



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøyskolen og

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon

En studie av identitet, kommunikasjon og omdømme i Sjømannskirken

Ole Vinther

*Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi - november
2016*



FORORD

Omdømme og omdømmehåndtering i organisasjoner er en moderne trend (Røvik 2007). Samtidig er det en gammel innsikt, at fremtreden og omdømme betyr noe for hvordan mennesker og handlinger oppfattes. Allerede i antikk retorikk talte man om ethos, altså om en talers karakter, troverdighet og pålitelighet som noe avgjørende. Et spørsmål her er om det bare handler om retorikk eller om taleren virkelig har en god karakter og er et godt menneske (Kjeldsen 2006:115-148)? Eller som Ludvig Holberg (1751:162) skriver i en av sine fabler: «[N]aar to gjør eet og det samme, er det derfor ikke eet og det samme: Dens Prædiken haver best Virkning, hvis Levnet svarer til Lærdommen.» Denne visdommen er fortsatt relevant i dag, og ikke minst når det gjelder omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon. Kirkens mester og herre, Jesus, kritiserte i sin tid de skriftlærde og fariseerne for å være hyklere nettopp fordi de ikke var det som de gav seg ut for å være. «Utvendig, i folks øyne, ser dere rettferdige ut, men innvendig er dere fulle av hykleri og urett.» (Matt 23,28). Det er derfor relevant å spørre om omdømmehåndtering bare handler om fasadepussing og fremtreden eller om det også handler om en organisasjons substans (jf. Wæraas m.fl. 2011)? Og hvordan ser omdømmehåndtering ut i en kirkelig organisasjon?

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en spennende reise og jeg er takknemlig for at jeg har fått mulighet for å gjennomføre denne studien av identitet, kommunikasjon og omdømme i Sjømannskirken. Jeg vil gjerne takke min veileder Stine Meier Didriksen ved Universitetet i Tromsø for hennes oppmuntrende og konstruktive veiledning som har vært uunnværlig. Også Sjømannskirken og de ansatte, som jeg har intervjuet, har jeg lyst til å takke. Det har vært inspirerende og lærerikt å bli med inn i Sjømannskirkens verden og jeg takker alle respondenter for deres tillit.

Arbeidet mitt med masteroppgaven i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi er nå kommet til veis ende. Jeg håper at du min leser vil erfare at oppgaven er interessant og nyttig.

Snåsa, november 2016

Ole Vinther

SAMMENDRAG

Omdømmehåndtering er en av samtidens viktigste trender innen organisasjon og ledelse. Kirker og kirkelige organisasjoner påvirkes også av dette. Omdømmehåndtering i kirkelige organisasjoner har det i norsk sammenheng imidlertid vært forsket lite på. I oppgaven undersøkes Sjømannskirken som et case på omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon. For det første undersøkes den delen av Sjømannskirkens omdømmehåndtering som handler om hvordan Sjømannskirken på forskjellige måter presenterer «seg selv» i offentligheten. I sammenheng hermed undersøkes, hvordan ansatte i Sjømannskirken forstår organisasjonens kommunikasjon som en del av organisasjonens samspill med omgivelsene. For det andre spørres kritisk om hva omdømmehåndtering gjør med en kirkelig organisasjon og hva god omdømmehåndtering er for denne typen organisasjoner? I oppgaven brukes teori om organisatorisk identitet og teori om omdømmehåndtering. Problemstillingen er eksplorerende og undersøkelsen er kvalitativ med fokus på å komme frem til ny kunnskap og en dypere innsikt. Studien bygger på dokumentundersøkelser av ulike publikasjoner fra Sjømannskirken. Videre ble det gjennomført intervjuer med ansatte på Sjømannskirkens hovedkontor i Bergen samt på tre ulike Sjømannskirker i henholdsvis Rotterdam, Paris og på Costa del Sol. I oppgaven vises hvordan Sjømannskirken kommuniserer «seg selv» gjennom verbale og visuelle selvpresentasjoner. Selvpresentasjonene fungerer på flere måter som identitetsuttrykk for Sjømannskirken i et samspill med organisasjonens omgivelser. Selvpresentasjonene kommuniserer organisasjonsidentiteten så attraktivt som mulig og kan forstås som uttrykk for at man ønsker å bli oppfattet som en legitim organisasjon med sosialt akseptable verdier. En film om Sjømannskirkens opprinnelse fungerer i forhold til omdømmehåndteringen som et tegn på organisasjonens ekthet. Begrepet og fenomenet autokommunikasjon er også viktig, da kommunikasjonen virker vel så sterkt internt i organisasjonen som eksternt. For det andre vises i oppgaven at det er både fordeler og ulemper ved omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon. Et godt omdømme er en stor fordel for en kirkelig organisasjon og derfor er omdømmehåndtering både aktuelt og relevant. Samtidig er det viktig, særlig for kirker og kirkelige organisasjoner, at de ikke prøver å være noe annet enn de er. Konklusjonen er at det en kirkelig organisasjon kommuniserer alltid må være forankret i dens tros- og verdigrunnlag.

INNHold

FORORD	iii
SAMMENDRAG	v
INNHold	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.2 Avgrensninger og presiseringer.....	4
2 Sjømannskirken som case og forskningsarena	5
3 Teori.....	7
3.1 Organisatorisk identitet.....	7
3.2 Omdømmehåndtering.....	9
3.3 Omdømmehåndtering og kirkelige organisasjoner.....	11
4 Metode.....	15
4.1 Valg av metode.....	15
4.2 Datainnsamling.....	16
4.2.1 Dokumentundersøkelser av selvpresentasjoner	16
4.2.2 Individuelle intervjuer i Bergen, Rotterdam, Paris og på Costa del Sol	16
4.3 Reliabilitet og validitet.....	18
5 Identitet, kommunikasjon og omdømme i Sjømannskirken.....	19
5.1 «Et sosialt, kulturelt og kirkelig møtested».....	19
5.2 «Sjømannskirken vil gi mennesker mot til tro, håp og engasjement».....	23
5.3 Sjømannskirkens verdier	25
5.4 Film om Sjømannskirkens opprinnelse.....	28

5.5	Sjømannskirkens magasin <i>HJEM</i>	32
6	God omdømmehåndtering i kirkelige organisasjoner	37
6.1	Fordeler ved omdømmehåndtering	37
6.2	Ulemper ved omdømmehåndtering.....	39
7	Avsluttende konklusjon og refleksjoner.....	43
	Referanseliste.....	45

1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Omdømmehåndtering er en av samtidens fem viktigste trender innen organisasjon og ledelse, og kan forstås som en populær organisasjonside som på samme måte som et virus raskt sprer seg til nye typer organisasjoner (Røvik 2007). I litteraturen fremstilles omdømmehåndtering (se f.eks. Brønn og Ihlen 2009) som en universell ide eller oppskrift som passer i enhver kontekst (Byrkjeflot 2011). Som sådan har omdømmehåndtering også blitt aktuelt og relevant i en kirkelig sammenheng. F.eks. forholder man i Den norske kirke seg oppmerksomt til omdømmeundersøkelser, hvor kirken rangeres sammen med en rekke offentlige virksomheter (se bl.a. *Vårt Land* 10.06.2015). I den frivillige kirkelige organisasjonen *Sjømannskirken – Norsk kirke i utlandet*, som jeg i denne oppgave vil ha fokus på, forholder man seg også aktivt til omdømmet sitt, bl.a. på bakgrunn av omdømmemålinger laget av Ipsos MMI (*Bud & Hilsen* 2014, nr. 5:20-21). Ifølge omdømmeekspert Trond Blindheim, rektor ved Markedshøyskolen, har Sjømannskirken en sterk merkevare bl.a. fordi organisasjonen er kjent for gode ting som omsorg og fellesskap (*Vårt Land* 23.07.2015). Sjømannskirken oppfattes videre som mer åpen, inkluderende, folkelig, interessant og mindre fordømmende enn folkekirken i Norge (Kristoffersen 2000; Østerbø 2007). Jeg tenker derfor at Sjømannskirken er et spennende case å undersøke. Samtidig kommer ideen om omdømmehåndtering fra privat sektor, hvor markedsføring av bedrifter er vanlig (Schultz 2005). I forskningen har det så blitt vist hvordan omdømmehåndtering har blitt tilpasset til og tatt i bruk i offentlig sektor og vært med på å forandre denne (Wæraas m.fl. 2011). Omdømmehåndtering i kirkelige organisasjoner har det imidlertid vært forsket lite på¹. Det er derfor aktuelt og interessant å undersøke nærmere.

¹ I en norsk sammenheng har Sørfjord (2004), Johansen (2012) og Løvland (2012) på hver sin måte arbeidet med forskjellige aspekter av PR, strategisk kommunikasjon og omdømmebygging hos Kirkens Nødhjelp. Fokus er her imidlertid på Kirkens Nødhjelp mere som humanitær organisasjon enn som kirkelig organisasjon.

Hos Wæraas m.fl. (2011:19-26) sies det at vi i dag lever i omdømmesamfunnet – et samfunn hvor det er fokus på fremtreden, altså på hvordan man presenterer seg og hvordan man oppfattes. I omdømmesamfunnet vurderes det som sies og gjøres opp mot omdømmet og det blir tatt for gitt at et godt omdømme er viktig, at alle organisasjoner har et omdømme og at det er naturlig og nødvendig å passe på hvordan man fremstår i offentligheten (Brønn og Ihlen 2009; Wæraas m.fl. 2011). Et uttrykk for et slikt fokus på omdømme finner vi bl.a. i følgende sitat, hvor en debattør skriver i Aftenposten: «Kirkens omdømme er viktig i den grad det oppmuntrer eller hindrer folk i å oppsøke fellesskapet av troende. Et negativt omdømme er et problem hvis det skygger for evangeliet eller svekker de ansatte og frivilliges frimodighet, glede og trygghet i arbeidet.» (Evenshaug 2011). I innlegget fremheves videre at en nærværende og relevant kirke med troverdige og kloke ledere bidrar til å gjøre kirken attraktiv og velfungerende. Fombrun og van Riel (2004) skriver at et godt omdømme er som en magnet som tiltrekker ressurser til organisasjonen. Omdømme er ellers nært knyttet til begreper som image, markedsføring, samfunnsansvar og *corporate branding* (Schultz 2005). Eller som Kornberger (2010:51) skriver: «[R]eputation is determined by the brand image that stakeholders have.» Omdømme er altså en konsekvens av det inntrykk av organisasjonen, som interessenter har. Visuelle og verbale organisatoriske selvpresentasjoner så som misjon, visjoner, logo, slagord, offisielle fortellinger m.m. blir derfor viktige virkemidler som kan anvendes for å bidra til å skape et ønskelig image (Kvåle og Wæraas 2006).

Omdømme handler altså om hvordan en organisasjon oppfattes, hvilket ikke nødvendigvis er det samme som hvordan organisasjonen egentlig er (Fombrun og van Riel 2004). En kritisk innvending er derfor at omdømmehåndtering kan handle mere om fremtreden og fasadepussing enn om substans og ekthet (Wæraas m.fl. 2011). Schultz m.fl. (2005) kritiserer tilsvarende *corporate branding* for i en del tilfeller ikke å være annet enn overfladisk glasur hvilket skaper et gap eller en dekopling mellom hva organisasjonen egentlig er og hva organisasjonen sier at den er. Det skjer med andre ord et skille mellom faktisk og kommunisert identitet (Balmer og Greyser 2002), mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, og organisasjonskultur og image (jf. Hatch og Schultz 2000). Når det skjer en slik dekopling kan organisasjonen miste troverdighet. Fombrun og van Riel (2004)

fremhever følgelig autentisitet eller ekthet, som en vesentlig kilde til et varig og godt omdømme. Ekthet er nemlig å motarbeide en dekopling: «Being authentic means narrowing the gap between claims and deeds, between who you are, what you say, and what you do.» (Fombrun og van Riel 2004:165). Eller vi kan si det slik at en organisasjon må skape en sterk sammenheng mellom organisasjonens visjon, kultur og dens image, noe som skapes gjennom en kontinuerlig samtale mellom organisasjonen og dens omgivelser (Hatch og Schultz 2008; Schultz 2005).

