøtet. Det betyr at begge oppgavene fokuserer på formelle trekk ved organisasjonen og ikke de uformelle trekk.

## **4. Tema 1: En psykologisk trygg samhandling**

Det første tema, som kan fremstå som en analytisk idé, handler om følelsesuttrykk. Allerede i datageneringen merker jeg meg at det er et gjentakende mønster hvor deltakerne bruker deler av sine tilmålte to minutter i debatten til å fortelle om deres følelser: Hvordan de har det og har hatt det under Kirkemøtet, hva de føler og om de er komfortable i situasjon eller ikke. Hva betyr det når en biskop går på talerstolen og starter sitt innlegg med: «Jeg er helt skjelve her jeg står». En representant konstaterer at: «Jeg er nervøs» og en annen representant går på talerstolen og sier: «Jeg gleder meg til å komme hjem». Er det slik at Den norske kirke har stor aksept for følelsesuttrykk i beslutningssituasjoner? Hva har det, i så fall, å si for samhandlingen? Og videre, hvilken rolle har lederne i å skape psykologisk trygghet?

#### 4.1. «Jeg er helt skjelven»

Jeg oppfatter følelsspråket som genuint og ektefølt. Og biskop Midtømme setter standarden, som den første på talerstolen i den siste og avgjørende debatten før votering, ved å si:

«Jeg er helt skjelven her jeg står» (App. III s. 1).

Videre minner hun representantene på Den norske kirkes visjon: *Mer himmel på jord*. Som hun selv sier det videre i innlegget: «(...) i fjor vedtok vi kirkens fremtid og da var vi slett ikke splittet (...) vi står sammen om at kirken åpner rom for tro, at kirken er der livet leves og at kirken er mer for flere. Og jeg håper at når vi kommer til lunsjen i dag, at vi alle sammen kan se de andre inn i øynene og si dette skal vi få til sammen!» (App. III ss. 1-2).

Kirkemøtet har i de innledende debattene ikke klart å finne en samlet linje i saken om kirkelig organisering, og det virker som at biskop Midtømme aller mest er opptatt av å være ivaretakende overfor fellesskapet. Spurkeland poengterer denne ferdigheten som viktig og sier at når vi ikke helt vet hvordan dialogen ender så er det viktige: «...at vi holder hverandre mentalt i hendene, slik vi ikke driver fra hverandre» (Spurkeland, 2020, s. 80). Uttrykket minner uttrykkelig om den danske teolog og filosof K. E. Løgstrups kjente utsagn om det han kalte den spontane livsytring: «ta vare på det du har av din neste i din hånd» (Løgstrup [1956] 2020).

Spurkeland definerer relasjonsledelse som å ta i bruk og håndtere egne og andres følelser, samt å ha evnen til å knytte varige bånd mellom samhandlende mennesker (Spurkeland, 2020, s. 275). Og det er nettopp det Midtømme gjør, når hun viser representantene sine egne følelser. I og med at hun er leder, validerer og legitimerer hun følelsene. Hun håndterer følelsene ved å vise en vei videre og hun knytter varige bånd ved å minne om det som holder dem sammen, den felles visjonen som Kirkemøtet enstemmig vedtok året før.

Senere i debatten går en annen representant opp på talerstolen og takker Midtømme:

«(...) takk til biskop Midtømme som minner oss om å løfte blikket, det var håpsfylt»  
(App. III s. 13).

En av kirkens øverste geistlige ledere trer her frem som den første i debatten, viser seg sårbar og skaper aksept for følelsesuttrykk og dermed som en god relasjonell leder. Hun viser omsorg, vilje til samhold, og en åpen kultur for at vi bærer med oss vårt følelsesliv også inn i en viktig sak som kirkens organisering.

#### **4.1.1. «I mitt hjerte er jeg ener»**

Midtømme er ikke den eneste som viser sårbarhet og følelser i debatten.

Både lokale ledere, geistlige og leke representanter uttrykker følelser. Og ulike former for følelser blir uttalt fra talerstolen. Noen taler om hva man skulle ønske:

«Og så har jeg så lyst til å være sikker og trygg på at modell 3 er det beste valget»  
(App. III s. 23).

Andre forteller hva de er engstelig for:

«(...) og du får da tro meg på at jeg er urolig på finansieringssammenhenger  
der jeg er» (App. III s. 13)  
og  
«Jeg føler uro (...)» (App. III s. 20).

En ikke uvesentlig del av representantene går på talerstolen og forteller hvordan de har det:

«Men jeg er nervøs» (App. III s. 15),  
  
«Jeg er fortsatt ganske usikker» (App. III s. 20),  
  
«(...) så opplever jeg et press fortsatt, mot å velge det som omtales som den eneste ansvarlige  
løsningen» (App. III ss. 6-7),  
  
«Det er, for meg, vanskelig å leve med» (App. III s. 18)  
og  
«Så hjertet mitt er modell 1» (App. III s. 14).

Alle disse følelsesutsagn får meg til å stille spørsmål om hva som er grunnen for at representanter velger å gjøre seg sårbare ved å vise sine grunnleggende følelser offentlig i debatten? Og det er interessant i seg selv å observere at kirkepolitikere i så høy grad velger å bruke tilmålt tid i en debatt på å fortelle hvordan de har det, og hva man er engstelig eller urolig for.

I relasjonell organisasjonsteori leter man nettopp etter måter å åpne opp for hva ansatte tenker og føler. Særlig gjelder dette kunnskapsarbeidere som vil sitte med en detaljkunnskap som lederne ikke har. Det vil være viktig og av verdi for ledelsen, og organisasjonen som sådan, å få tilgang til de personlige oppfattelser av saken.

Med begrepet psykologisk trygghet argumenterer Amy Edmondson for at spesifikke måter å agere på, skaper psykologisk trygghet og åpner opp rom for at ansatte tør si hva de mener. Edmondson definerer psykologisk trygghet slikt:

«Psykologisk trygghet er en tro på, at hverken de formelle eller de uformelle følger av interpersonelle risiko, som for eksempel at bede om hjelp eller indrømme en feil, straffes.» (Edmondson, 2020, s. 45).

Det kan virke som at kirkemøtorepresentantene i casen opplever at det er både legitimt og trygt å kommunisere på en åpen og ærlig måte og ikke minst følelsesbasert.

I en kristen sammenheng er det mulig å forstå tonen i møtet som «bekjennende» i den forstand at «å tale fra sitt hjerte» ligner sjangeren på den kristne samtaleformen kalt sjelesorg. På Kirkemøtet er det mange ledere. Ansatte som er vant til å lede og ha det åndelige ansvaret. Å være en åndelig leder medfører gjerne en trening i å opptre overbærende og rommende og å spørre inn til folks følelser: hvordan de har det. Som prester og diakoner er man vant til å bli lyttet til når det kommer til å vise vei, særlig i eksistensielle spørsmål. På Kirkemøtet er det 11 bispedømmer, og i hvert bispedømme sitter det en biskop og en prest. Det vil si at det er minst 22 prester og preses til stede. I tillegg kan andre med teologisk utdanning være representert som lek medlem også. Pensjonerte proster og professorer på presteutdanninger er for eksempel til stede på Kirkemøtet 2022.

Ovennevnte utsagn vitner om at det er et miljø med lite eller ingen frykt for å bli avvist på sine følelser. Ifølge Edmondson er det nettopp der det er psykologisk trygt at også de introverte som ellers ville forblitt tause, uttrykker sine tanker (Edmondson, 2020, s 46). Gruppen som helhet føler seg altså trygge nok til å ta sjansen på å vise seg sårbar og tale fra «hjertet». Noe som igjen fører til at ledelsen får innsikt i tanker og følelser som de ellers ikke ville hatt tilgang til.

#### **4.1.2. Siste dag på leir!**

I mitt casestudium fant jeg lite av negativ dominerende adferd. Uttalelser av mer ironisk ark kunne dog forekomme, slik som representanten som starter sitt innlegg med å si:

«Siste dag på leir!» (App. III s. 10).

Humoren generelt opplever jeg som godartet slik som ordstyreren som smilende sier: «Dørum ser rødt» når han har problemer med å stoppe representanten etter at det røde lyset, som indikerer at tiden har gått ut, er slått på.

Det at dirigentskapets leder humrer og viser humoristisk sans og at representanter får assosiasjoner til å være på leir tolker jeg som at det er intense dager, men med grunnleggende godfølelser for hverandre.

Datatilfanget viser noen få innlegg som tenderer til det vi kan kalle hersketeknikk eller kald humor (Spurkeland, 2020, s. 293). En representant svarer med en ironisk undertone på to negativ ladede replikker:

«Jeg tar det som et kompliment å få replikker fra to såne flotte damer!» (App. III s. 11).

Den ene replikken representanten sikter til, er øverste leder for Kirkerådet.

En mannlig representant inntar samme litt nedlatende holdning når han går på talerstolen og sier:

«Det er fantastisk med alle de gode kirkevergene (...) og vi trenger dem for fullt også i modell 2» (App. III s. 22).

Modell 2 er en modell som ville gitt kirkeverger mindre ledelsesansvar enn med modell 3 som mange kirkeverger selv har gitt uttrykk for at de støtter. Uttalelsen kan derfor forstås som en indirekte underkjennelse av kirkevergenes kvalifikasjoner som ledere.

En annen representant sier:

«(...) men jeg må si at denne saken nærmer seg liksom grensen for hva som er gøy»

(App. III s. 8).

Utsagnet kan tolkes som at det i utgangspunktet er gøy å være medlem i Kirkemøtet, men at situasjonen rundt denne saken oppleves som spesielt presset.

Selv i en presset situasjon der et prinsippvedtak skal tas etter 17 års behandlingstid, unngår man stort sett skittkasting som å snakke nedlatende om enkeltpersoner. Det finns noen innlegg med negative tilbakemeldinger, men da med henvisning til to eller flere personer, for eksempel tilhengere av en bestemt modell.

## **4.2. Ghandi-perspektiv**

I mitt arbeid med koding oppstår det en kategori som jeg gir navnet Ghandi-perspektiv. Det er den kategorien som har flest koder. Den er ment å fange opp de relativt mange innlegg som gir et inntrykk av å være «fredsskapende» og som gjør et forsøk på å vise en vei videre i prosessen. Jeg opplever at mange taler som ledere og mulig oppfatter seg selv som ledere, hva enten det er ledere for kirkelige fellesråd, menighetsråd eller ledere for menigheten (prester). Og som lokale ledere har de sannsynligvis god mulighet for å påvirke også. Edmondsons teori om psykologisk trygghet henvender seg først og fremst til ledere og gir dem en fremskutt posisjon og ansvar for å skape psykologisk trygge rammer. Datamaterialet viser at en god del representantene taler på en tilsynelatende åpen og stabiliserende måte. Spørsmålet blir likevel om uttalelsene som tilhører gruppen Ghandi-perspektiv i realiteten er med på å skape psykologisk trygghet?

### **4.2.1. Standard-rammer versus nye rammer**

Én måte å sortere mer detaljert hva som øker den psykologiske tryggheten og hva som hindrer den, er å dele innlegg inn i det som Edmondson kaller standard-rammer og nye rammer for ledere.



En del uttalelser faller inn under det Edmondson kaller standard-rammer for ledere. Det er særlig to trekk ved denne stilen. Det ene trekket er at man taler på en måte som gir et inntrykk av at man vet svarene. Det andre trekket er at man også har en tendens til å vurdere andres prestasjoner (Edmondson, 2020, ss. 215-216).

Følgende innlegg er eksempler på standard-ramme uttalelser:

«Vi har besøkt 20 til 25 menigheter i året. Vi har fått et frynsegode og det er at vi har fått en veldig god oversikt over hva som skjer rundt i kirke-Norge. Og vi har sett ulemper og fordeler med hvordan ting er organisert (...) Så å satse på modell 2, som vi ikke en gang vet om er juridisk riktig lovlig å satse på, det vil ikke føre frem» (App. III s. 21)

og

«Vi må alle sammen bevege oss, for å komme videre i denne saken. For meg tilsier det at Kirkemøtet bør lande på modell 3» (App. III s. 22).

Selv om det er eksempler på at representanter går på talerstolen og representerer en standard-ramme for ledere, er det enda flere representanter som holder innlegg som faller innenfor kategorien Edmondson kaller for nye rammer for leders rolle. Her er det særlig to kjennetegn. Det første kjennetegnet ved de nye rammer for ledelse er at lederen angir retningen heller enn å fastslå den. Det andre kjennetegnet er at i stedet for å gi svar på spørsmål inviterer lederen til input fra de ansatte:

«Men dette får vi til sammen. Kirkens framtid er ikke avhengige av hvordan vi organiserer arbeidsgiveransvaret. Kirkens framtid er avhengig om hvordan vi klarer å leve opp til å løfte visjonen og strategien vår sammen» (App. III s. 2),

«Det dreier seg om hvordan vi organiserer fremtidens kirke slik at vi får mer ut av ressursene for å oppfylle det som er oppdraget vårt» (App. III s. 14),

«(...) og så prøve å få ulike perspektiv inn i saken annet enn det jeg opprinnelig har gått ut ifra» (App. III s. 18)

og

«(...) og at vi sammen prater åpent og ærlig med hverandre og tar veien videre» (App. III s. 5).

Alle representantene i eksemplene ovenfor angir en retning. Det er en positiv grunnholdning i innleggene som prøver å være balanserte og nyanserte og som ikke knytter seg opp til å favorisere en modell. Det er en aksepterende holdning og inviterende innspill som prøver å angi en retning for saken og hvordan man skal løse den.

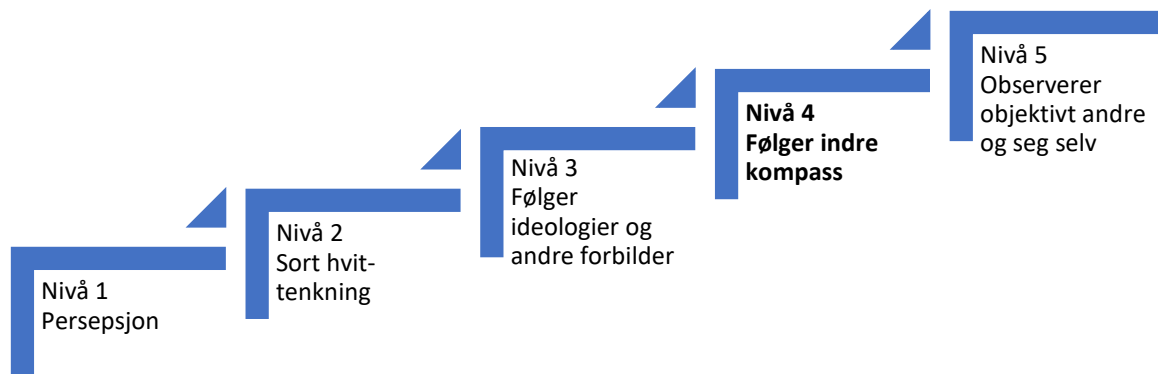
Denne måten å bidra på er med på å skape rom for oppriktige tanker og øker graden av psykologisk trygghet.

#### **4.2.2. «Jeg har trent meg på å tenke helhet»**

Ifølge Edmondson finnes psykologisk trygghet på det kollektive planet. Samtidig består et arbeidsfellesskap eller en forsamling av enkeltpersoner som hver især velger hvordan de skal opptre. En representant går på talerstolen for sine tilmålte to minutter og velger å bruke tid på å takke komitéen for å lytte godt. En annen takker for de replikker vedkommende har fått, selv om replikkene gir uttrykk for uenighet. En tredje representant sier at vedkommende anerkjenner modell 3, men vil stemme på modell 2. Andre takker for at språket er strammet opp, at det samiske kirkeliv skal styrkes og at døvekirkens innspill blir tatt i betraktning. En takker for at det har vært en god opplevelse å være med i komitéarbeid. Representanter både takker for og anerkjenner andres synspunkt også selv om de ikke er enige. Den formen for reaksjon stemmer overens med den adferd som Edmondson etterlyser hos ledere som ønsker å skape psykologisk trygghet. Det å reagere konstruktivt uansett om man er enig eller om man tenker det er et godt innspill, er viktig for at ansatte skal tørre å gi sin mening til kjenne. Det å lytte, anerkjenne og takke er et gjennomgående trekk hos representanter på Kirkemøtet, noe som vil være å anse som en styrking av den psykologiske tryggheten.

Mange innlegg i debatten virker modne og veloverveide. Eigel og Kuhnerts 5-trinns modell for selvutvikling sier noe om menneskers modenhet. Som man ser av figur 2 har modellen et brudd litt til høyre for midten (uthevet i fet skrift) der individet går fra å forstå og definere seg selv utfra hva andre mener, kalt «outside-in», til en «inside-out» forståelse der man lever og navigerer etter et indre kompass. Det være seg verdier og tankesett som den enkelte bekjenner

seg til. En person som er på nivå 4, vil ikke trenge å bruke arroganse eller virke truende i sin oppførsel (Eigel & Kuhnert, 2016, s. 135).



