

AKTUELT

Menighetsutvikling og menighetskultur

**OLE VINTHER, SOKNEPREST**

o.vinther@gmail.com

1 Introduksjon

Hvilken betydning har kultur for arbeidet i en menighet?

Med kultur mener jeg her ikke kulturlivet som en bestemt del av samfunnslivet. I stedet forstår jeg kultur som en sentral, mangfoldig og kompleks størrelse ved alle menneskelige samfunn (Hegstad 2009:70f). Når det så gjelder kulturens betydning for arbeidet i en menighet, så er det mitt utgangspunkt at arbeidet i en menighet, og her særlig arbeidet med menighetsutvikling, ikke ensidig kan legge vekt på menighetens aktiviteter. Menighetsutvikling og annet arbeid i menigheten må i stedet også fokusere på hva menighetens grunnleggende identitet og kultur er. Grunnen til dette er at en menighets identitet kommer til uttrykk i en menighets helt bestemte kultur der man arbeider og tenker ut fra bestemte normer, verdier og narrativer (Hegstad 2012:13).

En lignende tilnærming til relasjonen mellom menighetsutvikling og menighetskultur kommer til uttrykk hos Alan Hirsch. Hirsch siterer kirkekonsulenten Bill Easum som poengterer viktigheten av å arbeide med den grunnleg-

gende Systems Story. Easum skriver ifølge Hirsch: "It's futile trying to revitalize the church, or denomination, without first changing the system." Og Hirsch fortsetter: "Drilling down into this systems story, the paradigm, or mode of church, is, he suggests, one of the keys to change and constant innovation. [...] [U]nless the paradigm at the heart of the culture is changed there will be no lasting change" (Hirsch 2006:252).

Menighetskultur synes altså å være en vesentlig faktor når det gjelder menighetsutvikling. Jeg ønsker derfor i denne artikkel å belyse følgende problemstilling: Hvilken betydning har en menighets kultur for arbeidet med menighetsutvikling?

Denne problemstillingen vil jeg i det følgende nærme meg et svar på ut fra følgende delspørsmål:

- 1) Hva er menighetskultur, og hvilken rolle har kultur i en menighet?
- 2) Hvordan kan man arbeide med menighetsutvikling i relasjon til menighetskultur?

2 Menighetskultur som kultur

Hva er menighetskultur, og hvilken rolle har kultur i en menighet? Dette spørsmålet vil jeg her nærme meg en forståelse av ut fra en allmenn forståelse av kultur. Forutsetningen for denne tilnærmingen til menighetskultur er at vi langt på vei kan forstå kirken som en konkret og erfarbar størrelse som på grunnleggende måter fremstår i verden på linje med andre sosiale størrelser (Jfr. Hegstad 2009).

Med dette som forutsetning vil jeg nå se nærmere på hva kultur er, og hva kultur betyr. Jeg vil her benytte meg av forskjellige teoretiske perspektiver for å få en mest mulig helhetlig og dyptgående forståelse. For kultur er en svært utfordrende størrelse å forstå. Antropolog og missiolog Paul G. Hiebert sier i så henseende, idet han bruker begrepet *Worldview* om en kulturs sentrale trekk: "[U]ncovering worldviews is often as much an art as a science." (Hiebert 2008:91).

Arbeidet med å forstå kultur er altså en kunst. Og det er en utfordrende kunst da det er krevende arbeid å få en inngående forståelse av en kultur. For kultur er et veldig komplekst fenomen. Arbeidet med å forstå kulturens betydning kan dog gi verdifull innsikt. Utbyttet som vi kan få når vi søker å forstå f.eks. en organisasjonskultur, beskriver organisasjonspsykologen og -teoretikeren Edgar H. Schein på denne måte:

[W]hen we see the essence of a culture – the paradigm by which people operate – we are struck by how powerful our insight into that organization now is, and we can see instantly why certain things work the way they do, why certain proposals are never bought, why change is so difficult, why certain people leave, and so on. It is the search for and the occasional finding of this central insight that makes it all worthwhile. Suddenly we understand an organization; suddenly we see what makes it tick (Schein 2010:193).

2.1 Kultur som tilværelsesforståelse og levemåte

Grunnleggende sett er kultur et begrep for den måten mennesker forstår verden på, og den måten mennesker lever på. Kultur er den tilværelsesforståelsen og den levemåten som mennesker har.

Antropologisk sett beskrives kulturer gjerne som bestående av tre nivåer. På overflaten finner vi kulturens synlige manifestasjoner så som kulturelle produkter, menneskers levemåte, språk m.m. Derunder er kulturens ritualer, myter (forstått som de store fortellingene som gir menneskelivet mening og sammenheng) og bevisste oppfattelser og overbevisninger. På det tredje nivået finner vi så ubevisste og implisitte strukturer og tenkemåter. Kulturens tredje nivå er en kulturs grunnleggende livssyn og fundamentale tilværelsesforståelse. Dette nivået kaller antropologen Hiebert for kulturens *Worldview*-nivå. Kulturen på dette nivå er det underliggende og stabile i enhver kultur (Hiebert 2008:32). Hiebert siterer i den forbindelse Edward T. Hall som skriver:

There is an underlying, hidden level of culture that is highly patterned – a set of unspoken, implicit rules of behavior and thought that controls everything we do. This hidden cultural grammar defines the way in which people view the world, determine their values, and establish the basic tempo and rhythms of life.... One of the principle characteristics of PL [primary level] culture is that it is particularly resistant to manipulative attempts to change it from the outside (Hiebert 2008:32).