I denne oppgave undersøkes først den delen av Sjømannskirkens omdømmehåndtering som handler om dens selvpresentasjon: Hvordan Sjømannskirken beskriver seg selv, dens visjon og verdier, en filmsekvens om Sjømannskirkens opprinnelse samt noen eksemplarer av Sjømannskirkens magasin *HJEM*. Gjennom en feltstudie har jeg så intervjuet ansatte i Sjømannskirken. Jeg reiste først til Bergen for å tale med ansatte fra ledelsen på Sjømannskirkens hovedkontor. Deretter besøkte jeg tre ulike Sjømannskirker i henholdsvis Rotterdam, Paris og på Costa del Sol. Her undersøkte jeg, hvordan ansatte i Sjømannskirken forstår organisasjonens kommunikasjon som en del av organisasjonens samspill med omgivelsene. Begrepet og fenomenet autokommunikasjon (Christensen 2004) er her viktig, da kommunikasjonen virker vel så sterkt internt i organisasjonen som eksternt. På bakgrunn av datamaterialet analyserer jeg deretter hva omdømmehåndtering «gjør» med en kirkelig organisasjon. Altså, hvilke fordeler og ulemper er det med omdømmehåndtering i en kirkelig kontekst? På bakgrunn av dette kommer jeg med en vurdering av hva som er god omdømmehåndtering for kirkelige organisasjoner. Problemstillingen er:

- 1. Hvordan kommuniserer Sjømannskirken «seg selv» gjennom verbale og visuelle selvpresentasjoner, og hvilken betydning har denne kommuniserte virksomhetsidentiteten for de ansatte i forhold til deres opplevelse av organisasjonens identitet og omdømme?*
- 2. Hva gjør omdømmehåndtering med en kirkelig organisasjon og hva er god omdømmehåndtering for denne typen organisasjoner?*

1.2 Avgrensninger og presiseringer

Samfunnsansvar, etiske retningslinjer for ansatte, håndtering av eksterne medier eller kriser, strategisk arbeid opp imot beslutningstakere o.l. er viktige sider ved omdømmehåndtering, som jeg i denne oppgave ikke fokuserer mye på. Det ville gå ut over rammene for oppgaven å gjøre dette. Dessuten har jeg ved å bruke teori om organisatorisk identitet samt teori om omdømmehåndtering ønsket å fokusere på Sjømannskirkens visuelle og verbale selvpresentasjon og dennes funksjon i organisasjonen. Sjømannskirken er case og ønsket er å gi en nyansert beskrivelse, forklaring og vurdering. Målet med oppgaven er å komme frem til ny kunnskap om omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon og få en dypere innsikt i dette fenomen.

2 Sjømannskirken som case og forskningsarena

Sjømannskirken – Norsk kirke i utlandet, er kontekst og undersøkelsesenheter for undersøkelsen. Sjømannskirken er ifølge hjemmesiden www.sjomannskirken.no [Lesedato: 27.09.2016] en frivillig organisasjon med et hjemmearbeid i Norge som støtter opp om organisasjonens arbeid for nordmenn i utlandet. Målgruppen for virksomheten er alle nordmenn i utlandet og arbeidet består av 29 sjømannskirker, en nettkirke, sjømannsprester - offshore, samt sjømannsprester for studenter og ambulerende sjømannsprester, som oppsøker norske miljøer rundt om i verden hvor det ikke er sjømannskirke. Nyland (2007:50ff) skriver at Sjømannskirken ble stiftet 31. august 1864 i Bergen under navnet «Foreningen til Evangeliets Forkyndelse for Skandinaviske Sømænd i fremmede Havne» av en gruppe gudfryktige bergenske kjøpmenn, skolestyrere og prester på initiativ av den unge teologen Johan Cordt Harmens Storjohann (1832-1914). Storjohann hadde året før vært i Skottland for å studere den skotske frikirkes historie. Han var da kommet i nærkontakt med norske sjøfolk og hadde fått syn for deres behov. Sjømannskirken har helt fra begynnelsen av vært kjennetegnet ved at evangeliet skulle prekes og nestekjærligheten praktiseres.

Av relevant forskning på Sjømannskirken finnes det ulike avhandlinger og oppgaver m.m. Bl.a. har Kristoffersen (2000) skrevet en ph.d.-avhandling, som ut fra et markedsføringsperspektiv ser på hvordan nordmenn opplever, forstår og bruker Sjømannskirken. Hverven m.fl. (2003) fokuserer i sin sivilmarkedsføreroppgave på merkevarebygging av Sjømannskirken. Rørvik (2005) og Østerbø (2007) har sett på Sjømannskirkens dobbeltrolle som både norsk kulturformidler og kirke. Hos Nyland (2007) ses Sjømannskirken i et tjenesteteteoretisk perspektiv. Der hvor det skapes gode møter og brukere får positive opplevelser i konkrete møter med kirken påvirker det positivt folks holdning og relasjon til kirken i et langtidsperspektiv. Angell (2011) peker på gjestfrihet og på selve situasjonen folk er i, når de er i utlandet, som en bakgrunn for Sjømannskirkens gode omdømme. Angell taler her om at Sjømannskirken er et trygt sted å søke til, når man er ute i en stor og kanskje ukjent verden. Samtidig er man frikoblet fra hjemlige sosiale forventninger i forhold til det å gå i kirke og det kan derfor være lettere å oppsøke kirken.

I forskningen om Sjømannskirken har omdømmehåndtering ikke vært i fokus og derfor ønsker jeg i denne oppgave å ta fatt på dette.

3 Teori

3.1 Organisatorisk identitet

Innen fagfeltet organisatorisk identitet kan vi tale om henholdsvis organisasjonsteoretiske og bedriftsøkonomiske tilnærminger som legger vekt på ulike sider ved en organisasjons identitet (Kvåle og Wæraas 2006). Hatch og Schultz (2000) taler tilsvarende om organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Organisasjonsidentitet er nært beslektet med organisasjonskultur og fokuserer på hvem man er som organisasjon mens virksomhetsidentitet mere handler om image og har fokus på strategisk kommunikasjon i forhold til ulike interessenter.

Når det gjelder organisasjonsidentitet så er det et viktig poeng at denne formes i et samspill med omgivelsene. En viktig inspirasjonskilde er studiet av individuell identitet. Her er psykologen George Herbert Meads forståelse av identitet som noe relasjonelt sentral. Mead (1934) i Kvåle og Wæraas (2006:21) skiller mellom «jeg» og «meg». «Jeg» er hvordan individet selv tenker og reagerer mens «meg» handler om hvordan andre oppfatter en person. Identitet er altså et samspill mellom det indre og det ytre i organisasjonen. Albert og Whetten (1985:273) viser at organisasjoner på samme måte som individer inntar ulike roller i forhold til hverandre. Hatch og Schultz (2002) forklarer det slik at identitet blir til i en vekselvirkning mellom organisasjonens kultur og dens image i omgivelsene. Vekselvirkningen består av fire prosesser. «Expressing» er organisasjonskulturens synliggjørelse i identitetsuttrykk. «Impressing» er når andre får et inntrykk, et image, av organisasjonen. «Mirroring» er når organisasjonen selv speiler seg i andres inntrykk og oppfatninger og «reflecting» er refleksjonen internt i organisasjonen, hvor andres inntrykk og oppfatninger kan bli innarbeidet i, eller bearbeidet i forhold til, organisasjonens kultur og identitet. Christensen (2004) bruker begrepet autokommunikasjon om det at budskapene som formidles gjennom eksterne kommunikasjonskanaler også taler til de ansatte i organisasjonen selv. Et viktig poeng er at budskaper som formidles gjennom en ekstern kommunikasjonskanal får en større aura av seriøsitet, hvilket forplikter avsenderen. Grunnen til dette er at budskapet er tilgjengelig for andre og nå eksisterer i en offentlig og anerkjent form. Christensen sier også at reklamer og annen markedskommunikasjon har den

største påvirkning på dem som er tilknyttet organisasjonen, de som reklamen handler om. De ansatte i organisasjonen er involvert i de budskapene som formidles og blir derfor en viktig målgruppe.

Ifølge Selznick (1957) i Kvåle og Wæraas (2006) kan en organisasjon i relasjon til omgivelsene utvikle en unik identitet eller «sjel». Med dette menes at identitet er noe som utvikles over tid som et ledd i den historiske utviklingen av organisasjonen. Over tid skjer det også en institusjonalisering, hvor det dannes bestemte måter å tenke, tale og handle på. Det skapes en grunnleggende og dyp forståelse av hvem «vi» er. Albert og Whetten (1985) taler her om det sentrale, distinkte og varige ved en organisasjon. På den andre side kan vi også tale om isomorfi, nemlig at organisasjoner blir mer lik andre organisasjoner for å oppnå legitimitet i omgivelsene (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983). Røvik (2007) sier i overensstemmelse med dette at ulike organisatoriske trender noen ganger tas inn i en organisasjon fordi de anses for å være moderne og tidsriktige, og ikke fordi de rasjonelt sett er nødvendige redskaper i organisasjonen. I stedet blir det en slags ferniss.

Ser vi på virksomhetsidentitet og den bedriftsøkonomiske tilnærmingen, er fokus på grafisk design, storytelling, integrert kommunikasjon og merkevarebygging. Verbale og visuelle selvpresentasjoner blir et verktøy som anvendes med henblikk på en bevisst forming av organisasjonens identitet (Kvåle og Wæraas 2006). Som vi vil se har Sjømannskirken et slikt bevisst forhold til sin egen fortelling. Kvåle og Wæraas (2006) sier videre at organisasjonenes selvpresentasjoner uttrykker hvem organisasjonen er og hva den står for. Samtidig viser selvpresentasjonene hva organisasjonen ønsker å være og hva man tror er den mest attraktive identiteten sett fra omgivelsenes synspunkt eller organisasjonen kan differensiere seg i forhold til andre organisasjoner. Organisasjonen kan også søke å oppnå legitimitet i samfunnet ved å fremstå med verdier, som er sosialt akseptable (Parsons 1956). I forhold til de visuelle identitetsuttrykk gjelder det om at uttrykkene må finne en klangbunn hos dem, som er målgruppen, dersom kommunikasjonen skal lykkes (Kvåle og Wæraas 2006:63-77). Hos Fog m.fl. (2010) fokuseres på storytelling, altså på historier og fortellinger som verktøyer til å fortelle den gode historien om organisasjonen. Historier og fortellinger har den styrke at de huskes bedre enn fakta. Dessuten påvirker de våre verdier og følelser på en dypere måte. Storytelling brukes derfor av mange virksomheter som et strategisk

redskap. Gode historier inneholder et budskap, en spennende konflikt, interessante karakterer og et plot. Eventyrenes modell for en god historie kan her være en god ramme for organisatoriske historier og fortellinger. Du har her en helt som streber etter et mål og du har motstandere og hjelpere som har viktige roller i historien. Helten kan f.eks. være organisasjonens gründer, motstanderen kan være ulike utfordringer han møter og hjelperne kan være dyktige ansatte, som sikrer suksessen. Storytelling kan ellers også være strategisk på den måte at man bevisst søker å bearbeide relasjonene til ulike interessenter (eng. *Stakeholders*) gjennom en styrt og avbalansert fortelling (van Riel 2000).

3.2 Omdømmehåndtering

Omdømme definerer Brønn og Ihlen (2009:14) som «[o]mgivelsenes oppfatning av en organisasjon *over tid*.» Denne definisjonen kan leses som en kortform av Barnett m.fl. (2006:34), som definerer omdømme som: «Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time.» Omdømmebygging eller omdømmehåndtering handler videre om hvordan organisasjoner, både private og offentlige, kan arbeide for å påvirke sine omgivelser og skape et godt omdømme (Brønn og Ihlen 2009; Røvik 2007:195-215; Wæraas m.fl. 2011). Omdømmehåndtering kan her forstås som et begrep som «ikke [er] begrenset til å omfatte omdømmebygging, men også vedlikehold, forsvar av omdømme og forebygging av omdømmekriser.» (Wæraas m.fl. 2011:18).

Brønn og Ihlen (2009) sier, at omdømme er en følge av relasjoner som igjen er en følge av kommunikasjon. De ansatte i organisasjonen er her de viktigste relasjonsbyggerne, da det er personlige erfaringer med en organisasjon som har størst påvirkningskraft. Samtidig er en grunnleggende premiss at omdømme er et resultat av sosiale fortolkings- og meningsdanningsprosesser, hvilket betyr at omdømmet kan påvirkes og forandres. Røvik (2007:196) definerer omdømmehåndtering som «*tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen.*» Verbal og visuell kommunikasjon i form av organisatoriske selvpresentasjoner blir følgelig viktige virkemidler som anvendes bevisst ut fra det premiss at identitet både kan og bør styres (Kvåle og Wæraas 2006). Hos Schultz m.fl. (2000) sies det at organisasjonenes emosjonelle og symbolske uttrykk er en

sentral strategisk aktivitet som skaper sammenheng mellom identitet, branding og omdømme. Et viktig element av omdømmehåndteringen er dessuten at organisasjoner bør ta samfunnsansvar og vise utad at man gjør det (Røvik 2007:203-207).

Et annet viktig poeng i litteraturen om omdømmehåndtering er, at et godt omdømme springer ut av, at det er sammenheng mellom hvem organisasjonen er, hva den gjør, hvem den sier at den er og hvordan andre opplever organisasjonen (Brønn og Ihlen 2009). Hos Fombrun og van Riel (2004) beskrives det slik at en forutsetning for et godt omdømme er synlighet, egenart, ekthet, åpenhet og konsistens. Synlighet handler om å ha en sterk posisjon i bevisstheten til relevante interessenter. Egenart handler om en organisasjons karakteristiske trekk, som gjør den unik. Ekthet beskrives som organisasjonens «bankende hjerte». Åpenhet handler om ærlighet og transparens. Endelig handler konsistens om at organisasjonen fremstår enhetlig både i ord og i handling.

Problemet er at dette ikke er så enkelt å få til. Ifølge Balmer og Greyser (2002) er det fem ulike typer identiteter i en organisasjon, og ofte er de ulike identitetstypene i konflikt med hverandre. F.eks. kan den faktiske identiteten, altså hvem og hva organisasjonen i realiteten er, være noe annet enn organisasjonens kommuniserte identitet i markedsføringen. Målet er imidlertid *alignment*, altså at de ulike identitetstypene stemmer overens med hverandre. Hvis ikke det er tilfellet kan det bli et legitimitetsgap mellom organisasjonen og dens interessenter (Brønn og Ihlen 2009).