Figur 2. Eigel og Kuhnerts modell om personlig vertikal og horisontal vekst. Hentet fra Eigel og Kuhnert, 2016, s. 128.

Det viktigste skillet for å kunne si noe om nivået til kirkerådsrepresentantene og dermed deres evne til å samhandle, er skillet mellom det indre og det ytre tankesettet. Edmondsons premiss for ledere om å reagere konstruktivt også på kritikk hører til på nivå 4. På dette nivået har man sluttet å kreve sin rett, man klarer å se verden fra flere perspektiv, og enda takke for andres synspunkt. Og det er dette nivå 4 som jeg vil argumentere for at man opplever hos en del representanter, og som virker stabiliserende for gruppedynamikken og øker den psykologiske tryggheten.

### **4.3. De formelle lederens rolle i å skape psykologisk trygghet**

Jeg har nå vist til at mange representanter som i sitt daglige virke er ledere, også opptrer som ledere på Kirkemøtet. Formelt sett er det i Kirkemøtet to ledere: Preses og kirkerådslederen. Hvilke roller inntar de i gruppedynamikken, og hvordan påvirker deres adferd samhandlingen og graden av psykologisk trygghet?

#### **4.3.1. «Kyrkja er meir enn dette»**

Preses har ett innlegg på samme måte som alle andre representanter, og innholdsmessig faller det inn i rekken av innlegg som inntar en samlende holdning og som peker på at saken om kirkelig organisering er en av mange saker:

«Men kyrkja er enda meir enn dette (...)» (App. III s. 7).

Han gir samtidig til kjenne hvilken modell som han mener forsamlingen bør vedta, og at det er modell 3. Han taler i jeg-språk og i en rolig tone som virker veloverveid og ikke truende for den psykologiske tryggheten. Preses tar ikke replikker til noen andre innlegg og kommenterer derfor ikke direkte på noen andre representanters innlegg.

#### **4.3.2. A-lag og B-lag**

Kirkerådslederen argumenterer også saklig for sitt syn og i jeg-språk, men hun virker følelsesladet når hun to ganger i løpet av debatten velger å ta replikk i det jeg opplever som en skarp tone. De to representanter har, som de eneste, tatt dissens i komitéarbeidet med »Kirkelig organisering». Og begge fastholder at den beste modellen for Den norske kirke er en annen modell enn den Kirkerådet har anbefalt. Innholdet i replikkene virker irettesettende, mest på tonen i innlegget. Kirkerådslederen reagerer på at én av de to representanter sier at hvis Kirkemøtet velger modell 2, som er en sentral ansettelsesmodell lik den prestene har i dag, kommer alle på A-laget. Kirkerådslederen ber om replikk og spør om vedkommende om:

«Er det et uttrykk for at det å være tilsatt i fellesrådene, er å være på B-laget?»  
(App. III s. 11).

Ifølge Edmondson er det viktig at en leder, for å skape psykologisk trygghet, reagerer konstruktivt også på utfordringer. Edmondson skriver at: «den sanne testen er ledernes reaksjon, når folk rent faktisk sier deres mening» (Edmondson, 2020, s. 208). Videre skisserer Edmondson to viktige trekk ved dét å reagere konstruktivt, det ene er at man som leder bør reagere konstruktivt, anerkjennende og fremadskuende uavhengig av innspillet kvalitet (Edmondson, 2020, s. 208). Da vil lederen skape et miljø der mennesker tar sjansen på å si hva de mener, slik at man som leder får tilgang til den kunnskapen den enkelte har. Det andre trekk er at hvis det blir begått åpenbare overtredelser av den politikken eller de verdier som organisasjonen har, da er det viktig at lederen reagerer på det (Edmondson, 2020,

ss. 231-233). Å være tydelig på hva som er akseptabel adferd vil også bidra til å skape psykologisk trygghet. Spørsmålet blir da om man skal oppfatte kirkerådslederens replikk som en korreks på en adferd som lederen vurderer som utenfor det som er akseptabelt for Den norske kirke? I så fall må man forstå irettesettelsen som en riktig og dermed legitim handling av lederen (Edmondson, 2020, s. 210). Eller skal reaksjonen plasseres som en standard-rammereaksjon, der lederen går inn og via et retorisk spørsmål «arresterer» representanten og gir en klar beskjed om å innordne seg, altså et bidrag som hindrer psykologisk trygghet og skaper frykt?

I den grad jeg kan bruke meg selv etnografisk, opplever jeg et kroppslig ubehag i dette tilfelle. Jeg oppfatter kirkerådslederen som emosjonell, og at det står noe viktig på spill. Hun har et «borende» blick og jeg oppfatter henne nesten som ubalansert, mulig sliten. Vedkommende representant endret også adferd etter replikken og skiftet fra en freidig, smilende og sikker stil til å nøle og svare tilbake med to ting: først en ironisk tilbakemelding, som jeg tolker som en forsvarsmekanisme, etterfulgt av en pause, før vedkommende finner et passende svar:

(...) og til deg Kristin: det er jo... jeg tror vi alle ønsker at vi alle skal være vinnere.

Så det er mer en kommentar til de som har presentert ehm ehm ehm... jeg vil at alle skal være vinnere. Jeg tror at modell 2 gjør alle til vinnere, det er mitt poeng» (App. III s. 11).

Av svaret mener jeg at vi kan tolke at representanten som er prest, kvinne og en av de yngre i forsamlingen, ikke har ment å være ufin i sin form og ikke har noe ønske eller motivasjon for å kategorisere mennesker i A- og B-grupper. Utfra skiftet i fremtoning, fra selvsikker til nølende, tolker jeg representanten dithen at hun opplever replikken fra øverste leder, som også er kvinne, men noe eldre og mer erfaren, som irettesettende og bedømmende i negativ forstand. Ifølge Edmondson vil slik adferd fra lederen bidra til frykt for lederen og vil få vedkommende til å tenke nøye over hva man deler av tanker videre i prosessen (Edmondson, 2020, s. 216). En mer konstruktiv og balansert tilbakemelding kunne vært at lederen anerkjenner initiativet og innholdet som sådan, og at man peker på at enhver må være forsiktig med retorikken sin og at å nevne noen som grupper som A-lag kan være uheldig for samholdet og forståelsen av hverandre. Dette kunne også gjøres under fire øyne. En slik reaksjon vil sette betingelser for rammene, men fortsatt være inviterende til deling og aktiv deltakelse.

Kirkerådsleder tar, som nevnt, replikk en gang til i løpet av dagen. Denne gangen til den andre representant som har tatt dissens i komitéarbeidet i saken. Igjen virker leder følelsesmessig engasjert, mulig stresset eller presset, og taler skarpt til vedkommende representant.

Replikken virker til å være legitim innholdsmessig, men kirkerådslederen irettesetter også her representantens innlegg i sin replikk ved å «realitetsorientere» representanten:

«Men realiteten er at vi vet ingenting om hvordan disse modellene vil virke når det gjelder rekruttering» (App. III s. 16).

Representanten insisterer på sin side på at han må få lov å mene og tro det som er riktig for ham i denne saken og gir uttrykk for det i sin svarreplik:

«Til det første fra Raaum, så er det helt riktig at vi ikke vet, men det er vel hele grunnen til at vi har hatt en utredning. Vi har ikke testet ut disse modellene i det faktiske liv. Her må vi si det vi tror, på bakgrunn av utredningen, men det gjelder alt som blir sagt fra denne talerstolen» (App. III s. 16).

Edmondson skriver i sin bok om psykologisk trygghet at det er en forskjell på å spille for ikke å tape og å spille for å vinne, og at selvbeskyttelse og å presse gjennom en seier gjør at man går glipp av verdifulle muligheter for vekst og innovasjon (Edmondson, 2020, s. 244). Ved å slippe andre til med deres tanker og idéer, er det muligheter for å oppnå resultater som man ikke kan oppnå på egen hånd (Edmondson, 2020, s. 245). Jeg opplever at lederen her prøver å styre prosessen ved å slå ned på argument som ikke samsvarer med hennes eget synspunkt og at kirkerådslederen på dette tidspunkt «spiller for å vinne». Sett med en leders øyne kan man, på den andre siden, godt forstå beveggrunnen til kirkerådslederen. På gitte tidspunkt er et bare én modell som er fullt ut utredet, og det er modell 3. Kirkerådslederen sitter altså med ansvaret for å videreføre Kirkemøtets vedtak uten å ha oversikt over de juridiske implikasjonene et eventuelt vedtak i favør modell 2 vil medføre.

#### **4.3.3. Manglende disiplin**

Med bakgrunn i mine observasjoner på Kirkemøtet 2022, mener jeg at evidens peker på en høy grad av psykologisk trygghet. I casestudien undersøker jeg den psykologiske tryggheten på det gitte tidspunktet casen finner sted. Om det i alle de 17 årene har vært en høy grad av psykologisk trygghet på kirkemøtene, har jeg ikke forutsetning for å vite.

Ifølge Edmondson er en høy grad av psykologisk trygghet med på å sikre effektivitet i organisasjonen. En høy grad av psykologisk trygghet sikrer effektivitet som igjen er med på å styrke beslutningsprosessen (Edmondson, 2020, s. 217). Hvordan kan det da ha seg at Kirkemøtet etter 17 år enda ikke har vedtatt en ny organiseringsmodell?

Edmondson peker særlig på faktoren disiplin. Og hun forklarer at et godt psykologisk miljø ikke automatisk genererer en effektiv ledelse av møter (Edmondson, 2020, s. 255). Det er likevel slik at den åpenheten et psykologisk trygt miljø skaper, er med på å skape et klima av mer åpen tale. Noe som igjen betyr at lederne får informasjon som de ikke kunne generert alene. I tillegg betyr det at man slipper å bruke tid på unødvendig selvbeskyttende adferd som å tale rundt det man egentlig mener. (Edmondson, 2020, s. 255). Selve beslutningsprosessen, frister, utredninger, og vedtaksmodell har å gjøre med andre ferdigheter enn de mellommenneskelige. De må planlegges og gjennomføres uavhengig av den psykologiske tryggheten (Edmondson, 2020, s. 255). Som Edmondson sier det, man må ha en god strategi for å få arbeidet gjort (Edmondson, 2020, s. 253). Ei heller er det slik at representantene får noen høyere faglig kompetanse av å ha psykologisk trygghet (Edmondson, 2020, s. 253).

Edmondson bruker en tabell til å illustrere forholdet mellom graden av psykologisk trygghet og standarder for å prestere (se Tabell 1). Her viser hun hvordan dårlige prestasjonsstandarder ikke henger sammen med graden av psykologisk trygghet (Edmondson, 2020, s. 48).

	<b>Høy psykologisk trygghet</b>	Lav psykologisk trygghet
Høyprestasjons- standard	Lærings- og høyprestasjonssone	Fryktsone
<b>Lav prestasjons-standard</b>	<b>Komfortsone</b>	Apati-sone

Tabell 1 Grader av psykologisk trygghet og prestasjonsstandarder. Hentet fra Edmondson, 2022, s. 48.

Jeg har argumentert for at Kirkemøtet har en høy standard for psykologisk trygghet. Det betyr at Den norske kirke ikke faller inn under de to kategoriene som står ført opp under lav psykologisk trygghet. Den ene kategorien, *apati-sonen*, er en tilstand der det både er lav psykologisk trygghet og lave forventinger. I apati-sonen vil ansatte gjerne velge selvbeskyttelse i sin argumentasjon, for eksempel innspill som peker på at andre er skyldig

eller at man selv er uskyldig (Edmondson, 2020, s. 49). En slik type argumentasjon finner jeg ikke igjen i den empirinære kodingen av Kirkemøtet 2022.

Den høye graden av psykologiske trygghet utelukker også *fryktsonen*. Fryktsonen er en tilstand en organisasjon er i hvis det er høye prestasjonskrav, men lav psykologisk trygghet. Her råder frykten for å gjøre feil, bli utlevert og å skade sitt eget rykte (Edmondson, 2020, s. 49). Igjen finner jeg ikke noen data som tilsier at det er utbredt fryktbaserte uttalelser. Hadde det vært en lav psykologisk trygghet blant kirkemøtorepresentantene, ville man vente å se kategorier i datatilfanget som understøtter enten adferd for fryktsonen eller for apati-sonen, hvilket jeg ikke finner belegg for. Modellen understøtter dermed i dobbelt forstand min påstand om at det er en høy grad av psykologisk trygghet i Kirkemøtet 2022.

De to siste kategoriene forutsetter begge høy psykologisk trygghet. Den ene har lave standarder for prestasjon og den andre har en høy standard for prestasjon. I organisasjoner med høye prestasjonsstandarder er det et kjennetegn at man via samarbeid, deling og læring har evnen til å løse komplekse oppgaver. Det skjer en aktiv læring og man presterer på et høyt nivå (Edmondson, 2020, s. 50). Gitt den lange prosessen Den norske kirke har hatt for å vedta ny organiseringsmodell, anser jeg ikke kriteriene for høye prestasjonsstandarder for oppfylt. Utgangspunktet for den organisatoriske endringen var et vedtak fra 2005 med en målsetting om en struktur med én arbeidsgiverlinje. I 2022 er saken ennå ikke avsluttet, og Den norske kirke er fragmentert i to fløyer som begge ønsker å være den ene arbeidsgiver. Både de maktkamper som har utspillet seg og tidsbruken i saken tilsier at Kirkemøtet ikke presterer på et høyt nivå og at forumet ikke løser komplekse oppgaver på en effektiv måte. Det er derfor vanskelig å argumentere for at Kirkemøtet har gode prestasjonsstandarder for å løse oppgaven med å omorganisere Den norske kirke til én arbeidsgiverlinje.

Den siste kategorien, som jeg vil argumentere for at Den norske kirke tilhører, er *komfortsonen*. Komfortsonen har høy psykologisk standard kombinert med lave standarder for prestasjon. Edmondson beskriver en lav standard for prestasjon som et sted der folk nyter å jobbe med hverandre. Uttalelser som: «Vi må (...) ha det litt koselig» (App. III s. 20) og «(...) Kirkemøtet er et av årets høydepunkt» (App. III s. 8) kan være gode eksempler på den familiekose-likheten som finnes blant Kirkemøtets deltakere. Edmondson er kritisk til denne måten å drive en organisasjon på, fordi det er lite læring og innovasjon i et slikt miljø (Edmondson, 2020, s. 49).



Hvis Kirkemøtet er årets høydepunkt med utgangspunkt i at det skal være koselig, er det lett å forstå som en komfortsone, hvor nettopp det positive sosiale fellesskapet blir viktig, og kanskje viktigere enn det å være effektiv.

#### **4.3.4. Debatt eller dialog?**

Kommunikasjonsformen i Kirkemøtet er debatt, en effektiv og demokratisk modell for meningsutveksling. For Kirkemøtet sin del vil det si at den som tegner seg på talerlisten, får to minutters taletid, regulert av et rødt lys blir slått på hvis du taler lengre enn to minutter. Etter ethvert innlegg kan inntil to representanter komme med en kort replikk, og den som har hatt debattinnlegget, får svare kort til slutt. Deretter går neste debattant opp på talerstolen og fremsier sitt budskap i nye to minutt.

Debattens vesen er kjennetegnet ved å være en kommunikasjonsform hvor den enkelte fremsetter sitt syn på en sak. Debatten har klare retningslinjer og gjerne en ordstyrer. Spurkeland benevner debatten som en verbal kampform, hvor følelser bare brukes mot hverandre for selv å vinne gjennomslagskraft (Spurkeland, 2020, s. 64). Videre kan en debatt vekke sterke følelsesmessige påkjenninger og ubehag (Spurkeland, 2020, s. 65). Vi kjenner kanskje best igjen debattformen fra Stortingets debatter, hvor det ivrig argumenteres for ethvert partis eget synspunkt på aktuelle saker. Slik jeg har analysert debatten, kan jeg ikke si meg enig i at jeg har vært vitne til noen «kampform». Tvert imot synes debatten å bære preg av mange åpne og tillitsbaserte uttalelser, til dels personlige uttalelser og, som jeg har pekt på, mye bruk av følelsesspråk. I så måte vil jeg mene at debattens form i casen heller har form av det man vil kalle en dialog. En dialog er definert som en prosess med gjensidig lytting og fremsetting av synspunkt (Spurkeland, 2020, s. 16). Spurkeland har fremsatt en definisjon av dialog som: «Den balanserte og likeverdige samtalen» (Spurkeland, 2020, s. 63). Videre er dialogen preget av respekt og høy personlig delaktighet (Spurkeland, 2020, s. 64).