Kulturen på det tredje nivået er altså den mest grunnleggende delen av kulturen, og vi får her en dybdeforståelse av en gitt kultur. Her finner vi den dybdestrukturen som er med på å skape sammenheng i de øvrige kulturelle elementene. Som sådan er kulturen på dette nivået, *Worldview*-nivået, primært tradisjonsbevarende. For før en kulturs fundamentale tilværelsesforståelse endrer seg, søker mennesker først å tilpasse erfaringer fra øvrige nivåer til det allerede eksisterende *Worldview*. Endringer i kulturens dypeste lag skjer derfor som oftest gradvis og over lengre tid (Hiebert 2008:309–319). Kultur er altså grunnleggende en integrerende og stabiliserende størrelse.

Som en sammenfattende beskrivelse av kultur på *Worldview*-nivået kan vi bruke denne definisjonen hos Hiebert:

[L]et us define "worldview" in anthropological terms as "the foundational cognitive, affective, and evaluative assumptions and frameworks a group of people makes about the

nature of reality which they use to order their lives." It encompasses people's images or maps of the reality of all things that they use for living their lives. It is the cosmos thought to be true, desirable and moral by a community of people. (Hiebert 2008:25f).

Et *Worldview* består altså av de grunnleggende tankemessige, følelsesmessige og verdimesse antakelser som en gruppe har. Dette grunnleggende livssynet er samtidig et utgangspunkt for menneskers liv og handlinger. Hiebert skriver: "As Clifford Geertz points out, worldviews are both models of reality—they describe and explain the nature of things – and models for action – they provide us with the mental blueprints that guide our behavior" (Hiebert 2008:28).

Ser vi nå på hvordan kulturen som tilværelsesforståelse og levemåte kan ha betydning for arbeidet i en menighet, kan vi ta dåpen som ett eksempel. I deler av landet, f.eks. i Nord-Trøndelag, er det således fortsatt selvfølgelig for langt de fleste foreldre at barna skal døpes (Jfr. Stifoss-Hanssen 2008). På den andre siden så er oppslutningen om dåp i Oslo ikke like selv sagt lenger. Her døpes nå bare litt over 30 % av en årgang, og menighetene må på en helt annen måte markedsføre dåpen som en mulighet (Seierstad 2014).

2.2 Kultur som en dynamisk størrelse

Som beskrevet i det foregående er kultur i høy grad en stabiliserende og integrerende størrelse som mennesker lever ut fra. Men kultur er også noe dynamisk, noe som forandrer seg. Denne dynamikken kan med antropologen Morris Opler forstås på den måte at i enhver kultur og i ethvert *Worldview* finnes det elementer som er i konflikt med hverandre. Og denne dynamikken medfører at kulturer konstant er i forandring. For samspillet og konfliktene mellom de ulike elementene gjør at dominerende elementer kan skiftes ut med konkurrerende kulturelle elementer. Kulturer er altså dynamiske størrelser som forandrer seg over tid. Og dette skjer fordi kultur hele tiden må gjenskapes eller forandres i møtet med nye situasjoner og relasjoner (Hiebert 2008:20–23).

I boken *Cultural Transformation and Religious Practice* beskriver Graham Ward kulturer på denne måte: "Cultures are polyphonic, hybrid,

and fragmentary, always being composed and recomposed" (Ward 2005:6). Med dette mener Ward at kulturer hele tiden forandres og forandrer seg. Dette skjer når ulike aktører inntar ulike standpunkter og engasjerer seg i det sosiale livet i samspill, med- og motspill med hverandre. Som Ward skriver:

What emerges from this dynamic account of culture, in which inflexions, reproductions, translations and transformations are affected from myriad standpoints, is the profound interrelational character of cultural hermeneutics. What occurs occurs in and through engagements and encounters between people or groups of people (Ward 2005:109).

