

# Forankring for forandring

En analyse og drøfting av erfaringer med systematisk utviklingsarbeid i menigheter i Den norske kirke i perioden 2011–14



**ERLING BIRKEDAL, DR. ART., FORSKER OG PROSJEKTLEDER VED DET TEOLOGISKE MENIGHETSAKADEMIET (MF) FOR MENIGHETSUTVIKLING I FOLKEKIRKEN (MUV).**

[erling.birkedal@mf.no](mailto:erling.birkedal@mf.no)

## 1. Innledning

Menighetsutvikling er de siste årene etablert som et fagfelt innen praktisk teologi, og det tilbys flere utviklingsprogrammer for menigheter (Se f.eks. Hegstad 2007, van Gelder 2007, Birkedal m.fl. 2012 og Birkedal 2015).<sup>1</sup> Siden høsten 2008 har MF i samarbeid med menigheter i Den norske kirke arbeidet med å utvikle et konsept under navnet "Menighetsutvikling i folkekirken", forkortet MUV. De tre første årene var dette organisert som et forsøksprosjekt i samarbeid med to bispedømmer (Birkedal, Hegstad, Lannem 2011 og 2012). Etter disse forsøkene ble det startet opp nye treårsprosjekter med menighetsutvikling for perioden 2011–14 i nye menigheter, i tre andre bispedømmer, og nye menigheter har startet opp med MUV-prosjekt også de påfølgende årene.

Det ble foretatt forskningsbasert evaluering av arbeidet for perioden 2008–11, dokumentert i to artikler av Birkedal (Birkedal 2012a og 2012b). Ut fra et organisasjonsfaglig perspektiv ble det konstatert at det var ulike forutsetninger og ulike ønsker hos menigheter i Den norske kirke med tanke på å gjennomføre et systematisk ut-

viklingsarbeid. Det ble den gang anbefalt en større grad av fleksibilitet og tilpasning til den enkelte menighets behov (Birkedal 2012a: 45). Menighetene fikk introdusert ulike verktøy for analysearbeid og for å stimulere utviklingsprosesser. Det viste seg at den lokale konteksten var avgjørende for i hvilken grad og på hvilken måte de ulike verktøyene ble brukt. Det var blant annet avhengig av tilgang på ressurser og personell som hadde tid og lot seg engasjere (Birkedal 2012b:64–65).

På grunnlag av evalueringen for denne første perioden med MUV ble arbeidsprosessen noe endret for den kommende treårsperioden, 2011–14. For å få enda større forståelse for forutsetninger for et systematisk utviklingsarbeid innen rammen av en prosjektorganisering, har jeg på nytt foretatt en forskningsbasert evaluering av de menigheter som hadde et prosjekt i denne perioden. I denne artikkelen har jeg ønsket å se nærmere på ulike forutsetninger og hva i den lokale kontekst som kan være negative eller positive krefter for å kunne gjennomføre et treårig MUV-prosjekt i menigheter i Den norske kirke.

**Problemstillingen** for denne artikkelen er:

*Hvilke motkrefter og positive drivkrefter kan identifiseres for å forstå forutsetninger for å gjennomføre et systematisk utviklingsarbeid i menigheter i Den norske kirke?*

Jeg vil på den ene side identifisere og beskrive det informantene forteller om hinder eller motkrefter, og på den annen side hva de ser som positive krefter for å gjennomføre et systematisk utviklingsarbeid. Dette inkluderer en vurdering av hvilke områder i utviklingsarbeidet som det synes å være vanskeligst å gjøre noe med i en prosjektperiode, og forsøke å forstå hvorfor det er slik. Når et utviklingsprosjekt legger vekt på å utvikle hele menigheten, er det også relevant å se på grunner til at man lykkes eller ikke lykkes med å involvere bredden av medarbeidere i menigheten.

**Det empiriske materialet** er fra de 14 menighetene som inngikk avtale om å starte opp et MUV-prosjekt i 2011. Tre av disse sluttet relativt tidlig i prosessen, mens 11 menigheter gjennomførte hele arbeidsprosessen. Det empiriske materialet jeg har hatt tilgang på, spenner over et vidt spekter i innhold og representerer ulike metoder for innsamling. Det er en rapport om soknet og utfordringer man står overfor (rapport på grunnlag av statistikk, spørreskjema og intervju av medlemmer), og referater fra lokale styringsgrupper og relevante analyse- og plandokumenter fra styringsgruppen om utvikling av visjoner, mål og tiltak. Det er menighetslederens vurdering av arbeidsprosessen i MUV, både internt i menigheten og i samspill med andre menigheter, og MUVs ledelse (spørreskjema til lokale ledere på MUV-konferanser). Videre er det egne observasjoner og notater fra konferanser og ulike kontakter med ledere i menighetene.

**Metodene** som er brukt for å få kjennskap til utviklingsarbeidet i menighetene, er en kombinasjon av deltagende observasjon (på møter med ledere i den enkelte menighet og sammen med andre menigheter), dokumentanalyse (møtereferater, plandokumenter mm.) og analyse av standardiserte spørreskjema.

Jeg har brukt en kvantitativ analyse av svar på standardisert spørreskjema som ble brukt til alle deltakere på første og siste MUV-konferanse, i

2011 og 2014. Her fant jeg frem til områder eller spørsmål det generelt synes å være størst/minst endring. Likedan brukte jeg en slik analyse for å finne frem til menigheter som ser ut til å ha spesielt stor eller liten endring, for så å se nærmere på andre, kvalitative data fra denne menigheten/disse menighetene. Det er de kvalitative data, gjennom observasjon og samtalereferater, som utgjør de mest omfattende og også mest verdifulle data for å kunne svare på problemstillingen. I analysen av de kvalitative data benyttet jeg en meningsanalyse. Jeg søkte i materialet (observasjonsnotater, referater og plandokumenter) for å identifisere motkrefter og drivkrefter i utviklingsarbeidet i menigheten.

## 2. Teoretiske perspektiver

### **Et aksjonsforskningsprosjekt**

MUV er fra starten blitt tilrettelagt som et aksjonsforskningsprosjekt (se Birkedal 2012). Aksjonsforskning er en kombinasjon av forskning, aksjon og deltakelse, der alle disse tre elementer må være til stede for at prosessen kan kalles aksjonsforskning (Levin og Greenwood 1998, i Stjernstrøm 2006:168).<sup>2</sup> Forsker må ha tilgang til praksis og er med på å påvirke praksis. Man er som forsker med på å intervensere og sette i gang handling (aksjon) for å fremme forandring. I MUV-prosjektet foregår en forskning både hos dem som tradisjonelt omtales som praktikere (dem som arbeider i menigheten), og hos teoretikere (dem som arbeider i akademisk kontekst). Formålet med MUV er nettopp å øke de involverte (praktikerne) sin evne til å vurdere sin egen situasjon og forbedre denne gjennom å bygge opp ny kunnskap. Det handler om læring. Det er derfor en nær sammenheng mellom aksjonsforskning og aksjonslæring (Se f.eks. Tiller 1999). I pedagogisk litteratur skjelves det av enkelte mellom teknisk, praktisk og kritisk aksjonsforskning (Carr og Kemmis 1986, i Stjernstrøm 2006:169). Teknisk er opptatt av å forbedre et produkt og har fokus på effektivitet. Praktisk aksjonsforskning har som mål å utvikle den praktiske dømmekraft, mens kritisk forskning har fokus på en frigjørende prosess der deltakere tar ansvar for egen læring. Om man legger denne tredelingen til grunn, vil det være mest relevant å forstå MUV som en praktisk

aksjonsforskning. Målet er knyttet til å forstå og forbedre den praksis som utøves i en menighet. En slik forståelse av aksjonsforskning korresponderer også godt med å beskrive det som skjer, som aksjonslæring. Læringen forstår jeg her som en selvreflekterende spiral, med elementene planlegging, handling/aksjon, observasjon, refleksjon og videre til ny plan osv. Det kan være slik at en plan kommer før handling, men i praksis kan det også være annerledes, og man kan tenke seg å starte hvor som helst i prosessen. I de utviklingsprosesser vi drøfter her, kan man si at MUV som konsept er planen som menigheten går inn i, mens handlingen er bruk av ulike verktøy, det som i praksis skjer i menigheten. Men samtidig vil det være umulig å isolere et MUV-prosjekt fra det som ellers skjer i menigheten. Det foregår og har foregått handlinger, refleksjon og utvikling av planer både før og parallelt med et avgrenset MUV-prosjekt.