Det er en overordnet ivaretakende holdning i Kirkemøtet. Representantene åpner seg i tillit til at forumet er rommende, på samme måte som i en sjelesorgsamtale. Skal vi tolke Kirkemøtets debattform inn i disse definisjoner, opplever jeg at representantene på Kirkemøtet i stor grad snakker ut fra dialogens vesen og ikke bare ut fra eget ståsted og overbevisning slik som under en debatt.

#### 4.4. Drøfting

Med utgangspunkt i problemstillingen med søkelys på å beskrive samhandlingen i Kirkemøtet 2022, har jeg i dette kapitlet anvendt empiri særlig fra kodegruppene om emosjoner og Ghandi-perspektiv og sammenstilt det med forskningsspørsmålet om følelsesuttrykkenes betydning for graden av den psykologiske tryggheten i samhandlingen. Og jeg konkluderer med at den psykologiske tryggheten i Kirkemøtet er å regne som høy.

Biskop Midttømme viser, som den første på talerstolen, gode evner til relasjonsledelse ved å være en ivaretakende leder samtidig som hun gir uttrykk for egne tanker og følelser. Og jeg viser til representanter som følger biskopens eksempel og som også inkluderer ulike følelsesuttrykk i innleggene sine. Å vise følelser kan være en hersketeknikk, men det kan også være en oppriktig handling som gjør en sårbar for kritikk. At en så stor del av Kirkemøtets deltakere offentlig gir uttrykk for hvordan de har det, hva de skulle ønske og hva de er bekymret for, viser at de ikke er redd for represalier, eller avvísning. Jeg sammenligner tilliten representantene viser hverandre med den ivaretakende og følelsesorienterte samtaleformen sjelesorg. Og jeg argumenterer for at debatten ligner mer på en dialog i sin form. En debatt er agiterende, fokusert på å få frem argumenter som gjør at man vinner innflytelse. En dialog inviterer til meningsdeling samtidig som man er lyttende og åpen for andres argument. Og det er den siste formen for kommunikasjon jeg opplever er rådende. Med Eigel og Kuhnerts 5-trinnsmodell for mental vekst viser jeg at mange representanter opptrer på det som tilsvarer et nivå 4 i modellen, altså et modent nivå. Måten de svarer anerkjennende og reagerer konstruktivt på innspill som de selv ikke er enige i, viser dette.

Både preses og kirkerådslederen uttrykker et tydelig standpunkt og anbefaling til Kirkemøtet når det kommer til hvilken modell de mener er den beste. Jeg viser til at preses taler i jeg-form og argumenterer saklig. Det gjør også kirkerådslederen, men jeg peker også på at hun virker opptatt av å kontrollere uttalelser i debatten. Kirkerådslederen tar replikk to ganger og begge gangene er det til representanter som har tatt dissens i komitéarbeidet i saken. Jeg viser til at måten kirkerådslederen taler til representantene på, virker irettesettende i sin form.

Edmondsons forskning tilsier at det er på sin plass med irettesettelse hvis det er representanter som har en adferd som er uforenlig med organisasjonens verdigrunnlag. Da vil en slik handling være med å skape psykologisk trygghet. Hvis kirkerådslederen derimot irettesetter for å få gjennom viljen sin og vinne votereringen, vil det være en væremåte som skader den

psykologiske tryggheten. Konsekvensen for en representant som opplever å bli irettesatt offentlig av lederen, er gjerne taushet. Dermed vil lederne og forumet som sådan heretter gå glipp av verdifull informasjon fra representanter som opplever at de ikke kan tale fritt.

Jeg viser til at representanter velger å bruke tid på å fortelle om sine følelser i stedet for å argumentere for og mot innholdet i de ulike modellene. Samhandlingen blir, som jeg viser i analysen, preget av de mange følelsesuttrykk. En høy psykologisk trygghet skal, ifølge Edmondson, sikre effektivitet, noe jeg ikke finner grunnlag for i denne saken. Kombinasjonen av høy psykologisk trygghet og lavt prestasjonsnivå medfører, som ser vi av Edmondsons forskning, at Kirkemøtet kvalifiserer til kategorien *komfortsonen*. Fokuset på kosefelleskapet og den ivaretagende holdningen i kombinasjon med få eller lite krav til prestasjon gjør at Kirkemøtet blir lite effektivt. Konsekvensen av å være i komfortsonen er lite kreativitet og liten fremgang i saken. Edmondson anbefaler ikke noen organisasjoner å trakte etter å være i komfortsonen, samtidig er det ikke vanskelig å kjenne igjen mønsteret fra offentlig sektor. En offentlig etat tilhører, som kirken, ideell sektor og er ikke drevet av behovet for effektivitet og profitt. Derimot vil man ofte vil ha vage mål og beslutningskompromiss som kjennetegn. Sett utfra et mellommenneskelig perspektiv vil man også kunne argumentere for at andre hensyn enn «effektivitet» vil kunne være målet. Det vil på et samfunnsplan være helsemessige fordeler med et arbeidsmiljø der ikke stiller større krav til ansatte enn at den enkelte klarer å stå i arbeidsforholdet over tid. Å holde mennesker i arbeidsmarkedet, og ikke utenfor, kan ses på som et samfunnsansvar, viktig for den enkeltes mentale helse og opplevelsen av å «høre til» og med potensielt store økonomiske besparelser for storsamfunnet.

Jeg viser til at den psykologiske tryggheten er høy i Kirkemøtet, men at det er ikke et effektivt forum. Med Edmondsons forskning forstår vi at de mange følelsesuttrykk er med på å indikere en høy grad av psykologisk trygghet. En høy grad av psykologisk trygghet skaper rom for den åpne samtalen, som gir et godt grunnlag for å ta gode og riktige beslutninger og som gjør at organisasjonen ikke trenger å bruke tid på adferd som selvbeskyttelse. Men høy psykologisk trygghet kompenserer ikke for egenskapen disiplin. Og det kan ikke erstatte en god strategi. Det kan altså være andre forhold, til tross for en samhandling med en høy grad av psykologisk trygghet, som gjør at Den norske kirke bruker lang tid på å gjøre vedtak i denne saken.

## 5. Tema 2: En sterk kultur og et falskt argument

I den tredje og siste debatten før Kirkemøtets endelige votering om prinsippvedtaket for «Kirkelig organisering» fremlegger komité D deres siste innstilling. Der vektlegger komitéen, ved saksordfører, at de har jobbet for en samlende modell:

«Flertallet legger særlig vekt på behovet for å finne en løsning som er mest mulig samlende for kirken (...)» (<https://vimeo.com/753558991>).

Komité D`s leder følger tidlig i debatten opp med et innlegg som bruker samme retorikk:

«Da Kirkerådet før sommeren tok initiativ til en modell 3 som kombinerte elementer fra 1 og 2, så var det med tanke på å finne en løsning som kunne være mest mulig samlende. (...) At vi har nådd dette resultatet med svært ulike utgangspunkt viser nettopp at modellen holder det den lover:  
at den kan være samlende» (App. III s. 3).

Brorparten av medlemmene i komité D, Kirkerådet, som har saksforberedt saken, preses og kirkerådslederen er alle tydelige på at siden man ikke klarer å få et klart flertall for hverken modell 1 eller 2, er modell 3 den mest samlende modellen. Å være samlende virker som et hovedargument for å stemme på nettopp modell 3. Modell 3 er dessuten den eneste modellen som er spesielt utredet til dette møtet.

Mens debatten foregår, kretser mine intuitive spørsmål rundt om representanter opplever debatten som en styrt prosess? Det virker til å være en kultur hvor dét å stemme samlende er uttalt som «det riktige» å gjøre. Samtidig registrerer jeg at andre representanter forteller fra talerstolen at de opplever «et press» for å stemme for den modell som nå er fremsnakket som samlende. Med forskningsspørsmål 2 søker jeg derfor å beskrive og analysere hvilken betydning ulike kulturelle trekk har å si for samhandlingen.

### 5.1. «Lytt til komitéens flertall»

Jeg har så langt vist at det, fra ledelsens side, er signalisert som en viktig verdi å være samlende. Verdier er abstrakte ideal men kan være bevisste og uttalte, som for eksempel dét å være samlende (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 128). Denne verdien synes også å gjelde for

representanter som er enig med komitéens innstilling. Noen innlegg appellerer til samvittigheten:

«Vi bør finne størst mulig samlende løsning» (App. III s. 18)

og

«Det viktige er at vi må stå sammen (...). Så vær så snill, kjære kirkemøtedeltaker, vær med å stemme på modell 3 (...)» (App. III s. 3).

Flere uttalelser er normative uttalelser i den forstand at de uttrykkes med verb som *må* og *bør*. Verb som uttrykker en forventning om at det blir handlet slik som avsender signaliserer. Representanter deler gjerne sine oppfattelser av hva som er det riktige å gjøre. Noen appellerer til dem som har uttrykt usikkerhet:

«Er du i tvil, så stemmer vi på punkt...modell 3 som er mest fleksibel for videre utvikling» (App. III s. 18)

og

«(...) så lytt til komitéens flertall som har jobbet i denne prosessen.

Lytt til kirkerådets leder og preses, de har jobbet lenge med dette» (App. III s. 18).

Representanten har her en forventning om at man «lytter» til ledelsen og til medlemmer av komité D fordi de kjenner godt til saken. Normer er ofte konkrete, men kan også være abstrakte. Normer forteller noe om forventet adferd, hva enten er det er i lovtekster for organisasjonen eller om det er implisitte og uskrevne regler (Ekman, 2012, s. 65).

Kanskje vi kunne sagt at den normative forventningen, i Kirkemøtet, er at representanter er lojale mot ledelsen og lytter til dem som «vet bedre».

Følgende uttalelse gir uttrykk for noe av det samme normative kravet:

«Og målet var et stort flertall» (App. III s. 23).

Uttalelsen kan forstås som at representanter som stemmer for andre modeller, ikke vil være med å oppfylle «målet».

Når kulturen sterkt angir hvordan ansatte bør handle, gir det ikke bare en følelse av fellesskap, men det kan også brukes til å styre og kontrollere, kalt premisskontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 122). Premisskontroll gjør at ansatte handler slik som kulturen forventer. I mange tilfeller er det representanter som pålegger hverandre disse kravene. På den måten er kulturen med på å forme hvordan representanter agerer og kulturen legger føringer for hvordan de forstår en situasjon. Når det «å være samlende» legger premisset for hvordan det er legitimt å handle og forstå, vil representantene ubevisst legge «det å være samlende» til grunn for deres beslutninger, slik som vi ser i eksemplene ovenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 122).

I organisasjonsteorien heter det at det er en tett kultur når organisasjonen både har sterke verdier og normer, i dette tilfelle «å være samlende» og å være lojal til de som «vet bedre» og organisasjonen i tillegg i høy grad verdsetter de selvsamme normene og verdiene (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 135).

### **5.1.1. «Modell 2 er også samlende» - motkulturen**

Den sterke kulturen virker ikke til å kunne godta argument som ikke representerer en samlende holdning. Verdien «å være samlende» er en grunnleggende antakelse nettopp fordi mange støtter opp om denne verdien. Problemet blir når å «være samlende» blir knyttet til én bestemt modell. Det gjør det umulig i praksis å tale for andre modeller og det avstedkommer en del motstand:

«Alternativ 2 har også masse kompromisser i seg og er ganske samlende for oss som vil stemme på 2» (App. III s. 19).

Dynamikken i debatten utvikler seg slik at de representanter som ikke mener modell 3 er den beste modellen, likevel «tvinges» til å forholde seg til verdien om å «være samlende»:

«Så sies det da at modell 3 er den mest samlende, men det er veldig lite argumenter å høre hvorfor den er mer samlende. Jeg mener at når vi skal ta stilling til det spørsmålet, hva som kan være samlende, så må vi holde oss til det vi faktisk vet om hvordan ansatte og rådene våre stiller seg til denne saken. Og da vet vi ut i fra høringene til Müller Nilsen-utvalget, at alle våre ansatte, deres fagforeninger, ønsker én arbeidsgiver linje, altså modell 2. Så hvis vi vil

være samlende og være på lag med våre ansatte, så er det modell 2 som er den mest samlende» (App. III s. 11).

Det som i praksis skjer, er at representanter projiserer verdien om å «være mest samlende» inn i argumentasjonen til fordel for andre modeller. Representanten bruker her argumentasjon om «å være samlende» til fordel for sin foretrukne modell; Modell 2. En representant setter ord på dette fenomenet:

«Og for meg har det vært to begreper som har vært styrende for meg arbeidet. Det har vært bærekraftig og det har vært samlende. Og så hører jeg, at vi bruker alle sammen disse to begrepene og bruker ulike argumenter for å forsvare dem (...)» (App. III s. 19).

Mens andre igjen uttrykker frustrasjon over det som representanten ikke regner som legitime argument:

«Jeg kjenner nå at jeg er mett av å høre alternativ 3-fansen har tatt eierskap til ordene kompromiss og samlende» (App. III s. 19).

## **5.2. Et falskt argument**

Så langt har jeg argumentert for at Kirkemøtet har en sterk kultur, altså en kultur med et enhetlig sett av verdier og normer som mange støtter opp om, og at det finnes en motkultur som på ulik vis protesterer mot at det å være samlende som et argument for en bestemt modell. Jeg kaller kodegruppen for motkultur nettopp fordi det virker som at de kjemper mot den etablerte «sannheten». Jeg kunne også kalt kulturen for en subkultur, da det er en kultur som er i en opposisjon til den rådende kulturen. Når jeg velger å bibeholde termen motkultur er fordi termen kommuniserer bedre den motstanden og opprøret som ligger i motkulturen. I debatten opplever jeg at de «kjemper» forgjeves det meste av debatten, helt inntil lek representant Storvik ber om replikk til preses' innlegg. Den replikken postulerer at å stemme på modell 3, fordi det er den mest samlende, som et falskt argument:

«Æ bare tar ned de her kaninan og hestan her hvis det går bra. De her argumentan om samlandes, det argumentet om konsensus som på en måte kommer fram her.

Æ klarer ikke å forstå argumentet. Æ tenker vi er nødt til å ta stilling til hvilken kirke er det vi ønsker, og så foretar vi en avstemning ut av det. Og hvis den avstemningen vis en mer eller mindre overvekt, så tenker æ at da samler vi oss alle sammen bak det resultatet. Sånn at det... at æ skal stemme for en modell som æ ikke tror på, fordi at det skal være samlanes. Æ mener det er et falskt argument» (App. III s. 19).

Med den påstanden setter Storvik preses, Kirkeråd, kirkerådsleder og komité D til veggs. For hva er egentlig et argument? Et gyldig argument, i klassisk gresk forstand, består av to deler, en eller flere relaterte påstander og en konklusjon som følger av påstandene. Et falskt argument vil altså være det motsatte: premissene for argumentet gir ikke støtte til konklusjonen. Den mest samlende modell kan ikke ha egenskapen å være samlende i seg selv, da den meste samlende modell vil være den som flest mulig stemmer på. Argumentet å være mest samlende har dermed usanne premisser, og vil være ugyldig. Men nå er debatten ikke noen øvelse i klassisk logikk, så hvorfor trekker Storvik da inn dette logiske resonnementet?

Ifølge Scheins 7 dimensjoner for grunnleggende antakelser er det ulike måter å komme frem til sannhet på (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 127). Storvik forteller fra talerstolen tidligere i debatten om seg selv:

«Landsmøte, dirigenter. Æ kom hit på torsdag, første Kirkemøte. Æ hadde ikke suttet meg inn i denne saken. Æ begynte med det på mandag og æ har brukt dette landsmøte, æ har lyttet til alle sammen, æ har spurt, æ har prøvd og gravd, prøvd å forstått: Kva er det som står på spill? Kva er det som er alternativene?»

(App. III s. 4).

Storvik er altså ny i dette forum, han kjenner ikke til Kirkemøtet fra før, og han kjenner ikke til saken fra før. Antakelig er han ikke sosialisert inn i Den norske kirkes kultur og vet derav ikke om organisasjonens «riktige» måte å tenke og føle på (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 127). Storvik forteller også at han selv er ansatt på Universitetet i Tromsø (ibid). Jeg googler ham straks og ser at han er ansatt på det juridiske fakultet og underviser i arbeidsrett. Hvis Storvik er som profesjonsutdannede flest, er han drevet av sin profesjons grunnleggende antakelser om hvordan man finner frem til sannheter (Jacobsen & Thorvik, 2022, s. 147). Han beskriver det nok så nøyaktig selv i replikken. Vi tar sammen stilling til de ulike løsninger. Vi



stemmer hver især og først da samler alle seg rundt den løsningen som demokratiet har stemt frem (App. III s. 19).

Men fordi det er kulturen som angir hva som er passende adferd og hvordan man bør handle i gitte situasjoner, og fordi Storvik er på Kirkemøtet hvor den rådende kultur er slik at man «lytter til de som vet bedre», blir det en kulturforskjell i måten å finne «sannheten» på. De normative forventninger og ytre krav med bør og må passer ikke inn i Storviks grunnleggende antakelser. Han «klarar ikke å forstå argumentet» som han selv sier.

