

Endringsledelse og menighetsutvikling

- noen utvalgte perspektiv

Dag-Håkon Eriksen
daghakon@gmail.com

Dette essayet beskriver og drøfter ulike endringsprosesser og forholdet mellom ledelse og endring i kristne organisasjoner og menigheter, med et særlig henblikk på menighetsutvikling i Den norske kirke.

Menighetsutvikling forstås som en endringsprosess der en søker å gjøre menigheten i stand til å være det den er kalt til å være og å gjøre det den er kalt til å gjøre, nemlig å være Jesu legeme på jord som deltar i Guds misjon til verden.

Innholdsfortegnelse

Introduksjon	2
1. Kristne organisasjoner og menigheters særpreg i relasjon til endring.	2
1.1 Menighetsutvikling i Den norske kirke.....	4
2. Menighetsutvikling, endring og ledelse	6
3. Ulike endringsprosesser og ledelsesutfordringer i disse.....	8
3.1 Endringer av ulik orden	9
3.2 Endringsprosesser i ulike faser.	10
3.3 Ulike reaksjoner på endring.....	10
3.4 Endring av struktur og kultur	11
3.5 Endring som illusjon av framskritt.....	12
4. Ulike strategier i møte med endring i omgivelsene.....	12
5. En modell for å initiere og lede endringer.....	13
5.1 Felles erkjennelse av behovet for endring.....	14
5.2 En representativ strategigruppe	15
5.3 Et felles språk for endringsarbeidet	15
5.4 Gjøre visjonen kjent	16
5.5 Nøkkelpersoner som endringsagenter.....	16
5.6 Verdig avvikling av ”det gamle”	16
5.7 Endringene må tydeliggjøres, være gjennomførbare og evalueres	17
5.8 Befeste endringene gjennom seire på kort sikt.....	18
5.9 Konsolidere endringene og opprettholde endringskompetanse	18
6. Kontinuerlig endring gjennom læring	18
7. Endringsledelse i en kristen organisasjon eller menighet.....	19
8. Hvordan være kirke i vår tid?	22
Litteraturliste	24

Introduksjon

Dette essayet vil beskrive og drøfte ulike endringsprosesser, og forholdet mellom ledelse og endring i kristne organisasjoner og menigheter, med et særlig henblikk på menighetsutvikling i Den norske kirke.

Essayets problemstilling er: Hva særpreger endringsledelse i en kristen organisasjon eller menighet?

Det vil bli gjort en drøfting om kristne organisasjoner og menigheters særlige kjennetegn og utfordringer i relasjon til endring.

Ulike endringsprosesser og perspektiver på disse vil bli beskrevet og drøftet med sikte på å klargjøre hvordan forskjellige endringsprosesser må planlegges og håndteres ulikt. Det skilles mellom endring som respons til forandringer i omgivelsene, og endringer en selv initierer. Ulike perspektiver på ledelse blir diskutert relatert til endringsprosesser. Det erkjennes at endringsledelse er en integrert del av å lede en menighet som deltar i Guds misjon til verden. Ledere må legge til rette for at endringsprosesser i menigheter bidrar til at kirkens identitet leveres ut i sine omgivelser.

Samtidig må de enkelte endringsprosesser håndteres særskilt. Essayets siktemål er å gi den reflekterte praktiker teoretiske perspektiver og praktiske verktøy for å lede endringsprosesser i menigheter eller kristne organisasjoner.

1. Kristne organisasjoner og menigheters særpreg i relasjon til endring.

Når en skal drøfte forholdet mellom ledelse og endring, er konteksten dette samspillet skjer i avgjørende. Forståelsen av både ledelse og endring blir delvis bestemt ut fra konteksten.

Konteksten legger rammer for utøvelsen av ledelse og gir ulike muligheter for endringsarbeidet.