De ulike aktører som engasjerer seg i det sosiale samspillet og dermed i produksjonen av kultur ut fra ulike standpunkter, står imidlertid ikke på lik linje. Noen kulturelle standpunkter har nemlig en mer dominerende posisjon i et gitt samfunn enn andre standpunkter. Dette har med mange forskjellige forhold å gjøre. Bl.a. er det kulturelle og politiske klimaet som til enhver tid hersker, i høy grad definerende. Men også den enkelte aktørs personlige sosiale og kulturelle innflytelse er viktig. Ward nevner i den sammenheng bl.a. Pierre Bourdieus teori om den sosiale og kulturelle maktens fire typer kapital. Det er økonomisk kapital som handler om eiendom, penger og andre verdier. Det er kulturell kapital som eksempelvis kan være utdanning. Det er sosial kapital som handler om å ha innflytelsesrike forbindelser. Og så er det endelig symbolsk kapital som er akkumulert prestisje, berømmelse, ære og anerkjennelse. Hvordan en aktør nå står i dette, i relasjon til andre aktører, er, sammen med andre gitte vilkår i kulturen til enhver tid og ethvert sted, viktige premisser som er avgjørende for hvor gode muligheter et standpunkt har for å slå igjennom og bli anerkjent og oppfattet som troverdig, eller ikke. På den måte er enhver kultur til enhver tid på sin vis determinerende for, hvilke kulturelle endringer som kan finne sted (Ward 2005:12–60).

Samtidig er enhver kultur alltid bare foreløpig. For nye standpunkter kan hele tiden komme frem og utfordre den dominerende kulturen. Ward skriver: "[W]hat standpoints participate in is the making of worlds through the telling and

contestation of stories” (Ward 2005:114). Og litt senere: ”They compose the sense of belonging, the sense that this is the best understanding of the world. They compose stories that compete with other stories for credence [...]. The power of the stories of that standpoint lies in their capacity to outnarrate competing stories” (Ward 2005:115). Ward viser så til imaginasjonen – evnen til å kunne se og formidle nye forståelser – som en avgjørende faktor for hvordan nye kulturelle impulser tas imot. Ward skriver i den henseende: ”The competition between persuasive rhetorics concerns the power to shape belief, the power to make credible. This, it seems to me, rests upon the energizing and transformation of the imagination and the reorientation of desire” (Ward 2005:127).

Kultur er altså også en høyst dynamisk størrelse som konstant er under forandring idet ulike elementer og aktører vil konkurrere med hverandre om innflytelse og dominans. Dette skjer bl.a. på den måte at ulike historier og oppfatninger konkurrerer med hverandre om å være mest troverdige.

2.3 Kultur i et systemisk perspektiv

Et tredje viktig karakteristika ved kultur er at kultur må ses i et systemisk perspektiv. For kultur er en del av hele den menneskelige virkeligheten og inngår dermed i en kompleks sammenheng med andre systemer så som sosiale systemer, biologiske systemer, fysiske og materielle systemer osv. Det kulturelle systemet er altså forbundet med alle øvrige systemer, og det kan dermed finne sted en vekselvirkning systemene imellom (Hiebert 2008:75–80).

Det sentrale her er at sett i et systemisk perspektiv så er kultur alltid en del av en større virkelighet. For alle slags systemer er forbundet med hverandre. Det betyr at endringer i den større kulturelle, politiske, religiøse, sosiale, samfunnsmessige og teknologiske virkelighet også kan virke inn på hvordan en særskilt organisasjon som f.eks. en menighet må tilpasse seg. Omvendt så vil en menighets og andre organisasjoners måte å handle på også kunne bety at det blir endringer i det omgiende samfunn. For endringsimpulsene kan gå i alle mulige retninger. Som Hiebert skriver: ”In sys-

tems, no one variable is the underlying cause for change. Social changes can lead to cultural, psychological, and biological changes. But changes originating in culture will bring about changes in social organization, personality types, and material culture” (Hiebert 2008:76).

Når vi skal undersøke kultur, og herunder en menighets kultur, er det altså viktig at vi har øyne for hvordan relasjonen til verden og virkeligheten omkring er. For det skjer alltid en vekselvirkning mellom de forskjellige systemene på den ene eller den andre måten. Og ingen organisasjon kan ses rett uavhengig av omgivelsene. Et kirkelig eksempel på dette er trosopplæringsreformen. Denne har jo medført stor aktivitet i mange menigheter, men er egentlig et resultat av endrede relasjoner mellom skole og kirke og et uttrykk for kristendommens endrede posisjon i samfunnet (Lannem & Stifoss-Hanssen 2006: 11f).

2.4 Kultur som organisasjonskultur

Foreløpig har jeg belyst kulturens fundamentale trekk. Formålet hermed har vært å få en generell forståelse av kultur, herunder menighetskultur. På denne bakgrunn kan vi nå nærme oss en litt mere spesifikk forståelse av kultur som organisasjonskultur. For en menighet er jo også en organisasjon.

I boken *Organizational Culture and Leadership* (Schein 2010) beskriver Edgar H. Schein en organisasjons kultur bl.a. ut fra et funksjonelt perspektiv ved at han primært belyser organisasjonskultur ut fra de viktige funksjonene som kulturen har i en organisasjon. Med viktige funksjoner menes her først og fremst disse to: 1) Hvordan en organisasjon forholder seg til omgivelsene i forhold til å lykkes. Og 2) Hvordan en organisasjon forholder seg til gruppens interne struktur og sammenheng.