Samtidig som Storvik utfordrer kulturen og de etablerte grunnleggende antakelser på Kirkemøtet, imøtekommer bruddet for noen representanters deres grunnleggende antakelser om å finne sannheten på samme måte som Storvik gjør. For eksempel hører Storviks forståelse til den man finner i akademia og regler om god forskningsetikk (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 127). Det er en anerkjent måte i vårt sekulære demokratiske samfunn å finne frem til felles løsninger på. Store offentlige instanser som rettsvesenet og Stortinget belager seg på denne måten å finne «sannheten» på. Man ligger frem argument for og mot, stemmer individuelt og det flertallet stemmer, det samler man seg om.

### **5.2.1. «Det er mitt valg»**

Nordmenn med et kristent grunnsyn er også borgere av en sivil og nå sekularisert stat og de vil nødvendigvis være preget av grunnleggende antakelser fra omgivelsene slik som andre mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2022, ss. 142-143). Og det er dette som kommer til syne i motstanden mot argumentasjonen for modell 1 om å «være mest samlende».

En geistlig, altså profesjonsutdannet prest, gir fenomenet et uttrykk:

«(...) og det er fortsatt mitt valg» (App. III s. 7).

Det viktigste i en kultur er hvilke verdier og normer som overføres fra tidligere generasjoner til neste generasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 123). Når kulturen, som her, ikke lengre oppfattes som sann, så vet vi av Scheins definisjon på kultur at da endres kulturen. Kulturen må endre seg fordi de grunnleggende antakelser ikke lengre viser seg som «sanne» i møte med virkeligheten.

### 5.3. En homogen kultur?

Underveis i debatten om ny organisering dukker det opp noen små plastikkfigurer på talerstolen. De står relativt godt synlig på talerstolens ytre øvre kant. Etter pausen, mellom første og andre del, står det nå to dyrefigurer. I forbindelse med et innlegg setter en av de yngre representanter i forsamlingen opp ytterligere et plastikkdyr. Han sier ikke noe rundt dette, men han bruker litt tid på å sette figuren frem og virker fornøyd og smiler i det han går ned fra talerstolen og han snur seg og ser på figuren han har satt opp.

Slik bruk at konkrete kalles artefakter og tilhører den siste av Scheins tre kulturanalysenivåer. Mens grunnleggende antakelser er usynlig for øyet og dermed vanskelige å ta hensyn til for ledere, er artefakter derimot ofte mer konkrete og håndfaste. Artefakter har tre undergrupper av tegn. Det ene er det mennesker sier. Det andre er det mennesker gjør, altså deres adferd, og det siste er fysiske uttrykk og gjenstander. Figurene har størrelsen og likheter med det jeg kjenner igjen som overraskelsen i et Kinderegg, altså leken i den midtre del med sjokolade rundt, og kan i så måte fremstå som en litt barnslig handling. Storvik, som vi har sett, starter sin replikk med å si: «Æ bare tar ned de her kaninan og hestan her hvis det går bra» (App. III s. 19). Antakelig ser ikke Storvik noen grunn til at de figurene står der, kanskje de til og med forstyrrer ham.

Ved første anledning, altså umiddelbart etter Storviks innlegg, ber en av de andre unge representanter om replikk og avslutter den korte replikken sin med følgende:

«(...) Det er noen figurer her. Jeg må bare sette de opp igjen. Det er en koala og så ... vi må være litt... ha det litt koselig» (App. III s. 20)

Hvis vi går tilbake til Scheins 7 ulike dimensjoner ved grunnleggende antakelser, kan det virke som at synet på handlinger her er forskjellig. For skal man opptre rasjonelt eller skal man vise følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 127)? Storvik som tar ned figurene, vet vi, er ny i forumet og profesjonsutdannet. Som jurist vil hans grunnleggende antakelser være en rasjonell tilnærming både til saken, men også i forhold til bruken av konkrete. Det å sette opp koalabjørner tilføyer ikke noe saklig informasjon til saken og gir derfor ikke mening.

Den unge representanten gir forsamlingen et glimt av hennes grunnleggende antakelser i innlegget ved å si noe om hva symbolverdien for henne er. Hun presiserer: det er ikke bare

dyr, det er en koala. Det betyr altså noe at akkurat de figurene står der. Representanten kobler videre sammen opplysningen om at det er spesifikke dyr, med at «vi må ha det litt koselig».

Kultur-ulikheten er slående. Mens den unge representanten gir uttrykk for en følelsesstyrt kultur, gir Storvik uttrykk for en analytisk og rasjonell kultur. Jacobsen og Thorsvik viser til teori som tilsier at i en situasjon med mye usikkerhet kan det symbolske innholdet være viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 132). Og kanskje det er det som er tilfelle her. Dét å holde stemningen «litt koselig» er en form for ufarliggjøring og gir trygghet inn i en ellers presset situasjon.

Men det ikke bare synet på hvordan man handler, rasjonelt eller følelsesstyrt, som er forskjellig. De to representanter har ulik alder og representerer to ulike generasjoner. Generasjon Y og Z, altså de yngste generasjoner på arbeidsmarkedet, er kjent for å være selvstendige og selvsikre. De er vant til medbestemmelse og har ikke hatt en oppdragelse der barnet innordner seg de voksne, slik tidligere generasjoner har vokst opp med (<https://se-institute.no/generasjon-x-y-og-z/>). Ved å be om replikk og sette opp figurene umiddelbart etter at en annen og eldre representant har tatt dem ned, viser de yngste arbeidstakere at de ikke er redde for å vise hva som er viktig for dem.

Samtidig har de yngste generasjonene også ofte fokus på felleskapet (<https://se-institute.no/generasjon-x-y-og-z/>). Og jeg tolker det slik at det symbolske innholdet i figurene viser til samhold og fellesskapsfølelse mellom de yngre representantene. De yngste representanter handler på en måte som de eldre, men sosialiserte representanter tolererer, mens den representanten som kommer fra en kultur der de grunnleggende antakelser er analytisk og rasjonell styrt, ikke forstår slike handlinger.

### **5.3.1. Lurer jeg meg selv?**

I første debattinnlegg etter at Storvik har lagt frem sin påstand om et falskt argument, gir en representant uttrykk for å tvile på sin egen dømmekraft. Han spør retorisk:

«Lurer jeg meg selv?» (App. III s. 20).

En av de 7 dimensjonene ved de de grunnleggende antakelser er synet på konflikt. Er det greit med uenighet, eller vil vi helst at alle er enige? Jeg mener at ovennevnte innlegg peker i retning av en kultur som strekker seg langt for å tilfredsstillende normen om å være enige.

### 5.3.2. Big assumptions

En måte for mennesker å bli oppmerksomme på deres grunnleggende antakelser, er å benytte seg av mentale utviklingsmodeller. En slik modell har Kegan og Lahey, to utviklingspsykologer fra Harvard-universitet, utviklet. Testen kaller de X-ray og den baserer seg på det de kaller big assumptions, altså ubevisste antakelser om hva som er riktig å gjøre i en gitt situasjon. Big assumptions gjør mennesker oppmerksomme på de ubevisste grunnholdningene man har og gir oss dermed muligheten til å se «bak» handlinger og holdninger. Ved å bli bevisst eget handlingsmønster kan man få til å endre adferd. For eksempel er det vanlig at mennesker har ubevisste grunnleggende holdninger som man har tillært seg som barn og som var helt nødvendige som barn, men som voksen er de ikke lenger nødvendige eller adekvate eller de kan til og med være skadelige for ens egen helse og utvikling (Kegan & Lahey, 2009, s. 37).

X-rayen består av fire deler. I den første kolonne skal man skrive hva det er man ønsker å bli bedre på, sine mål. I andre kolonne skriver man hva man i realiteten gjør eller ikke gjør for å oppnå målene. Den tredje kolonnen heter Worry box, og her noterer man det man er redd for skal skje hvis man gjør det man må for å oppfylle målene sine. Dette er de skjulte eller konkurrerende forpliktelser som ligger bak handlingen (Kegan & Lahey, 2009, s. 35). De tre første kolonnene utgjør et lukket system som er det Kegan og Lahey kaller det immune system, hvor man holder fast i en væremåte som føles låst (Kegan & Lahey, 2009, s. 41), og som fungerer som et selvbeskyttelsesystem (Kegan & Lahey, 2009, s. 50). For å endre sitt immune system må man finne sine big assumptions. I fjerde og siste kolonne, som er big assumptions-kolonne, prøver man å se bak dine bekymringer og hva man gjør eller ikke gjør og utleder derav sine big assumptions eller ubevisste antakelser. Det kan altså oppstå en inkongruens mellom den indre ubevisste overbevisningen og de mål man har, for eksempel når en representant fra komité D stemmer for komitéens innstilling, men egentlig ikke er enig.

Hvis vi forsøksvis prøver å applisere utviklingsskjemaet på eksemplet ovenfor. Hva sier X-rayen om dennes grunnleggende antakelser (se Tabell 2)?

Improvement goal	Doing/not doing	Worry box	Big assumptions
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ønsker å stemme slik jeg er overbevist om</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stemmer som andre vil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke bli akseptert</li> <li>Å falle utenfor fellesskapet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvis jeg er meg selv, er jeg ikke god nok.</li> <li>Hvis jeg stemmer som jeg selv ønsker, blir jeg ikke akseptert.<sup>2</sup></li> </ul>

Tabell 2 Big assumption analyse etter Kegan og Laley.

Det vi ser, er at det er en grunn for at vedkommende stemmer annerledes enn hans egen overbevisning. Vedkommende har kanskje vært redd for å bli avvist hvis han stemmer utfra egen overbevisning. I kombinasjonen med en sterk kultur kan det gi mening. Både ledelsen som ønsker «en samlende løsning» og mange representanter søker en homogen debatt og løsning.

### 5.3.3. Høy grad av tillit

En faktor som er viktig for hvor sterk en kultur er, vil være graden av tillit i organisasjonen. Er det en sterk gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte, har dét å styre gjennom kulturen vist seg å være et effektivt ledelsesverktøy. Tillit kan på den måten erstatte behovet for informasjon og administrativ kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 121). Jacobsen og Thorsvik trekker frem særlig to forhold for å oppnå tillit: en sterk fellesskapskultur og egenskapene lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Begge deler tar tid å bygge opp (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 121). For Den norske kirkes del så vil den kvalifisere godt for de to ovennevnte krav. For det første er Den norske kirke en 1000 år gammel organisasjon med lange tradisjoner, og verdsettet til Den norske kirke som trossamfunn er godt forankret i grunnleggende kristne verdier som nestekjærlighet og barmhjertighet. Med sekulære øyne kan man stille seg spørsmålet om Den norske kirke, eller den kristne verdensvide kirke som sådan, alltid har klart å etterleve etter disse verdiene, men internt og mentalt har disse verdiene stått

<sup>2</sup> X-rayen er et eksempel for å vise modellens relevans for menneskers selvutvikling. Resultatet kan derfor ikke tas til inntekt for å være vedkommendes underliggende antakelser (big assumptions). For å få dette korrekt må den det gjelder naturlig nok selv svare for seg.

sterkt. Det betyr at når Jacobsen og Thorsvik beskriver hvilke tiltak organisasjoner gjerne bruker bevisst for å bygge en sterk kultur, vil mye av dette være gjeldende for Den norske kirke. Det være seg interne kurs, egen terminologi, ulike typer ritualer og seremonier. Med korset har kirken en sterk logo som alle kjenner betydningen av. Visjoner som «Mer himmel på jord» og kristne salmer finns i et utall. Nåværende salmebok har nærmere 1000 salmer som alle relaterer til kirken som organisasjon, den felles troen, verdiplattformen og viktigheten av symbolene som sakramentene dåp og nattverd har (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 141). Kirkemøtet starter hver morgen med andakt før man begynner sakslisten og møteagendaen. Og i pausen på den siste dagen midtveis i saken om «Kirkelig organisering» velger man å reise seg og syng bursdagssangen for en av representantene og servere boller. Alt dette er ifølge forskning også med på å styrke de sosiale bånd (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 142). En av fordelene ved å ha en sterk kultur er at organisasjoner ofte, på grunn av de tette båndene, er mer effektive (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 120). Kirkemøtets del er det likevel vanskelig å argumentere for - med en 17 år lang og stadig pågående omorganiseringsprosess - at Den norske kirke kan regnes som effektiv selv med en sterk kultur og med stor grad av tillit.

#### **5.4. Drøfting**

Jeg har i lys av min overordnede problemstilling og i vekselvirkning mellom empirisk datamateriell og teori om organisasjonskultur, vist at det er både fordeler og ulemper ved en sterk kultur. Innledningsvis i kapitlet viser jeg til mitt forskningsspørsmål om hvilken betydning ulike kulturelle trekk har for samhandlingen. Måten jeg har lett etter svar på dette spørsmålet, har vært empiridrevet. Først har jeg sett etter likhetstegn i kulturen. Jeg viser til de mange ensrettede innlegg om å «stemme samlende». Denne retningen er den rådende kulturen og den viser at det er en sterk kultur og stor vilje til å lytte, forstå hverandre og å vise respekt overfor dem som kristne i bibelsk forstand ville kalt «de eldste».

Å se etter sammenfallende kulturtrekk er ett viktig perspektiv. Men som i Ricoeurs fortolkningsteori om narrative fortellinger er det alltid et høydepunkt, en eller annen form for brudd i narrativet. Jeg viser til at det bygger seg opp mot dette høydepunktet gjennom det jeg kaller motkulturen. Her er mitt perspektiv ikke lengre å se etter likheter, men etter forskjeller, motstridende uttalelser som bryter med verdien om å «være samlende» og normen om å lytte til dem som «vet bedre». Bruddet, denne tydelige artikuleringen av motstand og signal om en

annen måte å finne frem til «sannhet» på, forstår jeg som møtets klimaks. Jeg viser det ved å bruke Sheins teori om de 7 dimensjoner ved grunnleggende antakelser. At der i møtet finnes to ulike måter å finne frem til «sannhet» på: følelsesstyrt og analytisk basert, blir på dette tidspunktet veldig klart. Det interessante er at representant Storvik ikke blir avvist på sin påstand. Han blir ikke «fryst ut» av den rådende kulturen, som man skulle forvente hvis den etablerte «sannheten» hadde vært den eneste rådende (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 139). Og jeg spør meg om den rådende kulturen om å lytte til de som vet bedre er på vikende front til fordel for en kultur som er mer lik den vi kjenner fra sekulære samfunnsaktører som Stortingsdebatter.

Videre viser jeg, fortsatt med fokus på kulturell ulikhet, til forskjeller som skyldes generasjonsforskjeller, og jeg peker på en differensiert kulturell tilnærming for hvordan man «handler». Igjen bruker jeg Sheins 7 dimensjoner ved kulturer. For mens den rådende kultur i Kirkemøtet synes å forstå handling utfra et følelsesstyrt paradigme, etterlyser motkulturen analytiske argument.

Jeg benytter Sheins 3 kulturanalysenivå for å gå nærmere inn på nivået artefakter. Også her står en analytisk og logisk måte å handle på i motsetning til en følelsesstyrt adferd. Representant Storvik, med sin rasjonelle tilnærming, synes ikke å forstå grunnen for at plastikkfigurene skal ha en plass på talerstolen. God samhandling betinger en viss vilje til å forsøke å forstå hvor den andre kommer fra emosjonelt. Derfor viser jeg også til X-ray-analysen til Lahey og Kegan. Selvutviklingsmodeller kan være til hjelp for den som vil forstå seg selv og sine ubevisste holdninger og handlinger. Slik som ledere har et ansvar i å lede og trygge ansatte, har også eldre kirkemøtorepresentanter et ansvar for å ivareta dem som har mindre erfaring og trygghet.

På den ene siden viser min analyse at Den norske kirke har en sterk kultur med alle gode forutsetninger for å fortsatt være det, og med de fordeler en sterk kultur kan ha. Den norske kirke har mange fellesskapsbyggende elementer som andre organisasjoner vanskelig kan få til: de sterke symbolene som korset, det felles verdigrunnlaget, salmetradisjonen og gudstjenestelivet for å nevne noe. Den norske kirkes verdigrunnlag og de uttalelser empirien viser, passer også godt sammen med det vi kan kalle en sterk kultur med høy grad av lojalitet og grunnleggende intensjoner om å være ærlig og pålitelig.

På den andre siden har Den norske kirke noen utfordringer, for det går ikke å være kirke i et vakuum. En organisasjon vil alltid være påvirket av sine omgivelser. Dette mener jeg empirien også underbygger. Uttalelser som det er mitt valg, det er et falskt argument og andre klare protester mot det som kan oppfattes som den rådende kultur er eksempler på en sekulær nasjonal kulturell påvirkning som er med til å justere organisasjonskulturen i Kirkemøtet.