Mye av litteraturen om endringsledelse er utviklet på bakgrunn av erfaringer fra organisasjoner i offentlig og privat sektor og forskning på dette. Dette er relevant innsikt med tanke på endring i menigheter og kristne organisasjoner fordi de kan beskrives sosiologisk på linje med alle andre organisasjoner når det gjelder organisering, struktur, kultur og rammevilkår osv. Samtidig vil jeg i dette essayet fastholde det særpregede ved kristne menigheter og organisasjoner som ligger i at de er *kirke* i teologisk forstand.¹ Det blir derfor viktig å drøfte kirkens identitet og oppdrag i relasjon

¹ Se Hegstad 2009:191 for mer om forholdet mellom kristne organisasjoner og menigheter

til endring.² Den kristne kirke er en historisk-sosial størrelse, men også en åndelig-eskjatologisk størrelse samtidig.³

Dette innebærer at endring i menigheter har særlige kjennetegn, og at menigheter også må beskrives teologisk. Når dette skjer bedriver man ekklesiologi, man formulerer en lære om kirken. Det er ulike teologiske tradisjoner og syn på dette. Man kan tilnærme seg kirken ut fra teologiske utgangspunkt og beskrive kirken prinsipielt, eller man kan studere hvordan kirken framstår i verden og beskrive det. En fylldig beskrivelse av kirken må benytte seg av både det teologiske og det sosiologiske perspektiv. Det vil sprengte rammene av dette korte essayet å gå dypt inn i ekklesiologien. Her vil vi kort slå fast at enhver lære om kirken også må stå i et forhold til den kirke som er synlig tilstede i verden.⁴ Ulike ekklesiologiske ståsteder reflekterer ulike kirkesyn og ulike forståelse av kirken. Man kan finne ansatser til ulike kirkeforståelser i Det nye testamentet. Apostlenes gjerninger skildrer en karismatisk bevegelse kalt veien, mens brevlitteraturen forutsetter en mer organisert struktur. Gjennom historien har kirkeforståelsen blitt preget av samfunnsutviklingen ellers. På bakgrunn av økumeniske studiearbeid og en analyse av kirkens endrede stilling i samfunnet, særlig i vesten, har man i de siste årene etablert en forståelse av kirken som søker å holde sammen læren om Guds misjon i verden og læren om hva kirken er. Man fokuserer på hva kirken er, som et fellesskap skapt av Guds ånd, med en egenart som gir kirken dens *identitet*. Deretter vil man beskrive hva kirken *gjør*, og hvordan den *organiserer* det. Dette kalles en *misjonalt* kirkeforståelse. En vil beskrive kirkens *natur*, før man beskriver kirkens *formål* ved at kirken *gjør det den er*.⁵ Man legger vekt på at kirken er sendt til verden og deltar i Guds misjon til hele verden. Gud skaper kirken ved sin Ånd som kaller, samler og sender kirken til verden for å delta i Guds misjon. Dette gjør at man ser den treenige Gud som det primære handlende subjekt. En misjonalt kirkeforståelse ser kirken som Jesu legeme ledet av ånden i Guds misjon i verden. Dette gjør kirken gjennom å vitne om forsoningen i Jesus Kristus som gode nyheter om Guds rike som er åpent for alle som vil bli forsonet med Gud. Da blir kirken et *tegn* på at Guds forsoning er tilgjengelig i verden, kirken blir en *forsmak* på hva dette innebærer, og et *instrument* for å bringe det budskapet frem i ulike konteksten i hele verden. Misjon blir således et fundamentalt kjennetegn ved hva kirken er, det er ikke bare noe som kirken gjør.⁶ Et viktig element i endringsledelse blir dermed å tolke og respondere på Åndens ledelse av kirken. Ledelsen i menighetene vil søke Guds ledelse og utforske måter å leve det kallet ut på i de konkrete omgivelsene. Kirken lever ut sin egenart i møte med ulike, og skiftende omgivelser. En

² Se Kirkemøtet, Den norske kirke 2004 for en uttalelse om Den norske kirkes identitet og oppdrag.

³ Skjevesland 1998: ??? sidetall.