Aksjonsforskning i MUV legger ikke opp til å finne frem til raske og lettvinne løsninger og handlinger, men forholder seg til en praksis man problematiserer og reflekterer over. Hensikten er å komme frem til en best mulig forståelse av de faktiske forholdene og finne frem til handlingsalternativer. Det er ikke slik at man må finne frem til endelige svar, men jeg tenker at det gjelder å være i kontinuerlig bevegelse og i en læringsprosess der man stadig lærer av sine erfaringer. Aksjonsforskningen er et redskap for å få tak i og systematisere erfaringer og å reflektere over disse. Sett ut fra de lokale deltakernes perspektiv ser dette mer ut som en form for selvreflekterende undersøkelse i deres sosiale situasjon og kontekst, en aksjonslæring. Forskerens oppgave blir å dokumentere og analysere deres erfaringer i lys av relevant teori og finne frem til begreper som kan gi ny innsikt og kunnskap om praksis. Denne artikkelen er et bidrag til dette.

Aksjonsforskning kan plasseres i spenningsfeltet mellom tradisjonell forskning og utviklingsarbeid. Et MUV-prosjekt passer godt inn i dette spenningsfeltet. Overfor menigheter presenteres MUV som et utviklingsarbeid. Målet er å hjelpe menighetsledere med et systematisk arbeid med tanke på reell utvikling av menigheten, ikke bare et eksperiment som grunnlag for

et forskningsprosjekt. Det er ulike måter å forstå menighetsutvikling på, som har innvirkning på hvordan man tenker om selve utviklingsprosessen. Jeg legger til grunn det vi i MUV-prosjektet har omtalt som "prosessverdier" (Birkedal 2011: 45–47 og 2012a:31):

- **Åndelig prosess:** *Utviklingsarbeid betraktes som en åndelig reise, ikke bare tekniske øvelser. Det legges vekt på å utvikle menighetens spiritualitet, og skape rom for kulturell forandring der man også går inn i det som kan være vanskelig.*
- **Stedegen prosess:** *Menigheten orienterer seg ut fra en systematisk analyse av sine omgivelser og situasjon, for å få innsikt og forståelse av sitt særpreg og de utfordringer en står overfor. Menigheten vurderer samtidig sin utvikling i forhold til Den norske kirkes visjon og målsettinger.*
- **Helhet og fokus:** *Det er helheten i menigheten som er i fokus og ikke enkelte virksomheter. Ulike virksomhetsplaner vurderes i lys av visjoner og mål – og i forhold til hverandre.*
- **Tilrettelagt og systematisk læringsprosess:** *Menigheten forstås som en lærende organisasjon – der man legger til rette for at erfaringer systematiseres og analyseres med tanke på ny læring og ny praksis. Menighetens ledere bør da ta imot initiativ og innspill fra medlemmer og vurderer disse inn i en helhet.*
- **Åpen og kontinuerlig prosess:** *Det er en åpen prosess ved at ny innsikt fører til ny vurdering av menighetens visjon og målsettinger. Det er en åpen prosess ved at alle som ønsker det, får delta i prosessen. Menighetsutvikling er et arbeid som i prinsippet aldri tar slutt, en kontinuerlig utviklingsprosess.*

Disse prosessverdiene har vært presentert for menighetene, og disse har vært lagt til grunn for tilrettelegging av prosjektarbeidet. Jeg ser her en parallell til erfaringer man har fra annet utviklingsarbeid i et organisasjonsfaglig perspektiv. Jeg tenker spesielt på erfaring fra **utviklingsarbeid i skoleverket** og viser til en sammenfatning av forskning på endrings- og utviklingsarbeid i skolen, av Sunnevåg og Andersen (2010). På grunnlag av den forskning de har gjort på hva som er viktig for varig endring og utvikling i skolen, vil jeg spesielt trekke frem følgende saksområder som jeg anser som spesielt

relevante for arbeidet med menigheter:

- Nye initiativ og tiltak bør baseres på en analyse av eksisterende praksis.
- Det bør avsettes tid og ressurser til utviklingsarbeidet i organisasjonen.
- En forankring blant ansatte og andre involverte er avgjørende. Man bør påse at alle er blitt involvert i utviklingsarbeidet og har fått mulighet til refleksjon, å utvikle språk og forståelse for utviklingsarbeidet.
- Nye tiltak bør synliggjøres i en plan og samtidig relateres til eksisterende planer og mål slik at det gir mulighet til å bli integrert i etablert praksis.
- Det bør legges opp til rutiner for hvordan utviklingsarbeidet skal vedlikeholdes i organisasjonen – bl.a. med
  - o ledelse/ansvarsforhold.
  - o samarbeid/møtepunkter for alle involverte.
  - o opplæring/kompetanseutvikling.
  - o plan for evaluering av arbeidet.

Selv om det til dels er ulike begrep som brukes i de formulerte prosessverdier i MUV og de omtalte erfaringer fra utviklingsarbeid i skoleverket, er det stor grad av overlapping i hva som vektlegges. Dette gjelder ikke minst betydningen av bred forankring og deltagelse, systematisk analyse av situasjonen, systematisk læring og at deler må integreres i helheten.

Læringen fra forskning på endringsprosesser i skolen stemmer også godt med den modellen Michael Fullan har lansert for å skape varige virkninger av utviklings- og forandringsarbeid. I hans modell er det fem kjernekomponenter som må virke sammen: *visjon/mål, forstå seg på forandring, relasjonsbygging, kunnskapsutvikling og helhet og sammenheng* (Fullan 2001:7, se også Helgesen 2011:226 og Tiller og Helgesen 2011).

Disse forskningsbaserte erfaringene og gode råd for utviklings- og endringsarbeid i skolen tenker jeg kan være et godt speil for å se på forbedringspotensial i arbeid med menighetsutvikling i kirken.

### **Organisasjonsfaglig perspektiv**

Jeg legger til grunn at menigheter kan betraktes som en organisasjon. Det betyr ikke at organisasjonsperspektivet sier alt om det å være menig-

het, men det er det teoretiske perspektiv jeg anvender i denne artikkelen. En av de største bidragstyperne til forskning på endringsprosesser i menigheter i Den norske kirke, ut fra en organisasjonsfaglig tilnærming, er Harald Askeland (Se f.eks. Askeland 2000, 2001, 2003 og 2012). Jeg er enig med Askeland at MUV-prosjektet kombinerer ulike organisasjonsfaglige perspektiver, rasjonalitetsformer og metoder (Askeland 2012:133). Han påpeker at det i analyse av organisasjoner er naturlig å skille mellom aktørperspektivet og strukturperspektivet. I denne artikkelen, der jeg spør etter forutsetninger for systematisk utviklingsarbeid, legger jeg vekten på et strukturperspektiv eller en systemmodell (Askeland 2012:122–124). Her legger man til grunn at organisasjonen (menigheten) inngår i et komplekst system med ulike interessegrupper, og at man må forhandle og tilpasse seg sine omgivelser. Man har fokus på analyse av interne subsystemer og relasjoner overfor eksterne miljø. En svakhet med en slik tilnærming er imidlertid at man kan miste av syne den mulighet organisasjonen har til å forme sine egne omgivelser, og det handlingsrommet og muligheter enkeltpersoner har i menigheten. Jeg går også ut fra, slik som Askeland, at det normalt er motstand mot endringsprosesser i en organisasjon. Jeg legger også til grunn at man kan analysere denne motstanden på tre ulike nivå, individ, gruppe og organisasjon (Askeland 2011:208–212).