Alle i ledelsen, Kirkerådet som har saksforberedt saken, brorparten av medlemmene i komité D og ikke et ubetydelig antall leke og geistlige representanter viser alle vilje til å være lojale til tanken om å oppetre samlende og opprettholde en homogen kultur. Men som representant Storvik påpeker, er det ikke slik demokratiet fungerer, det er først etter voteringen vi ser hva det er organisasjonen skal samle seg om. Dermed forstår vi at kulturen i realiteten er heterogen fremfor homogen, og problemet oppstår når ledelsen forsøker å knytte en sterk verdi for Den norske kirke (å være samlende) til én bestemt modell. Kulturen i kirkemøtet blir dermed en hybrid av en patriarkalsk kultur der de «eldre» vet bedre, og en sekulær forståelse av hvordan demokratiske beslutningsprosesser fungerer.

## **6. Tema 3: Omorganisering i Den norske kirke**

### **- en 17 år lang beslutningsprosess**

Utgangspunktet for problemstillingen min er spørsmålet om hvorfor det har vært vanskelig og tidskrevende for Den norske kirkes øverste ledelse å fatte en beslutning om «Kirkelig organisering». Jeg har så langt analysert graden av psykologisk trygghet og kjennetegn ved de kulturelle trekk. I dette kapitlet vil jeg løfte blikket fra det intersubjektive og relasjonelle til beslutningsprosessen. For hvis det ikke er forhold ved samhandlingen i seg selv som har vært grunnen for manglende beslutningsvilje, er det da forhold ved beslutningsprosessen som hindrer effektiv beslutningstaking?

Med bakgrunn i forskningsspørsmålet om hvordan beslutningsprosessen bidrar til samhandlingen, søker jeg å belyse hvordan mennesker tar beslutninger som del av en gruppe, men også som enkeltpersoner. Selv om samhandlingen skjer på kollektivt nivå, vil individets måte å forstå informasjonen på være medbestemmende for tolkningen av informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 334). Herunder søker jeg å analysere hvordan Kirkemøtet velger det antatt beste alternativet, og hvilke mål det finnes for vedtaket.



Gjennomgående i kapittelet vil teorien om den rasjonelle idealmodellen og menneskers begrensede rasjonalitet være analyseverktøy.

Jeg velger å ta utgangspunkt i måten preses, som Den norske kirkes øverste geistlige leder, vektlegger informasjon om og valget mellom alternativene i sak om «Kirkelig organisering». Både fordi hans vurdering er viktig i kraft av at han nettopp er leder, og også fordi preses' synspunkt i praksis ble det rådende synspunktet som i den avsluttende voteringen vinner frem. Uttalelsene hans egner seg derfor godt som utgangspunkt for analysen av beslutningsprosessen.

## **6.1. Hva er en beslutningsprosess?**

For å kunne analysere casen i lys av teori om beslutningsprosesser må vi først definere hva en beslutningsprosess er. Ifølge Jacobsen og Thorsvik er en beslutning et valg mellom ulike alternativ, der valget innebærer en forpliktelse til handling og at en beslutning er det endelige utfall av en prosess (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 300). En beslutning er altså i seg selv en prosess. Å ta en beslutning er målet, samtidig som beslutninger sjelden tas én gang for alle. Beslutningsprosesser må derfor anses som dynamiske i sin grunnleggende form (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 299). Jacobsen og Thorsvik deler beslutningsprosessen inn i fire faser for å sortere hva som skjer når i prosessen. De fire fasene følger hverandre kronologisk i tid (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 302). Teorien er elementær, men likevel nyttig for å forstå hva som skjer i en prosess.

I den første fasen identifiserer man at det er et problem eller en mulighet man ønsker å gjøre noe ved. Deretter kommer en innsamlingsfase der man søker informasjon om problemstillingen. Den tredje fase er selve beslutningen, hvor man benytter den innsamlede informasjon som beslutningsgrunnlag til å rangere alternativene utfra. Den siste fasen er implementeringen av beslutningen, altså handling. De fire fasene skjer i en prosess som en dynamisk bevegelse fra man oppdager et problem til problemet er løst og man kan begynne å iverksette handling (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 300).

### **6.1.1. Casen som en del av en større beslutningsprosess**

Ved å applisere ovennevnte beslutningsteori på sak om «Kirkelig organisering» blir det klart at casen tilhører fase 3 i en beslutningsprosess. Hvis vi appliserer denne modellen på casen, vil det se slik ut:

Fase	Problem/mulighet	Årstall	Ansvar
Fase 1: Identifisere problem	Ønsker ny organisasjonsstruktur med én arbeidsgiver	2005	KM <sup>3</sup>
Fase 2: Samle inn informasjon	Innsamling av informasjon	2005-2022	KR
Fase 3: Ta stilling til problemet	Prinsippvedtak	2022	KM
Fase 4: Implementere		2022-	KR

Tabell 3 De fire faser i en beslutningsprosess.

Av tabellen ser vi at det er fase 2, innsamlingsfasen, som strekker seg ut i tid, og at prinsippvedtaket er en begrenset del av en større beslutningsprosess. Samtidig har det i perioden, fra 2005-2022, vært andre store endringsprosesser i Den norske kirke. Den største endringen kom i 2017 da kirken opphørte med å være statskirke. Det var en stor og krevende prosess som tok mye ressurser. Å vente med å gjøre vedtak om ny organiseringsmodell til at rammene for det selvstendige kirkesamfunn var på plass, kan ha vært både en fornuftig og nødvendig vurdering.

## 6.2. Prinsippvedtaket

Høsten 2022 vedtok Kirkemøtet et prinsippvedtak for veien videre i prosessen for ny organisering. Et vedtak som i all hovedsak betyr at Den norske kirke beholder dagens organisasjonsstruktur med to arbeidsgiverlinjer. Den største organisatoriske endringen er at det daglige arbeidsgiveransvar for prestene skal flyttes fra embetslinjen til rådslinjen, under ledelse av den lokale kirkeverge. Samtidig vedtok Kirkemøtet en rekke modelluavhengige tiltak som samordning av lønnssystemer og HMS.

Vedtaket er på linje med de synspunkt og forslag til vedtak som preses talte for i debatten. I sitt innlegg til debatten sier han flere ting. Det første han presiserer, er at «Dette er en sak som har store og viktige dimensjoner, men kyrkja er enda meir enn dette (...)» (App. III s. 7).

---

<sup>3</sup> Kirkemøtet (KM) er kirkens øverste beslutningsmyndighet. Kirkerådet (KR) er det saksforberedende organ til Kirkemøtet.

Videre sier han at: «(...) så handlar det om at kyrkja må ha arbeidstakarar og vi må organisere det slik som vi kan få det til, det på best måte utifrå det Den norske kyrkja er akkurat nå (...)» (App III s. 7). Preses peker på de lange linjene i kirkens historie. Linjer som strekker seg lengre tilbake i tid enn vedtaket om én arbeidsgiverlinje i 2005. Han presiserer at det er viktig med en kirke som vil passe for hele Den norske kirke slik som den er per i dag. Videre peker preses på farer han ser: «(...) og vi skal gjennomføre det som blir vedtatt og da må vi også tenke på gjennomføringsrisikoen ved å virksomhetsoverdra tusenvis av menneskje frå eit til eit anna system når vi kan unngå det» (App III s. 7). Preses trekker frem det å flytte ansatte fra ett rettssubjekt til et annet som en risiko han ønsker å unngå. Deretter gir han Kirkemøtet løsningen: «Vi kan gjennomføre veldig mye av dette ved modell 3. Ved å samordne arbeidsgjevaroppgåvene ved å prøve å få motivert dei som allereie har arbeidsgevaransvaret lokalt til å sjå at vi støttar dei og vi vil at vi skal utføre dette og vi tar ansvar for presteskabet som arbeidsgjevar for presteskabet, og unngår ein verksomheitsoverdraging (...)» (App. III s. 7). Preses peker på modell 3 som den beste modellen for Den norske kirke. Det er også den eneste modellen som ikke vil medføre virksomhetsoverdragelse av ansatte. Preses setter saken om «Kirkelig organisering» inn i en større ramme slik at beslutningen blir en ut av mange valg. Det virker viktig for ham å holde kirken samlet, noe som i praksis betyr at preses ønsker å holde på de hovedtrekkene som gjelder for Den norske kirkes organisering i dag. På den måten appliserer preses en slags etisk utilitarisme på saken: et best mulig utfall for flest mulig. Samtidig kommer vi ikke utenom at «bestillingen» og grunnen for at hele prosessen ble satt i gang var for å få én arbeidsgiverlinje, noe som modell 3 ikke innfrir. Som en representant uttrykker det:

«Modell 3 løser ikke hovedutfordringene (...)» (App. III s. 10).

Preses er bevisst dette og poengterer at han ikke støtter et vedtak som på det ene eller annet viset innebærer at ansatte må bytte arbeidsgiver. Helt konkret peker han på en gjennomføringsrisiko ved å overføre ansatte fra en organisasjon til en annen. Det virker som om at preses anser et valg som per definisjon vil innebære en forpliktelse til å flytte ansatte fra ett rettssubjekt til et annet som en risiko. Preses er med andre ord ikke villig til å innfri hovedutfordringen om én arbeidsgiverlinje.

Kirkemøtet i 2022 bærer generelt preg av utålmodighet for handling: «Mange sier at nå må vi få landet denne saken, så vi kan komme oss videre» uttrykker en representant. En forståelig reaksjon etter 17 år. Det er vanskelig å komme utenom at har det vært en lang prosess. Og det

er ikke urimelig å tenke at det har ført til en viss slitasje. Presset for å «lande saken» prøver preses å dempe ved å nevne viktigheten av ikke å forhaste seg i konklusjonene:

«Difor er vi nødt til å ha det med oss i dag og ikkje berre tenke på kva går fort,  
og kva går akkurat slik eg vil» (App. III s. 7)

Som vi så i modellen for beslutningsprosesser, har Den norske kirke vært i fase 2 i lang tid nå. Og etter en prosess som har pågått i 17 år, kan det fremstå som ironisk at øverste leder for Den norske kirke går på talerstolen med en formaning om å ikke gå for fort frem. Hvis vi på den andre siden ser på definisjonen av en beslutning som et endelig utfall av en prosess, vil man kunne definere Kirkemøtet i 2022 som en egen beslutningsprosess med prinsippvedtaket som det endelige utfall og dermed målet. I så måte gir preses uttalelse mening.

Kahneman har forsket på menneskets kognitive forståelse. Han argumenterer for at det er to måter mennesker tenker på, en hurtig og en langsom måte, og at vi mennesker har en tendens til å velge den hurtige måten. Men, sier Kahneman, da risikerer vi også å gjøre mange feil, da vi tar beslutninger på et mer rasjonelt grunnlag når vi gir oss selv tid (Kahneman, 2011, s. 21). Legger man Den norske kirkes 1000 år lange eksistens i Norge til grunn, kan preses ha et anliggende med å formane til langsom tenkning når det gjelder prinsippvedtaket for Den norske kirkes organisering. Et prinsippvedtak vil begrense valgmulighetene videre og føre prosessen inn i en ny fase. Kirkemøtet vil etter prinsippvedtaket ikke lengre kunne velge helt fritt hvilke beslutninger man videre skal ta. Heretter må alle beslutninger om ny organisering ligge innfor feltet av det som blir vedtatt.

### **6.2.1. Likelydende argument**

I arbeidet med mine observasjonsdata fremkommer det overraskende mange like argumenter for ulike modeller som i prinsippet er vesensforskjellige og som derfor bør gi ulike strukturelle utslag. Ett argument som blir brukt til fordel for både modell 2 og modell 3, handler om sentralisering. To representanter sier i hvert sitt debattinnlegg til fordel for hver sin modell:

«Modell 2 som nå kommer opp til avstemning, ehm er en for sentralistisk modell»  
(App. III s. 5)

og

«Det er ikke sånn sentralisering knyttet til modell 2» (App. III s. 6).

I begge tilfelle ser det ut som at premisset for representantene er at sentralisering er uønsket. Likevel blir risiko for sentralisering brukt som argument for både å stemme på modell 2 og ikke stemme på modell 2. Samtidig er modell 1, som er den mest desentraliserende modell, der alle ansettes lokalt, forkastet.

I forbindelse med et annet sentralt tema, nemlig spørsmålet om lokaløkonomi, oppstår samme tendens:

«Med modell 2 risikerer vi, etter min vurdering, å svekke relasjonen og eierskapet til kommunene og sette den lovpålagte finansieringen i spill» (App. III s. 23)

Mens andre representanter fremmer det motsatte syn i saken:

«Æ oppfatter det som en villedning i spørsmålet om lokaløkonomien (App. III s. 6).

Utspillene gir inntrykk av at modell 2 både kan føre til dårligere økonomiske rammer fra kommunene og samtidig ikke føre til dårligere økonomiske rammer fra kommunene.

En teori som kan hjelpe med å sortere hvorfor forståelsen av ulike organisasjonsmodeller blir så forskjellig, er den rasjonelle idealmodellen.

### **6.2.2. Den rasjonelle idealmodellen og begrenset rasjonalitet**

Ifølge den rasjonelle idealmodellen er det fire klare og avgrensede faser i en rasjonell beslutningsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 300). Først må man ha en klar oppfattelse av situasjonen og hva målet er. Den neste fasen er en komplett informasjon om alle alternative løsninger. Og med full innsikt, er det enkelt å fullføre fase tre hvor man rangerer alle alternativene etter hvilket som gir best resultat i forhold til målet. Siste fase er å velge det alternativ som gir best resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 302).

Dette er en idealmodell, men nettopp derfor ser vi allerede her at det er beslutningsproblemer i casen. Det første problemet er spørsmålet om hva som er målet? Preses har i sin argumentasjon avvist at målet er én arbeidsgiverlinje. Målet er altså usikkert. Men også informasjonen synes utilstrekkelig, for er modell 2 knyttet til en sentralisering av Den norske

kirke eller ikke? Og vil en innføring av modell 2 føre til dårligere økonomiske rammevilkår fra kommunene? Hadde representantene hatt en fullstendig informasjon om saken, hadde det ikke det vært likelydende argument for og mot samme modell. Derfor blir det også, i neste fase, vanskelig å rangere alternativene etter hva som gir beste resultat. Hele beslutningsprosessen blir uklar.

Teorien om den rasjonelle idealmodellen fungerer som nevnt som en idealmodell. Og modellen er senere moderert utfra ideen om menneskets begrensede rasjonalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 303). Med begrenset rasjonalitet forstår man mennesket som forsøker å ta beslutninger som er rasjonelle, men i virkeligheten er det ikke mulig, fordi ingen har full oversikt over alle alternativ og konsekvenser en beslutning vil medføre (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 303). Man må altså ta hensyn til ideen om menneskets begrensede rasjonalitet. Likevel hjelper idealmodellen med å sortere hva som skjer i Kirkemøtet og hva som, ideelt sett, ville ha vært best for beslutningsprosessen.

### **6.3. Fase 1: Finnes det et felles mål?**

Som vi så i avsnittet om prinsippvedtaket, er målet for en beslutning ofte ikke entydig. Ifølge teorien om menneskers begrensede rasjonalitet kan mål være både skiftende og uklare (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 304).

Uttalelsen om at Modell 3 ikke løser hovedutfordringene sikter til den opprinnelige beveggrunnen for at prosessen med ny organiseringsmodell ble satt i gang: ønsket om én arbeidsgiver. 17 år senere deler ikke kirkens øverste leder dette opprinnelige målet. Så mens noen representanter jobber med å realisere målet om én arbeidsgiver: «Vi trenger én arbeidsgiverlinje (...)» (App. III s. 8), er det andre representanter som ikke ser det som målet. Målet for prosessen er altså skiftende, slik teorien om begrenset rasjonalitet tilsier. Særlig i lange prosesser er dette som forventet, da samfunnet endrer seg og ledende teorier om hva som anses som gode styringsformer for arbeidslivet, er skiftende. Derav vil også den beste organiseringsmodell kunne være annerledes i 2022 enn den best ansette modellen i 2005.

#### **6.3.1. Mer himmel på jord**

En organisasjons visjon og strategier er også med på å forme hva man oppfatter som Den norske kirkes mål. Den norske kirkes visjon i 2022 er «Mer himmel på jord». Visjoner er ofte

vidløftige, så også denne. Målet med en visjon er ikke nødvendigvis at den skal oppfylles og realiseres, men at den skal peke i en retning, og spørsmålet blir da: Hva innebærer det å jobbe mot «Mer himmel på jord»? Litt enkelt sagt kunne man argumentert for at hvis man forestiller seg at en avspeiling av himmelen medfører en tilstand av noe godt, så er det å bringe noe godt til jord målet.

En representant for Oslo kirkelige fellesråd legger frem et forslag som jeg tolker er i tråd med visjonen, men med et konkret forslag til hvordan man kan realisere «Mer himmel på jord»:

«(...) å frigjøre økonomer og ansette diakoner (...)» (App. III s. 1).