Når det gjelder en gruppes eller en organisasjons måte å forholde seg til omgivelsene på, fremhever Schein behovet for en felles forståelse av hva organisasjonen er til for. Man må ha en felles forståelse av sin misjon. Og i forlengelsen herav må man ha en felles forståelse av strategier, mål og midler. Har man ikke det, kan organisasjonen vanskelig fungere (Schein 2010: 73–92).

Den andre viktige funksjonen som en organisasjons kultur har, er at den er bestemmende for hvordan en gruppe fungerer sammen. En viktig premisse her er at man har et felles språk og at man har felles oppfatninger. For uten kommunikasjon og evne til å forstå hverandre er en gruppe rett og slett ikke mulig. En annen ting som en kultur sier noe om her, er hvem som er med i en gruppe, og hvem som ikke er. Hvor går grensene for gruppen og hvorfor? Viktige sider ved en organisasjons kultur er også hvem som har autoritet og innflytelse, den måten man omgås med hverandre på, og den måten hvorpå man løser utfordringer (Schein 2010:93–113).

Fra Scheins fremstilling av organisasjonskultur vil jeg dessuten fremheve følgende når vi skal analysere og forstå menighetskultur som organisasjonskultur:

For det første så finnes det i en organisasjons kultur alltid en eller flere oppfatninger av hvordan virkeligheten ser ut (Schein 2010:115–123). I en menighet kan dette bl.a. ha med personlig ståsted, teologi og personlige erfaringer å gjøre.

For det andre påpeker Schein i forhold til tid at det er avgjørende for en organisasjons selvforståelse om den først og fremst er orientert mot fortiden, nåtiden eller fremtiden. Tenker man eksempelvis mest på hvordan ting var, når man definerer seg selv? Eller er man primært opptatt av å gjennomføre de forskjellige oppgaver her og nå fra dag til dag? Eller er man mest orientert mot fremtiden, så man fokuserer enten på kortvarige resultater eller på langvarige planer og strategier (Schein 2010:125–134)?

I forhold til sted og rom så tenker Schein bl.a. på hvor nær, sådan rent fysisk, man kommer hverandre i ulike situasjoner. Og så menes det måten hvorpå bygninger og rom er og anvendes (Schein 2010:135–142). Her kan vi bl.a. tenke på hvor kirker og menighetshus er plassert. Hvordan er de bygget? Hvilken arkitektur er anvendt? Og hvordan brukes de? Dette kan nemlig være veldig konkrete og permanente uttrykk for verdier, normer og oppfatninger.

Andre grunnleggende oppfatninger vedrører menneskers natur og relasjoner. Hvordan oppfatter man eksempelvis medarbeiderne i en organisasjon? Mener man at de er dovne eller motiverte? Og i kirken kunne man også tenke

på hvordan kirkens medlemmer oppfattes?

Schein påpeker nå at det er en rekke fundamentale spørsmål som personer i en gruppe stiller seg i forhold til organisasjonen og de andre personer der. For det første må den enkeltes rolle og identitet avklares: Hvem skal jeg være i denne gruppe, og hva er min rolle? For det andre er det et spørsmål som er knyttet til makt og innflytelse: Vil mine behov for innflytelse og kontroll bli møtt? For det tredje må man forholde seg til behov og mål: Kan jeg få oppfylt mine behov, eller vil de kolliderer med gruppens mål? Endelig er aksept og intimitet også et viktig tema: Vil jeg bli akseptert, respektert og elsket? Og hvor tette relasjoner blir det i denne gruppen (Schein 2010:143–156)? Sådanne problemstillinger bearbeides i menigheten, tenker jeg, bl.a. når man arbeider med involvering og delaktighet i gudstjenesten (Jfr. Modéus 2005 & 2013).

2.5 Kultur i en folkekirkelig lokalmenighet

Dersom vi nå ser nærmere på menighetskultur i en skandinavisk folkekirkelig kontekst, vil et av de helt sentrale spørsmål være hvem som hører til den lokale menigheten, og hvem som ikke gjør? Forholdet mellom kjernemenighet og folkekirke er et sentralt spørsmål. F.eks. fremstår Den norske kirke i en dobbel sosial skikkelse. På den ene side er kirken en majoritet med en veldig høy andel av befolkningen som medlemmer. Flertallet av disse bruker typisk kirken i forbindelse med livsriter og høytider. På den andre siden fremstår kirken som en rekke mindre menighetsfellesskaper som består av det man kan kalle de aktive kristne eller kjernemenighetene (Hegstad 2009:98f).

Forholdet mellom disse to kirkeformer er et stort spørsmål som på ingen måte kan drøftes inngående her. Jeg vil i stedet nøyes med å konstatere at nettopp dette spørsmålet er fylt av spenninger og utfordringer. Björn Vikström som har drøftet dette spørsmålet inngående ut fra en svensk sammenheng, viser eksempelvis tydelig at spørsmålet om hvem kirken eller menigheten er, er et spørsmål som kan få store konsekvenser. Som Vikström oppstiller det, kan man f.eks. spørre, om kirken primært skal være en produsent av religiøse tjenesteytelser i velferdssammenheng eller et engasjert fellesskap

(Vikström 2008).