Omdømmehåndtering kan imidlertid kritiseres for sine bestrebelser på å skape en autentisk og helhetlig organisasjon. Christensen og Morsing (2008) kritiserer således *corporate communication* for å være for disiplinierende og kontrollerende. Når kommunikasjonen og organisasjonskulturen formes med henblikk på å skape en autentisk organisasjon med et sterkt brand og et godt omdømme så skjer det gjerne en ensretting. Denne ensrettingen kan dels undertrykke noe som organisasjonen også er. Det kan gjøre organisasjonen mindre fleksibel, mens en polyfon og tvetydig organisasjon på mange måter kan være mere sann og tilpasningsdyktig. Kornberger (2010) viser på sin side bl.a. hvordan branding av byer, in casu Edinburgh, fremhever visse historier og bilder av byen, mens andre historier og bilder forties. Hos Wærass m.fl. (2011) ser vi dessuten at arbeidet med

omdømmehåndtering i offentlig sektor ikke alltid er preget av ekthet og transparens. Omdømmehåndteringen kan i stedet bidra til å skape en fremtreden med lite substans.

Målet med omdømmehåndtering er overordnet sett å skape et godt omdømme da det gir en rekke fordeler. Et selskap med et godt omdømme tåler skandaler bedre, kan prise produkter høyt, få bedre betingelser, kan tiltrekke og fastholde dyktige medarbeidere, skape lojalitet hos kunder, oppnå positiv mediedekning samt tillit og respekt. Omvendt er det når omdømmet er dårlig (Fombrun og van Riel 2004).

3.3 Omdømmehåndtering og kirkelige organisasjoner

Omdømmehåndtering i kirkelige organisasjoner kan vi se i lyset av en historisk utvikling, hvor markedsføring o.l. har blitt tatt mer og mer i bruk av kirker og andre non-profit organisasjoner. Verdibaserte organisasjoner som kirker har ellers tradisjonelt hatt en noe annen tilnærming til for eksempel markedsføring, enn mer profitorienterte organisasjoner. For forretninger er markedsføring helt naturlig mens det har blitt oppfattet som uverdigg for kirker å benytte seg av markedsføring (jf. Albert og Whetten 1985). I dag er situasjonen på mange måter annerledes. Ifølge Stolz og Usunier (2014) har det siden 1960-tallet vokst frem en markedslignende situasjon på det som forfatterne kaller for et «religiøst marked». Det har vært en moderniseringsprosess eller sekularisering i samfunnet som innebærer at offisiell religion ikke lenger har den samme status som tidligere. Folk blir nå eksponert for et større mangfold av religioner og livssyn og det er større individuell frihet til å velge å tro eller ikke å tro. I dag konkurrerer religioner, livssyn og kirker derfor med hverandre og med sekulære aktiviteter i høyere grad enn tidligere. Dette gjør at kirker m.fl. i høyere grad enn tidligere bevisst søker å fremstå attraktive.

Vokurka og McDaniel (2004) sier at markedsføring av kirker har fått betydelig oppmerksomhet i de seneste årtier. I undersøkelsen deres har de så undersøkt, om markedsføringen har en effekt og forfatterne konkluderer med, at kirker som benytter seg av markedsføring vil oppleve kirkevekst oftere enn andre kirker. De sier det slik:

«[W]hat will not change is that churches desiring to grow in numbers and in the impact they have in their community must understand what people need, offer appropriate programs and ministries to meet those needs, and effectively

communicate these offerings to the people they wish to serve.» (Vokurka og McDaniel 2004:146).

Miller (2002) argumenterer på sin side for at sosial legitimitet og troverdighet er en av de viktigste konkurransefortrinn for en religiøs organisasjon. Miller sier videre at en kirke som fastholder et tradisjonelt budskap og samtidig kommuniserer kontekstuel vil ha det mest optimale utgangspunkt, fordi man her er en del av samfunnet og kulturen – samtidig går man ikke på kompromiss i forhold til selve troen. Møtet mellom allmenn kultur og kristendom kan også beskrives som det å finne «the sweet spot», altså den perfekte balanse mellom tro og kultur (Einstein 2008:64). Når det gjelder branding sier Csaba (2005), at ideelle organisasjoner av flere grunner med fordel kan bruke dette redskap. Ideelle organisasjoner deltar nemlig i konkurransen om oppmerksomhet i offentligheten, de har bruk for at deres misjon blir forstått, de har bruk for å kunne tiltrekke frivillige, motivere ansatte og de har behov for støtte.

Kirker og kirkelige organisasjoner kan altså ta i bruk omdømmehåndteringens forskjellige virkemidler for å få folk i tale og for å gjøre troen relevant. Det er imidlertid en innbygget risiko for at dette fører til at kirkene lefler for folk. Dette kan f.eks. komme til uttrykk ved at temaer som kan oppfattes som utfordrende nedprioriteres i forkynnelsen i forhold til budskaper med «feel-good» karakter (Einstein 2008). Stolz og Usunier illustrerer denne spenningen ved på den ene side å presentere et sitat av teologen Karl Barth:

«The church cannot engage in marketing. The church cannot put itself on a pedestal, create itself, praise itself. One cannot serve God while at the same time covering oneself by serving the devil and the world.» (Stolz og Usunier 2014:3).

Sitatet her kan forstås slik, at omdømmehåndtering, hvor man søker å sikre seg et godt image og omdømme, kan gjøre at kirker og kirkelige organisasjoner mister seg selv og sin egenart. På den andre siden presenteres et sitat av forskeren Mara Einstein, som sier:

«We shouldn't be surprised then that religion – whether in the form of a film or a church – is being marketed in the current commercialized culture. In order to be heard above the noise of the rest of society, religion, too, must participate in order to survive.» (Stolz og Usunier 2014:3).

Kirker og kirkelige organisasjoner i dagens samfunn må altså ifølge Einstein arbeide bevisst med kommunikasjon og markedsføring for å være synlige i mediesamfunnet, for ellers vil de ikke overleve. Med disse to sitatene som bakgrunn skriver Stolz og Usunier (2014:3): «There can be no doubt: marketing and branding have started to transform religions.»

Omdømmehåndtering kan altså sies å være nødvendig i dagens kultur og samtidig problematisk for kirkelige organisasjoner. Samtidig er det interessante likheter. Einstein sier bl.a.: «Religion and marketing are both forms of meaning making. Religion and marketing are both part of identity creation.» (Einstein 2008:14). Både religion og markedsføring handler altså om å kommunisere og skape mening.

4 Metode

Presentasjonen og drøftingene om metode m.m. i dette kapittel skjer primært på bakgrunn av Jacobsens (2005) innføring i samfunnsvitenskapelig metode.

4.1 Valg av metode

Problemstillingen i denne undersøkelse har en eksplorerende karakter, da jeg vil foreta en beskrivende og forklarende undersøkelse av noe som det hittil har vært forsket lite på, nemlig omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon. Sjømannskirken er case, dvs. kontekst og undersøkelsesenheter. Problemstillingens første del legger opp til en beskrivelse og analyse av Sjømannskirkens selvpresentasjoner samt av de ansattes forståelse av denne kommuniserte virksomhetsidentitet i forhold til deres opplevelse av henholdsvis organisasjonsidentitet og omdømme. Problemstillingens andre del legger vekt på en refleksjon og vurdering i forhold til hva omdømmehåndtering «gjør» med en kirkelig organisasjon og hva som er god omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon. Problemstillingens karakter passer bra med et intensivt undersøkelsesdesign, da fokus er på en undersøkelsesenheter i stedet for på mange. På denne måte er det mulig å gå i dybden og få en mest mulig helhetlig, nyansert og detaljert forståelse av fenomenet. Ulempen er at vi ikke kan gå i bredden og generalisere om utbredelsen av fenomenet omdømmehåndtering i kirkelige organisasjoner som sådan.

Videre vil jeg i undersøkelsen vektlegge en kvalitativ metodisk tilnærming med bruk av dokumentundersøkelser og åpne halvstrukturerte individuelle intervjuer. Åpenhet for respondentenes egen fortolkning og forståelse av fenomenet omdømmehåndtering vektlegges. Slik kan informasjonen bli nyansert og gi et rikt datamateriale, hvilket gir gode muligheter i analysen for å fortolke og forstå fenomenet – herunder se de ulike delene i lyset av hverandre og i lyset av konteksten. Den kvalitative metode egner seg derfor fint til en eksplorerende undersøkelse med et intensivt forskningsdesign. Undersøkelsens mål er å gi teoretisk begrunnede forklaringer ut fra de innsamlede data og litteraturstudiene.

Undersøkelsen er et tverrsnittstudie. Jeg fokuserer på identitet, kommunikasjon og omdømme i Sjømannskirken i dag. Jeg har ingen ambisjoner om å uttale meg om den historiske utvikling i organisasjonen. Datainnsamling har foregått vår, sommer og høst 2016.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Dokumentundersøkelser av selvpresentasjoner

I undersøkelsen startet jeg med en gjennomgang av en stor del av Sjømannskirkens publikasjoner som inneholdt selvpresentasjoner, slik som: Hjemmesiden www.sjomannskirken.no, magasiner, brosjyrer, årsmeldinger m.m. Ved å se på disse publikasjonene ønsket jeg å finne ut av hvordan Sjømannskirken kommuniserte «seg selv» gjennom verbale og visuelle selvpresentasjoner.

Jeg valgte deretter å fokusere på fem selvpresentasjoner som er valgt med tanke på at de er eksempler på typiske kategorier av organisatoriske identitetsuttrykk (Kvåle og Wæraas 2006) og fordi de er sentrale og representative for Sjømannskirken. Første selvpresentasjon er en ofte brukt selvbeskrivelse, hvor Sjømannskirken beskriver seg som: «Et sosialt, kulturelt og kirkelig møtested.» Den andre selvpresentasjonen er Sjømannskirkens visjon: «Sjømannskirken vil gi mennesker mot til tro, håp og engasjement.» Den tredje selvpresentasjon er Sjømannskirkens verdier: «Uendelig verdi», «Tilhørighet», «Trygghet», «Oppsøkende», «Gjestevenskap» og «Brobygger». Visjon og verdier finnes i *Sjømannskirkens verdidokument* (2007). For det fjerde har jeg valgt en sekvens fra en film om Sjømannskirkens opprinnelse. Filmen er en del av Sjømannskirkens omfattende presentasjon av organisasjonens historie på hjemmesiden www.sjomannskirken.no. Presentasjonen ble laget i forbindelse med Sjømannskirkens 150 års jubileum i 2014. Den femte og siste selvpresentasjonen er Sjømannskirkens magasin *HJEM* med utgangspunkt i fem forskjellige eksemplarer av magasinet.

4.2.2 Individuelle intervjuer i Bergen, Rotterdam, Paris og på Costa del Sol

For å kunne besvare problemstillingen har jeg i tillegg til dokumentundersøkelsene gjennomført individuelle intervjuer med ansatte hos Sjømannskirken. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning. Jeg ønsket en viss bredde ift. roller og stillinger i virksomheten. Først intervjuet jeg to ansatte fra ledelsen på Sjømannskirkens hovedkontor i Bergen, henholdsvis kommunikasjonssjefen og generalsekretæren. Deretter besøkte jeg tre forskjellige sjømannskirker med tanke på å få så stor bredde som mulig i datamaterialet. På

denne måte kunne jeg dessuten ta høyde for at de ansatte kanskje hadde ulike oppfatninger avhengig av konteksten deres. Innenfor oppgavens rammer har det imidlertid ikke vært mulig å lage en egentlig komparativ undersøkelse. De tre sjømannskirkene jeg besøkte har hver sin profil og kan ses som eksempler på typiske sjømannskirker (jf. Rørvik 2005). I Rotterdam er vi i havnebyen på en forholdsvis tradisjonell sjømannskirke. Kirken ligger sentralt nær havnen i en park midt i byen og ble bygget i norsk nasjonalromantisk stil i 1914. Skipsbesøk er et prioritert arbeidsfelt. I Paris er vi i metropolen. Kirken her holder til i en monden villa i en velstående Paris-bydel og heter Dronning Sonjas kirke- og kultursenter. På Costa del Sol er vi så på feriestedet i Syden. Kirkens bygg, El Campanario, har både svømmebasseng, kafé, stor patio og gjestehus foruten kirkerom. På de tre sjømannskirkene intervjuet jeg en sekretær, to sjømannsprester og en avdelingsleder ved gjestehuset. Respondentene hadde på forhånd blitt informert om studien. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt på respondentenes arbeidsplasser. Dette var et naturlig sted å møte respondentene. Det var mest praktisk for de intervjuede. Dessuten tenker jeg at respondentene kunne være mest mulig trygge på situasjonen, når de selv var på hjemmebane. Videre ønsket jeg gjennom det å være på hovedkontoret og på sjømannskirkene i utlandet å få en innsikt i organisasjonen som jeg ellers ikke ville kunne få. Intervjuene ble gjennomført med lydopptak og tok ca. en times tid hver. Intervjuene transkriberte jeg etterfølgende, hvoretter respondentene fikk anledning til å se intervjuet igjennom med henblikk på sitatsjekk.