Diakoner jobber i førstelinjetjenesten, altså i direkte kontakt med mennesker som trenger hjelp, mens økonomer jobber i teknostrukturen, altså med oppgaver som tilrettelegger for tjenestene. Forslaget vil ventelig føre til mere direkte tjenester og mindre byråkrati.

### **6.3.2. Å være mest mulig samlende**

Et mål som virker fremtredende i observasjonsdataene og som flere representanter taler for som viktig, er argumentet om å finne den mest samlende løsningen:

«(...) vi bør finne størst mulig samlende løsning» (App. III s. 18)

og

«Jeg tror jeg har oppfattet Kirkemøtet rett når jeg ser at Kirkemøtet ønsker et vedtak som er mest mulig samlende» (App. III s. 5).

Flere av Kirkemøtets representanter nevner dette. Å holde sammen organisasjonen slik at det ikke blir noen kirkesplittelse, blir dermed et mål i seg selv. En måte å oppfylle dette målet på er å gjøre inkrementelle endringer. Preses viser til mindre endringer som allerede er gjort i kirken: «(...) og da er det faktisk ganske viktig å ta hensyn til dei reformar vi har gjennomført. Bispedømmet fekk ansvar, at prostia vart utvikla, og at fellesråd og kyrkjeveergeordninga vart gjennomført for å kunne drive kyrkja lokalt og at Kyrkjemøtet fekk det ansvaret Kyrkjemøtet nå har (...)» (App. III s. 7). Reformene preses viser til, er mindre reformer som ble vedtatt uten større motstand.

Et av Chois funn av sammenslåingen av to universitetssykehus er at inkrementelle endringer skaper mindre motstand (Choi, 2011, s. 194). Én grunn til det er at det er vanskeligere å oppdage og mobilisere mot endringene så lenge de er små. Små endringer skaper mindre konflikt, samtidig som de kan være kostnadseffektive, slik som ett lønssystem i stedet for to ulike, vil være det for Den norske kirke. Inkrementelle endringer er ikke nødvendigvis uvesentlige (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 325). Så hvis målet er å unngå konflikt og kirkesplittelse, viser Chois forskning at preses' forslag om å stå ved de endringer som allerede er gjort og velge en modell som fortsatt sikter mot inkrementelle endringer, er en effektiv løsning.

## **6.4. Fase 2: Organisasjonens samling og vurdering av informasjon**

Teorien om begrenset rasjonalitet modererer også betraktelig den rasjonelle idealmodellen i fase to: innsamlings- og vurderingsfasen. Ifølge den rasjonelle idealmodellen samler beslutningstakere, ideelt sett, inn den nødvendige informasjon for å kunne ha oversikt over de alternativer som finnes og konsekvensene av de ulike alternativ. Med teorien om begrenset rasjonalitet vet vi at det ikke er mulig. I tillegg viser forskning at mennesker bruker lite av deres kognitive kapasitet til å sortere mellom alternativer på en logisk utelukkende måte. I stedet velger mennesker å lete etter informasjon der den er lettest å finne og at man gjerne ser etter løsninger som ligner på løsninger man kjenner fra tidligere (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 303). Man må altså regne med usikkerhet og uklarhet når en beslutning skal tas (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 304).

### **6.4.1. «La oss prøve»**

Et eksempel på at det kan være vanskelig for individer å fange opp alle utfordringer ved en sak, er representanten som sier:

«Ja, men så la oss prøve da, la oss prøve 2-ern. Gir oss jo mulighet til å prøve å få én linje. Går det ikke, ja så vil vi jo ende på 3» (App. III s. 19).

Representanten ser seg så villig til å realisere målet sitt: én arbeidsgiver, at han overser andre viktige utfordringer. Også selv om beslutningen kan føre til uheldige organisatoriske forviklinger og til dels store personlige konsekvenser for den enkelte ansatte, i tilfelle modell 2 viser seg ikke å være gjennomførbar. Når enten rundt 1350 prester skal flyttes til en lokal



arbeidsgiver eller 5000-6000 fellestrådsansatte skal flyttes til en nasjonal arbeidsgiver, er man nødt til å være rimelig sikker på, både mellommenneskelig, juridisk og økonomisk, at det er en gjennomførbar modell som blir vedtatt og at den er trygg og forutsigbar for alle parter.

#### **6.4.2. «Vi står der vi sitter»**

En mer representativ holdning til saken om ny organisering er representanter som ser etter løsninger som de selv kjenner til og som de har en erfaring med. Et eksempel er tidligere stortingsrepresentant og nå representant i Kirkemøtet, Odd Einar Dørum, som gir uttrykk for en økonomisk bekymring hvis man velger en modell der alle som er ansatt med kommunale midler i dag, får én arbeidsgiver i et nasjonalt organ (App. III s. 15). Jeg tolker uttalelsen slik at han har en erfaring med at det er vanskelig å engasjere kommunene hvis de ikke har et lokalt og direkte økonomisk ansvar.

På gruppenivå var de geistlige representantene tydelige i deres argumentasjon for å beholde den nasjonale modellen som de er ansatt i. Prester har gått fra å være statens embetsmenn, til å bli statsansatte, til å bli overført til rettssubjektet Den norske kirke. Den historikken gjør noe med presters forståelse av hvem de er som arbeidstakere. Presters identitet er knyttet opp til en lang historikk og det har, helt siden kristendommen ble innført og frem til kirke-stat skillet i 2012, vært staten som har hatt et ansvar for og sørget for prester til de lokale sogn. Fra 900-tallet kom utdannede prester helt fra England, og under årene med dansk herredømme ble prestene sendt fra København på ordre fra den danske kongen. De første norske prester måtte til Danmark for utdanning. Så når motstanden blant prester som gruppe er så sterk mot å bli ansatt lokalt, tolker jeg den motstanden inn i den lange historiske konteksten. Prester ønsker fortsatt en nasjonal arbeidsgiver, det er det de har erfaring med, og det er der deres identitet ligger.

En kirkemøtorepresentant setter ord på de fastlåste mønstre ulike individ og subkulturer representerer:

«- vi står sikkert der vi sitter, for å si det sånn, i veldig sterk grad» (App. III s. 19).

Uttalelsen sikter til grunnleggeren av den luthersk-evangeliske kirken Martin Luthers kommentar etter at han hadde slått opp sine 95 teser på kirkedøren i Wittenberg. Martin Luther stod i retten tiltalt for sine gjerninger og sier: «Jeg kan ikke annet. Her står jeg»

(Bergmann, 1978, s. 20). Luther risikerer fengselsstraff, men står på sin tolkning av troen, og ingen, selv ikke keiseren, kan rokke ham fra denne forståelsen.

Vi mennesker har altså en tendens til å se saker på en måte som vi selv kan relatere til, og det kan være vanskelig å løfte blikket og se saken fra andre sider i beslutningsprosesser.

### **6.4.3. Usikkerhet**

I debatten noterer jeg en del utsagn som indikerer usikkerhet om hvilke konsekvenser de ulike modellene vil føre med seg. Det gjelder modell 3 som er spesielt utredet til dette Kirkemøte:

«Komitéen har utvikla modell 3, men for min del ikke i tilstrekkelig grad» (App. III s. 6)

og

«Modell 3 mener jeg kan få uante konsekvenser (...)» (App. III s. 8).

Og det gjelder modell 2, som ikke er spesielt utredet til dette møte:

«(...) det er for stor risiko for meg å tenke å prøve nummer 2» (App. III s. 19)

og

«(...) selv om jeg kunne ha ønsket meg at de hadde hatt litt mer fokus på modell 2 i arbeidet sitt» (App. III s. 17).

Som teorien om menneskers begrensede rasjonalitet tilsier, må man regne med en del usikkerhet i beslutningsprosesser, ikke minst i forbindelse med modeller som ikke er spesielt utredet til dette møtet. Mer oppsiktsvekkende er det at usikkerheten også synes å gjelde for modell 3, som er den utredede modellen.

Kirkemøtet skal stemme over tre modeller, og trenger derfor informasjon om alle modellene.

En representant oppsummerer dette poeng nokså presist:

«Men Kirkemøtet har fått tre løsninger på modellvalg, tre ulike, men mulige løsninger» (App. III s. 7).

### **6.4.4. Gjennomføringsrisiko**

Denne usikkerheten forplanter seg også ved spørsmål rundt hvilke alternativ som har høyest gjennomføringsrisiko. En representant postulerer at:

«(...) som gjør gjennomføringsrisikoen med modell 3 mindre» (App. III s. 9).

Også preses peker, som vi har sett, gjentatte ganger på en risiko ved å skulle virksomhetsoverdra mange ansatte fra ett rettssubjekt til et annet. Å gjennomføre en omorganisering som realiserer en struktur med én arbeidsgiverlinje, blir fremsatt som en «vesentlig risiko» av preses (App. III s. 8). Preses fremstår klar i sin konsekvensvurdering: Ikke flytt arbeidstakere hvis det ikke er nødvendig. Og spørsmålet bli da, hvis gjennomføringsrisikoen hadde vært tydelig og klar for alle representanter, hvorfor er da ikke en større del av representantene like klare som preses på konsekvensene av å velge en modell med overføring av arbeidstakere? Har Kirkerådet lykket i saksfremstillingen i å nå frem med de risikoer de mener er til stede, eller er det andre forklaringer?

#### **6.4.5. Forhandlingsmodellen**

En sterk drivkraft for menneskers handlinger kan være kulturell tilhørighet. Dette påvirker hvordan beslutningstaker tenker og handler i beslutningsprosesser. For å finne ut hva som driver personer til å ta de beslutninger de gjør, kan man applisere beslutningsmodeller. Beslutningsmodeller har som hensikt å gi innsikt i hvordan organisasjoner, med ulik kultur, struktur og maktforhold har forskjellig beslutningsadferd (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 314). En beslutningsmodell som tar i betraktning at det kan være interessekonflikter mellom ulike subkulturer, er forhandlingsmodellen. Modellen poengterer at om subkulturer har mye makt, vil det medføre at denne gruppen vil være mindre motivert for å forhandle frem felles løsninger, enn grupper som ikke har så mye makt (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 322). Et slikt mønster mener jeg å observere hos prestene som sitter i komité D, altså komitéen som behandler modell 3. Begge geistlige representanter tar dissens fra flertallets innstilling. Og på den måten kan man si at de ikke bidrar til å samarbeide om et omforent forslag. Som Jacobsen og Thorsvik påpeker, kan slik maktbruk virke demotiverende på prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 322). Prestene generelt i Kirkemøtet virker å ha samme innstilling, det er modell 2 som er deres modell. Denne form for forhandling kalles for et nullsumspill. Prestene er klare på at den modellen som de er ansatt i, det er den modellen alle må gå inn for (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 321). Kirkeledelsen og Kirkerådet synes heller å ha valgt integrasjonsforhandling som strategi. Dette er en form for forhandling der man gir alle parter en mulighet til å oppnå noe av det som er deres kjernesaker (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 321). Kirkemøtet legger opp til at alle skal «vinne» ved å beholde deres arbeidsrettslige

ansattforhold. Og ved at alle vil nyte godt av de små inkrementelle endringene som også preses nevner.

Integrasjonsforhandling, skriver Jacobsen og Torsvik, passer best for organisasjoner som er heterogene (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 321). At Kirkerådet og preses velger denne modellen for deres håndtering av saken peker i retning av at man oppfatter Den norske kirke som nettopp heterogen. Siden 1996 har det vært en strukturell differensiering ved to arbeidsgiverlinjer. Dette alene er et forhold som krever forhandlingsvilje. Men kirken er også kulturelt differensiert. Bønnelistens representanter gikk for eksempel sterkt ut med en samlet stemme for modell 1, altså at alle må ansettes lokalt og med en sterk lokal forankring (<https://vimeo.com/753558991>). Prestene på sin side gikk like hardt ut med argumentasjon om at modell 2, hvor alle skal ansettes nasjonalt, skulle bli vedtatt. Nullsumspillet de velger, vitner om en sterk kultur med tro på egne faglige vurderinger.

### **6.5. Fase 3: Å velge det beste alternativet**

Ideelt sett bør mennesket velge det alternativet som gir det beste resultatet, men som vi har sett, er det ikke uvanlig at det er ulike mål for prosessen. Jeg har redegjort for at det er vanskelig å ha oversikt over alle alternativ og konsekvenser, og for at individ og subkulturer kan ha egne agendaer. Mennesket har altså ikke forutsetning for å velge det beste alternativet objektivt sett. Men hvilke kriterier velger vi da utfra? Jacobsen og Thorsvik peker på flere viktige faktorer som påvirker beslutningstakeren (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 303). Et viktig element er hvordan den informasjon som blir gitt, blir brukt som beslutningspremiss for valget. Måten alternativer blir lagt frem på, er altså med på å påvirke hvordan mennesker forstår problemer og løsninger (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 303). Opplever beslutningstaker at det er usikkerhet rundt et valg, velger man gjerne det alternativet som føles trygt. Det betyr at man unngår det alternativet man antar har høyest risiko.

En representant velger nettopp å stemme på bakgrunn av en opplevd usikkerhet og sier:

«(...) som sagt, så er jeg usikker og det gjør at jeg kommer til å stemme på modell 3»  
(App. III s. 20).

Hos preses har vi sett et lignende trekk i hans valg av alternativ. Han mener at den beste modellen er en modell han kjenner fra før uten store endringer for ansatte eller for Den norske kirkes struktur. Og han peker nettopp på risikoen ved å velge andre modeller som har flere ukjente faktorer ved seg.

### **6.5.1. Er modell 2 juridisk gyldig?**

Måten informasjonen blir gitt på, kan altså skape usikkerhet. Påstander om risikoer ved å virksomhetsoverdra arbeidstakere kan medføre at representanter vil oppfatte de organiseringsmodellene som krever én arbeidsgiverlinje, som en risiko og ikke som en mulighet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 303). Når preses peker på risiko ved modell 2, som innebærer virksomhetsoverdragelse av ansatte, stiller det spørsmålsteget ved modellens egnethet, og skaper usikkerhet. Noe som også kommer til uttrykk i debatten:

«Så å satse på modell 2, som vi ikke en gang vet om er juridisk riktig lovlig å satse på, det vil ikke føre frem» (App. III s. 21).

Dette spørsmålet blir ikke besvart. Og usikkerheten rundt modell 2 blir værende ut debatten, og gjennom voteringsrunden. Spørsmålet om modell 2 er en juridisk gyldig modell, er et sentralt spørsmål for beslutningsprosessen generelt og for voteringen spesielt. Hvilken beslutning som er den mest hensiktsmessige, vil være avhengig av om ansatte i De lokale kirkelige fellelråd i prinsippet kan motsi seg virksomhetsoverdragelse.

Undringen som melder seg hos meg, som observatør, er om dette spørsmålet ikke kunne vært utredet før debatten? Det ville ha vært viktig for beslutningsgrunnlaget i prosessen å informere representantene før votering, gitt den rådende usikkerheten i forsamlingen. Hvis ikke spørsmålet er konsekvens-utredet, skulle man kanskje ha utsatt avstemningen til man har en mer klar oppfatning av saken. Har man to likeverdige organisasjonsmodeller å votere over, eller er den ene ikke gjennomførbar?

### **6.5.2. Stivhengighet**

Ingen beslutninger blir tatt utenom dens kontekst, ei heller prinsippvedtaket fra 2022 (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 329). Vedtaket står i en lang rekke av tidligere debatter og et vedtak fra 2005 om å endre organisasjonsstrukturen i Den norske kirke fra to arbeidsgiverlinjer til én. Teorien om stivhengighet stammer fra økonomiens verden og

beskriver nettopp det avhengighetsforhold som finnes mellom tidligere vedtatte beslutninger og nye beslutninger som tas (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 329).

Teorien om stivhengighet har tre faser. I den første fasen er valgmulighetene mange. Her er alle muligheter fortsatt åpne. På Kirkemøtet i 2005 tok man en beslutning om å omorganisere kirken og at målet skulle være én arbeidsgiverlinje. Med den beslutningen begrenset valgmulighetene seg betraktelig. Den norske kirke kom nå inn i fase to med begrensede valgmuligheter. Premisset om én arbeidsgiverlinje styrer og snevrer nå inn antall muligheter videre i prosessen. Det er også i fase to at man begynner å forme en sti. Det betyr at stadig flere beslutninger snevrer inn mulighetene for videre å velge fritt.

I tillegg til hovedspørsmålet om omorganisering til én arbeidsgiver gjør Kirkemøtet i 2022 noen vedtak som er såkalt modelluavhengige. På møtet vedtar man blant annet at det skal bli felles personalreglement og felles økonomisystemer for de to arbeidsgiverlinjene. Dette er små og inkrementelle endringer som også er med og former en sti som gir stadig færre valgmuligheter.