Når vi ser på utvikling og endring i et organisasjonsfaglig perspektiv, finner jeg det her meningsfullt å skjelne mellom to ulike nivå på endringer, kulturelle endringer og tekniske endring, slik van Gelder gjør (van Gelder 2007). Han deler vanskelighetsgrad eller kompleksitet i endring inn i to grader. Første grad, eller tekniske endring, er det som er mer direkte og umiddelbare og krever mindre holdningsendringer. Tekniske endringer er mindre komplisert enn annen grad, kulturelle endringer. Kulturelle endringer må forstås som et vidt begrep som går på endring av mentalitet og holdninger. Van Gelder hevder videre at de tekniske endringer skaper mindre motstand da de er mer umiddelbare og forståelige og kan virke lite truende for personer, mens de kulturelle endringer

kan være mer kompliserte og gi tilsvarende større motstand. Disse sammenhengene kan illustreres slik (van Gelder 2007:168):

### Ulik grad av utfordring i endring

Grad av motstand	Stor / kulturell	Nyskapingelse	Andre grad / kulturell
		Revisjon	
	Liten / teknisk	Tilpasning	Første grad / teknisk
		Forsterking	
		Grad av kompleksitet	

Når man skal endre grunnleggende holdninger/kultur og skape noe nytt ("nyskapingelse" i skjemaet ovenfor), vil det mest sannsynlig skape stor grad av motstand. Det vil igjen tilsi at det tar lengre tid og må arbeides med ulike metoder. Tilsvarende vil mindre, tekniske endringer være lettere å forstå og vil dermed også skape mindre grad av usikkerhet og motstand. Tekniske endringer kan i denne sammenheng være bruk av konkrete verktøy for analyse og utvikling av planer. Kulturelle endringer kan være omlegging av samarbeidsrutiner og former for fellesskap.

### Aktivitetsteoretisk tilnærming

For å utdype den organisasjonsfaglige forståelse av menighet finner jeg det meningsfullt å anvende aktivitetsteori for å forstå menigheten som et komplekst system og for å forstå spillet mellom menigheter som er med i et MUV-prosjekt. Jeg tenker da spesielt på tredje generasjons aktivitetsteori (Engeström 2005:63, i Afdal 2013:192). I praksis forstår jeg denne aktivitetsteorien anvendt i et MUV-prosjekt slik at en menighet er ett aktivitetssystem. Det er her flere aktører, subjekter, som opptrer som del av menigheten, og som samtidig har ulike roller. Aktørene utgjør et fellesskap i gruppen samtidig som de har en arbeidsfordeling. Medarbeidere i menigheten har ulike redskaper i sin virksomhet, i vårt tilfelle tilrettelagt av MUV-leder. Me-

nighetens objekt er selve utviklingsprosessen i menigheten. Dette objektet er flertydig: både en utvikling av en intern tenkning som kommer til uttrykk i deres plandokument, og samtidig en praksis der man iverksetter og involverer andre

personer i menigheten. Menigheten som aktivitetssystem står i en relasjon til andre menigheter som også er et aktivitetssystem, henholdsvis tre og fire menigheter i hver gruppe. Deres felles objekt er utviklingsarbeidet, innen rammen av MUV. Objektet (utviklingsarbeidet) får ulik utforming i den enkelte menighet samtidig som det er felles-trekk gjennom den tilrettelegging som skjer ved MUV, og i de møtepunktene som er hvert halvår menighetene imellom.

Dette samspeillet menighetene imellom er en del av læringsprosessen.

### 3. Analyse av hva menighetens ledere forteller

Jeg vil i dette kapitlet presentere analysen av det empiriske materiale, med noen kommentarer. Mer systematisk drøfting kommer i neste kapittel. Jeg legger vekt på empiri fra de menighetene som gjennomførte hele MUV-prosjektet i perioden (2011–14). Jeg vil først kort presentere data fra de menighetene som meldte seg på, men som av ulike grunnere sluttet relativt raskt.

#### Hvorfor være med eller ikke være med i et systematisk arbeid?

Det var tre menigheter som hadde meldt seg på i 2011, men som ikke gjennomførte avtalt prosjektperiode. Ut fra egne observasjoner og direkte meldinger fra kontaktpersoner i disse menighetene kan vi danne oss et bilde av situasjonen. Jeg omtaler kort de tre aktuelle menighetene hver for seg.

I menighet A var det fra før tydelige grupperinger og uenighet om menighetens profil. Det hadde sin bakgrunn i blant annet tidligere personkonflikt og to grupperinger som blant annet sto bak ulike lister til MR-valg. Påmelding til et MUV-prosjekt skjedde med én stemmes overvekt i MR og ble av enkelte oppfattet som den ene partens interesse. Etter deltakelse på første MUV-konferanse og senere drøfting i menig-

heten, med besøk av MUV-leder og potensiell mentor, ble det gjort vedtak om utmelding av prosjektet. Også denne gangen ble vedtaket gjort med én stemmes overvekt. Begrunnelsen i skriftlig svar til MF var at

*"... det ikke er tjenlig for oss å være med i prosjektet nå, da det er andre forhold i soknet vi trenger å bruke kreftene på."*

Deltakelse i et systematisk utviklingsprosjekt var her i utgangspunktet kontroversielt i organisasjonen/menigheten. Noen hadde håp om at deltakelse i et MUV-prosjekt skulle være med på å bedre samarbeidsklimaet i menigheten og sette fokus på noe nytt og konstruktivt. Andre argumenterte med at man først måtte ordne opp i interne spenninger før det var mulig å arbeide sammen om et systematisk utviklingsarbeid.

Menighet B var en menighet som syntes å gå inn i prosjektet med engasjement og motive-ring, og var vertskap for første konferanse i en gruppe på fire menigheter. Representanter fra menigheten deltok på de to første konferansene, men det viste seg etter hvert vanskelig å få en stabil gruppe ansatte involvert i arbeidsprosessen. Avgjørelse om å trekke seg ut av prosjektet ble begrunnet med at de hadde hatt en periode med

*"... unntakstilstand ... og vi måtte prioritere strengt for å holde fokus på primær oppgavene." ... "kapasitetsproblemer ... gjør at vi uansett ikke klarer å opprettholde de oppsatte tidsfristene."*

Unntak gjaldt bl.a. flytting til midlertidige lokaler og de utfordringer det innebærer. Etter at MR hadde vedtatt å melde seg ut av prosjektet, var det imidlertid enkelte frivillige medarbeidere og tidligere medlemmer i styringsgruppen som fortsatt ønsket å være med og deltok også på kommende konferanse som observatører. Det ble argumentert med vanskelige arbeidsforhold for de ansatte i menighetene, der en forpliktelse på et prosjekt med en ytre ramme og fremdriftsplan ble opplevd for krevende.

I menighet C hadde menighetsrådet et enstemmig positivt vedtak om å delta i et prosjekt. Denne menigheten var også vertskap for første konferanse, og det så ut til å være relativt stort engasjement for et prosjekt i den aktive menig-

heten. På den neste konferansen var det få, men engasjerte deltakere fra menigheten. Det ble etter hvert klart at det var spesielt én av de ansatte som var pådriver og ivret for deltakelse, uten at det var tydelig avklart ansvarsforhold og lokal ledelse. Denne personen var vikar i en stilling, men et års tid etter prosjektstart sluttet vedkommende. Det var da ingen andre som gikk inn i rollen som kontaktperson og koordinator for videre arbeidsprosess i menigheten. Det var også sykdom hos noen av de andre ansatte. Det endte med nytt vedtak i MR om å avslutte deltakelse i prosjektet. Begrunnelsen for vedtaket var:

*"Det er mange årsaker ..., ikke minst på grunn av sykefravær ... Mest tungtveiende er at den personen som var pådriver, både med tanke på engasjement og tidsbruk for vår deltakelse i prosjektet, har avsluttet sitt arbeidsforhold hos oss."*

Vi kan konstatere at de besluttede organer i disse tre menighetene begrunnet alle sine avgjørelser med interne forhold og ikke med kritisk vurdering av MUV som konsept. Det er argumenter på ulike nivå. I menighet A er det en konflikt i organisasjonen, som sperrer for deltakelse, og man viser til at organisasjonen ikke er i stand til å håndtere dette nå. I menighet B er det primært gruppen ansatte som opplever det vanskelig og finner ikke mulighet til å prioritere dette, selv om det er frivillige medarbeidere som ivrer for en slik deltakelse og gjerne skulle ha vært med videre. I menighet C er det enkeltpersoner i staben, som er pådriver for deltakelse, men når det ikke er bred forankring for et prosjekt, og denne nøkkelpersonen slutter i jobben, blir dette også en begrunnelse for ikke å fortsette. For de to siste menighetene faller avslutning i prosjektet også sammen med at det i denne perioden av prosjektet var lagt opp til arbeid med spørreskjema og intervju som krevde en viss arbeidsinnsats. Disse menighetene fant det krevende å finne frem til medarbeidere som var villige til å ta ansvar og gå inn i dette arbeidet.

Jeg vil videre konsentrere meg om empiri fra de elleve menighetene som gjennomførte hele MUV-prosjektet.