Intervjuene som ble gjennomført ble utført på bakgrunn av de innledende dokumentundersøkelsene og ut fra studiet av teori og annen relevant litteratur. Ut fra dette utarbeidet jeg en intervjuguide som fungerte som et utgangspunkt for de åpne halvstrukturerte intervjuer. Måten som jeg gjennomførte intervjuene på kan kalles for aktiv intervjuing (Andersen 2013:119-136). I intervjuene ønsket jeg med utgangspunkt i min forforståelse å fokusere på bestemte temaer samtidig med at jeg ville være åpen for at det kunne dukke opp ting, som jeg ikke forventet. Her arbeidet jeg som intervjuer kritisk og spørrende og fulgte opp på tanker og spørsmål som jeg kom på underveis i intervjuet.

4.3 Reliabilitet og validitet

Er resultatene fra undersøkelsen pålitelige? Et spørsmål her dreier seg om intervjuereffekter. Min egen bakgrunn er at jeg er prest og dermed har jeg innsikt i kirkelig arbeid. Jeg tror at dette bidro til at respondentene et stykke på vei ikke så meg som en fremmed. Dette kan ha bidratt til en tillitsfull intervjusituasjon. Omvendt kan man spørre om jeg har hatt en tilstrekkelig kritisk distanse til den kirkelige konteksten? I forhold til dette vil jeg si at jeg ikke kjente Sjømannskirken eller respondentene på forhånd, bortsett fra det jeg hadde tilegnet meg gjennom studiene. Jeg tenker derfor at jeg så på organisasjonen med et utenfra-blikk. Kombinasjonen av innsikt, et utenfra-blikk og en tillitsfull intervjusituasjon har så vidt jeg kan se gjort at intervjuene var vellykkede. Videre har gjennomføringen av intervjuene med lydopptak, transkribering og etterfølgende sitatsjekk sikret en korrekt gjengivelse av data. På denne bakgrunn vurderer jeg at dataene er pålitelige. Intervjuene har dessuten bekreftet at selvpresentasjonene i dokumentundersøkelsen er sentrale for Sjømannskirken.

Et annet spørsmål er så om undersøkelsens resultater kan oppfattes som riktige? Det å bruke intervjuer sammen med dokumentundersøkelser bidrar til et mere rikt bilde av situasjonen, hvilket gir beskrivelsene, analysene og vurderingene en stor grad av validitet. Dessuten bidrar analysen i lyset av teorien til å sannsynliggjøre at beskrivelser og analyser er sannsynlige tolkninger av funnene. Det har naturligvis vært en reduksjon av kompleksitet. Dette gjelder både i valg av selvpresentasjoner, i utvalg av respondenter og i bearbeiding og analyse av intervjuer. På den måte er det nyanser og aspekter som ikke kommer frem. Jeg vil dog vurdere at tolkningene i undersøkelsen vil kunne bli bekreftet av andre forskere, selv om at andre sikkert vil legge vekten litt annerledes noen steder. Sammenfattende tenker jeg at undersøkelsen har en høy grad av intern validitet.

Når det gjelder hvor vidt det er mulig å generalisere, så var utvalget av respondenter ikke stort nok, dersom vi skulle ha et mer fullstendig bilde av de ansattes forståelse i Sjømannskirken som helhet. Jeg kan derfor ikke generalisere. Utvalget av respondenter var imidlertid relativt representativt og bredt i forhold til roller og stillinger i virksomheten og med tanke på ulike typer sjømannskirker. På denne bakgrunn kan jeg i oppgaven komme frem til nyansert kunnskap om og dypere innsikt i omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon med Sjømannskirken som case.

5 Identitet, kommunikasjon og omdømme i Sjømannskirken

I dette kapittel vil jeg fokusere på første del av problemstillingen: *Hvordan kommuniserer Sjømannskirken «seg selv» gjennom verbale og visuelle selvpresentasjoner, og hvilken betydning har denne kommuniserte virksomhetsidentiteten for de ansatte i forhold til deres opplevelse av organisasjonens identitet og omdømme?* I kapitlet beskrives og analyseres de utvalgte selvpresentasjoner i lys av teorien. Videre undersøkes de ansattes forståelse av selvpresentasjonene og deres opplevelse av organisasjonens samspill med omgivelsene.

5.1 «Et sosialt, kulturelt og kirkelig møtested»

Kvåle og Wæraas (2006:51ff) sier at offisielle selvbeskrivelser er helhetlige og samlede uttrykk for hvem organisasjonen er. Slike selvbeskrivelser er ofte plassert sentralt på hjemmesider, de går rett til kjernen i identitetsspørsmålet og oppsummerer på en kort og konsis måte hvem organisasjonen er og hva den gjør. Her formidler organisasjonen hvordan man forstår seg selv og hvordan man ønsker å bli forstått. Selvbeskrivelsene skal formidle essensen i det man er, gjøre organisasjonen så attraktiv som mulig og markere tilhørighet eller avstand til andre organisasjoner.

Beskrivelsen av Sjømannskirken som: «Et sosialt, kulturelt og kirkelig møtested» oppfatter jeg som en slik offisiell selvbeskrivelse. Selvbeskrivelsen fant jeg dels på hjemmesiden www.sjomannskirken.no [Lesedato 28.06.2016] og i ulike publikasjoner, f.eks. i brosjyrer om Sjømannskirken. I skrivende stund er det endret litt på selvbeskrivelsen på hjemmesiden. Man har snudd på rekkefølgen av de sentrale kjennetegn og tilføyet et par elementer. Nå skriver man: «Sjømannskirken er en frivillig organisasjon som er et kirkelig, kulturelt og sosialt møtested for nordmenn i utlandet.» [Lesedato: 27.09.2016]. Dette viser at når en organisasjon skal kommunisere «seg selv» så er dette preget av dynamikk. Nå ønsker man å fremheve litt andre elementer enn man tidligere har gjort. Det at organisasjonen er en frivillig organisasjon har nå fått en mye mer tydelig plassering i selvbeskrivelsen. At det har vært behov for å kommunisere dette viser følgende utsagn fra en av de ansatte, som her forteller om hva det er viktig å kommunisere om Sjømannskirken:

«Det er jo noen som sier at: «Jammen vi trenger ikke å gi penger til Sjømannskirken, det er jo statsstøtte alt sammen». Men det er jo ikke det. Det er 1/3 som er det. Og resten er i vid forstand frivillighet, både gavene og innsatsen. Så frivillighet er nok et annet ord jeg gjerne vil få frem.»

At rekkefølgen på de tre sentrale kjennetegnene har blitt snudd slik at det kirkelige nå presenteres først kan ha noe å gjøre med at man tydeligere vil kommunisere at man er kirke. Som en av respondentene sier:

«[S]amtidig med at disse tre tingene er gode kjennetegn, så er jeg ikke helt happy for dem. For de skiller på et vis mellom det å være kirkelig og være sosial og være kulturell. Jeg ville gjerne ha sett et begrep som samler. Vi er kirke, som gudstjenestefeirende, som sosialt, som kulturelt sted. Det hele er kirke.»

Vedkommende sier også at: «[J]eg er der, at jeg er opptatt av, at vi kommuniserer å være kirke. Vi er kirke. Vi forsøker ikke noe annet.» Av disse sitatene ser vi at det er en viktig side av organisasjonsidentiteten i Sjømannskirken at man er kirke og at man er kirke i alt man gjør. Dette kan være en grunn til, at man nå har snudd på rekkefølgen i selvbeskrivelsen, slik at den kommuniserte virksomhetsidentiteten i høyere grad svarer til organisasjonsidentiteten (Balmer og Greyser 2002; Hatch og Schultz 2000). Samtidig er det blant flere ansatte en klar erkjennelse av at det er bruk for å si mer enn at man er kirke. Ellers vil forståelsen av hva Sjømannskirken er bli for snever. En av de ansatte sier det slik:

«Man skulle jo tro at når man heter Sjømannskirken, så ligger det litt latent at alt vi gjør er å være kirke, og i det så legger vi alle ulike ting. Men vi har likevel landet på at vi også må presisere at vi også er et kirkelig møtested. Men i det sosiale, kulturelle og kirkelige så ligger det jo litt ulike ting også, og det er kanskje med på å beskrive for folk, som ikke er så kjent med oss, at vi er noe mer enn gudstjenester.»

Sjømannskirken er altså noe mer enn det som ofte forbindes med kirke. Det fremgår også av følgende sitat:

«[Sjømannskirken] er først og fremst kirke, men det er mye annet også. Vi tilbyr det som en kirke tilbyr av gudstjenester og dåp og konfirmasjon, begravelser og vielser og

alt det. Og så har man det sosiale aspekt med at vi har en kafé, hvor folk kan komme inn. Vi har sosiale sammenkomster, og spesielt måltidene tilrettelegger for det sosiale. Og så har du det kulturelle med kunst og utstillinger, konserter og spesielle arrangementer. I tillegg til alt det, så har man jo de diakonale og sosiale behov som blir dekket, hvor man reiser på sykebesøk eller hjelper folk som er i krise eller i vanskelige situasjoner og man har samtaler med folk.»

Av ovenstående fremgår det at Sjømannskirkens selvbeskrivelse som «Et sosialt, kulturelt og kirkelig møtested» har blitt til i et samspill mellom hva man internt i organisasjonen tenker at man er og hva de ansatte opplever at folk i omgivelsene oppfatter og forstår ved det som kommuniseres (Hatch og Schultz 2002). På den ene side har man en selvforståelse om at alt man gjør er kirke, men samtidig ser man at man må bruke flere ord til å beskrive seg selv.

At man beskriver seg selv som et sosialt og kulturelt sted i tillegg til et kirkelig sted handler videre nok om å presentere en mest mulig attraktiv identitet for flest mulige.

Sjømannskirken skal kunne brukes på ulike måter. En respondent forteller om det slik:

«Vi legger jo veldig vekt på de sosiale treffene. Men vi glemmer ikke at vi er kirke. Men vi har, f.eks. her hos oss så har vi, en typisk uke så begynner vi tirsdagen med arbeidsgruppe – menn og damer som kommer inn og jobber frem mot at vi skal ha en stor julebasar. Og det er det jo nesten på alle sjømannskirker. Og det bruker man egentlig hele året på å jobbe frem mot. På alle disse møtene her, så har vi også en andakt og en salme. Vi får anledning til å ha en andakt og en salme på en ufarlig måte i møte med folk. Vi har småbarnstreff med små gutter og jenter i ulike aldre, men også foreldre, hvor vi også har en fortelling. For mange av disse her er det de kommer for den sosiale biten, men de får også med seg litt av forkynnelsen på møtene. Og så har vi også litt mere lavterskeltilbud, som nå på fredag skal vi ha taco- og filmkveld, hvor vi ikke har noen andakt, men vi inviterer til sjømannskirken, vi blir kjent med familier og vi inviterer dem også inn på gudstjeneste om søndagen. Så det å ha de her sosiale arrangementene, så bryter man ned en terskel i forhold til det å gå på kirken. Og det tenker jeg, det er veldig viktig.»

De sosiale treffene fremstår altså som en viktig inngangsport til kirken. Respondenten forteller at det samme gjelder for de kulturelle arrangementene:

«I det kulturelle kan det være mange ting. Vi har folk som kommer her og jobber på sjømannskirken og hjelper oss, som er veldig uttalte humanetikere. Men de tenker at det er viktig at vi har en plass der barna kan få oppleve det norske. Der er vi på en måte kulturbærere. [...] Vi pleier å spøke med at for noen er det rett inn døren til høyre, inn her på leseværelset, som er det kulturelle og ufarlige – går man til venstre så kommer man inn i kirkerommet.»

Av situatene her ser vi at det sosiale, kulturelle og kirkelige kan forstås som forskjellige rom eller arenaer, som åpner opp for at Sjømannskirken kan brukes på forskjellige måter. Rørvik (2005) og Østerbø (2007) fremhever da også at Sjømannskirken er et folkelig og kulturelt fellesskap så vel som en kirke. Denne organisatoriske flertydigheten kan vi se som en strategisk flertydighet, som skaper rom for at mange forskjellige typer mennesker kan identifisere seg med virksomheten (Christensen og Morsing 2008). Sjømannskirkens selvbeskrivelse som «Et sosialt, kulturelt og kirkelig møtested» kan slik forstås ikke bare som et uttrykk for Sjømannskirkens essens men også som et uttrykk for at man søker å fremstå mest mulig attraktiv for flest mulig. Vi kan også si det slik at Sjømannskirkens selvbeskrivelse avspeiler at Sjømannskirken tilpasser seg brukerne og deres behov og markedsfører seg aktivt overfor ulike segmenter. Ifølge Kristoffersen (2000) har nettopp dette gitt Sjømannskirken rekrutteringssuksess i en tid da annen institusjonell religiøsitet er i tilbakegang, samtidig med at aktiv bruk av Sjømannskirken ikke nødvendigvis er sammenfallende med kristen tro.

5.2 «Sjømannskirken vil gi mennesker mot til tro, håp og engasjement»

Visjoner, eller misjon og slagord, er en annen vanlig kategori av organisatoriske selvpresentasjoner. Også her handler det om å gi uttrykk for hvordan man ser på seg selv og hvordan man ønsker å bli forstått. Kvåle og Wæraas (2006:58) definerer dessuten en visjon som: «noko framtidig, noko ein organisasjon vil strekkje seg etter, nærmest som ei leiestjerne.»