Den siste fasen heter lock-in. I lock-in er det vanskelig for organisasjoner å gå tilbake på beslutninger som er gjort. Det er allerede tatt en rekke av beslutninger som medfører en slags låsningmekanisme. Heretter er det krevende og det fordrer mye makt å endre kurs (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 331). Det er med andre ord en låst situasjon. Lock-in fasen begynner i overgangen mellom fase to, der man har begrensede valgmuligheter, og fase tre som da er lock-in-fasen. Kirkemøtets prinsippvedtak kan ses på som en lock-in-situasjon. Det er nå bestemt at det ikke skal jobbes for å endre Den norske kirkes struktur slik at den får én arbeidsgiver linje. Det er fortsatt en del beslutninger som skal treffes for å realisere alle de modelluavhengige elementene, men alle beslutninger begrenser seg nå til beslutninger som støtter opp om modell 3 med fortsatt to arbeidsgiverlinjer.

### **6.5.3. Sunk kost-feilslutning**

Jacobsen og Thorsvik poengterer at jo flere beslutninger som inngår i denne sti, jo mer er det investert og jo «dyrere» blir det å gå tilbake (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 330). Jeg er enig i at det psykologisk sett kan føles slik, men jeg mener at det også er viktig å presisere at det i praksis ikke alltid er tilfelle. Argumenter om at en organisasjon har investert mye tid, og penger i et prosjekt og at man bør fortsette en prosess av den grunn, vil være en sunk kost-

feilslutning. Som Berg beskriver det: «Det er å kaste gode penger etter dårlige» (Berg, 2017, s. 72). For Den norske kirkes del vil det si at argumenter om å velge en modell som innfrir ønsket om én arbeidsgiver fordi det tidligere er besluttet, og ikke fordi det er det beste alternativet for organisasjonen i dag, vil regnes som en sunk kost-feilslutning. De ressurser som allerede er brukt, vil være sunk kost, altså en kostnad organisasjonen uansett må ta. Å fortsette med modell 2, som vil realisere ønsket om én arbeidsgiverlinje, vil ikke gjøre de allerede brukte kostnader mindre, ei heller fjerne dem. Å endre kurs og velge modell 3 vil heller ikke endre de kostnader som allerede har vært. De er så å si ikke relevante for beslutningen. Det som er relevant, er hva som er det beste alternativet for organisasjonen i dag.

#### **6.5.4. Alternativkostnader**

Et annet viktig og nyttig verktøy fra den økonomiske verden er begrepet alternativkostnader. Med alternativkostnader menes de kostnader som på den ene siden representerer hva organisasjonen ofrer av inntekter og på den andre siden unngår av utgifter ved å velge et alternativ (Berg, 2017, s. 71). I og med at Kirkemøtet valgte modell 3 som ikke gjennomfører en omfattende omorganisering, vil alternativkostnadene være de ressurser, tid og penger som ikke brukes til å utforme og implementere en stor omorganisering i Den norske kirke. Det er altså kostnader som ikke synes hverken i budsjettssammenheng eller i mellommenneskelige sammenhenger, men de er likevel sparte. Så når preses velger å trekke opp Den norske kirkes lange linjer og viser til situasjonen i dag, samtidig som han peker på en risiko ved å overføre mange ansatte til et nytt rettssubjekt, kan man si at han gjør en beregning av alternativkostnadene, uten at han eksplisitt bruker dette uttrykket. Ved ikke å overføre 6000 ansatte til et nasjonalt rettssubjekt, unngår kirken kostnader i form av kroner og ører, i form av usikkerhet blant ansatte, i form av juridiske komplikasjoner, og i form av ressursbruk for å utarbeide en ny organiseringsmodell. Det han er villig til å ofre av «inntekter», er den imøtekommelse av å innfri vedtaket om én arbeidsgiverlinje fra 2005 og påstander om at en komplisert organisering med to arbeidsgiverlinjer medfører en økt risiko for konflikter i organisasjonen.

Ved første øyekast kan preses' standpunkt og anbefaling virke som lite endringsvillig. Et standpunkt som også gjenspeiler seg hos noen representanter: «Jeg har konkludert med at fortsatt delt arbeidsgiveransvar er en kjempenedtur» (App. III s. 20). Preses er ikke villig til å innfri vedtaket om at kirken skal organiseres med én arbeidsgiverlinje slik intensjonen for

vedtaket i 2005 var, og han anbefaler en løsning som gir minst mulig endring. Men når man ser på alternativkostnadene, forstår vi at det ville ha hatt store kostnader å realisere målsettingen om én arbeidsgiverlinje, mens inntektene ville ha vært beskjedne, i hvert fall slik preses vurderer det: «Vi kan gjennomføre veldig mye av dette ved modell 3» (App. III s. 7). Alle de kostnader Den norske kirke nå ikke bruker på en stor omorganisering, er frigitt til bruk på andre områder.

Chois studier fra 2011 viser at en likestilt og to-delt ledelse, med en faglig og administrativ leder, er den mest effektive styring av kunnskapsorganisasjoner. Slik sett er det ikke bare penger spart ved å la være å endre strukturen til en organisasjon med én arbeidsgiverlinje, det er kontraproduktivt med tanke på dagens arbeidsmarked.

## **6.6. Fase 4: Iverksettingsproblemer**

Som Jacobsen og Thorsvik skriver, er det ikke uvanlig at det er en forskjell mellom de intensjonene som ligger i en beslutning og de endringer man faktisk oppnår (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 331). Å gjennomføre endringen fra to til én arbeidsgiver har i seg selv vist seg vanskelig, og i stedet for at alle parter drar i samme retning for en enklere struktur, har det oppstått maktkamper rundt hvem som skal være den ene arbeidsgiveren.

Jacobsen og Thorsvik beskriver fire grunner for hvorfor opplevelsen av at en beslutning og resultat ikke korresponderer. Den første grunnen er kunnskapsgrunnlaget. Hvis ikke kunnskapsgrunnlaget er godt nok når beslutningen tas, vil det ventelig komme overraskelser (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 331). Dette forholdet mener jeg gjelder Den norske kirke i denne saken. Jeg har nå gjentatte ganger vist til usikkerhet på Kirkemøtet 2022 rundt hvilke konsekvenser de ulike modellene vil medføre, innbefattet spørsmål om to av tre modeller er juridisk mulig å gjennomføre. Denne usikkerheten peker preses på som grunn for ikke å stemme på modeller med overføring av arbeidsgiveransvar.

Den andre grunnen er mangel på ressurser. Preses peker på at det vil bli en krevende prosess å gjennomføre modell 2, og at det er mulig å gjennomføre mange av de nødvendige endringene som et moderne arbeidsliv fordrer, uten å endre organisasjonsmodell. Nå er det ikke eksplisitt sagt at Den norske kirke har mangel på ressurser, men alternativkostnadene ved å velge modell 2 er uansett store.



Den tredje grunnen er en feil kombinasjon av ressurser. På Kirkemøtet 2022 ble det ikke diskutert hvorvidt prester kunne være daglig ledere, men man forholdt seg til geistlige ledere som faglige ledere. Til og med prester selv protesterer ikke på dette forholdet. Det står nok klart for alle parter at å gjøre prester til daglige ledere på et administrativt plan vil være feil kombinasjon av ressurser. Til det er det for få prester. Forholdet mellom ressurser og intensjoner er med på å gjøre situasjonen kompleks, da et trossamfunn tradisjonelt vil ha geistlige ledere, noe som i dette tilfelle er vanskelig realiserbart. Dermed står man igjen med generalistledelse av et trossamfunn. For å bøte på denne tilstanden har Kirkerådet foreslått sidestilt ledelse som en mulighet. En administrativ leder, med personalansvar og en faglig leder med teologisk fagutdannelse.

Den siste og fjerde grunnen for iverksettingsproblemer er motstand. Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA) har vært tydelig på at de støtter modeller der den lokale administrative lederen får et større ansvar, herunder arbeidsgiveransvar for prestene. Og fagorganisasjonenes forbund (diakonforbundet, presteforeningen m.m.) har vært like tydelige i deres standpunkt om å støtte organiseringsmodeller hvor faggruppene blir ansatt nasjonalt og med et faglig fundert lederskap. De to synspunktene er ikke forenelige. Det vil si at Kirkemøtet ikke har lyktes med intensjonen om et kirkesamfunn med en enklere struktur og mindre konflikt. Prosessen fra 2005 har heller lagt opp til en maktkamp mellom ansatte i førstelinjetjenesten som ønsker en sentralisert modell (modell 2) og Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon som ønsker en lokal modell (modell 1).

#### **6.6.1. En symbolsk viktig beslutning**

Vedtaket i Kirkemøtet for modell 3 var likevel viktig, da det ble fattet et vedtak om en vei videre. Et vedtak som kom etter 17 lange år. Vedtaket viser til at det er gjort noe i saken, det er fremdrift og det er en prosess som vil få en slutt. I tillegg viser vedtaket vilje til å handle også selv om beslutningen medfører liten reell endring. Dermed ble vedtaket symbolsk viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 333).

### **6.7. Drøfting**

Det empiriske utgangspunktet for dette kapittel er to funn i kodingen av datamaterialet. Det ene er antallet av argumenter som er likelydende for og mot de samme modellene. Det andre er uttalelser som setter spørsmålsteget ved om modell 2 er juridisk gyldig som Den norske

kirkes fremtidige organiseringsmodell. Modellene er åpenbart ikke like i sin struktur og vil følgelig ikke få de samme konsekvenser for organisasjonen. Likevel er representanter splittet i forståelsen av hva de ulike modeller medfører av konsekvenser for organisasjonen. Det gjelder i spørsmål rundt lokaløkonomien og det gjelder hvilke modeller som fører til en sentralisering av Den norske kirke. Det avstedkommer en undring i kodearbeidet mitt rundt konsekvensutredningene av modellene. Bare én modell er spesielt utredet til dette møte, men forsamlingen voterer over 3 ulike modeller. De 2 andre modellene er riktig nok utredet på et tidligere tidspunkt, men når spørsmålet om juridisk gyldighet gjør seg gjeldende, og ingen synes å kunne avklare spørsmålet, spør jeg meg selv om dette kunne eller burde vært utredet før voteringen over lovforslaget. Samtidig er det ifølge teorien om menneskers begrensede rasjonalitet vanlig med usikkerhet i beslutningsprosesser. Og også måten alternativene er lagt frem på, vil påvirke hvordan representanter vurderer alternativene.

Preses' informasjon og tolkning av hva som er det antatt beste alternativet, forstår jeg som en negativ avgrensing av alternativene. Han argumenterer med at det er «ein vesentleg risiko» å vedta modeller der ansatte skal virksomhetsoverdras (App. III s. 8). Dermed står man igjen med bare én modell som innfrir kriteriet om ikke å virksomhetsoverdra ansatte. Argumentet ser jeg som legitim all den tid det ikke er begrunnet i at man ikke vet hva konsekvensene er. Preses argumenterer med at konsekvensen er at de to rettssubjekt kan velge hva de vil gjøre. Og spør videre retorisk: «Vil dei opponere mot å bli tvunge til å verksemdheitsoverdra 6000 ansatte?» (App. III s. 8). Jeg stiller meg undrende til at preses spør beslutningsorganet Kirkemøtet om dette vil skje. Det virker som at man stiller seg uvitende til hvordan deler av ens egen organisasjon vil reagere. Kunne man ha kommunisert eller kartlagt noe rundt disse spørsmålsstillingene på forhånd? Slik sett, går det an å argumentere for at de likelydende argumentene og usikkerheten rundt konsekvensene av de ulike modeller ikke bare handler om menneskers begrensede rasjonalitet, men også om at beslutningsgrunnlaget ikke er godt nok utredet. Med et svakt beslutningsgrunnlag er det vanskeligere for den enkelte beslutningstaker å ta en rasjonell beslutning.

Ifølge teorien om stivhengighet blir beslutninger gjerne preget av tidligere gjorte vedtak. Og jeg har vist til at representanter i Kirkemøtet har begrunnet deres ståsted med nettopp en slik argumentasjon: «Modell 2 sikrer én arbeidsgiverlinje» (App IV s. 9). Det denne teorien ikke fanger opp, er at dette kan være en feilslutning. Det økonomiske begrepet sunk kost-feilslutning viser at å fortsette å ta beslutninger på bakgrunn av hva som allerede er gjort, føre

til noe godt bare dersom prosjektet fortsatt er lønnsomt. Preses' analyse om at det er «en for stor risiko» kan forstås inn i en slik ramme. Preses argumenterer med å si at «mye av dette kan vi få gjort med modell 3» (App III s. 7). Modell 3 er modellen med minst organisatorisk forandring. Og alternativkostnadene ved å gjennomføre modell 2 vil være store. All den tid, penger og ressurser Den norske kirke sparer ved ikke å vedta en stor omorganisering, vil ikke være synlige på noe budsjett eller annen rapportering, men det vil likevel være sparte ressurser.

Jeg viser til at innsamlingsfasen i saken er 17 år lang. Tid er derfor også en faktor for hvilken beslutning som er det beste alternativet. I 2022 kan to arbeidsgiverlinjer være en bedre modell for dagens arbeidsliv, både for interne behov og ytre krav som arbeidslivet stiller. Chois studier viser for eksempel at en sidestilt og to-delt ledelse fungerer godt på en moderne arbeidsplass med mange kunnskapsarbeidere og profesjonsansatte. Med mange kunnskapsarbeidere kan ikke lederen lede ved å «vite bedre». Det er kunnskapsarbeideren som nødvendigvis innehar den faglige detaljkunnskapen. En faglig leder vil derfor gi beslutninger den nødvendige faglige legitimitet. For Den norske kirke vil det tilsi at samstyringen med en geistlig leder vil gi organisasjonen bedre muligheter for å lede profesjonsansatte. Forutsetningen er at de to lederlinjene samarbeider godt.

Chois studier viser også at bruken av inkrementelle endringer er en effektiv måte å gjøre endringer på. Inkrementelle endringer er så små endringer at de genererer mindre motstand blant ansatte. Det er muligens noe av dette som er grunn for at preses peker på både småreformer som allerede er implementert i organisasjonen og de modelluavhengige vedtakene som også vil bli implementert. Selv om representanter ikke er enige i hva det felles mål for vedtaket er, vedtar man enstemmig de modelluavhengige elementene, som da alle er av typen inkrementelle endringer.

Og kanskje det da ikke er så rart at det blir iverksettingsproblemer i forhold til å realisere en modell med én arbeidsgiverlinje. Som jeg argumenterer for gjør alle fire grunnleggende vilkår for iverksettingsproblemer seg gjeldende. For det første skaper for dårlig kunnskap og beslutningsgrunnlag usikkerhet rundt prosessen. For det andre vil gjennomføringen av en stor omorganisering ta mye ressurser i form av tid, penger og mellommenneskelige omkostninger. Alternativkostnadene er som sagt store. For det tredje er det bruken av ressurser og spørsmålet om en generalistledelse av et trossamfunn vil fungere. I tillegg har det vokst frem motstand

fra to ulike arbeidsgrupper, med uforenlige syn på saken. En omorganisering med én arbeidsgiver linje virker ikke til å ville føre til ønsket om organisasjon med mindre intern konflikt.

I forhold til forskningsspørsmålet om hvordan beslutningsprosessen bidrar inn i samhandlingen, vil det være vanskelig å argumentere for at et dårlig beslutningsgrunnlag med manglende konsekvensutredning, usikkerhet rundt den juridiske gyldigheten til to av de fremlagte modeller og likelydende argument for ulike organiseringsmodeller, bidrar på en konstruktiv måte til samhandlingen. Og spørsmålet melder seg om man skulle ha ventet med å ta en beslutning til begge (alle) modeller er like utredet. Det er tross alt organisasjonens prosedyrer, rutiner og regler som styrer hva som kan velges (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 334).

Et annet strukturelt grep Kirkemøtet kunne gjort, er å vedta at grunnleggende og konstituerende vedtak skal skje med 2/3 flertall. Slik er det for eksempel i Stortinget når det er saker som berører grunnloven. Med en slik ordning ville man ha unngått et vedtak med minst mulig flertall. Med 2/3 flertall ville man ha sikret at vedtaket i seg selv er «samlende», og kanskje det ville ha vært lettere for representanter å fokusere på argument som omhandler innholdet i saken. Den usikkerheten som råder om en modell er juridisk gyldig, gjør det vanskelig for lederne å stille seg nøytral til saken. Lederne bærer risikoen for å skulle implementere en organisasjonsmodell som muligens ikke lar seg gjennomføre rent juridisk. De ender derfor opp med å benytte den sterke kulturen til å lede Kirkemøtet i en retning av å stemme «samlende».