## Hva synes mest vanskelig og lettest å utvikle?

### Vurdering av verdier som er fremtredende i menigheten.

Ved oppstart og avslutning av prosjektene, i 2011 og 2014, brukte jeg et spørreskjema for å kartlegge hvordan deltakerne i styringsgruppene tenkte og vurderte situasjonen i menigheten. Det var her spørsmål om vurdering av i hvilken grad noen utvalgte verdier og ulike dimensjoner ved det å være menighet er fremtredende i menigheten (Se omtale av prosessverdier ovenfor). Selv om det er mulige unøyaktigheter og feilkilder i materialet, mener jeg at det er grunn til å reflektere videre over noen tendenser man kan se.

For det første er det gjennomgående at informantene gir større tilslutning til de presenterte verdiene i 2014, ved avslutning av prosjektet, enn ved starten i 2011. Om dette betyr at det faktisk har skjedd en endring i menigheten på alle områder, eller om det primært er en endring i bevisstheten hos dem som svarer, er mer uvisst. For dem som har vært aktivt med i et utviklingsarbeid i 2–3 år, er det sannsynlig at det siste er tilfelle, men det utelukker heller ikke at det også kan ha skjedd en reell endring i bredere lag i menigheten. Endring i bevissthet hos informantene vil uansett være et potensial til endring på lang sikt.

For det andre ser vi at de forhold som er minst krevende, har størst endring, mens de forhold som berører grunnleggende holdninger og kulturen i menigheten, har minst endring. De utsagn der det er størst endring fra 2011 til 2014, er blant annet:

- *"Menighetens ledere er opptatt av å få kunnskap om sine omgivelser og situasjon og å lære av både gode og dårlige erfaringer og innspill fra medlemmer."*

- *"Menighetens ledere ser på læring og utviklingsarbeid som et systematisk, planmessig arbeid."*

Det å søke kunnskap og å være opptatt av systematisk arbeid er i prosjektet blitt konkretisert ved bruk av verktøy som menighetens tidslinje, spørreskjemaundersøkelse, intervju og konkrete analyseskjema for planarbeid.

De utsagn som viser minst endring i tilslutning, gjelder store og kompliserte spørsmål:

- *"Menighetens ledere forstår utviklingsarbeid i menigheten som en åndelig prosess."*

- *"Alle deler av virksomheten, også kirkelige handlinger som brylluper og begravelser, vurderes som viktig del av menighetens arbeid."*

En "åndelig prosess" er et åpent og omfattende begrepspar og kan virke krevende å forholde seg til. Det å tenke helhetlig om all virksomhet er også en mentalt krevende oppgave. Eller som en av informantene sier: "Det er lettere å gjøre konkrete tiltak enn å få tak i vanskelige prosesser." Det er noen som viser til at det er det som er utfordrende, som også er det som er viktig. En sier at "vi har nå snakket om det egentlige", med henvisning til at man i stab og menighetsråd har begynt å snakke om hva det vil si å være menighet.

### Endring av praksis i menigheten

I avslutning av det treårige prosjektet spurte vi på lokalt evalueringsmøte om vurdering av endring av praksis i egen menighet. Disse spørsmålene kan deles inn fire grupper:

- 1) de som handler om endret bevissthet eller økt refleksjon hos de som har vært involvert i prosjektet,
- 2) endring i arbeidsmåter, samarbeid, dagsorden på møter og involvering av flere i beslutningsprosesser,
- 3) igangsette nye tiltak for å fremme sine mål og
- 4) endring i deltakelse/oppslutning om menighetens virksomhet.

Det er nærliggende å tenke at endring eller utvikling i hovedsak måles på det siste, økt deltakelse og oppslutning, at dette er den egentlige menighetsutviklingen. Det er imidlertid på dette siste området det er størst spredning og minst synlige endringer i løpet av prosjektperioden. Dette kan tyde på at det ikke er enkle og raske løsninger for å endre omfang på deltakelse i menighetens virksomhet, eller at MUV-prosjektet i liten grad stimulert dette.

Gjennomgående melder informantene i alle menighetene om vesentlige endringer på de andre områdene: Økt bevissthet om menighet og menighetsutvikling, endring i arbeidsformer, som bedre samarbeid mellom ansatte, råd og frivillige, og også at det settes i gang tiltak for å fremme sine mål.

### **Faktorer som innvirker på det systematiske utviklingsarbeidet**

Jeg vil her utdype funn i materialet der informanter sier noe om hva som er direkte til hinder eller til støtte i det systematiske utviklingsarbeidet.

#### **Endring i arbeidsmåter**

Jeg vil først se på endring i arbeidsmåter, i betydningen samarbeid, dagsorden på møter og involvering av flere i beslutningsprosesser. For å få best mulig innsikt i faktorer som påvirker endringer, vil jeg ta utgangspunkt i de menigheter som svarer henholdsvis mest negativt (minst endring) og mest positivt (størst endring) på disse områdene.

#### De to menighetene som viser til minst endring i arbeidsmåter mm.:

*Menighet 1* er en relativt liten menighet. Styringsgruppen har her arbeidet bra, men relativt isolert i forhold til MR og daglig leder/kirkeverge som ikke har vært med i prosjektgruppen. Man har arbeidet pliktoppfyllende med de anbefalte arbeidsredskaper man har fått. Styringsgruppen har hatt fokus på å gjøre sitt arbeid og presentere det på en god måte på MUV-konferanser sammen med andre menigheter. Man har imidlertid ikke hatt arbeidskapasitet eller trygghet nok til å involvere "hele menigheten" i prosessen. Man har tenkt at menighetsrådet skal bli involvert og gjøre nødvendige vedtak etter prosjektperioden.

*Menighet 2* er en menighet med mange engasjerte mennesker, med variert aktivitet. Det er en tradisjon med et sterkt og selvstendig organisasjonsarbeid som styres uavhengig av menighetsrådet og menighetens stab. Det har vært en del fravær/sykemeldingsperioder for daglig leder, som har skapt visse utfordringer for samvirke og koordinering i menigheten i løpet av prosjektperioden, og ført til svak kontakt med eksterne mentor. På evalueringsmøtet var det enkelte som påpekte mangel på gode rammer og disiplin for samordning og møtedeltakelse, og etterspurte en lokal prosjektleder som kunne ha mer tid til arbeidsprosessen. Man hadde fått informasjon om prosjektarbeidet på MR-møter, men det var vanskelig å finne tid til grundig

drøfting og reell involvering.

Ut fra erfaringen fra disse to menighetene ser vi noe som kan være til hinder for å få til endring i arbeidsmåter, bedre samarbeid og involvering:

- Manglende kapasitet og tid til lokal prosjektledelse.
- Et ensidig fokus på de tekniske sider ved arbeidsprosessen (ferdigstilte dokumenter til presentasjon mm) og ikke en åpen og inkluderende holdning til drøfting av de vanskelige utfordringene.
- Etablerte og sterke grupper i menigheten som ivaretar sine interesser, og som synes det er krevende å bryte innarbeidde arbeids-tradisjoner.
- Nøkkelpersoner i menigheten som holdes utenfor utviklingsprosessen, kan skape u-nødvendig mye friksjon når de først blir involvert.

#### Menigheter som viser størst endring i arbeidsmåter mm:

*Menighet 3* er et sokn i en relativt liten kommune med god oversikt. Menighetsråd og fellesråd er samme organ, og det er en liten stab med én prest. Kirkeverge og sokneprest, de to heltidsansatte, har begge vært sentrale i prosjektarbeidet. De møtepunkter og arenaer som finnes i menigheten, har vært aktivt brukt i hele prosjektperioden, og nye mennesker er blitt involvert til å bidra i prosessen, blant annet ved såkalte rundebordsamtaler. MR er blitt holdt godt orientert, selv om utviklingsarbeidet ikke er blitt mye drøftet her.

*Menighet 4* er en relativt stor og aktiv menighet i et urbant område. Det har vært en engasjert styringsgruppe som har arbeidet aktivt for å involvere ansatte og råd i prosessen. Ansatte som selv ikke har vært direkte involvert i MUV-prosjektet, sier at det har vært en positiv "smitteeffekt" fra styringsgruppens engasjement. I evalueringssamtalen fremheves det også som nyttig at det har vært kontinuitet i styringsgruppen og en systematisk oppfølging av arbeidet. Styringsgruppen for prosjektet fortsetter også etter prosjektperioden, som styringsgruppe for videre oppfølging.