Sjømannskirkens visjon er: «Sjømannskirken vil gi mennesker mot til tro, håp og engasjement» (*Sjømannskirkens verdidokument 2007*). Ordene «tro, håp og engasjement» er her de sentrale ordene. Det er dette Sjømannskirken ifølge visjonen ønsker å gi mennesker. Valget av disse ordene spiller på ordene hos apostelen Paulus: «Så blir de stående, disse tre: tro, håp og kjærlighet.» (1 Kor 13,13a). Visjonen viser altså til helt sentrale kristne verdier, som samtidig får en ny vri. En av respondentene sier det slik:

«Det er jo en dristig øvelse å ta et velkjent ord, «tro, håp og kjærlighet», vil jo alle tro – og så bytte kjærlighet ut med engasjement. Og kanskje er det en god ting, fordi du plutselig liksom har en sånn vekker. Og det er jo sånn at engasjement er en del av kjærligheten. Men det er snevrere, og så er det mere aksjonsdrevet. Og det er nå det man har valgt å ha.»

En annen av de ansatte sier følgende om visjonen:

«Det som er veldig fint med den, synes jeg da, er at den er veldig spiselig, uansett hva slags relasjon du har til kirken. Den er konkret på en måte, samtidig som den er litt sånn vid, og kan inneholde mye. Og det med å gi mot til tro handler jo kanskje om da at man lager disse arenaene eller møteplassene også for folk som er kirkefremmede. Og at de da gjennom sin tilhørighet på denne business-lunsjen eller på den studentmiddagen eller på det småbarnstreffet, at man kanskje da oppdager, at det er noe mer enn å treffe hyggelige folk i Sjømannskirken.»

Det fremheves her at Sjømannskirkens visjon kan inneholde mye. Kanskje kan vi si det slik at ordene, som brukes i visjonen, er positive ord, som de fleste på en eller annen måte vil kunne forholde seg til. Samtidig legger den ansatte vekt på at sjømannskirkene lager

møteplasser, hvor også kirkefremmede kan oppdage at det er «noe mer» enn det sosiale i Sjømannskirken. Vedkommende sier også at: «Det med å være en møteplass er kanskje liksom kjernen i virksomheten.» En annen respondent sier det slik:

«Jeg liker inn imellom å kalle gode møter mellom mennesker for Sjømannskirkens DNA. [...] Det er det du skal kunne kjenne oss igjen på. At vi har gode hverdagsmøter, smalltalken over vaflen og kaffen. Men det er også rommet for en type møte, der vi gjør mere enn bare smalltalk. Og uansett er vi Sjømannskirke.»

De gode møtene kan bl.a. bidra til at mennesker kan nærme seg troen eller de kan få nytt håp i livet. En av Sjømannskirkens ansatte sier dette om visjonen:

«Det er jo å vise folk, kanskje i hvert fall de som føler at terskelen til det å tro og terskelen til kirken i det store og hele er veldig høy, at det kanskje ikke er så høyt, som de i utgangspunktet har trodd. Og at vi kan vise, at selv om at folk føler, at de har mislykkes eller ting ikke har gått sånn som de ville, så er det kanskje i alle fall av og til sånn som det står i den gamle Prøysensangen, at du skal få en dag i måra, og at du da kanskje kan få en sjanse til å begynne på nytt. Hvis vi da også kan få være med og gi dem en hånd i den prosessen, så er jo det selvfølgelig noe som vi gjerne vil.»

Det med å gi livsmot og engasjere folk i fellesskapet fremheves også av en annen respondent som vesentlige sider ved visjonen, samtidig med at perspektivet også rettes mot det å bli en del av gudstjenesten:

«[J]eg tenker at det handler jo egentlig om å være med og bygge opp folk. Altså gi folk trygghet i seg selv – både å møte dem der hvor de er og prøve å hjelpe dem, hvis de trenger hjelp. Eller oppmuntre til deltakelse, og det å oppmuntre til frivillig arbeid og gjøre ting som gjør at folk føler seg som en del av menigheten og kirken. Og så er det det her med at det er noen som har gått her over lengere tid og så bare plutselig beveger de seg inn på gudstjenesten. At man har livsreisen på en måte.»

«Livsreisen», som det her tales om, beskriver en annen ansatt som det «å gå fra kaffebordet til nattverdbordet»:

«Om man ender opp ved nattverdbordet så er det flott, samtidig så står alt det andre vi gjør på egne ben og har sin egen begrunnelse i Gud som skaper og i Guds kjærlighet for alle mennesker og for hele mennesket. Men altså, hvis det spørsmålet skulle komme opp. At man kan møte folks lengsel, hjelpe dem til å sette ord på tro, og kanskje etter hvert gå fra kaffebordet til nattverdbordet. For noen tar det kortere tid, for andre mange år. Men folk får gå i sitt eget tempo.»

På bakgrunn av ovenstående ser det ut til at Sjømannskirkens visjon er en god ledestjerne for arbeidet i organisasjonen. Man kan imidlertid spørre om det finnes ulike oppfatninger av visjonen avhengig av, hvor i organisasjonen de ansatte befinner seg? Er det f.eks. forskjell på å være sjømannskirke sett fra hovedkontoret i Bergen i forhold til på utestasjonene? Eller forstås visjonen forskjellig på de ulike sjømannskirkene? Ut fra intervjuene er det overordnede inntrykket at det er en felles forståelse av visjonen. Hos de forskjellige ansatte er det nok en ulik vektlegning i det som sies om visjonen, men visjonen uttrykker likevel for alle noe sentralt om hva man vil i organisasjonen. Dette vitner om en sterk organisasjonskultur. Sammenfattende kan vi si at visjonen handler om at man i Sjømannskirken gjennom gode møter mellom mennesker vil hjelpe folk til livsmestring, fellesskap og tro. Samtidig oppfattes Sjømannskirkens visjon av flere av de ansatte som en positiv selvpresentasjon, som de fleste folk utenfor organisasjonen vil kunne forholde seg til.

5.3 Sjømannskirkens verdier

Ifølge Kvåle og Wæraas (2006:54ff) kan verdier som organisatoriske identitetsuttrykk ha henholdsvis legitimitet, differensiering og attraktivitet som mål. Sosiologen Talcott Parsons (1956) sa at organisasjoner må ha verdier, som er kompatible med verdiene i samfunnet, dersom verdiene skal bidra til å gi organisasjonen legitimitet. Med differensiering menes at en organisasjon skiller seg ut fra andre med sitt eget særpreg og når det gjelder attraktivitet er poenget at verdier kan fremheve positive og attraktive egenskaper ved organisasjonen (jf. Fombrun og van Riel 2004:133-159). Hvordan skal vi forstå Sjømannskirkens verdier i forhold til dette? Sjømannskirkens verdier er: «Uendelig verdi», «Tilhørighet», «Trygghet», «Oppsøkende», «Gjestevennskap» og «Brobygger» (*Sjømannskirkens verdidokument 2007*). Alle disse verdiene kan sies å være positive og attraktive egenskaper som vil være

kompatible med almene norske verdier. Verdiene kan altså bidra til å gi Sjømannskirken legitimitet. Om verdiene differensierer Sjømannskirken fra andre aktører er kanskje mere usikkert. Vi kan her spørre om verdiene er forankret i organisasjonen? Eller er det en dekopling mellom virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet i forhold til verdiene (jf. Schultz m.fl. 2005)? Alle de ansatte, som ble intervjuet, forbandt viktige sider av Sjømannskirkens virksomhet med organisasjonens verdier: «Verdiene er veldig gjenkjennelig, tror jeg, for alle som jobber i Sjømannskirken.», sier en. «[D]e beskriver samtidig veldig godt det som vi vil at Sjømannskirken skal være.», sier en annen. «Jeg synes at vi har truffet veldig godt altså.», sier en tredje. Og en fjerde sier: [D]et er nettopp det vi gjør, disse tingene her. [...] Jeg tenker at disse verdiene er grunnleggende for Sjømannskirken.» Verdiene forstås altså av de ansatte som sentrale uttrykk for Sjømannskirkens identitet.

Sjømannskirkens verdier tolkes samtidig av de ansatte ut fra personlige erfaringer og ut fra den lokale Sjømannskirkens kontekst. I det følgende presenteres noen eksempler på dette. Om den første verdien sier en respondent:

«[D]et med menneskeverdet, det med «Uendelig verdi» – ett menneske er mere verdt enn hele verden. Jeg husker at da jeg ble ordinert, så sa han som ordinerte meg, at vi forvalter en formue, som er mere verdt enn hele det norske oljefond. Det blir bare småtterier i forhold til. Å beholde respekten. Å ta seg av beina, fordi du er på hellig grunn i møtet med et annet menneske. I hvert menneske så møter vi Jesus selv. Og det er veldig fort å glemme i en travel hverdag.»

«Uendelig verdi» er altså grunnleggende viktig men også utfordrende å praktisere. Dette sies av flere ansatte. En annen sentral verdi er «Tilhørighet», som Sjømannskirken skal bidra med på flere måter. En av de ansatte sier det slik:

«[S]om det står her, snakker vi om «Tilhørigheten» til de kirkelige, kulturelle og sosiale møtestedene. Ja, og det er greit, men det er nok også en tilhørighet ut over det, altså til Norge. Det å ha en bevissthet om at, ja, jeg er norsk. [...] Det er noe med å ha lov til å kjenne på egen identitet.»

Verdien «Trygghet» kommer til uttrykk bl.a. slik:

«Og «Trygghet» det hører jo også til. Når du er i utlandet, så kan det være utrygt. Det kan være det å ikke ha oversikt. Ikke å kjenne det som er rundt deg kan jo skape utrygghet. Og så om det skulle skje noen ting, ulykker. Det at vi har en beredskapstjeneste. «Det er så godt å ha dere her», er det noen som sier, etter å ha ringt oss.»

Om verdien «Oppsøkende» forteller en respondent:

«Vi er «Oppsøkende» [...] når vi besøker eldre som ikke kommer seg ut av huset sitt lenger. Og så at vi oppsøker andre fora, der vi vet at det er en stor sjanse til å treffe nordmenn. Enten fordi det er et norsk forum, eller fordi at det på det stedet er f.eks. en studentsamling. Vi får kanskje høre at på det universitetet eller på den skolen, så er det nå et ganske stort kontingent av nordmenn. Så kan en medarbeider fra Sjømannskirken dukke opp der.»

«Gjestevennskap» handler så om å kunne ønske folk velkommen og skape en følelse av at Sjømannskirken er et hjem. Ofte sies det at man er «et hjem borte fra hjemmet». En av de ansatte beskriver det på denne måte:

«Ja, «Gjestevennskap» det har jeg snakket om før. Det å komme hjem. Så vi er veldig på, når folk kommer inn døren. Vi skal ikke være påtrengende, men vi skal skape en følelse av at her er du velkommen.»

Når det gjelder verdien «Brobygger» så talte flere ansatte om, hvordan Sjømannskirken bygger bro til lokalsamfunnet gjennom bl.a. samarbeid med andre kirker og gjennom kulturelt arbeid. Samtidig er denne verdien litt mere vanskelig å virkeliggjøre enn de andre verdiene, da Sjømannskirken nettopp er *norsk* kirke i utlandet. Som en respondent sa:

«Det gir oss jo den utfordringen, særlig å «Bygge broer». Fordi, hvis det å representere det norske, stimulerer til at vi etablerer en ghetto, da mener jeg at Sjømannskirken fungerer galt. Vi skal få lov til å være et hjem borte fra hjemmet, et sted hvor folk kan komme og kjenne at, ja, her er det vafler og norsk flagg og hva det måtte være. Men samtidig må det stedet bidra til å bygge broer til det samfunnet, som vi er en del av.»

Ut fra intervjuene synes Sjømannskirkens verdier å være godt forankret i organisasjonsidentiteten, også selv om at verdien «Brobygger» er utfordrende å praktisere. Samtidig kan man spørre om ikke Sjømannskirken kunne ha hatt andre verdier, som på mange måter kunne ha fungert like bra? For er verdiene ikke såpass runde, at de kanskje kunne byttes ut med andre verdier? Hos Kvåle og Wæraas (2006:58) sies det at organisasjoners verdier ofte ikke er med på å fremme en distinkt organisasjonsidentitet. I stedet bidrar de til noe annet som også er viktig, nemlig til å stadfeste organisasjonen som en formell organisasjon. Verdiene blir her ikke viktige ut fra deres innhold men ut fra at «riktige organisasjoner» bør ha verdier. Verdiene blir et uttrykk for isomorfi (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983) og signalerer at organisasjonen er tidsriktig (Røvik 2007). Sjømannskirkens verdier kan ses som slike symboler samtidig med at de også bidrar til å gi organisasjonen legitimitet i samfunnet, ettersom verdiene synes å være kompatible med omgivelsenes verdier (Parsons 1956). Ut fra intervjuene vil jeg imidlertid si at verdiene av de ansatte primært oppfattes som noe man forholder seg aktivt og positivt til internt i organisasjonen selv. At *Sjømannskirkens verdidokument* (2007) er offentlig tilgjengelig kan samtidig ifølge teorien om autokommunikasjon lede til at de ansatte føler seg mer forpliktet og ansvarlige i forhold til verdiene (Christensen 2004).