Tilsvarende har man i norsk sammenheng bl.a. diskutert om menigheten, forstått som kjernemenigheten, skal misjonere omgivelsene? Eller om menigheten i stedet snarere skal forstås som det folkekirkelige fellesskapet og dermed som en integrert del av lokalsamfunnet (Jfr. Sandvik 1988). Denne diskusjonen er fortsatt sentral i dag, samtidig med at den må føres på delvis nye premisser. Bl.a. har samfunnet endret seg, og forholdet mellom de to kirkeformene er også annerledes i dag i forhold til tidligere (Jfr. Aarflot 2012).

Dersom vi nå nærmer oss den enkelte lokalmenighet, vil vi dessuten ofte kunne differensiere enda mer. Eksempelvis vil vi kunne tale om ulike kulturer i bl.a. ungdomsgruppen, speidergruppen, søndagsskolen og høymessemenigheten. I en gitt lokalmenighet vil det altså som regel ikke være bare en dobbelthet, men en mangfoldighet av ulike menighetskulturer.

En annen ting som det er verdt å nevne her, er det forhold at enhver menighet må forstås ut fra nettopp sin lokale kontekst. Og ifølge Harald Askeland er sansen for den lokale menighets særegne kultur en av styrkene ved Menighetsfakultetets prosjekt *Menighetsutvikling i folkekirken*. I dette prosjektet legges nemlig stor vekt på situasjonsanalyse og fortolkning av menighetens historie og identitet (Askeland 2012a: 131). Omvendt er mangelen på samme en av ulempene ved de menighetsutviklingsprogrammer som ifølge Lars Råmunddal kan karakteriseres som populære organisasjonsoppskrifter. Råmunddal tenker her bl.a. på Christian A. Schwarz' konsept *Naturlig Menighetsutvikling* og på det menighetsutviklende materialet som kommer fra de amerikanske menighetene Willow Creek og Saddleback. For når Råmunddal omtaler disse programmene som populære organisasjonsoppskrifter, menes det at disse menighetsutviklingsprogrammer har en forbillig status på hvordan man løser tidstypiske problemer. Og dermed har disse menighetsutviklingsprogrammer selvfølgelig også sine styrker, for de gir løsningsmodeller på tidstypiske utfordringer. Men samtidig vil disse programmer også være forenklinger som ofte gjør krav på å ha allmenngyldighet (Råmunddal 2012:

182f). Disse menighetsutviklingsprogrammer er altså ikke kontekstuelle, og det er derfor ikke sikkert at disse programmene passer til kulturen i alle lokalmenigheter.

3 Hvordan arbeide med menighetsutvikling i relasjon til menighetskultur?

Jeg vil nå vende meg til spørsmålet om hvordan man kan arbeide med menighetsutvikling i relasjon til menighetskultur? Menighetsutvikling ser jeg her som en spesifikk form for organisasjonsutvikling. Menighetsutvikling er organisasjonsutvikling i en menighet.

I det følgende tar jeg først utgangspunkt i Edgar H. Scheins forståelse av organisasjonsutvikling og endringsledelse. Schein er her representant for en forståelse av organisasjonsutvikling og endringsledelse, som vi med Harald Askeland kan kalle for positivistisk. Denne forståelsen kjennetegnes ved at en organisasjon oppfattes som et instrument til å nå spesifikke mål i det at den består av rasjonelle agenter som har en klar intensjon med organisasjonen. Ledelse forstås primært som individuell atferd, og man antar at endring skjer som følge av planlagt og kalkulert intervensjon i organisasjonen (Askeland 2012a:122ff). Dette synet på organisasjonsutvikling og endringsledelse er ifølge Askeland veldig typisk, men også problematisk. Ofte er situasjonen i en organisasjon nemlig mer tveetydig enn den positivistiske forståelsen gir inntrykk av. Utviklingsforløp kan nemlig ikke alltid fullt ut planlegges, og i virkeligheten vokser løsninger ofte frem gjennom utprøving og dialog snarere enn gjennom implementering (Askeland 2012b:145).

Som alternativ til en positivistisk forståelse av organisasjonsutvikling og endringsledelse fremhever Askeland behovet for et større fokus på endringsledelse som organisering og ledelse av prosess. Her har lederen en viktig oppgave i forhold til å gi prosessen retning, samtidig med at det i prosessen skal gis rom for at ulike oppfatninger kan møte hverandre, og løsninger kan være noe som fremkommer underveis (Askeland 2012b). En sådan forståelse av organisasjonsutvikling og endringsledelse preger, så vidt jeg kan se, verdiene og verktøyene i Menighetsfakultetets prosjekt *Menighetsutvikling i folke-*

kirken. Erling Birkedal beskriver eksempelvis menighetsutvikling på følgende måte: "Et systematisk arbeid med menighetsutvikling vil jeg da beskrive som en arbeidsprosess der menighetens ledere i større grad blir seg bevisst hva det vil si å være menighet på det stedet man bor, og så tar noen konsekvenser av den innsikt man får." (Birkedal 2011a:44) Perspektivet her er altså på at svar og løsninger dukker frem underveis. Det er et større fokus på organisasjonsutvikling gjennom en prosess enn gjennom implementering av planlagte endringer.