*Menighet 5* er en mellomstor menighet der



menighetsrådet har her vært godt involvert i arbeidsprosessen, og prosjektarbeidet har vært et sentralt tema på alle årsmøter i tillegg til ekstra menighetsmøte. De har erfart at det har vært nødvendig med en lokal pådriver og koordinator. Staben har vært godt involvert i prosessen, samtidig som noen ansatte mener det burde ha vært enda mer involvering.

På grunnlag av disse tre menighetene tegner det seg et mønster av hva som kan være med på å fremme et godt samarbeid og involvering:

- En lokal leder som har tid og engasjement til å legge til rette for et systematisk arbeid.
- Kontinuitet i ledelsen for å skape utvikling og endring.
- Lokale ledere (ansatte og tillitsvalgte) som er delaktig i arbeidsprosessen.
- De ordinære møtepunkter og arenaer brukes, slik som MR, stabsmøte, årsmøter etc.

Det er også andre enn de ovennevnte menighetene, som påpeker at det er en stor fordel med stabilitet i lokal ledelse i en slik utviklingsprosess. Ikke minst fremheves leder av styringsgruppen som en viktig person som skal koordinere prosessen og legge til rette for at også andre personer og grupper blir involvert.

### **Bred involvering er en utfordring**

Alle de 11 menighetene som har gjennomført prosjektet i denne perioden, er samstemmige i at det er en utfordring å få involvert mange, eller i alle fall å samle store forsamlinger for å drøfte utvikling av menigheten. Selv om man i hele prosjektperioden har utfordret menighetene til å involvere mange personer, er det relativt stor forskjell på i hvilken grad menighetene har lykkes med dette. Forskjellene menighetene imellom her synes å falle tilbake på i hvilken grad det fra før er gode arbeidsrutiner i menighetene og aktuelle arenaer man kan involvere andre på, eller ikke. Det koster mer å etablere nye arenaer og samarbeidsrutiner enn å bruke den strukturen og de møtepunkter man har. Samtidig er det flere som sier det har vært nyttig og nødvendig å få involvert flere personer og grupper i menigheten for å få til en god utvikling. Noen viser til at enkelte av verktøyene i prosjektet har vært til hjelp for å få økt involveringen, bl.a. såkalte rundebordsamtaler. Menighetens ledere sier det

er lærerikt å lytte til nye røster som er med på å tolke erfaringer, og som utfordrer til nytenking. Det fortelles også om positive erfaringer med mennesker som vanligvis ikke er involvert i menigheten, men som sier at involvering i utviklingsarbeidet er meningsfullt, og er med på å bekrefte en tilhørighet til menigheten.

### **Nyttig med samspill med andre menigheter**

Selve organisering av et prosjekt, med en lokal styringsgruppe, med mentor som følger menigheten og halvårlige møtepunkter med andre menigheter, fremheves av flere som både nødvendig og stimulerende for å få gjennomført et systematiske og omfattende utviklingsarbeid. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at informanter sier at man burde hatt mer tid på MUV-konferanser til å lytte til andres (andre menigheters) kommentarer om seg selv (sin egen menighet).

### **Ansvarsforhold og lokal ledelse er en utfordring**

En annen gjennomgående erfaring er at det i seg selv er vanskelig å få avklart ansvarsforhold og ledelse i menigheten. I mange menigheter er det ikke opplagt hvem som er leder i det daglige arbeidet. Denne usikkerheten om ledelse forplanter seg videre når man skal etablere lokale styringsgrupper og koordinator for MUV-prosjektet. I noen tilfelle blir det mer eller mindre kollektiv ledelse uten at ansvarsforholdene blir avklart. Det kan også være engasjerte personer som påtar seg ansvar, og det godkjennes eller aksepteres av et MR og ansatte, men det er ikke vokst frem som en naturlig følge av en styringsstruktur eller forankret hos en overordnet leder. Det informantene forteller viser at den lokale styringsstrukturen virker forskjellig, og for flere synes den også å være uklar.

### **Hva menighetslederne forteller – en oppsummering**

Data fra menighetene som har gjennomført et MUV-prosjekt i perioden 2011–14, viser at et systematisk utviklingsarbeid i menigheter er sårbart og har noen tydelige utfordringer. Det er vanskelig å få økt oppslutning på menighetens åpne arrangementer (som gudstjenester) i løpet av en relativt kort prosjektperiode. Det er lettere

å innarbeide arbeidsmåter som øker bevissthet hos ledere og samspeilet ledere imellom, enn å bevege medlemmer generelt. Det er lettere å endre på tekniske sider ved et utviklingsarbeid, slik som bruk av konkrete verktøy for analyse og planarbeid, enn å endre på kultur og holdninger. En prosjektperiode på 2–3 år synes å være kort tid når man snakker om å få til kulturelle endringer.

Det er noen faktorer som etter denne gjennomgangen peker seg ut som avgjørende for å få til en systematisk utviklingsprosess:

- Dersom det er interne spenninger i menigheten, er dette avgjørende for om menigheten er i stand til å gjennomføre et systematisk utviklingsarbeid der "alle" skal være involvert. Sterke interessegrupper i menigheten kan hindre eller ta oppmerksomheten bort fra et felles konstruktivt utviklingsarbeid.
- En bred forankring av et utviklingsarbeid er avgjørende. Spesielt sårbart blir det ved utskifting av nøkkelpersoner.
- Lokal ledelse av utviklingsarbeidet er avgjørende. Det gjelder klare ansvarsforhold lokalt og om det er ledere som har tid og ressurser til å gå inn i et arbeid som koordinator og tilrettelegger. Manglende kontinuitet i slike roller er sårbart. Det synes spesielt krevende for relativt store menigheter eller menigheter med stort aktivitetsnivå å gi plass og tid til ledelse av en systematisk utviklingsprosess som involverer mange.
- Etablerte arenaer for samvirke mellom ulike grupper er nyttig for å få til en bred involvering. Det er utfordrende å etablere nye arenaer for samvirke og drøfting i løpet av en prosjektperiode.
- En gitt ytre ramme for et lokalt utviklingsarbeid som tilrettelegger arbeidsredskaper med en bestemt fremdriftsplan, og som skaper en forpliktelse menigheter imellom, kan i seg selv være en drivkraft for å få gjennomført et utviklingsarbeid.

Disse funnene bekrefter og utdyper tidligere forskning på MUV (Se innledningen). I forhold til det vi har funnet tidligere, har vi her spesielt fått utdypet forståelse for ulike forutsetninger for utviklingsarbeid, og behov for lokal ledelse.

#### 4. Forståelse av systematisk utviklingsarbeid

I dette kapitlet vil jeg forsøke å sette i spill de presenterte data og de teoretiske perspektiver jeg har trukket inn tidligere. Jeg tenker her spesielt på hvordan vi kan forstå forutsetningene for et systematisk utviklingsarbeid, og da primært i et organisasjonsfaglig og aktivitetsteoretisk perspektiv, videre hvordan vi kan forstå erfaringene fra utviklingsarbeidet i menighetene i lys av erfaringer fra utviklingsarbeid i skoleverket. Til slutt vil jeg stille spørsmål ved om i hvilken grad den innsikten vi har fått, støtter opp om eller korrigerer de prosessverdiene som er lagt til grunn i MUV-prosjektet.

##### **Forutsetninger for et systematisk utviklingsarbeid**

Askeland skjeler mellom organisasjonen (menigheten som helhet), enkelte grupper i menigheten og individer når han analyserer motstand mot systematisk utviklingsarbeid (Askeland 2011: 208–212). En slik tredeling kan være til hjelp for å forstå hva som er hovedutfordringen i ulike menigheter. Dette blir spesielt tydelig hos de menigheter som sluttet i prosjektet. På den annen side synes det ikke å være mulig å skille disse nivåene fra hverandre i praksis. Alt henger sammen med alt. Organisasjonen består av flere grupper, og grupper består av individer. Når vi lytter til det empiriske materialet, ser vi imidlertid at denne tredelingen gir mening også for dem som "har skoen på".

Informanter peker på at enkeltpersoner, eller rettere sagt nøkkelpersoner, er viktig for at utviklingsarbeidet skal lykkes. Det gjelder å ha personer som tar ansvar og ledelse. Prosessen kan stoppe opp om nøkkelpersoner blir borte. Hvor avgjørende dette er, er imidlertid avhengig av hvilken rolle denne personen har, og i hvilken grad også andre personer er involvert og har eierforhold til oppgavene. I menighet C stoppet prosessen opp da leder av styringsgruppen/koordinator sluttet. I andre menigheter (som menighet 1) ble det også bytte av leder, men da arbeidet var godt forankret i en styringsgruppe, overtok andre denne lederrollen, tilsynelatende uten problemer for den videre prosessen.