5.4 Film om Sjømannskirkens opprinnelse

I forbindelse med Sjømannskirkens 150 års jubileum i 2014 ble det laget en omfattende presentasjon på www.sjomannskirken.no av organisasjonens historie. Den filmsekvensen som beskrives og analyseres her er altså en del av en større helhet. Filmen er imidlertid sentral, fordi den forteller om hvordan virksomheten begynte. Filmen fungerer på en måte som Sjømannskirkens opprinnelsesfortelling. At filmen har en sentral plassering i organisasjonen bekreftes når en respondent sier om filmen: «[V]i viser den også fortsatt til alle nye ansatte. To ganger i året har vi innføringskurs for alle nyansatte, og de får se filmen. Så det er jo litt gøy. Det er en viktig historie å kjenne til.»

Filmsekvensen som trekkes frem er en sekvens av en lengere film, som ble laget i forbindelse med organisasjonens 100 års jubileum i 1964. I filmsekvensen er vi tilbake i 1864, hvor vi ser hvordan Sjømannskirkens grunnlegger Storjohann møtte sjøfolk på båten og på denne måte begynte det arbeid som siden ble til Sjømannskirken. En respondent sier

om filmen at: «[D]et er en tidstypisk beskrivelse fra 1960-tallet om hvordan det var på 1860-tallet. Så det er på en måte dobbel dose av tidskontekstavhengige budskap.» Filmen kan altså umiddelbart virke litt fremmed.

I filmsekvensen er vi om bord på et norsk seilskip, som er kommet til den skotske havnebyen Leith. Her er sjøfolkene overlatt til seg selv og de kjeder seg. En av sjøfolkene sier at han vil ta inn på Scandinavian Bar. I samme øyeblikk kommer Charlie inn i ruffen. Han sier: «Smått med humøret her karer? Men det skal vi nok ordne. Charlie er den som skal få det til å lysne.» Charlie har spiritus med og sier at det er den medisinen sjøfolkene trenger. Sjøfolkene tar krusene frem og begynner å drikke fra «velkomstbegeret», som Charlie har kommet med. Velkomstdrinken er fra Scandinavian Bar, hvor det ifølge Charlie skal være fest med billige drinker og flotte jenter. På dette tidspunkt kommer Storjohann med myndighet inn i ruffen og ser Charlie og at han har sørget for «rikelig traktement». Storjohann sier så til Charlie: «Jeg vet nok hva du pønsker på. Men jeg har sett mere enn nok av deg og dine meritter. Og nå skal du komme deg på land, og det litt fort.» Charlie forlater under misnøye og trusler ruffen. Storjohann setter seg da hos sjøfolkene og begynner å tale til sjøfolkene: «Jeg har også et ærend her om bord, men et ganske annet slags enn det han hadde, han som nettopp gikk. Vår Far i himmelen tenker på dere. Han har vært med dere på havet og loset dere trygt i havn. Nu vil han tenne et fyrtårn for dere, som dere kan seile etter. For også her i havnen er det mange farer ...». Storjohann inviterer så på gudstjeneste samme aften.

Hvordan forstår Sjømannskirkens ansatte denne filmen? Alle de ansatte er enige om at Sjømannskirken er ganske annerledes i dag enn det som vises på filmen. F.eks. er det en som sier: «En sjømannsprest i dag er jo ikke så, hva heter det, så rigid, eller ... Så vi er jo mye mykere i formen i dag enn Storjohann var.» En annen ansatt sier:

«Jeg tviler på at Sjømannskirken i dag griper så direkte inn i en sjømann sitt liv, eller i hvem som helst sitt liv, som det vi ser her. Men det har jo også litt å gjøre med hele omgangsformen og tanken rundt det å drive med evangelisering. I våre dager så er det jo veldig ofte nesten «not done», selv som kirke. Det er noe man helst ikke skal gjøre, blir det sett som. Dette her var jo veldig direkte og rett på sak og en mann som stod med veldig mye tyngde og myndighet, og som gjorde budskapet litt tyngre, enn jeg kanskje ville ha foretrukket.»

En annen respondent forstår filmen på en lignende måte:

«Jeg tenker at den gangen så var det mye mer svart-hvit. Filmen viser jo nesten det også. Charlie blir fremstilt som den onde og så kommer Sjømannskirken inn som den gode, redningen på en måte for sjøfolkene. På den tiden var det slik. I dag er det nok ikke så svart-hvit mellom verden og kirken, heldigvis.»

Samtidig med at alle respondentene distanserer seg noe fra filmen så er det også enighet om at filmen har noe å si også om dagens organisasjon. Dette formuleres på litt ulike måter. En respondent sier det slik:

«[J]eg tenker samtidig at filmen beskriver, uten å se under disse tidstypiske tingene, noe av menneskelivets virkelighet rundt omkring i verden, enten det er i Norge eller det er andre steder. At det alltid handler om krefter som vil mennesker vel, og det handler om krefter som på et vis gir inntrykk av at de vil vel, men som kanskje likevel er ute etter å utnytte. Og så tenker jeg også, at det handler om, slik Storjohann fremstilles der, at Sjømannskirken alltid har sett på seg selv som en som vil det gode for mennesker.»

I sitatet forstås filmen om Sjømannskirkens opprinnelse som en tidløs historie om menneskets situasjon. Det er gode krefter og det er onde krefter og det å gjøre det gode går aldri av mote. En annen ansatt sier om historien i forhold til dagens organisasjon:

«Altså, den måten man gjør det på, i verdens hverdag. Man går jo virkelig inn der og man trekker seg ikke unna. Og han snakker sant om det. Det er liksom noe helt annet enn bedehuskulturen, som har møter hos seg selv på bedehuset. Han er på skipet. Han ser dem, og de ser ham. Det synes jeg er flott, og jeg tenker at Sjømannskirken har fulgt opp på det og er i den tradisjonen. Og så tror jeg at hans tydelighet med å invitere og hans advarsler mot han den andre som kom inn, det er nok preget av den tiden og dens måte å kommunisere på. Sånn gjør vi det nok ikke i dag. Når man har sosialsaker, så er man oppmerksom på smerten ved det som er vanskelig. Men Storjohann er jo der og han presenterer at det finnes et annet ... At de er velkomne på gudstjeneste og til å komme på leseværelset.»

Et tilsvarende poeng ser vi i det følgende sitat, samtidig med at filmen også utfordrer:

«Det viktigste i den her fortellingen er at Storjohann ikke satt på leseværelset sitt og ventet at noen skulle komme. Han gikk ut og han inviterte og fortalte om hvilke behov han ser at de også har. Han fortalte om en Far som hadde vært med og lost dem trygt frem, så han har med seg de her viktige detaljene. Og han er tydelig og han er inviterende og han er heller ikke fordømmende i forhold til at de har tatt seg en drink, de her sjømenn. Han inviterer dem. Men han er også tydelig på at det finnes farer ute i verden, som man skal passe seg for. Og det er kanskje en utfordring for dagens kirke, at vi ikke er tydelige nok på en del ting.»

Filmen utfordrer altså den ansatte i forhold til om dagens kirke er «tydelig nok». I forhold til dette sier en annen respondent:

«Jeg håper jo på en måte det. At fortsatt så mister vi ikke kirken i Sjømannskirken. Selv om at man har lav terskel og man kanskje har det sosiale og diakonale enda mer enn andre menigheter, så håper jeg jo ikke at det tipper helt den andre veien og man mister helt kirken. For det er jo troen som er grunnlaget, både fra begynnelsen av og fortsatt. Og det å møte folk i ukjente havner.»

Ser vi på filmsekvensen fra en storytelling-synsvinkel (Fog m.fl. 2010), så kan budskapet tolkes slik at sjøfolkene skal reddes fra seg selv og fra sjømannslivets mange farer og så skal det kristne evangelium forkynnes så at sjøfolkene kan bli frelst. Dette er formidlet gjennom konflikten mellom Storjohann og Charlie. Hvis vi benytter eventyrenes modell for den gode historie så er Storjohann helten og Charlie, som et symbol på drukkenskap, prostitusjon og alle havnens farer, er motstanderen. Gjennom de to personene kjempes en kamp mellom godt og ondt hvor sjøfolkenes liv, helse og evige skjebne er på spill. Redningen for sjøfolkene er gudstjenesten og det sosiale arbeidet Sjømannskirken gjør. Hjelperen i filmsekvensen er utenfor filmen, tenker jeg, for Storjohanns hjelperer er alle de ansatte, de frivillige og støttespillerne, som hjelper Sjømannskirken med å utføre sine gode gjerninger – også i dag. Filmen formidler slik et meget tydelig budskap.

Filmen om Sjømannskirkens opprinnelse er, som vi har sett, en sentral fortelling i Sjømannskirken. Filmen formidler en historie, som det er viktig å kjenne til i Sjømannskirken.

Det filmen forteller om er en viktig del av organisasjonens identitet, «sjel» og historie (Selznick 1957 i Kvåle og Wæraas 2006; Albert og Whetten 1985). Filmen kan dessuten ses som et paradigme for organisasjonens arbeid også i dag. Samtidig er det interessant at alle de ansatte på flere måter distanserer seg i forhold til filmen og til deler av grunnleggeren Storjohans teologi og praksis. Bildet som formidles av Sjømannskirken i filmen er «tyngre» og mer «svart-hvit» enn man kjenner det fra dagens organisasjonsidentitet. Samtidig vil man i dag gjerne fremstå «mykere» og med «lav terskel». Både i forhold til organisasjonsidentitet og omdømme kan filmen derfor ikke stå alene som en selvpresentasjon av Sjømannskirken. Filmen inngår da også som en bit i en lengere historiefortelling. Og kanskje er det nettopp slik at filmen kan bevare en aktuell funksjon, både som en bekreftende og kritisk påminnelse om hvordan Sjømannskirkens arbeid begynte. I forhold til omdømmehåndtering er filmens styrke, at den ikke viser et polert bilde av organisasjonen. Det er absolutt ikke en moderne reklamefilm. Filmen bidrar i stedet til å vise et ekte bilde av organisasjonen (Fombrun og van Riel 2004). Filmen viser nemlig Sjømannskirken som en organisasjon med historie og dybde og bidrar slik til å gi et autentisk og ærlig bilde av organisasjonen.

5.5 Sjømannskirkens magasin HJEM

Jeg vil her se nærmere på Sjømannskirkens magasin *HJEM*. Magasinet *HJEM* er Sjømannskirkens organisasjonsblad. Bladet ble etablert under navnet *Bud & Hilsen* i 1865 for å bygge bro mellom sjøfolk ute og misjonsforeningene hjemme. Bladet har undergått mange forandringer i årenes løp. Sist var i 2015 da magasinet skiftet navn til *HJEM* og ble modernisert for å kunne nå nye lesere (*HJEM* 2015, nr. 1:3). Om bladet sier en av respondentene:

«Jeg synes det er et veldig fint magasin. For det første så liker jeg det nye layoutet og at de skiftet navnet til *HJEM*. Jeg liker den nye tittelen. Jeg er selv vokst opp med *Bud & Hilsen*, men *HJEM* er på en måte også et ord, som det er fint, at vi kan bli beskrevet med. Det hører man også her av og til, at «dette er jo mitt andre hjem.» At folk flest kan føle seg hjemme her. Så jeg tenker at tittelen i seg selv er veldig fin.»

En annen av Sjømannskirkens ansatte forteller om magasinet *HJEM*, på denne måte:

«[J]eg synes at *HJEM* virkelig klarer å få frem mangfoldet i Sjømannskirken. Alle de ulike aspektene vi treffer og møter folk på, ikke sant? Her legger du frem et med presten, og søndag og troen. Bare det at man står med korset og foldede hender, så har man skapt en setting hos folk. Så har man på en måte Syden-biten, som er en del av Sjømannskirken, men der er vi også ute og inviterer inn. Og vi er oppsøkende. Det er et her med båtene. Og sjøfolkene er viktige for oss. Det er de som har vært med og skapt organisasjonen, sådan som den har blitt. Så har du en som pynter juletreet med norske flagg, så man er tradisjon og kulturbærer. Og så er vi ute i Rio med korset og Jesus og Sukkertoppen. Vi er ute i verden. Vi er tydelige på budskapet. Vi er kulturbærere. Vi er oppsøkende. Jeg synes at magasinet *HJEM* presenterer bredden som Sjømannskirken har veldig godt.»

Hos en annen respondent ser vi det samme inntrykket av *HJEM*, samtidig med at vedkommende også spør vurderende om bladet nå gir et sant bilde av Sjømannskirken?

Respondenten sier:

«[J]eg tror nok at bladet viser veldig mange sider av Sjømannskirken. Sånn som vi nettopp snakket om. De som deler ut vann. Eller de som tar seg av noen som har fått alkoholproblemer i Thailand eller hvor det nå måtte være. Det har også vært en del, kanskje i noen tidligere blader, om barna som har en thailandsk og en norsk forelder, og som havner veldig mellom to stoler. Og det viser i alle fall at Sjømannskirken er aktuell. Om bladet gir et sant og riktig bilde av Sjømannskirken som helhet? Da tror jeg nok at du må lese en god del av disse bladene. [...] Ja, og så er det kanskje ... Det har jeg liten bakgrunn for å si noe om. Men det er kanskje mer solskinnshistorier enn det som er realiteten her ute.»