⁴ Hegstad 2009

⁵ Van Gelder 2007:17

⁶ Se Hegstad i Halvårsskrift for praktisk teologi 2-2007 for en kort innføring.

slik kirkeforståelse er dynamisk og forstår endringer som en naturlig konsekvens av å være sendt til verden og ledet av Guds ånd.⁷ Grunnleggende sett er det Gud som ved sin Ånd bygger sitt rike og holder sin kirke oppe. Gud kaller, samler og sender sin kirke ut i sin misjon til verden. Denne erkjennelsen er grunnleggende når det gjelder endringsprosesser og utviklingsarbeid i menighet og kristne organisasjoner.⁸ I dette essayet ligger en misjonal kirkeforståelse til grunn for den videre refleksjon om endringsledelse og menighetsutvikling.

Nå går vi over til å se på hvordan en slik misjonal kirkeforståelse relaterer seg til den folkekirkelige virkelighet i menighetene i Den norske kirke.

1.1 Menighetsutvikling i Den norske kirke

I en folkekirke vil man ta vare på sine medlemmer og bekrefte dere tro, mens et rendyrket misjonsperspektiv vil legge vekt på å vinne nye medlemmer og utfordre nominelle medlemmer til å våkne opp og ta sin tro på alvor. Hegstad argumenter at disse ulike forståelsene som tradisjonelt har stått mot hverandre i norsk kirkeliv, deler et felles premiss i en statisk kirkeforståelse.⁹ Dette kommer til uttrykk enten ved at man ser misjonsoppdraget som fullført i og med etableringen av folkekirken, eller at en fokuserer på omvendelse av de ”utenfor” det kristne fellesskap, men ikke i tilstrekkelig grad utfordrer til videre vekst og modning i troen hos de som er med i fellesskapet. Hegstad mener det er mer saksvarende med en dynamisk kirkeforståelse som forankres i erkjennelse av kirkens eskjatologiske situasjon. Den er parallell til Gudsrikets tilstedeværelse i denne verden som *allerede* er her på et foreløpig sett, men at det *ennå ikke* er kommet fullt til stede. Derfor er heller ikke misjonsoppdraget fullført verken i folkekirken eller i det tette kristne trosfellesskapet. Spørsmålet er heller hvordan de ulike kirkelige fellesskapene *er med i Guds misjon*. Disse fellesskapene kan være organisert som menigheter i Den norske kirke eller som frivillige kristne organisasjoner. Forstått som Kirke må de i enhver situasjon lytte til Guds ord og sin egen samtid for å kunne delta i Hans misjon. Som kirke må de også være villige til å omvende seg når det er nødvendig.¹⁰ En må vokte seg for å la det faktum at en historisk sett er en folkekirke, legge føringer for teologi og kirketenkning.¹¹ Ønsket om å bevare og holde fast ved størst mulig bredde i folkekirken kan forlede en til å tilpasse ekklesiologien til den konkrete virkelighet.¹² Da vil

⁷ Van Gelder. 2007:15ff

⁸ Keifert 2006:63 Marais 2010:51 James 2004:36 Van Gelder 2007:18f og 182

⁹ Hegstad 2004:213

¹⁰ Guder 2000, Jørgensen 2004

¹¹ Hegstad 2003:8

¹² Jørgensen 2009:51

konteksten få forrang i hermeneutikken på en måte som kan svekke evangeliets korrigerende kraft til forståelse og praksis i kirken. Dette er en misjonale lederutfordring i Den norske kirke, som med disse forbehold fortsatt kan være et sted for, og et redskap for, misjon og fornyelse i tråd med Guds misjon til en omskiftelig verden.