Vi ser enkelte steder at utviklingsarbeidet

utfordrer gruppeinteresser (som i menighet 2). Gruppeinteresser synes å fungere på ulike måter. På den ene side kan det fungere som konstruktive innspill og gi nye perspektiver til helheten i menigheten. På den annen side kan en gruppering fungere som "vaktbikkje" som passer på at menigheten (menighetsrådet) ikke iverksetter noe som kan korrigere eller være til hinder for gruppens egen interesse og utfoldelse, og fungerer da som en bremsekloss på kreativitet og felles utviklingsarbeid.

Når vi ser på menigheten samlet som en organisasjon, der alle medlemmer regnes med, ser vi at det er vanlig med ulike kulturer og ulik forståelse og ønsker av hva en menighet er og skal være. Slik vil det naturlig være i en folkekirke med stort medlemstall. Spørsmålet er imidlertid om denne variasjonen fungerer konstruktivt eller som et hinder for endring og utvikling. Vi har ikke her data som gir innsikt i den brede medlemsmassen. Men i en av menighetene som etter kort tid sluttet i MUV (menighet A), avspeiler avstemningene i menighetsrådet ulike interesser og menighetsidealer. Det er en organisasjon i indre strid, der mulighet til konstruktivt utviklingsarbeid stoppet opp. Det er da grunn til å si at ulike organisatoriske kulturer og idealer for å være menighet kan ha vesentlig innvirkning på om man i det hele tenker på å delta i et systematisk utviklingsarbeid, og om det gjennomføres. Også i de menighetene som blir med i et prosjekt, er det personer med ulike intensjoner for et utviklingsarbeid eller ulike drømmer om hvor man ønsker seg. Dette er en utfordring til et lederskap, og det gjelder å se og ivareta ulike interesser på en måte som virker konstruktivt og ikke som hemmende.<sup>3</sup>

Analysen av data fra menighetene bekrefter at det er de grunnleggende verdier som synes vanskeligst å endre. Samtidig synes andre områder, som en tilrettelagt og systematisk læringsprosess og gode arbeidsrutiner, å være lettere å endre på. Hvorfor er det slik? Et enkelt svar på dette kan være at MUV-prosjektet i størst grad har lagt til rette for konkrete arbeidsredskaper på de områdene som er lettest å endre, mens de andre er mindre prioritert. Men det kan også tenkes andre forklaringer, som vi allerede har vært inne på. Det er rett og slett lettere å gjøre

endringer på områder som er mer tekniske og lettest å operasjonalisere, mens endring av grunnleggende holdninger og verdier krever lenger tid og mer omfattende arbeid (se omtale av van Gelder ovenfor). Data fra menigheten bekrefter at dette er en rimelig forklaring.

Generelt fremstår uklar struktur for lokal ledelse og styring som en hovedutfordring for å få til en god utviklingsprosess. Kirken er i utgangspunktet en kompleks og vanskelig institusjon å styre. De ansatte i den lokale kirke har ulike arbeidsgivere og ansvarsrelasjoner. Det demokratiske organ (MR) har et avgrenset mandat. Mange steder er det ikke samsvar mellom området for rådets virkeområde og de ansattes arbeidsområde, og det er ofte dårlig eller manglende kommunikasjon mellom ansatte og råd, og frivillige medarbeidere. Det er ikke vanlig med en enhetlig ledelse, og det er heller ikke klart for alle hvordan og hvor beslutninger tas. På den ene side gir en slik situasjon et handlingsrom for enkeltpersoner, men på den annen side gir det også store utfordringer når det gjelder samvirke og koordinering for et systematisk utviklingsarbeid. Det er i stor grad opp til den enkeltes gode vilje og innarbeidde arbeidsrutiner hvordan et utviklingsarbeid kan forankres og ledes lokalt. Dette blir ikke bedre når menighetens medarbeidere har sine spesielle arbeidsfelt og har mer enn nok å gjøre på sitt felt. Presten er den som tradisjonelt er mest synlig, med lengst tradisjon som kirkens representant i soknet. Opprettelse av andre stillinger har skjedd ved å definere bestemte behov og oppgaver, der man har laget stillingsbeskrivelser som tydeliggjør stillingens særpreg. Det er imidlertid ikke på tilsvarende måte blitt klargjort relasjonen og samspillet disse imellom eller hvordan man skal ivareta en enhetlig ledelse. Et utviklingsarbeid som forutsetter samvirke og bred deltagelse, utfordrer nærmere avklaring på dette samspillet. Selv om den lokale tradisjon på dette området tematiseres i et utviklingsarbeid, viser det seg at det trengs et langsiktig og grundig arbeid for å endre en organisasjons struktur og kultur. Når det er dyptgående kulturforskjeller, synes et avgrenset MUV-prosjekt å være bedre i stand å avsløre eller sette navn på dette enn å ha mulighet til å endre de grunnleggende hold-

ninger innen en slik ramme. Som det ble sagt fra leder i styringsgruppen i en av menighetene på avsluttende evaluering: "Elefanten har vokst i rommet i løpet av MUV-prosjektet." Her gjaldt det uenighet i måten å være menighet på og hvordan dette skulle komme til uttrykk i organisering av gudstjenestefellesskapet. Det var blitt tydeligere for ham hva som var utfordringen, og den syntes nå enda større og vanskeligere etter at man hadde fått ny innsikt og språk for det som var vanskelig og utfordrende.

Når vi ser utviklingsarbeidet i lys av tredje generasjons aktivitetsteori (Engeström 2005:63, fra Afdal 2013:192), blir forutsetningen som gjelder samspillet med flere aktører mer tydelig. Jeg tenker på samspillet mellom (flere aktivitetssystemer) og mellom menigheten og ekstern mentor og MUV-leder. Det objektet menighetene i samme gruppe har felles, er selve MUV-prosjektet med bestemte verktøy. Samtidig ser vi at menighetene har ulike konkretisering og svar på utfordringene. Objektet er til en viss grad overlappende, men er samtidig spesielt for det enkelte aktivitetssystem. Denne overlappingen, det man har felles, og det at man må bearbeide for å få utvidet innblikk i hverandres MUV-prosesser, synes å være avgjørende for menighetene. For det første bekrefter informanten at den gitte, ytre ramme for et lokalt utviklingsarbeid med bestemte verktøy og en bestemt fremdriftsplan skaper en forpliktelse mellom menigheter imellom. De er på samme sted i prosessen, og samspillet mellom flere aktivitetssystemer er i seg selv en drivkraft for å få gjennomført utviklingsarbeidet. For noen fungerer dette imidlertid som krevende, og de peker på manglende ledelse og kapasitet til å gjennomføre et prosjekt parallelt med andre. For andre har forpliktelsen overfor andre og det å delta på felles MUV-konferanse i seg selv vært et argument for å fortsette.

Videre bekrefter informantene at interaksjonen mellom menighetene er lærerik eller virker ekspanderende, for å bruke en aktivitetsteoretisk term. Det er slik at man forstår seg selv og sin egen menighet bedre ved å spille seg i en tilsvarende organisasjon. Et aktivitetsteoretisk perspektiv skaper økt forståelse for viktigheten av at flere menigheter arbeider sammen i en utvik-

lingsprosess.

### ***Erfaring fra utviklingsarbeidet sett i relasjon til skoleutvikling***

Så langt jeg kan se, er det mange felles erfaringer fra utviklingsarbeidet i menighetene og det som er vist til av erfaringer for utviklingsarbeid i skoleverket (se ovenfor).

I MUV-prosjektene har man startet opp med en analyse av eksisterende praksis, slik også skoleforskerne anbefaler (Sunnevig og Andersen 2010). Det varierer imidlertid mye menighetene imellom i hvilken grad man har involvert alle aktører, og om man i løpet av prosjektperioden har fått en felles forståelse for hva som er utfordringene, og hvilke tiltak man bør prioritere.