## **7. Oppsummering og avslutning**

Gjennom min erfaringsbaserte masteroppgave har jeg gjort en pragmatisk enkeltcase-studium av Kirkemøtets samhandling 2022. Jeg har søkt å beskrive samhandlingen sett i lys av teoretiske perspektiv om psykologisk trygghet, kulturelle trekk og beslutningsprosesser. På grunn av oppgavens omfang har jeg har måttet avgrense mitt fokus til samhandlingen i den siste og tredje debatten i sak om «Kirkelig organisering» høsten 2022.

Bakgrunnen for oppgaven er den lange saksgangen i saken om «Kirkelig organisering». Jeg spør innledningsvis om det er noe ved samhandlingen i Kirkemøtet som gjør det vanskelig å gjøre vedtak i saken.

Gjennom min deskriptive analyse av det første temaet der jeg løfter sammen Amy Edmondsons teori om psykologisk trygghet med empiriske funn om følelsesuttrykk, konkluderer jeg med at den psykologiske tryggheten er høy. De mange følelsesuttrykkene får fritt utløp uten at representanter tilsynelatende er redd for represalier. Jeg viser til at måten representantene taler på, minner om den følelsesbaserte samtaleformen sjelesorg. Den norske kirke er en organisasjon innen ideell sektor, og organisasjonen er dermed ikke drevet av krav om effektivitet eller profitt. Ytre press for å få til en organisasjonsendring er få eller ikke til stede. Med høy psykologisk trygghet og lite prestasjonskrav kvalifiserer Kirkemøtet til det Edmondson kaller for komfortsonen. Komfortsonen har nettopp lite effektivitet som kjennetegn. Høy psykologisk trygghet er altså ikke tilstrekkelig for å få til en effektiv samhandling. Edmondson peker i sin forskning på manglende strategi og disiplin som grunnleggende årsaker til at organisasjoner ikke er effektive til tross for at man har oppnådd høy psykologisk trygghet.

I analysen av ulike kulturelle trekk ved Kirkemøtet 2022 viser jeg, ved å benytte analysestrategier om likheter og forskjeller, at det er en kultur i endring. Den rådende kulturen er en sterk kultur med mange fellesskapsbyggende elementer som felles symbolikk, en tydelig verdiplattform, salmetradisjoner og et gudstjenesteliv med felles trosutøvelse. I kombinasjon med de mange Ghandi-perspektiv, altså uttalelser som innbyr til lojalitet og en ærlig kommunikasjon, tilsier det at det er en høy grad av tillit i kulturen generelt. En sterk kultur kan ifølge Jacobsen og Thorsvik være en effektiv kultur, da de som hører til en sterk kultur, i mindre grad vil etterspørre informasjon og administrativ kontroll. Samtidig indikerer empirien mange ensartede argumenter om å «lytte til ledelsen» og «stemme samlende». Det ligger altså noen føringer i kulturen for hvilken adferd som forventes. Underveis i møtet registrerer jeg det jeg kaller for en motkultur. Motkulturen setter spørsmålsteget ved at verdien om å være «samlende» blir knyttet til én bestemt organiseringsmodell. Og jeg argumenterer for at det skjer et brudd i normen om å være lojal til de som «vet bedre». Det er representant Storvik som først gir uttrykk for et annet grunnleggende syn på hvordan man oppnår et samlende vedtak. Mens den rådende kulturen argumenterer med at man lytter til dem som «vet bedre» og «stemmer samlende», argumenterer Storvik for at måten man samler seg på ikke er ved å høre på dem som «vet bedre», men ved å fremlegge argument for og mot elementet i saken. Og det alternativet flest stemmer for, det er det alternativet man samler seg om. Schein kaller dette for grunnleggende antakelser. De grunnleggende antakelser er ofte ubevisste, og i dette tilfellet er det to ulike måter å forstå hvordan man finner «sannheten». Den rådende kultur lytter til

dem som «vet bedre» mens motkulturen argumenterer for og mot elementer i en sak, for så å samle seg om det alternativet flest representanter stemmer for. Den rådende kulturen kaller jeg for en patriarkalsk kultur, den andre bærer preg av en sekulær forståelse lik den som gjelder i for eksempel stortingsdebatter. Hadde kulturen vært homogen, skulle Storviks innlegg ifølge Schein vært avvist som upassende, og Storvik hadde blitt stående alene om sin oppfatning av saken. Det interessante er at Storvik ikke blir avvist av forsamlingen. Innlegget synes heller å åpne opp for at andre, som tenker likt som Storvik, deretter argumenterer med utgangspunkt i samme grunnleggende syn. De ulike synspunkt for den rådende kulturen og motkulturen preger heretter debatten. Noe som indikerer at det ikke er en homogen kultur i Kirkemøtet, men en heterogen kultur.

I kapitlet om beslutningsprosesser søker jeg, hovedsakelig ved hjelp av teorien om den rasjonelle idealmodellen og teorien om menneskers begrensede rasjonalitet, å sortere hva det er som skjer i selve prosessen. En beslutningsprosess har ifølge Jacobsen og Thorsvik fire faser og det første som peker seg ut som ekstraordinært, er at saken om «Kirkelig organisering» har hatt en innsamlingsfase på 17 år. Innsamlingsfasen er tiden mellom et vedtak om at en endring skal skje til endelig vedtak om hvilke endringer man vil gjøre. Deretter spør jeg hva som er målet med beslutningen, og det blir klart at det er ikke enighet om målet. Preses, hvis syn på saken blir det rådende i vedtaket, argumenter for modell 3. Modell 3 er en modell som innebærer å beholde mest mulig av Den norske kirkes nåværende struktur, med to arbeidsgiverlinjer. Det opprinnelige målet fra 2005 om én arbeidsgiverlinje stiller preses seg altså ikke bak. Med ulike målsettinger for vedtaket blir også beslutningsgrunnlaget dårligere.

Med et usikkert beslutningsgrunnlag blir det vanskeligere å finne det beste alternativet. Jeg viser til at det er en del likelydende argument for og mot de samme organiseringsmodellene. I tillegg viser datamaterialet at det råder en del usikkerhet med tanke på om alle modeller er juridisk gyldige. Prestene går entydig inn for at modell 2 er det beste alternativet, og to av to prester i komité D tar dissens til flertallsinnstillingen om modell 3. Forhandlingsmodellen de velger, kalles nullsummodellen og er kjennetegnet ved å være lite forhandlingsvillig. Kirkeledelsen med Kirkerådet velger på sin side en integrasjonsmodell, en modell som er kjennetegnet ved at alle parter skal få noe gjennomslagskraft i saken. Ifølge Jacobsen og Thorsvik blir beslutningstakere påvirket av måten informasjon blir lagt frem på. Slik at all den tid det er sådd tvil om en av modellene, her om modell 2 er juridisk gyldig, vil representanter

tendere til å unngå det alternativet med høyest risiko og velge alternativet som virker mest trygt og gjenkjennbart. Og jeg spør retorisk om det ville ha vært ansvarlig ledelse å utsette denne beslutningen til alle alternativ er like godt utredet.

Det finnes også andre forhold som er med på å forme hva som er det antatt beste alternativet for en beslutning. Med teorien om stivhengighet viser jeg at det er forståelig at mange representanter fastholder at målet er én arbeidsgiverlinje. Men vedtaket er i 2022 nesten to tiår gammelt, og som den økonomiske teori om sunk kost-feilslutning viser, er det bare når en beslutning fortsatt er lønnsom at det er en god beslutning å fortsette å ta beslutninger langs den samme «stien». Jo flere beslutninger det er tatt i samme retning, desto vanskeligere er det å endre retning. Likevel vil alle de ressurser, det være seg tid, penger og mellommenneskelige ressurser, som en stor omorganisering vil koste være spart all den tid man ikke gjennomfører endringen. Også selv om det ikke er kostnader som synes på noe budsjett. Jeg argumenterer for at alternativkostnadene ved å gjennomføre endringen vil være store. Og påstanden som preses fremsetter, er at Den norske kirke kan gjennomføre mange av de endringene som Kirkerådet ønsker, så som felles personalsystem og HMS-systemer, uten at man gjennomfører en omfattende strukturell endring. Ved ikke å gjennomføre en større omorganiseringsprosess sparer man store kostnader. Det besparelsen «koster», sett med økonomiske briller, er at man ikke får gjennomført ønsket om én arbeidsgiverlinje.

I løpet av 17 år har det skjedd mye i samfunnet generelt og rådende oppfatninger for hva som er ideelle styreformer for organisasjoner har endret seg. I 2005 var ønsket en enklere struktur med én arbeidsgiverlinje. I 2022 vil en to-delt og likestilt faglig og administrativ ledelse, slik som Soki Chois forsknings viser, være en effektiv form for styring av kunnskapsbedrifter. Den norske kirke med profesjonsansatte og mange kunnskapsarbeidere vil ifølge Choi være avhengig av at det finnes ledere med faglig legitimitet for at kunnskapsarbeidere vil la seg styre av ledelsen. Et annet funn hos Choi er at inkrementelle endringer er en effektiv måte å endre organisasjoner på. Inkrementelle endringer er små endringer som har vist seg å skape liten motstand blant ansatte. Når preses argumenterer for at Den norske kirke kan gjennomføre mye av det organisasjonen trenger innenfor de nåværende rammer, ser jeg det i lys av det lederansvar han og kirkerådslederen har for å holde trossamfunnet sammen, og inkrementelle endringer vil i så måte være en effektiv måte å omorganisere på.

Den virkelige gordiske knuten er likevel argumentet som knytter å stemme «samlende» til én bestemt modell. Dét å være ett fellesskap og å være sammen om å drive kirkelig virksomhet er en sterk verdi for representanter i Kirkemøtet, og den rådende kultur legger «samlende» som premiss for beslutningen. Det fører til et dilemma for de representanter som ikke foretrekker modell 3, det vil si modellen som ledelsen og andre ledende skikkelser argumenterer for er samlende. Og her oppstår også motkulturen, som jeg viser til, og som jeg kaller møtets klimaks. Slik jeg forstår situasjonen, har man et strukturelt problem som man forsøker å håndtere ved å bruke den sterke kultur- og verdiforankringen i fellesskapsverdier som styringsverktøy. Ved å vedta noen tydeligere strukturelle rammer, som for eksempel å innføre 2/3 flertall i saker som vil være «grunnlovsendrende» for Den norske kirke, vil man automatisk få et utfall av voteringen som er samlende. Dermed vil lederne og andre kunne stole på beslutningsprosessen og slippe å forsøke å styre prosessen ved hjelp av premisskontroll. Uten en slik flertallsordning binder det opp ledernes kapasitet og gjør dem mindre kapable til å være lyttende og åpen for de følelsesmessige aspekter som kommer frem i saksgangen.

## **7.1. Utblikk**

For videre studier hadde det vært interessant å komplementere oppgaven med dybdeintervju av et utvalg av representantene for en økt innsikt i deres subjektive forståelse av samhandlingen. Det være seg opplevelsen av graden av den psykologiske tryggheten, forståelsen av eget ståsted med tanke på de underliggende kulturelle trekk og rammene rundt beslutningsprosesser i Kirkemøtet. Når jeg ikke implementerer en slik studie i mitt arbeid har det å gjøre med hva som er praktisk mulig innen rammen av en masteroppgave. En annen studie med mulighet for konseptuell generaliserbarhet, kunne være å undersøke følelser og følelsenes rolle i beslutningsprosesser. Dette er et tema som det tradisjonelt har vært lite fokus på i organisasjonsteori, og Kirkemøtet med utstrakt bruk av følelsesuttrykk vil kunne være et godt utgangspunkt for videre analyse. Studier som tar for seg Kirkemøtet med politiske og strukturelle innfallsvinkler vil også kunne være fruktbare. Jeg viser til at valgstrukturen til Kirkemøtet ble vedtatt i en tid med bare én valgliste, i dag er det flere uavhengige kirkepolitiske lister som hver på sin måte påvirker dynamikken i Kirkemøtet. I oppgaven peker jeg også på noen strukturelle utfordringer som med fordel kunne vært analysert og muligens justert i praksis.



## **7.2. Vurdering**

Jeg problematiserer Kirkemøtets organisering på et strukturelt nivå. Premisskontroll fordrer en sterk kultur, og med en kultur i endring kan konsekvensen bli at ledere fremover ikke vil ha stor nok uformell makt til å styre ved hjelp av kulturen. Som et selvstendig rettssubjekt må også krav om fremdrift og disiplin bli en del av kulturen. Å stemme mest mulig samlende er en målforskyvning. Det bør være strukturen som sørger for et samlende vedtak, slik at kirkens ledere slipper å måtte kompensere for manglende struktur. Det er nødvendig for å realisere visjonen om «Mer himmel på jord». For det er dyrt å holde på med enkeltsaker i 15-20 år. Det koster tid, penger og andre ressurser som kunne vært brukt annerledes. Samtidig er Den norske kirkes strukturelle problemer forståelig, da den er gammel institusjon som statskirke, men ung som et selvstendig trossamfunn.

## **7.3. Aktualisering - fra en evig prosess til en unødvendig prosess?**

På Kirkemøtet i august 2023 vedtok man å reversere hele organiseringsprosessen. Da gikk man fra en evig prosess til en unødvendig prosess, eller gjorde man det? Noen endringer, de modelluavhengige elementene, blir bibeholdt. Altså de inkrementelle endringene som allerede er iverksatt. Og man beholder den to-delte ledelse med en fagledelse for prester og en generalistledelse for de fellestrådsansatte. Det som altså så ut som en enkel løsning for en komplisert organisasjonsstruktur i 2005, viser seg nesten 20 år senere å være en adekvat modell for en moderne organisasjon med mange kunnskapsarbeidere: både den to-delte ledelsen og innføringen av endringer inkrementelt.

Man oppnår riktignok ikke så mye endring, men man satser heller ikke så mye, noe det kanskje ikke er tvingende grunner for heller. Det hadde stilt seg annerledes hvis det hadde vært noen tungtveiende økonomiske grunner, eller andre ytre krav som gjør at man er nødt til å omstille seg.

## Litteraturliste

- Aarflot, A. H. (2014). *Stat og kirke - utvikling av Den norske kirkes ordning. En studie av politikkutvikling i Kirkerådets sekretariat og Kirkeavdelingen i departementet*. [Masteroppgave, institutt for statsvitenskap Universitetet i Oslo]. DUO vitenarkiv. <https://duo.uio.no/handle/10852/40213>
- Berg, T. (2019). *Økonomiforståelse for ledere og styremedlemmer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergmann, L. (1978). *Kirkehistorie*. Bind II. *Fra reformationen til omkring 1800*. København: P. Haase & Søns forlag.
- Choi, S. (2011). *Radical change attempt in healthcare. Competing logics in hospital mergers*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Den norske kirke (2022, 26. september). *Kirkemøtet 2022 26.09 Del 1*. <https://vimeo.com/753558991>
- Ekman, G. (2012). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abtakt forlag.
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisation. Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*. København: Djøf Forlag.
- Eigel K. M. & Kuhnert K. W. (2016). *The Map. Your path to effectiveness in leadership, life, and legacy*. Friendswood, Texas: Baxter Press.
- Fangen, K. (2019). *Deltagende observasjon* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gadamer H.-G. (1960). *Wahrheit und Methode*. Tübingen:
- Jacobsen D. I. & Thorsvik J. (2022). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. Tuft P.A. & Christoffersen L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

- Kegan R. & Lahey L. L. (2009). *Immunity to change. How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kirkemøtet (2005). *Kirkelige reformer*. (KM 8/05) [protokoll Kirkemøtet 2005].  
[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km2005\\_sak8\\_vedtak3.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km2005_sak8_vedtak3.pdf)
- Kirkemøtet (2013). *Kirkeordning etter 2013*. (KM 05/13) [protokoll Kirkemøtet 2013].  
[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km\\_2013\\_hele\\_protokollen.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km_2013_hele_protokollen.pdf)
- Kirkerådet (2021). *Høring om ny kirkelig organisering: Müller-Nilssen-utvalgets utredning «samhandling i en selvstendig folkekirke – ny kirkelig organisering»*  
<https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2021/høringer%20i%20kirkerådets%20regi/høring%20ny%20kirkelig%20organisering/høringsbrev%20til%20kirkelige%20instanser%20bokmål.pdf>
- Løgstrup, K. E. ([1956] 2000). *Den etiske fordring*. Trondheim: Cappelen.
- Nylenna, H. (2019). *Hvordan forstås ledelse og organisasjon i de sentralkirkelige organer i utviklingen av ny kirkeordning for Den norske kirke? En dokumentanalyse av høringsdokumentet «Veivalg for fremtidig kirkeordning», hørings svar og behandling av saken på Kirkemøtet* [Masteroppgave i verdibasert ledelse, VID vitenskapelige høyskole]. VID:Open. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/2618982/Masteroppgave2019HelgeNylenna.pdf?sequence=1>
- Scandinavian executive institute. (2023, 04. juli). *Generation x, y og z: Hvem er de, og hvordan leder du dem?* <https://se-institute.no/generasjon-x-y-og-z/>
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and leadership* (3. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