Den norske kirke er en folkekirke som også er en statskirke. Dette er en helt spesiell situasjon for en kirke, og har omfattende konsekvenser også for endringsprosesser. Å være statskirke medfører at staten utnevner de øverste lederne i kirken. Kirken er i stor grad offentlig finansiert, og kirken fremtrer for mange som en del av det offentlige. Dette er med og gir kirken en bred kontaktflate, som nasjonal, landsdekkende soknekirke, og fungerer også som en plausibilitetsstruktur. Kirkens hovedadministrasjon er underlagt et departement og må forholde seg til statlige etaters bestemmelser. I dette ligger mye kvalitetssikring og kontroll av prosesser og rutiner, og det medfører også at Den norske kirke som sådan ikke er et eget rettssubjekt eller har en selvstendig ledelse eller økonomi. På kommunalt nivå, er kirken avhengig av kommunale budsjetter og ytelser. Kirkeloven regulerer de ulike kirkelige organers mandat og myndighet. Vedtatte tjensteordninger regulerer yrkesutøvelse til ansatte. Som statskirke har Den norske kirke både muligheter og begrensninger, men i dette essayet kan jeg ikke drøfte dette sakskompleks nærmere. Her skal jeg bare fastslå at menighetsutvikling i Dnk må forholde seg til strukturene som er regulert i Kirkeloven og den statskirkelige kontekst, og påpeke at når relasjonene til staten nå skal endres, vil det medføre en massiv endringsprosess der det er maktpåliggende at man fastholder og fornyer hva kirken er kalt til å være og å gjøre.

Den norske kirke kan også beskrives som en grasrot-bevegelse med stort frivillig engasjement i lokalmenighetene. Her vil man finne en ansatt stab og en rekke frivillige medarbeidere som er engasjert i råd og utvalgt og i en omfattende frivillig virksomhet i lokalmiljøet. Slik sett er Den norske kirke en organisatorisk hybrid av offentlig etat og frivillig organisasjon. Det er også mange frivillige organisasjoner som har sin virksomhet i tilknytning til lokalmenighetene. Dette gir føringer for endringsarbeid. Frivillige medarbeidere kan ikke tvinges til endringer, slik ansatte til en viss grad kan. Man må finne modeller for å involvere medlemmene og legge til rette for frivillig engasjement i endringsprosessene.

Et annet aspekt ved Den norske folkekirke, er den lange tradisjon som den representerer. En slik tradisjon er først og fremst en rikdom, men det er også en mulighet for at en fokuserer for mye på å bevare egne tradisjoner, institusjoner og ordninger. Evangeliet kan bli innordnet og

underordnet disse tradisjoner slik at det mister sin dynamiske og profetiske kraft. Dette kan lettere skje når et kirkesamfunn er mono-kulturelt, da evangeliet kan bli kapslet inn i visse kulturelle trekk som begrenser vår forståelse av mysteriet.¹³ Walls argumenterer kirkehistorisk, og ut fra Efeserbrevet, at kirken først når sin fulle vekst i Kristus når alle delene er forenet i ham.¹⁴ Walls hevder at når evangeliet ble formidlet til den greske hellenistiske kulturen fikk vi et fyldigere bilde av Kristus fordi grekerne reflekterte over Kristus-mysteriet ut fra sin bakgrunn og dette førte til en dypere innsikt i for eksempel Kristi natur og treenigheten. Videre impliserer dette at dersom Den norske kirke blir seg selv nok, og blir primært en mono-kulturell *norsk* kirke, vil vi miste innsikter fra andre kristne søsken som vil utfylle vår forståelse av evangeliet og Guds misjon i verden.

Lederskap i en kirke med rike tradisjoner må være bevisst de mekanismer som kan gi forrang til å vedlikeholde tradisjonene på bekostning av å lede kirken videre i Guds misjon.

Preses Olav Skjevesland har sagt det slik:

Faren ved å leve i en kristen tradisjon det ene slektsledd etter det andre er at man gror fast i den tenkning at menighetsledelse kun er å vedlikeholde en institusjon som – i kraft av historiens tyngde – egentlig er sikret sin fortsatte eksistens.¹⁵

Samtidig er en rik tradisjon en arv som kan gi gode ressurser til endring. Den norske kirke har i sin tradisjon fra reformasjonen en teologi for endring som er en god ressurs inn i dette: ”ecclesia reformata secundum verbi Dei semper reformanda”, ”den kirke som en gang er blitt reformert må stadig reformeres ut fra Guds ord”.¹⁶ Kirken trenger alltid omvendelse og en misjonalt kirkeforståelse legger til rette for det.¹⁷

2. Menighetsutvikling, endring og ledelse

Ut fra drøftelsen hittil kan vi slå fast at menighetsutvikling først og fremst må forankres i en grunnleggende refleksjon om hva det vil si å være kirke, og vi la til grunn en misjonalt kirkeforståelse som ser kirken som Jesu legeme på jord som deltar i Guds misjon i verden. Denne identitet og selvforståelse må leves ut på ulike måter i ulike kontekster. Menighetsutvikling kan forstås som en endringsprosess der en søker å gjøre menigheten i stand til å være det den er kalt

¹³ Keifert 2006:62

¹⁴ Walls 2002:78.