3.1 Organisasjonsutvikling og endringsledelse som planlagt intervensjon

Jeg vil nå først se på hvilke muligheter en leder ifølge Schein har for å prege kulturen i en organisasjon. Dernest drøfter jeg Scheins forståelse av hvordan organisasjoner forandrer seg, og hvordan de, herunder deres kultur, kan forandres gjennom planlagt intervensjon.

Når det gjelder en leders muligheter for å prege kulturen i en organisasjon, fremhever Schein som det viktigste lederens evne til vedvarende å fastholde fokus på det som er viktig. Han skriver:

The most powerful mechanisms that founders, leaders, managers, and parents have available for communicating what they believe in or care about is what they systematically pay attention to. [...] If leaders are aware of this process, then being systematic in paying attention to certain things becomes a powerful way of communicating a message, especially if leaders are totally consistent in their own behavior. [...] It is the consistency that is important, not the intensity of the attention (Schein 2010:237).

Av andre kulturpregende ledelsesverktøyer nevnes dessuten krisehåndtering, budsjettering, undervisning, straff, irettesettelser, belønninger og forfremmelser (Schein 2010:235–258).

Ser vi nå på ønsket om å gjennomføre forandringer, er utgangspunktet at en kultur kan bli dysfunksjonell (Schein 2010:260). Her vil det så være behov for ulike tiltak, avhengig av hvilken situasjon organisasjonen er i. For å redde en organisasjon i nedgang må det kanskje en regulær *turnaround* til. Dette er en prosess hvor nærmest alt må defineres på nytt. Men der-

som en organisasjon er mere velfungerende, vil de endringene det er behov for, være mindre radikale (Schein 2010:273–296).

Selve endringsprosessene i en organisasjon vil ifølge Schein imidlertid være de samme. De må bare gjennomføres i ulikt omfang. Schein presenterer her en modell som handler om at planlagt forandring må skje i tre faser. I den første fasen må det skapes en motivasjon for forandring. Denne prosessen kaller han for *Unfreezing*. Her må for det første situasjonens alvor komme for en dag. Det må skapes en utilfredshet med tingenes tilstand i forhold til det som er mål og idealer. Og dette må til for å skape en motivasjon for forandring. Dette er imidlertid ikke nok, for når man innser at man må gjøre ting på nye måter, må man også avlære gamle måter å gjøre ting på. Man må endre etablerte rutiner og andre ting som kanskje har blitt deler av gruppens eller personers identitet. Og derfor er det ikke sikkert at man har lyst til å begynne på det nye. Her blir det derfor motstand mot forandring. Og for å overvinne denne motstanden må det skapes tro på at forandringen vil gjøre organisasjonen bedre. Uten denne tro på forandringen som noe positivt skjer forandringer ikke. Det viktigste i den sammenheng er en overbevisende positiv visjon som tydelig viser at den nye måte å gjøre tingene på vil være bedre enn den eksisterende (Schein 2010:299–307). Den andre fasen av forandringsprosessen, som nå følger, er selve læringsprosessen hvor det nye innlæres, mens den tredje fasen av prosessen er når prosessen har etablert de nye måtene å gjøre ting på i organisasjonen (Schein 2010:308–313).

Når det så gjelder organisasjonens kultur, vil det som oftest være noen elementer i en organisasjons kultur som hemmer for en ønsket forandring, mens andre elementer kan hjelpe i en forandringsprosess. Kulturendringene vil dog sjelden involvere helheten i kulturen, men dersom det er tilfellet, vil endringsprosessen være meget tidkrevende (Schein 2010:316f). Schein skriver om dette: "[C]ulture change, in the sense of changing basic assumptions, is difficult, time-consuming, and highly anxiety-provoking – a point that is especially relevant for the leader who sets out to change the culture of an organization." (Schein 2010:33)

Styrken ved den tilgangen til organisasjonsutvikling og endringsledelse som Schein representerer, kommer til sin rett, tenker jeg, dersom det finnes klare forestillinger om hva man ønsker, og hvor man vil hen. I den forbindelse kan kulturen i f.eks. en menighet så spille en viktig rolle, enten som medspiller eller motspiller. Svakheten er på den andre siden at denne form for endringsledelse vil kunne oppleves som kommende ovenfra og ned. Og motstand mot endring vil ofte være noe som man må forholde seg til.