Ut fra ovennevnte sitater kan vi se at magasinet *HJEM* sett fra de ansattes synsvinkel, presenterer et mangfoldig og aktuelt bilde av Sjømannskirkens mange sider. Samtidig oppfattes magasinet som å gi et attraktivt bilde av Sjømannskirken i layout og historier. Magasinet appellerer altså bra til publikum, ifølge respondentene. Samtidig kan man, som respondenten i ovennevnte intervju, lure på om det kanskje er flere solskinnshistorier enn det som er realiteten for de ansatte i hverdagen deres? For det er sikkert ikke hver dag, at de

ansatte føler at de virkelig gjør en forskjell i menneskers liv. Samtidig er målet med Sjømannskirkens kommunikasjon nettopp å fortelle dette. Som en av de ansatte sier:

«Det er jo det vi ønsker overordnet, at noen skal bli berørt til gjerne å gjøre noe aktivt etterpå, i betydningen støtte Sjømannskirken, eller fortsette å støtte. Vi har vel et sånt mantra om, at vi skal ha nære personlige historier, som viser at Sjømannskirken gjør en forskjell for menneskers liv. Intet mindre.»

Ser vi nå på magasinet *HJEM*s layout, visuelle design og artikler så kan bladet umiddelbart gi inntrykk av å være et livsstilsmagasin. Det virker å være et moderne blad, som sannsynligvis vil appellere til og finne klangbunn hos mange folk. Som en respondent sier om magasinet:

«[Ø]nsket er jo at det skal være interessant, uansett hvor godt kjent du er. Så derfor har man jo jobbet med å gå vekk fra, altså det skal heller ikke bli for internt heller. Du skal kunne bla i det og synes at det er interessant uavhengig av om du er kirkemann eller ei. [...] Eller om du finner dette på legekantoret her hjemme i Norge – så skal du kunne bla i det og synes at du ser noe interessant. Det er selvfølgelig helt strategisk, med ønske på at flere skal bli glad i Sjømannskirken.»

At magasinet *HJEM* skal kunne kommunisere bredt tenker en annen ansatt også:

«*HJEM* har jo utviklet seg fra tidligere *Bud & Hilsen*, fra på en måte å være et internt menighetsblad til å bli et magasin som kanskje kunne ha blitt med som et vedlegg i *Dagbladet* eller *VG*. For det er på en måte ufarlig, men likevel tydelig. Sjømannskirken skal være så åpen at vi kan møte alle, men vi skal også være tydelig på hvem vi er, og det tror jeg *HJEM* har klart.»

Sjømannskirkens magasin *HJEM* er tydeligvis laget for å kommunisere bredt og bladet er laget med tanke på at en leser, som ikke kjenner til Sjømannskirken, skal kunne bla i det og finne det interessant. Sjømannskirken ønsker altså med magasinet *HJEM* å gå inn i den brede kulturen for å fortelle om seg selv. Gjennom et moderne design og layout og gjennom mer eller mindre allment interessante artikler søker man å appellere til folk, som kanskje ellers ikke ville ha oppsøkt Sjømannskirken. Slik presenterer Sjømannskirken «seg selv» på en «ufarlig» og dog «tydelig» måte i et samspill mellom organisasjonen og omgivelsene (Hatch

og Schultz 2002). Gjennomgående opplever de ansatte magasinet *HJEM* som en god selvpresentasjon både i forhold til organisasjonsidentitet og omdømme.

Et annet poeng er at magasinet *HJEM* i høy grad fungerer også som intern kommunikasjonskanal. «Dette er jo en kjempegod intern kommunikasjonskanal. For man blir jo stolt og kjent med organisasjonen, når man leser.», sier en respondent. En annen ansatt sier det slik:

«Jeg er imponert over Inge, som er redaktør, som gjennom disse forsidene, har fanget opp utrolig mye av det mangfoldet som Sjømannskirken er. Det som ligger i bunnen er det samme og så er vi så mange og på så mange arenaer. Vi har litt Syden og vi har olje. Vi er her når folk feirer jul. Så er det OL. Og på gudstjenesten. Så det er flott. Jeg blir litt sånn stolt. Jeg tror at dette er bra og skaper noen gode tanker om hvem vi er.»

Vi ser her et tydelig eksempel på autokommunikasjon (Christensen 2004). Magasinet *HJEM* brukes som intern kommunikasjonskanal samtidig med at bladet langt på vei egentlig er designet i forhold til å appellere til eksterne lesere. *HJEM* får dermed karakter av en ekstern kommunikasjonskanal og dette øker ut fra teorien om autokommunikasjon verdien av *HJEM* som intern kommunikasjonskanal. Budskapene som formidles gjennom en ekstern kommunikasjonskanal får nemlig en ekstra autoritet som forplikter avsenderen på en særlig måte. De ansatte i Sjømannskirken blir derfor en viktig målgruppe for magasinet *HJEM*. Dette gjelder særlig i forhold til magasinet formidling av Sjømannskirkens idealer og verdier, men også når magasinet formidler betydningsfullheten av det arbeid som gjøres i organisasjonen.

6 God omdømmehåndtering i kirkelige organisasjoner

I dette kapittel fokuserer jeg på problemstillingens andre del: *Hva gjør omdømmehåndtering med en kirkelig organisasjon og hva er god omdømmehåndtering for denne typen organisasjoner?* Jeg vil her spørre kritisk om hvilke fordeler og ulemper det er med omdømmehåndtering i en kirkelig kontekst og komme med en vurdering av hva som er god omdømmehåndtering for kirkelige organisasjoner

6.1 Fordeler ved omdømmehåndtering

En grunnleggende premiss i teori om omdømmehåndtering er at et godt omdømme er viktig og fordelaktig. Et godt omdømme er en slags kapital organisasjonen kan oppbygge og ha som ressurs (Fombrun og van Riel 2004). Denne forståelsen finner vi også hos de ansatte i Sjømannskirken. En respondent forteller om det på denne måte:

«Det er jo mere enn en gang du hører folk komme inn døren og si: «Ja, jeg pleier ikke å gå i kirken hjemme, altså, men Sjømannskirken den må jeg alltid innom, når jeg er i utlandet.» Det sier jo noe om at det er en lavere terskel, om du vil kalle det det. Altså det er lettere for folk. Og det tror jeg har noe å gjøre med det ryktet Sjømannskirken har opparbeidet seg over mange år.»

En annen ansatt legger vekt på at det er de gode møtene med folk som er avgjørende for omdømmet. Det er ut fra dette at det gode omdømme vokser frem:

«Jeg tenker at på en måte bærer vi jo alle det arbeidet som har blitt gjort i 152 år. Hele omdømmet og alt som Sjømannskirken bygger på i dag er jo fordi noen hele tiden har vært gode på å møte folk. Det er jo derfor folk går rundt og sier at de har en god relasjon til Sjømannskirken. Det er jo fordi at de hadde et godt møte en gang, eller fordi de ble fortalt at faren som var sjømann hadde gode møter i Sjømannskirken.»

Den oppfatningen, at omdømmet i høy grad bygger på de gode møtene og erfaringene folk har med Sjømannskirken, stemmer med det som Brønn og Ihlen (2009) skriver, når de sier at et godt omdømme bygger på gode relasjoner. Et godt omdømme kan altså forstås som en

slags sosial kapital, hvor de ansatte er de viktigste relasjonsbyggere. Dette utfordrer selvfølgelig også de ansatte til å gjøre en god jobb, for ellers er det noe som kan bli ødelagt. Som en av de ansatte sier:

«Jeg tror ikke at fokus skal være på godt omdømme. Fokuset skal være på å gjøre en god jobb. Og så er det så alvorlig, at hvis man dummer seg ut, ved ikke å gjøre en god jobb, så kan det du har bygd opp på ti år bli ødelagt i løpet av en halv dag. Så fokus må være på å gjøre en grundig jobb med respekt for jobben og for folk.»

Omdømmet er altså en slags dynamisk kapital som hele tiden bygges opp eller bygges ned. En side ved den kapitalen som et godt omdømme er kan også beskrives med begrepet samfunnsansvar (Røvik 2007:203-207). Med til det å gjøre en god jobb hører nemlig at man gjør noe godt for samfunnet. En av de ansatte i Sjømannskirken sier om dette:

«[D]et [er] en del av det vi tror på. Vi har et ansvar og en omsorg både for verden og mennesker rundt oss.»

Men hvilke fordeler er det så ved et godt omdømme? En av respondentene sier her:

«Både for at folk skal fortsette å bruke oss og fordi vi trenger den økonomiske støtten, som eventuelt kommer ut av det at vi har et godt omdømme og det at vi er kjent for å gjøre gode ting. Så et godt omdømme tror jeg er veldig viktig. Men også fordi at folk skal føle den tryggheten, at det går an å komme til oss, hvis de kommer i problemer eller hvis de føler behov for det rett og slett. At vi er interessert i å være der for dem.»

En annen sier det slik:

«Hvis ingen vet at Sjømannskirken finnes og at vi er bra, så er det jo heller ingen som gidder å besøke Sjømannskirken. Og hvis vi ikke har noen besøk, så har vi ikke noe å gjøre. Hvis vi ikke møter folk, så blir det ikke noen sjømannskirker igjen. Så det er jo hele konseptet. Så det er jo for enhver virksomhet kjempeviktig. [...] [G]enerelt har vi et godt omdømme og det ønsker vi også å beholde og styrke. Fordi at, hvis det skjer noe med det, så påvirker det mange andre ting.»

Av ovenstående fremgår det at et godt omdømme ifølge de ansatte i Sjømannskirken gir Sjømannskirken en rekke fordeler, som er viktige for at organisasjonen kan lykkes. Kirkelige organisasjoner som har et godt omdømme virker mere attraktive for folk. De er lettere å oppsøke og ha tillit til. Samtidig gjør et godt omdømme sannsynligvis at folk gjerne vil støtte en slik organisasjon. Nettopp dette er omdømmehåndteringens eksistensberettigelse. Et godt omdømme tiltrekker ressurser til organisasjonen (Fombrun og van Riel 2004). Det er derfor at de gode historiene om organisasjonen må fortelles og det er derfor organisasjonen må formidle et mest mulig attraktivt bilde av «seg selv» for å styrke oppfatningen av og tilliten til organisasjonen (Røvik 2007:196). Som en respondent sier det: «Et omdømme blir ikke bare bygd opp helt av seg selv.»

6.2 Ulemper ved omdømmehåndtering

Vi skal nå se på hvilke ulemper, hvilke negative eller problematiske sider, det kan være ved omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon. En innvending er nemlig at kirker og kirkelige organisasjoner kan miste seg selv og sin egenart i sin iver etter å fremstå relevante og legitime (jf. Einstein 2008; Stolz og Usunier 2014). Ut fra intervjuene med de ansatte hos Sjømannskirken kan vi si at det særlig er på det etiske og det teologiske område, at kirkelige organisasjoner kan stå i fare for å miste seg selv og sin egenart.

Når det gjelder det etiske påpekte flere av de ansatte spenningen mellom å håndtere media og skaffe gode historier, og så det å gjøre arbeidet på en rett måte. En av de ansatte sa det på denne måten:

«[N]år det har vært katastrofer og større ulykker, så er Sjømannskirken på banen, og det er jo absolutt omdømmebygging, at man er tilstede i viktige hendelser. Men det er klart, at det er en balanse. [...] Det er en balanse mellom å være for mye på omdømme, hvor det blir viktigere å håndtere media enn å håndtere nordmenn i krise. Da må vi ta de som er i krise først og så tar vi media etterpå, selv om at det kanskje hadde vært mere inntektsbringende å ha gått først til media og vist at man er på plass.»

En annen etisk problemstilling går på, om man bryter en fortrolig tillitsrelasjon, hvis man spør en person, som har fått hjelp, om å fortelle sin historie. Om dette sier en respondent:

«Det måtte mere være sånne ting – som vi har interessante diskusjoner om – hvor at vi noen ganger beveger oss litt i grenseland, fordi vi ber folk som har fått hjelp i en krisesituasjon om å fortelle sin historie. For bare det at vi spør den personen kan for noen prester, særlig, oppleves som krevende. Vil du da bryte den relasjonen, som var tillitsvekkende, mellom de to? Skal presten spørre om gjesten vil fortelle historien sin til andre? Er bare det en krenkelse?»

Noe som også kan være problematisk er hvis menneskers ulykke på en måte blir gjort til objekter for Sjømannskirkens omdømmehåndtering. Her sier en annen ansatt:

«Hos oss så har vi jo noen ganger litt fokus på sosialsaker, barnevernssaker, rus ... Det kan fremstilles på en sånn måte, at de som har problemer, kun blir et slags bakteppe for alt det gode Sjømannskirken gjør. Har vi da respektert mennesker? Nei. Du kan si, hvis vi skal fortelle noe om det vi gjør i forhold til rus og barnevern, så må vi på en måte fortelle noe om den virkeligheten, det må vi. Men vi må passe oss vel for å gjøre folk til objekter for vår godhet. Og det tenker jeg er en utfordring for oss ...»

Som det fremgår av sitatene kan det være etisk problematisk for en kirkelig organisasjon å fokusere på omdømmehåndtering. Det å formidle de gode historiene om det gode arbeidet man gjør krever varsomhet, situasjonsfornemmelse og respekt for enkeltmennesker. Når passer det og når passer det ikke? Hva kan man gjøre? Og hvordan? Slike spørsmål er det viktig å forholde seg til for ikke å begå overtramp.