¹⁵ Skjevesland 1998:8

¹⁶ Hanssen 2007:95

¹⁷ Guder 2000, Jørgensen 2004

til å være og å gjøre det den er kalt til å gjøre.¹⁸ Ut fra dette vil menighetsutviklingens mål dreie seg om en intendert prosess der menigheten settes i stand til å være Jesu legeme på jord som deltar i Guds misjon til verden.

Menighetsutvikling er et felt med ulike teoretiske bidrag som har noe ulike røtter. Hanssen oppsummerer litteratur på feltet med følgende hovedanliggender som han finner er gjennomgående:¹⁹ En vilje til en *realistisk virkelighetsbeskrivelse* når det gjelder status og oppslutning om kirken i en endret kulturell kontekst. Bruk av *samfunnsvitenskaplige* metoder for å etablere et slik realistisk virkelighetsoppfatning. En vilje til *kritisk selvkritikk* av kirkens tradisjon, særlig når det gjelder klerikaliteten og institusjonaliseringen av kirken. En løfter fram fokuset på *lekefolkets rolle* i menighetenes liv. En slik selvkritikk har ført til en sterkere bevisstgjøring av de grunnleggende spørsmål som *hva er en menighet kalt til å være*, og *hva er den kalt til å gjøre*. Mye av litteraturen vektlegger en misjonær kirkeforståelse som vi har drøftet tidligere.

En kritisk selvrefleksjon fører for mange til et arbeid med å formulere visjoner og målsettinger for livet i menigheten forankret i sentrale verdier fra den bibelske forståelsen av menighetens oppdrag og egenart. Dette inkluderer en forståelse av lederskap med idealer fra bibelens fortellinger om Jesus, mer enn fra tradisjonelle kirkelige embetsstrukturer. Disse visjoner, verdier og målsettinger søkes konkretisert i ulike strategier og programmer for menighetens liv, som dog ikke mekanisk leves ut, men på et organisk sett utvikler seg i dynamisk samspill. Mange forfattere vektlegger behovet for at bønn og forbønn er en integrert del av arbeidet med menighetsutvikling. Dette elementet står i god relasjon til kirkeforståelsen vi drøftet ovenfor. I litteraturen fremheves også villigheten til å evaluere og ta ansvar for de resultater og konsekvenser av arbeidet med menighetsutvikling.

Av denne oppsummeringen ser vi at menighetsutvikling handler om endringer. Endring er et sammensatt og komplekst fenomen, og endringsledelse er en egen gren av organisasjonsfaget, nært beslektet med organisasjonsutvikling.²⁰ Dette faget kan gi gode innspill til endringsprosesser også i menigheter og kristne organisasjoner. I dette essayet forstår vi menighetsutvikling som en intendert endringsprosess som søker på ulike måter i ulike kontekster å sette menigheter og kristne organisasjoner bedre i stand til å være hva de er kalt til å være, og å gjøre det de er kalt til å gjøre.

¹⁸ Hegstad 2003

¹⁹ Hanssen 2007:28f

²⁰ Se f. eks Burke 1992

Vi vil i dette essayet drøfte ulike aspekter ved endring med et særlig fokus på hvilken rolle ledelse og lederskap spiller i endringsprosessene. Hanssen har utviklet et rammeverk for menighetsutvikling der han fremmer følgende tese om den nære sammenhengen mellom lederskap og menighetsutvikling:

Dersom kristne menigheter skal kunne vokse og utvikle seg på en sunn måte trengs det ledere som 1. har en bibelsk forståelse av hva det vil si å være leder, 2. har vilje til å analysere og forstå sin samtid, også kirkens aktuelle situasjon, 3. har klare bibelske visjoner av hva som er en menighets egenart og oppdrag i denne verden, 4. har innsikt i de grunnleggende verdier som motiverer kirkens liv og tjeneste, 5. som er i besittelse av en utdanning/opplæring/erfaring som har gitt dem gode arbeidsredskaper i arbeidet i menigheten, og 6. er bærere av åndelige og menneskelige ressurser, og har tilgang til visse materielle ressurser, som er viktige for å kunne stå som ledere i et evangeliserende og menighetsbyggende arbeide.²¹

Dette er en modell som i stor grad vektlegger lederes rolle i en menighetsutvikling, og det er tydelig at han forstår samspillet mellom ledelse og endring som integrert. Man kan spørre seg om Hanssen vektlegger lederes rolle i for stor grad i sin modell, på bekostning av menighetens øvrige ansatte, tillitsvalgte, frivillige medarbeidere og vanlige medlemmer som er del av det allmenne prestedømme og har motivasjon og kompetanse. Ledelse er jo et samspill mellom leder og de ledede.²² Samtidig er Hanssen nettopp opptatt av teamlederskap og et utrustende lederskap som setter andre i stand til å gjøre sin tjeneste, noe som er avgjørende i menighetsutvikling.²³

La oss nå ta et videre blikk på ulike endringsprosesser og ledelsen av disse for å se hvordan dette kan anvendes på ulikt vis når det gjelder menighetsutvikling.

3. Ulike endringsprosesser og ledelsesutfordringer i disse

Endring og utvikling er et kjennetegn på alt liv, og det skjer i alle organisasjoner til alle tider. Men den skjer på ulikt vis. Det kan skje raskt og dramatisk som vannet som fosser i en elv, eller det kan skje så langsomt som i en isbre. Endringer kan skje på bakgrunn av planlagte prosesser, og på

²¹ Hanssen 2007: 31f

²² Wadel 2008:106f

²³ Hanssen 2007:54f

bakgrunn av ikke-planlagte hendelser. Endring kan skje på bakgrunn av endringer i omgivelsene eller av interne behov, eller en kombinasjon av dette. Endringer kan komme av positive eller negative omstendigheter. Det er også ulikt hvor omfattende eller hvor komplekse endringene er. Jo mer omfattende og komplekse, jo mer krevende å lede og gjennomføre. Ulike mennesker reagerer ulikt på endringer, og ulike endringer skaper ulike reaksjoner hos mennesker. Dette må man ta hensyn til når man leder prosessene. I denne delen av essayet vil jeg presentere og drøfte en rekke innsikter, modeller og verktøy som kan anvendes i møte med ulike endringsprosesser.

3.1 Endringer av ulik orden

Ulike endringer kan kategoriseres ut fra hvor omfattende og komplekse de er, og hva slags reaksjoner de vanligvis blir møtt med.²⁴

De enklere endringene kalles endringer av første orden, og gjennomføres uten at de grunnleggende verdier og forestillinger om menigheten endres. Det kan være en *forbedring* eller en *tilpasning* til for eksempel en ny liturgi. Dette utfordrer noen vaner og forestillinger, men endrer ikke grunnleggende menighetens verdier. Dette vil skape mer reaksjoner, krever mer forberedelse og fokus å gjennomføre, og tar lengre tid å venne seg til.

Endringer av andre orden er mer gjennomgripende og medfører at noen av de grunnleggende verdier i menigheten redefineres.²⁵ Dette kan dreie seg om en *omarbeidelse* eller *nyskaping*. Dette innebærer at menigheten må på grunnleggende vis fornye seg for å kunne overleve videre. Dette kan være som resultat av store kulturelle endringer i samfunnet generelt eller demografiske endringer innen soknet som gjør at dersom menigheten fortsatt vil være relevant for innbyggerne må man gjøre omfattende endringer i måten man feirer gudstjeneste på og ellers fungerer.²⁶ Dette er svært komplekse endringer, som vanligvis møtes av sterk motstand blant medlemmene som jo er vant til den ”gamle måten” å gjøre ting på. Dette er dessverre med på å bidra til at slike dyptgripende endringer ikke gjøres i tide. Når erkjennelsen kommer, kan da mulighetene til å gjøre de nødvendige endringer ikke lenger være tilstede. Slike endringer i omgivelsene stiller krav til å tolke utviklingstrekk i tiden og mot til å gjøre noe i møte med dem.²⁷ Men nyskaping er ikke kun påkrevd på grunn av endringer i omgivelsene, det kan også komme ut fra erkjennelse av at indre forhold er uholdbare, enten det gjelder teologi eller organisering.