Skoleforskere fremhever nødvendigheten av at det blir avsatt tid og ressurser til utviklingsarbeidet i organisasjonen. Utfordringene i menigheter synes her å være enda større enn i en skole. Menighetene har flere medarbeidere som kan arbeide relativt selvstendig uten innarbeidet kultur for samarbeid, og det er relativt små ressurser. Dette bekreftes i data fra menighetene. Tid og ressurser til det systematiske utviklingsarbeidet i menighetene er en utfordring. Det er ikke noen av menighetene som har avsatt eller definert omfang av ressurser til selve utviklingsarbeidet. Det faller i stor grad tilbake på velvillighet og personlig engasjement hos medarbeidere. Det kan i noen tilfeller gå bra, men er også svært sårbart.

At det er utfordringen med utviklingsprosesser der det er små ressurser og manglende ledelse, bekreftes også i forskning på forskjeller mellom menigheter i gjennomføring av gudstjenestereformen i Den norske kirke. Her har man funnet at de menigheter som synes å lykkes best med å få til en styrt utviklingsprosess, er der det er relativt små og oversiktlige forhold, eller der det er avsatt ressurser blant de ansatte til å drive frem et prosjekt. Erfaringer fra gudstjenestereformen peker på at det er de menigheter som er mest ressurssterke, i form av mange ansatte, som i størst grad får til raske endringsprosesser (Botvar og Mosdøl 2014: 45–46).

Nye tiltak, mål og visjon bør synliggjøres, sier

skoleforskerne. Dette er gjort i menighetene i en plan eller dokument fra styringsgruppen. I hvilken grad det er relatert til eksisterende planer og mål og slik gir mulighet til å bli integrert i etablert praksis, varierer hos de omtalte menighetene. Det henger igjen sammen med i hvor stor grad de aktuelle aktører på ulike områder er involvert, og om det er utviklet klare planer og ansvarsforhold på de ulike områder. Dette er et krevende arbeid, og ressursene til dette i menigheten er svært begrensede.

I hvilken grad det er rutiner for hvordan utviklingsarbeidet skal vedlikeholdes i menigheten, varierer også menigheten imellom. Noen er glad for at prosjektperioden er over, mens andre har benyttet anledningen til å etablere et mer permanent strategivalg eller styringsgruppe og har planer for å fortsette utviklingsarbeid, evalueringer mm.

Oppsummerende kan vi si at en vesentlig hovedforskjell mellom skoleverket og kirken synes å være tilgjengelige ressurser og ulike kompetanse til å lede et systematisk utviklingsarbeid. I de fleste tilfeller fremstår menighet som en arena for "de glade amatører" på dette området. Det er mange medarbeidere med god vilje, men med lite tid og kompetanse til det systematiske utviklingsarbeidet. Noen av de hindringene vi har identifisert (som manglende ledelse og involvering av aktører), kan nok i stor grad falle tilbake på manglende ressurser, erfaring og kompetanse, og manglende tradisjon for denne type arbeid i kirken. Ut fra et slikt perspektiv kan man være positivt overrasket over at det i det hele går så bra som det gjør, og at det ikke er mer motstand mot arbeidet.

### **Et korrektiv til MUVs prosessverdier**

Målet for aksjonsforskning er læring og forbedret praksis. Vi kan da ut fra et aksjonsforskningsperspektiv spørre om vi har fått ny innsikt som tilsier at de verdier som er lagt til grunn for arbeidsprosessen i MUV, bør endres eller justeres. I hovedsak mener jeg at det vi har lært gjennom analyse og drøfting av innsamlet materiale, bekrefter viktigheten av de verdier som er lagt til grunn for MUV. Det er imidlertid noen forutsetninger som ikke blir kommunisert i disse verdiene, som vi har funnet er avgjørende

for et systematisk utviklingsarbeid. Dette knytter seg mer til rammebetingelsene for et utviklingsarbeid enn til selve prosessen.

For det første gjelder det behov for lokal ledelse og ressurser for å gjennomføre et systematisk utviklingsarbeid. Her er det, som tidligere omtalt, noen strukturelle utfordringer som ligger utenfor den enkelte menighet. Samtidig er det et visst handlingsrom til å gjøre noe med dette i den enkelte menighet dersom det er vilje til det. Et tilrettelagt opplegg for aksjonsforskning og aksjonslæring kan være et arbeid som på et vis kommer i tillegg til det daglige arbeidet, og kan oppleves tidkrevende og i perioder ta fokus bort fra det man "bare må gjøre". For noen kan dette bli et dilemma og være et hinder for kvalitet i MUV-arbeidet. De lokale medarbeidere ser helst seg selv som utviklere og ikke som forskere i et aksjonsforskningsprosjekt. Men fra MUV-ledelsen er det nettopp et poeng å få de lokale ledere til å forholde seg mer systematisk og "forskende" til sin egen virksomhet. Til dette trengs det noen verktøy. Dette dreier seg ikke bare om å ta i bruk noen metoder som brukes instrumentelt. Viktigere er det at man bearbeider sin holdning og får en måte å tenke på. Det er en utfordring for kirkelige ledere å se dette behovet og å legge til rette for at det kan brukes tid og ressurser på dette. Det kreves bevisst arbeid for å utvikle medarbeidere med en "forskende holdning" til sin virksomhet og på den måten legge til rette for videre utviklingsarbeid.

For det andre er det en utfordring å få bred involvering i et utviklingsarbeid. For at denne forutsetningen skal innfris, kan dette med fordel understrekes tydeligere i prosessverdiene og gis en økt oppmerksomhet i operasjonaliseringen.

For det tredje har erfaringen gitt en bekreftelse på at menigheter er forskjellige, med ulike rammebetingelser og forutsetninger til å gjennomføre et MUV-prosjekt. Dette utfordrer MUV som konsept, og evt. andre konsepter som har ambisjon om å være til hjelp for menigheten på deres egne premisser. En konsekvens av dette kan være at man i stor grad differensierer, tilpasser ulike verktøy og progresjon i arbeidet til den enkeltes behov og forutsetninger. En innledende sokneanalyse kan eventuelt inkludere også en

vrdering av forutsetninger for systematisk utviklingsarbeid, og ikke bare ha fokus på menighetens utadvendte virksomhet slik det har vært vanlig i MUV-prosjekter så langt. Dette kan leses som en utdyping av verdien en ”stedegen prosess”. En erkjennelse av ulikheten menigheten imellom må også føre til en tilbakeholdenhet med å tro at det er eksterne konsepter, eller tilbud om en gitt ramme for et utviklingsarbeid som kan løse alle utfordringer for menigheten. En ytre ramme kan uten tvil være en god støtte og en god anledning, men det er menighetens egne medarbeidere som sitter med nøkkelen til i hvilken grad det vil bli et godt og tjenlig utviklingsarbeid. Det er nødvendig med en god lokal forandring som grunnlag for forandring.

Vi har tidligere i artikkelen hatt fokus på strukturperspektivet i organisasjonsutviklingen. Jeg vil her på slutten også minne om at aktørperspektivet vil være med på å supplere vår forståelse av utviklingsprosessen. Det gjelder ikke bare å sette en viss kvantitet eller omfang av ledelse og ha gode rammebetingelser. Det dreier seg også om kvalitet og personlig kompetanse. Ut fra dette perspektivet vil det være et poeng å legge til rette for utdanning av ledere i menigheten. Det kan være med på å gi økt teoretisk forståelse innen fagfeltet menighetsutvikling, og det kan gi økt innsikt i ulike metoder og refleksjon over egen praksis, en aksjonslæring. En måte å gjøre dette på kan være at menigheter som er med i et MUV-prosjekt, legger til rette for at egne ledere kan ta videreutdanning i fagfeltet parallelt med utviklingsarbeid på egen arena. Det skulle da være mulig med en vinn-vinn-situasjon. Lederen får kritisk refleksjon over egen praksis og økt kompetanse, og menigheten får sikret økt kvalitet i utviklingsarbeidet. Dette bekreftes av erfaring fra skoleutvikling, som fremhever behovet for opplæring og kompetanseutvikling (Sunnevåg og Andersen 2010).