3.2 Organisasjonsutvikling og endringsledelse som organisering og ledelse av prosess

Som tidligere nevnt er det problematiske aspekter ved den forståelsen av organisasjonsutvikling og endringsledelse som Schein representerer. For det er ikke alltid at utvikling og endring i en organisasjon kan forstås så klart og tydelig som det forutsettes. Ofte fremkommer utvikling, endringer og strategier nemlig mere underveis. Mye strategisk planlegging er således mer å forstå som ønsket endring, mens de konkrete strategiene i praksis mer får lov til å vokse frem som en del av en prosess. Askeland nevner i den forbindelse Patrick Keiferts syn på menighetsutvikling som en lang prosess med endring, læring, justering og ny endring (Askeland 2012b:142).

Jeg tenker at denne forståelsen av organisasjonsutvikling og endringsledelse preger verdiene og verktøyene i Menighetsfakultetets prosjekt *Menighetsutvikling i folkekirken*. Formålet med menighetsutvikling beskrives ganske visst som: "Et målrettet arbeid for å sette menigheten bedre i stand til å være det den er kalt til å være, og å gjøre det den er kalt til å gjøre" (Hegstad 2012:12). Menighetsutvikling er altså et bevisst, målrettet og planlagt stykke arbeid med henblikk på å forandre menigheten. Samtidig er det dog i prosjektet fokus på at løsninger o.l. skal komme frem som resultatet av en prosess. Menighetsutvikling skal nemlig være en stedegen prosess der planlegging av nye tiltak må skje i lyset av den lokale menighetens historie, identitet og lokalmiljø. I den forbindelse spiller en utforskning av menighetens fortid og nåtid

gjennom tidslinje, menighetshistorie, statistikk, intervjuer, spørreskjemaer og lokalmiljøanalyse en viktig rolle. Fokus er altså på å fasilitere en prosess der man underveis oppdager hva man vil, ut fra den lokale kulturen. Den lokale kultur oppfattes altså som et helt avgjørende utgangspunkt for hva som er mulig og ønskelig når man skal planlegge i forhold til fremtiden (Birkedal 2011b). Birkedal skriver således også: "Livet i menigheten er ikke en forutsigbar prosess, der man på forhånd vet alt som kan oppstå eller hvilke utfordringer man vil støte på og hvilke løsninger man skal velge. Utviklingsprosesser i fellesskap med mange mennesker [...] vil alltid innebære noen overraskelser" (Birkedal 2011a: 46). Prosjektet Menighetsutvikling i folkekirken vektlegger derfor også at det i menigheten skal utvikles en læringskultur der man kontinuerlig forholder seg til ny innsikt. Dessuten fastholder man menighetsutvikling som en åpen prosess uten et på forhånd endelig definert mål (Birkedal 2011a:47).

Organisasjonsutvikling og endringsledelse som organisering og ledelse av prosess er altså en arbeidsform som i utgangspunktet er kontekstuell. Man legger vekt på at løsninger skal oppdages underveis og vokse ut av en lokal kulturs innhold og dynamikk. På den måte er den eksisterende kultur i utgangspunktet bestemmende for hva som er mulig og ønskelig. Og dette kan av forskjellige grunner være en fornuftig tilgang til menighetsutvikling i relasjon til menighetskultur. For man bygger her videre på det som er den lokale kulturs styrker. Ulempen kan imidlertid være at den lokale kulturen blir en stopp-kloss for nødvendige endringer.

4 Oppsummering og utblikk

I denne artikkelen har jeg for det første sett nærmere på menighetskultur i lyset av kultur som en allmenn og kompleks størrelse. I den forbindelse har jeg belyst kultur som tilværelsesforståelse og levemåte, kultur som en dynamisk størrelse, kultur i et systemisk perspektiv, kultur som organisasjonskultur, og jeg har også sett på noe av det særegne ved kultur i en folkekirkelig lokalmenighet. Ut fra dette har vi nærmet oss en helhetlig og dyptgående forståelse av kultur i all sin kompleksitet. Og vi har også nærmet oss en

forståelse av den rollen kultur har i en menighet. Denne forståelsen kan det være nyttig å ha når man vil gå i gang med menighetsutviklingsprosesser i en lokal menighet. For forstå man den lokale menighets kultur, har man en innsikt som er veldig sterk. Man vil ha en forståelse for hvorfor ting er som de er, og hvorfor noen ting virker mens annet ikke gjør det. Dessuten vil man ha en større forståelse for hvor krevende en oppgave man står overfor dersom man ønsker å endre kulturen.

For det andre har jeg ønsket å oppnå innsikt i hvordan man kan arbeide med menighetsutvikling i relasjon til menighetskultur. Jeg har her tatt utgangspunkt i to forskjellige perspektiver på organisasjonsutvikling og endringsledelse. Jeg har dels sett på organisasjonsutvikling og endringsledelse som planlagt intervensjon der fokus er på endring som noe ledere skaper i en organisasjon ved implementering av planlagte tiltak. Dernest har jeg sett på organisasjonsutvikling og endringsledelse som en prosess der endringer mere oppdages underveis enn implementeres ut fra en plan. Begge perspektiver har nyttige innsikter i forhold til det å arbeide med menighetsutvikling i relasjon til menighetskultur. Og begge perspektiver har også hver især sine fordeler og ulemper. Perspektivene vil derfor sannsynligvis ofte med fordel kunne kombineres.