Drøftingene videre i dette essayet vil primært være i forhold til endringer av annen orden, da de er mest krevende å forberede og lede.

²⁴ Van Gelder 2007:168

²⁵ Se også Keifert 2006:88

²⁶ Se Marler 2008 for en analyse av endringer i kvinners liv og hvilke konsekvenser dette kan ha hatt for kirken, som et eksempel.

²⁷ Vanhoozer 2007

3.2 Endringsprosesser i ulike faser.

En klassisk forståelse av ulike faser i endringsprosesser er formulert av K. Lewin.²⁸ Han så tre hovedfaser. Første fase kalte han ”unfreeze”, der endringen foreberedes. Særlig hvis menigheter opplever å sitte fast i bestemte handlingsmønstre og konfliktsituasjoner blir det viktig å jobbe grundig med denne fasen.²⁹ Neste fase, ”intervention”, er tiden da selve endringen gjennomføres. Dette er en krevende fase ”midt i mellom” som har paralleller til liminalfasen i en *rite de passage* som sosialantropologien beskriver.³⁰ I Lewins tredje fase, ”Refreeze”, konsolideres denne endringen i organisasjonen. Dette er en nyttig måte å se endringer på, og denne fasemodellen er videre bearbeidet av en rekke forfattere, men det forutsetter til en viss grad at endring er noe ekstraordinært som skjer avgrenset i et ellers stabilt miljø. Nyere tenkning rundt endringsledelse, ser endring som noe konstant og at man dermed må oppøve en endringskompetanse som gjør en i stand til å være i en kontinuerlig utviklingsprosess. Særlig er dette løftet fram i bevegelsen etter Senge som beskriver endring gjennom organisasjonslæring.³¹ Samtidig har Lewins fase-tenkning, og dens videreutvikling, fortsatt relevans for mange endringsprosesser.³²

3.3 Ulike reaksjoner på endring

Ulike mennesker reagerer ulikt på endring. Noen ganske få skaper endring, og ser nye muligheter, andre tilpasser seg raskt, mens de fleste kommer noe senere. Tilslutt er det noen som tilpasser seg svært langsomt, mens noen ganske få slett ikke vil forandring idet hele tatt.³³ I endringsprosesser er det viktig å være klar over dette og ta hensyn til ulike reaksjonsmønstre og personlighetstyper. Folk gir ulik respons på endring, noen liker det, andre trenger mer tid, uten at de nødvendigvis er imot det nye. Viktigheten av å la folk komme til orde, også med sine negative synspunkter i forhold til endring. I tillegg til at dette selvfølgelig kan være innspill verdt å ta hensyn til, er dette også måter folk bearbeider, og tilpasser seg endringer på. En god prosessleder vil vite å bygge en allianse av engasjerte mennesker som ser mulighetene i det nye. Når nye praksiser eller holdninger er etablert blant dem, er mulighetene større for at

²⁸ Lewin 1958

²⁹ Halstead 1998, beskriver hvordan menigheter kan sitte fast i en situasjon. De trenger hjelp til å komme videre fra den fastlåste situasjonen.

³⁰ Gennep 1909 og Turner 1974. Beskriver overgangsfaser fra barn til voksen som en prosess med tre faser: Atskillelse, liminalitet og reintegrasjon. I liminalfasen er man ”betwixt and between”. Noe som tilsvarer kaoset som endringer ofte fører med seg, også i organisasjoner.