Angående det teologiske så hadde de fleste ansatte også en bevissthet om at en opptatthet av omdømme kunne være problematisk. En sier det slik:

«Vi må passe oss, så at ikke en opptatthet av et godt omdømme gjør at vi mister salt og kraft. [...] Altså hvis du løper etter et omdømme, og hvis du tenker: «Ja, hvis jeg handler sånn, så ...». Vi f.eks., som er avhengig av gaver eller bidrag fra næringslivet, våger vi også å reise kritiske spørsmål? Til noen av de som ... Eller sagt med litt uærbødighet. Våger vi å bite den hånden som gir mat? Her er det viktig å passe på. For vi har noen verdier i bunnen, som vi ikke kan kompromisere på dypest sett. [...] Men, i det øyeblikket det gode omdømme blir viktigere enn å ta de grunnleggende

valgene i forhold til vanskelige spørsmål, eller vi blir veldig opptatt av: «Hva tenker folk nå? Hva gjør dette med omdømmet vårt?» – Da tror jeg at vi er farlig ute.»

Vedkommende sier videre:

«Jeg brukte ordene salt og lys. Vi kan godt bruke motkultur også, selv om at det ikke er noe bibelsk begrep. Alle disse tingene gjør at vi faktisk i situasjoner kan komme til å stå på barikaderne for ting som ikke er populære og som ikke skaper omdømme. Det er jeg helt overbevist om. Og så kan man selvfølgelig reise de kritiske spørsmålene. Er vi for ofte der at vi viker unna? Nå snakker jeg generelt for kirken.»

En utfordring for kirkelige organisasjoner kan altså være at man ut fra sitt teologiske grunnlag er forpliktet på verdier, holdninger eller handlinger, som ikke nødvendigvis er populære. Her kan man være fristet til å gå på kompromiss fordi man fokuserer på hva andre tenker, på omdømmet. Men nettopp dette vil være utroverdig og usant. En annen respondent sier det slik:

«Det er derfor at jeg har sagt hele tiden, at man er nødt til å være tydelig på at man skal være åpen og inkluderende og man skal være tydelig på budskapet sitt, fordi sayingen «kunden har alltid rett» kan ikke være tilfellet på en kirke. Man må være tydelig på, hvorfor er vi her, hva er det vi skal forkynne. For budskapet vi skal forkynne skal ikke være basert på en opinionsundersøkelse, men det skal være forankret i Bibelen, og som kirke må man alltid være tydelig på det.»

Kirkelige organisasjoner kan altså ikke bare formidle det som folk flest ønsker å høre for slik å oppbygge et attraktivt omdømme. Kirkens budskap må bygge på det bibelske grunnlaget. I forhold til omdømmehåndtering handler dette om behovet for ekthet og autenticitet, at organisasjonen må være i overensstemmelse med sitt «bankende hjerte» (Fombrun og van Riel 2004). Skjer det i stedet en dekopling mellom det indre og det ytre (jf. Schultz m.fl. 2005), mellom substans og fremtreden (jf. Wæraas m.fl. 2011) kan omdømmet erodere. Fombrun og van Riel (2004:93) sier det slik: «*Influencing public opinion through orchestrated communications is doomed to failure in the long run if those programs are not rooted in core values that are articulated, believed, and lived by employees inside the company.*»

7 Avsluttende konklusjon og refleksjoner

I denne oppgaven har jeg forsøkt å vise hvordan Sjømannskirken kommuniserer «seg selv» gjennom verbale og visuelle selvpresentasjoner. Selvpresentasjonene fungerer på flere måter som identitetsuttrykk for Sjømannskirken i et samspill med organisasjonens omgivelser. Selvpresentasjonene kommuniserer organisasjonsidentiteten så attraktivt som mulig og kan forstås som uttrykk for at man ønsker å bli oppfattet som en legitim organisasjon med sosialt akseptable verdier. Filmen om Sjømannskirkens opprinnelse fungerer i forhold til omdømmehåndteringen som et tegn på organisasjonens ekthet. Begrepet og fenomenet autokommunikasjon er også viktig, da kommunikasjonen virker vel så sterkt internt i organisasjonen som eksternt. For det andre vises i oppgaven at det er både fordeler og ulemper ved omdømmehåndtering i en kirkelig organisasjon. Et godt omdømme er en stor fordel for en kirkelig organisasjon og derfor er omdømmehåndtering både aktuelt og relevant. Samtidig er det viktig, særlig for kirker og kirkelige organisasjoner, at de ikke prøver å være noe annet enn de er. Konklusjonen er at det en kirkelig organisasjon kommuniserer alltid må være forankret i dens tros- og verdigrunnlag.

Avslutningsvis skal anføres noen spørsmål, som det ville være interessant å arbeide videre med. For det første kan vi spørre om hvorvidt omdømmehåndtering i kirkelige organisasjoner skiller seg fra hvordan omdømmehåndtering praktiseres i andre kontekster? Det kan her bl.a. vurderes om kirkelige organisasjoner i særlig grad er preget av en etisk ansvarlighet når det gjelder det å forholde seg til mennesker i sårbare situasjoner så at man ikke «bruker» mennesker som redskaper i omdømmehåndteringen? Et annet spørsmål som det kan være verdt å undersøke nærmere er i hvilket omfang kirkelige organisasjoner bør fremstå entydige for å være troverdige? Eller omvendt: I hvor høy grad kan strategisk flertydighet sies å være en fordel? Det dreier seg her om en spenning mellom å fremstå attraktivt for flest mulig i forhold til å være en organisasjon preget av ekthet og autenticitet på basis av organisasjonens tros- og verdigrunnlag. Disse spørsmålene kunne det være interessant å få undersøkt nærmere. Oppfordringen til videre forskning er hermed gitt.

Referanseliste

- Albert, Stuart og David A. Whetten (1985): «Organizational identity.» *Research in organizational behavior*, 7. S. 263-295.
- Andersen, Svein S. (2013): *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Angell, Hans Olav (2011): *Sjømannskyrkja som lågterskeltilbod: heim, organisasjon og institusjon med diakonal forankring*. Rapport 2011/6. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Balmer, John M.T. og Stephen A. Greyser (2002): «Managing the multiple identities of the corporation.» *California Management Review*, Vol. 44, No. 3. S. 72-86.
- Barnett, Michael L., John M. Jermier og Barbara A. Lafferty (2006): «Corporate Reputation: The Definitional Landscape.» *Corporate Reputation Review* 9 (1). S. 26-38.
- Brønn, Peggy S. og Øyvind Ihlen (2009): *Åpen eller innadventd. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bud & Hilsen* 2014, nr. 5:20-21 «Bud & Hilsen ba nordmenn beskrive Sjømannskirken med ett ord. Vi fikk tusenvis!»
- Byrkjeflot, Haldor (2011): «Et kritisk blikk på omdømmeblikket.» I: Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (red.) (2011): *Substans og framtrede*. *Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Lars Thøger (2004): «Det forførende medie. Om auto-kommunikasjon i markedsføringen.» *Mediekultur* Nr. 37. S. 14-23.
- Christensen, Lars Thøger og Mette Morsing (2008): *Bagom Corporate Communication*. 2. utg. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Csaba, Fabian F. (2005): «The Limits of Corporate Branding: The Application of Branding to Non-Profit Organizations and Places.» I: Schultz, Majken, Yun. M. Antorini og Fabian F. Csaba (red.): *Corporate branding. Purpose/People/Process*. København: Copenhagen Business School Press.

DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell (1983): «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.» *American Sociological Review*, 31 (4). S. 147-160.

Einstein, Mara (2008): *Brands of faith. Marketing Religion in a Commercial Age*. New York: Routledge.

Evenshaug, Trude (2011): «Kirkens utfordring.» *Aftenposten* 15.04.2011
<<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Kirkens-utfordring-6278938.html>>
[Lesedato: 12.05.2016]. Debattinnlegg.

Fog, Klaus, Christian Budtz, Philip Munch og Stephen Blanchette (2010): *Storytelling: Branding in Practice*. 2. utg. Heidelberg: Springer-Verlag.

Fombrun, Charles J. og Cees B. M. van Riel (2004): *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.

Hatch, Mary J. og Majken Schultz (2000): «Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations.» I: Schultz, Majken, Mary J. Hatch og Mogens H. Larsen (red.): *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University press.

Hatch, Mary J. og Majken Schultz (2002): «The dynamics of organizational identity.» *Human Relations* 55 (8). S. 989-1018.

Hatch, Mary J. og Majken Schultz (2008): *Taking Brand Initiative. How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.

HJEM 2015, nr. 1:3 «Veien hjem»

Holberg, Ludvig (1751): *Moralske Fabler. Med hosføyede Forklaringer Til Hver Fabel.*
Kjøbenhavn.

Hverven, Pål, Audun K. Nilsen og Caspar Aa. Wildhagen (2003): *Sjømannskirken/Den Norske Sjømannsmisjon/Norsk Kirke I Utlandet.* Oslo: BI-Norges Markedshøyskole.
Sivilmarkedsføreroppgave.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johansen, Ole Kristian (2012): *Mer enn penger. Hvordan kommuniserer Kirkens Nødhjelp appell og tilbakemelding til givere, med fokus på sultkatastrofen på Afrikas Horn 2011?* Oslo: Det teologiske Menighetsfakultet. Masteravhandling.

Kjeldsen, Jens E. (2006): *Retorikk i vår tid. En innføring i moderne retorisk teori.* 2. utg. Oslo: Spartacus.

Kornberger, Martin (2010): *Brand Society. How Brands Transform Management and Lifestyle.* Cambridge: Cambridge University Press.

Kristoffersen, Line (2000): *Kirke hele uka. Nordmenns opplevelse, forståelse og bruk av Sjømannskirken. Et markedsføringsperspektiv.* København: Handelshøjskolen i København, Det økonomiske fakultet. Ph.d.-avhandling.

Kvåle, Gro og Arild Wæraas (2006): *Organisasjon og identitet.* Oslo: Det Norske Samlaget.

Løvland, Anne (2012): «Medynk, rettferd og medansvar. Fasteaksjonens estetiske uttrykk gjennom 50 år.» *Kirke og Kultur*, Vol 117, No. 3. S. 218-235.

Mead, George Herbert (1934): *Mind, self, and society: from the standpoint of a social behaviorist.* Chicago: University of Chicago Press.

Meyer, John W. og Brian Rowan (1977): «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.» *American Journal of Sociology*, 26 (1). S. 340-363.

- Miller, Kent D. (2002): «Competitive Strategies of Religious Organizations.» *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 5. S. 435-456.
- Nyland, Kjell Bertel (2007): *Tolk & Tjener – et bidrag til Sjømannskirkens selvforståelse og brukerforståelse*. Revidert utg. Bergen: Sjømannskirkens forlag.
- Parsons, Talcott (1956): «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations—I.» *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, No. 1. S. 63-85.
- Rørvik, Jorunn M. (2005): *Sjømannskirken - norsk kulturformidler og kirke. En beskrivelse og analyse av utforming og bruk av leseværelset i tre ulike norske sjømannskirker*. Oslo: Universitetet i Oslo, Det teologiske fakultet. Masteroppgave.
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schultz, Majken (2005): «A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding.» I: Schultz, Majken, Yun. M. Antorini og Fabian F. Csaba (red.): *Corporate branding. Purpose/People/Process*. København: Copenhagen Business School Press.
- Schultz, Majken, Yun M. Antorini og Fabian F. Csaba (2005): «Corporate Branding – an Evolving Concept.» I: Schultz, Majken, Yun. M. Antorini og Fabian F. Csaba (red.): *Corporate branding. Purpose/People/Process*. København: Copenhagen Business School Press.
- Schultz, Majken, Mary J. Hatch og Mogens H. Larsen (red.) (2000): *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University press.
- Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sjømannskirkens verdidokument* (2007). Bergen: Sjømannskirken.

Stolz, Jörg og Jean-Claude Usunier (2014): «Religions as Brands: New Perspectives on the Marketization of Religion and Spirituality.» I: Usunier, Jean-Claude og Jörg Stolz (red.): *Religions as Brands. New Perspectives on the Marketization of Religion and Spirituality*. Farnham: Ashgate Publishing.

Sørfjord, Linda (2004): *PR i det godes tjeneste. En analyse av Kirkens Nødhjelps mediestrategier og mediedekningen*. Oslo: Universitetet i Oslo. Hovedoppgave i medievitenskap.

van Riel, Cees B. M. (2000): «Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story.» I: Schultz, Majken, Mary J. Hatch og Mogens H. Larsen: *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University press.

Vokurka, Robert J. og Stephen W. McDaniel (2004): «A Taxonomy of Church Marketing Strategy Types.» *Review of Religious Research*, Vol. 46, No. 2. S. 132-149.

Vårt Land 10.06.2015 «Kirken er bedre på service enn på omdømme.»
<www.vl.no/nyhet/kirken-er-bedre-pa-service-enn-pa-omdømme-1.365635>
[Lesedato: 10.04.2016]

Vårt Land 23.07.2015 «- De tåler dette.» <www.vl.no/nyhet/de-tåler-dette-1.376948>
[Lesedato: 10.04.2016].

Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot og Svein I. Angell (red.) (2011): *Substans og framtreten. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Østerbø, Silje (2007): *Mer enn en kirke. En studie av forholdet mellom religion og nasjon i sjømannskirken i New York*. Bergen: Universitetet i Bergen, Institutt for arkeologi, historie, kultur- og religionsvitenskap. Masteroppgave.