Litteratur

- Askeland, Harald (2012a): "Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring." I: Birkedal, Erling m.fl. (red.): *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok. Oslo: IKO-forlaget, s 115–136.
- Askeland, Harald (2012b): "Endringsledelse – muligheter og utfordringer for en kirke i endring. Lederroller, ledelse og kompetansebehov." I: Birkedal, Erling m.fl. (red.): *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok. Oslo: IKO-forlaget, s 137–152.
- Birkedal, Erling (2011a): "Sammen i forandring. Menighetsutvikling som en åndelig og jordnær reise" I: Birkedal, Erling m.fl. (red.): *Sammen i forandring. Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-forlaget, s 43–54.
- Birkedal, Erling (2011b): "Menighet i fortid, nåtid og framtid. Verktøy for menighetsutvikling." I: Birkedal, Erling m.fl. (red.): *Sammen i forandring. Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-forlaget, s 57–83.
- Hegstad, Harald (2009): *Den virkelige kirke. Bidrag til ekklesiologien*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Hegstad, Harald (2012): "Menighetsutvikling i folkekirken. Grunnlag og formål". I: Birkedal, Erling m.fl. (red.): *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok. Oslo: IKO-forlaget, s 9–23.
- Hiebert, Paul G. (2008): *Transforming Worldviews. An Anthropological Understanding of How People Change*. Grand Rapids: Baker Academic.
- Hirsch, Alan (2006): *The Forgotten Ways. Reactivating the missional church*. Grand Rapids: Brazos Press.
- Lannem, Turid Skorpe & Hans Stifoss-Hanssen (red.) (2006): *Metode, mål og mening i Den norske kirkes trosopp-læringsreform*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Modéus, Martin (2005): *Mänsklig gudstjänst. Om gudstjänsten som relation och rit*. Stockholm: Verbum Förlag.
- Modéus, Martin (2013): *Gudstjänstens kärnvärden – om relationer, värden och form i gudstjänsten*. Stockholm: Verbum Förlag.
- Råmunddal, Lars (2012): "Er menighetsutvikling "naturlig"? En kritisk drøfting av Christian A. Schwarz' biotiske kirkevekstparadigme." I: Birkedal, Erling m.fl. (red.): *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Prismet bok. Oslo: IKO-Forlaget, s 169–186.
- Sandvik, Bjørn (red.) (1988): *Folkekirken – status og strategier*. Presteforeningens studiebibliotek nr. 29. Den norske kirkes presteforening.
- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4. utg. The Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seierstad, Ingar (2014): "Oppslutning om dåp og kommunikasjon med dåpsforeldre. Analyse av et materiale fra Oslo" I: *Luthersk Kirketidende*. 149. årg. Nr. 8. Oslo: Luther Forlag, s 186–193.
- Stifoss-Hanssen, Hans (2008): "Folkehelse og folkekirke. Nord-Trøndelags religiøse kjennetegn" I: Kjølsvik, Idar og Jostein Holmen (red.): *Helse-Frelse. Samfunnsmedisin og livs-syn – et møte*. Kristiansand: Høyskoleforlaget, s 135–144.
- Vikström, Björn (2008): *Folkkyrka i en postmodern tid. Tjänsteproducent i välfärdssamhället eller engagerande gemenskap?* Skrifter utgivna av institutet för ekumenik och socioetik, nr. 12. Åbo: Åbo Akademi.
- Ward, Graham (2005): *Cultural Transformation and Religious Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aarflot, Christine H. (red.) (2012): *Ung Teologi*. 45. årg. Nr. 1. Temanummer om folkekirken. Tidsskrift utgitt av Det teologiske Menighetsfakultets studenter, Oslo.

Sammendrag

Formålet med denne artikkel er å belyse hvilken betydning en menighets kultur har for arbeidet med menighetsutvikling? Denne problemstillingen er besvart ut fra to delspørsmål: 1) Hva er menighetskultur og hvilken rolle har kultur i en menighet? Og 2) Hvordan kan man arbeide med menighetsutvikling i relasjon til menighetskultur? I artikkelen har jeg så for det første sett nærmere på menighetskultur i lyset av kultur som en allmenn og kompleks størrelse. Artikkelen har her benyttet seg av ulike teoretiske perspektiv. For det andre har jeg sett på hvordan man kan arbeide med menighetsutvikling i relasjon til menighetskultur. Her har jeg sett nærmere på to forskjellige perspektiver på organisasjonsutvikling og endringsledelse. Forståelsen som fremkommer er nyttig i forhold til alt arbeid i en menighet. Men særlig når det gjelder menighetsutvikling er det viktig å ha en god forståelse av menighetskultur og den rollen kultur har.