## 5. Forankring og forandring – en oppsummering

Hva skal vi så svare på problemstillingen som ble presentert innledningsvis: *Hvilke motkrefter og positive drivkrefter kan identifiseres for å forstå forutsetninger for å gjennomføre et systematisk utviklingsarbeid i menigheter i Den norske kirke?*

Ut fra analyse og drøfting av formidlet erfaring fra de utvalgte menighetene i Den norske kirke som har vært med på et systematisk utviklingsarbeid i 2011–14, har det dannet seg et bilde. Det jeg har identifisert som motkrefter og hindringer for en systematisk utviklingsprosess, kan knyttes opp til to forhold. Det ene gjelder personalressurser og samspill personer imellom. Det kan være i form av manglende tid og kompetanse til å lede og legge til rette for utviklingsarbeidet i menigheten. Det kan være interne spenninger og uro i organisasjonen som er til hinder for å samles om et felles prosjekt. Det kan være manglende forankring og motivasjon hos medarbeidere. Det kan være ustabilitet og skifte av personer i nøkkelstillinger. Det kan være manglende samspill ansatte imellom og mellom ansatte og frivillige der man skal finne frem til et felles språk og forståelse. Det andre gjelder utfordringer i menigheten som organisasjon, eller mangel på en enhetlig organisasjon. Det er mange aktører som ut fra struktur og tradisjon arbeider relativt selvstendig i ulike relasjoner og ansvarsforhold. Det er gjennomgående vanskelig å involvere mange til å delta i et utviklingsarbeid. For noen kan grunnen være at det er for mye som skjer, og for andre at det er for lite som skjer. Eller for å si det på en annen måte: Noen synes det er vanskelig å finne tid og motivering til sammen å drøfte de lange linjer og hele menigheten når medarbeidere (ansatte og frivillige) er fullt opptatt og føler at de har for lite tid og ressurser til å gjennomføre de mange gode tiltak innen sitt virksomhetsområde. Andre opplever at de ikke har arena eller fora det er naturlig å drøfte utvikling av menigheten.

Når vi så snur perspektivet og ser etter de positive drivkrefter for et systematisk utviklingsarbeid, kan det oppsummeres i noen punkter:

- Forankring og felles motivering hos aktørene i menigheten, ansatte, råd og frivillige er et godt utgangspunkt.
- Lokal ledelse med tilstrekkelige ressurser og mandat er avgjørende. Erfaringer viser at engasjerte og kompetente lokale ledere som har tid og er gode tilretteleggere for en prosess i hele menigheten, kan utgjøre en vesentlig forskjell.



- Arenaer og møtepunkter for å kunne involvere mange personer er nyttig. Det er en fordel om slike arenaer finnes slik at det ikke må organiseres mye nytt.
  - En ytre og forpliktende ramme i samspill med andre menigheter som er i tilsvarende prosess, er tjenlig. Man kan lære av andre man kan identifisere seg med. Et organisert prosjektarbeid kan være en støtte for et lokalt utviklingsarbeid når det skjer i godt samspill med den lokale ledelse. Men den ytre ramme kan ikke erstatte eller gjøre de interne faktorene i menigheten uvesentlige.
- Samlet ser vi at motivering, lokal ledelse og tilrettelegging er et godt utgangspunkt for arbeid med systematisk utviklingsarbeid. God forankring er et godt grunnlag for å få til forandring.

## Litteratur:

- Afdal, Geir 2013: *Religion som bevegelse*. Universitetsforlaget.
- Askeland, Harald 2000: Reform av den lokale kirke – kontekst, prosess, utfall. KIFO Perspektiv nr. 6. Tapir.
- Askeland, Harald 2001: Lokalkirke i endring. I: Norsk teologisk Tidsskrift, Hefte 3, Årgang 102, s168–180.
- Askeland, Harald 2003: Kirken i samfunnet – samfunnet i kirken. I: Halvårsskrift for praktisk teologi, 24, s 56–66.
- Askeland, Harald 2011: "Det gode og velprøvede er best ..."? Om motstand mot endringsprosesser. I: Birkedal, Erling, Harald Hegstad og Turid Skorpe Lannem (red.) 2011: *Sammen i forandring. Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. IKO-forlaget, s 203–215.
- Askeland, Harald 2012: Menighet som organisasjon og tros-samfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelse av menighet i endring. I: Birkedal, Erling, Harald Hegstad og Turid Skorpe Lannem (red.) 2012: *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok, IKO-forlaget, s 115–136.
- Birkedal, Erling, Harald Hegstad og Turid Skorpe Lannem (red.) 2011: *Sammen i forandring. Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. IKO-forlaget.
- Birkedal, Erling, Harald Hegstad og Turid Skorpe Lannem (red.) 2012: *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok, IKO-forlaget.
- Birkedal, Erling 2012a: Aktør – Prosess – Erfaring. Systematisk utviklingsarbeid i et utvalg folkekirkemenigheter. I: Birkedal, Erling, Harald Hegstad og Turid Skorpe Lannem (red.) 2012: *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok. Oslo: IKO-forlaget, s 25–50.

- Birkedal, Erling 2012b: Verktøy for menighetsanalyse. I: Birkedal, Erling, Harald Hegstad og Turid Skorpe Lannem (red.) 2012: *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok. Oslo: IKO-forlaget, s 51–66.
- Birkedal, Erling 2015: Menighetsutvikling i et folkekirkeperspektiv. Hvorfor og hvordan systematisk utviklingsarbeid i Den norske kirke. I: *Folkekirke nå*. Verbum.
- Botvar, Pål Kjetil og Hallvard Olavson Mosdøl, 2014: Noe falt i god jord. Den norske kirkes gudstjenesteform sett fra menighetsnivå. KIFO Rapport 2014:2.
- Fullan, Michael 2001: *Leading in a culture of change*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Hegstad, Harald 2007. Menighetsutvikling på amerikansk, *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 24 (2), s 14–24.
- Helgesen, Svein 2011: "Det er alltid nødvendig å seile". Menighetsutvikling – en bevisstgjørings- og læringsreise. I: Birkedal, Erling, Harald Hegstad og Turid Skorpe Lannem (red.) 2012: *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok, IKO-forlaget, s 217–232.
- Stjernstrøm, Else 2006: Aksjonsforskning og aksjonslæring – skolelederens nye muligheter. I: Kirsten Sivesind, Gjert Langfeldt og Guri Skedsmo (red): *Utdanningsledelse*. J.W. Cappelen Forlag AS.
- Sunnevåg, Ann-Karin og Pia Guttorm Andersen 2010: Hvor er nøklene – i arbeidet med endring og utvikling i skolen? I: *Skolen i morgen* 2/2010, s 2–6.
- Tiller, Tom og Svein Helgesen 2011: *Bedre leder. Lederutvikling gjennom reflektert erfaring*. Høgskoleforlaget.
- Tiller, Tom 1999: Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen. Høgskoleforlaget.
- Van Gelder, C. 2007: *The ministry of the missional church : a community led by the spirit*. Grand Rapids, Mich., Baker Books.

## Noter

- 1 Menighetsutvikling er også blitt et innarbeidet begrep i Den norske kirkes plandokumenter og byråkrati. I visjonsdokumentet for DnK i perioden 2009–14 heter det blant annet: *Sammen vil vi... drive menighetsutvikling preget av fornyet gudstjenestefeiring, trosopplæring og diakoni* (Kirkemøtet 2008). Kirkerådet har fått Avdeling for menighetsutvikling med sin avdelingsdirektør, og flere bispedømmer har fått en avdeling og sjef for menighetsutvikling.
- 2 Etter at aksjonsforskning ble lansert av Kurt Lewin (1946), som en strategi for å forske på etterkrigstidens sosiale problemer, har forskningsmetoden fått mye kritikk fra den positivistiske forskningen på 1970 og -80 tallet. Men etter den tid er denne type forskning blitt mer akseptert og anvendt. Se for eksempel Stjernstrøm 2006 og Tiller 2004.
- 3 Se mer utfyllende om dette i artikkelen "En mangfoldig kirke. En studie og drøfting av kirkemedlemmers ønsker og forventninger til sin lokale menighet".

## Sammendrag

Artikkelen drøfter forutsetninger for systematisk utviklingsarbeid i menigheter. Forfatteren peker på motkrefter eller hindringer for slikt systematisk utviklingsarbeid og positive drivkrefter for det slikt arbeid. Det empiriske grunnlag for artikkel er observasjon og evaluering av utviklingsarbeid i 11 menigheter i Den norske kirke, innen rammen av prosjektet Menighetsutvikling i folkekirken (MUV). Forankring, motivering, lokal ledelse og tilrettelegging blir sentrale stikkord i konklusjonen.

---

Erling Birkedal, dr. art. Forsker og prosjektleder ved Det teologiske menighetsfakultet (MF), for Menighetsutvikling i folkekirken (MUV).

Likollen 39, 1481 HAGAN

E-post: erling.birkedal@mf.no