³¹ Senge 1990, Wadel 2008, Nonaka 2001

³² Se Bruke 1992:64 og Van Gelder 2007:173

³³ Rogers 2003: ??? sidetall

resten av gruppen følger etter. Etablerte praksiser og normer blir institusjonalisert i sosial samhandling. Dette gjør at selv dysfunksjonelle trekk i en menighet og organisasjon kan være vanskelig å endre, selv om alle er enige om at noe må gjøres. Det er dette Lewin sikter til når han sier at disse stivnede vanene må ”tines opp før” en endring kan gjennomføres, og hva Halstead beskriver som å være ”stuck”.³⁴ Motstand mot endring kan komme fra slike sosiale fenomener, og en allianse av sosiale pionerer er noen ganger det som skal til for å etablere nye og bedre praksiser.

3.4 Endring av struktur og kultur

Det er ulike perspektiver på endring av struktur eller kultur. Ofte innebærer en endring et skifte i struktur eller andre formelle sider ved en organisasjon. Disse ansees ofte som ”solide” endringer som gjør en forskjell. Samtidig oppdager man at det ikke blir store reelle og praktiske forskjeller dersom en ikke samtidig jobber med endring av kulturen i en organisasjon.³⁵ Hegstad advarer mot ensidig å løse utfordringer i menigheter med organisatoriske eller tekniske endringer, fremfor å gå dypere i hva det betyr å være et åndelig fellesskap kalt og sendt av Gud til verden.³⁶ Endring handler ikke bare om hva en gjør, men også hva en er. Da blir holdninger og verdier viktige. Relatert til dette er det sosiale samspillet mellom medlemmene i organisasjonen eller menigheten. I dette uformelle samspillet avgjøres og formes mye, og ofte kan disse uformelle dynamikkene være avgjørende for om en endring lykkes eller ikke. En bevissthet om organisasjonskultur og en systemisk tenkning som ser organisasjoner som åpne system, kan gi verdifulle bidrag til dette.³⁷ Organisasjoner som et åpent system impliserer at en endring ett sted også kan skape endring ett annet sted.³⁸ Implisitt i dette ligger det at ledelsen kan skape endring i organisasjonen hvis de endrer *egne* holdninger eller praksiser. Det skaper nemlig rom hvor andre kan endre seg. Studier viser også at ledere er de som preger en organisasjons kultur mest.³⁹ Dermed kan de i stor grad bidra til å utvikle en ønsket kultur i organisasjonen.

³⁴ Halstead 1998

³⁵ Keifert 2006:

³⁶ Hegstad 2007:22

³⁷ Se Bang 1988 og Schein 1985 for innføring i organisasjonskultur. Hofstede 1991 drøfter hvordan organisasjonskultur er preget av kulturen i omgivelsene.

³⁸ Et systemisk perspektiv som ser organisasjoner som åpne system der hver del henger sammen med, og kan påvirke andre deler. Hver del opererer dermed, ikke isolert for seg selv ut fra egne egenskaper alene, men som en integrert del av helheten. Friedman 1985:15

³⁹ James 2004: 56ff

3.5 Endring som illusjon av framskritt

Med et kritisk perspektiv kan det sies at noen endringer primært får en symbolsk funksjon som skal vise at lederen er dynamisk, eller at organisasjonen ”følger med i tiden”.⁴⁰ Endringene er moderne og spennende, og kan gi ett inntrykk av fremskritt og vekst. Dette kan være et positiv signal i seg selv, men man må være villig til også å evaluere om endringsprosessene bidrar til at menigheten er i stand til å være og å gjøre det den er kalt til. En endringsprosess vil alltid ta fokus og energi vekk fra de daglige gjøremål, og man må vurdere godt om det forventede utbytte av endringen er verdt prisen det koster å gjennomføre den endringen.

4. Ulike strategier i møte med endring i omgivelsene

Endringer i organisasjoner og menigheter skjer ofte på bakgrunn av forhold utenfor organisasjonens kontroll. For eksempel kan en analysere utviklingen av sentral og regional kirkeforvaltning i Den norske kirke som en del av de offentlige reformer i Norge.⁴¹

Kirker velger ofte en av tre ulike strategier i møte med endringer i omgivelsene: Relevans, motstand eller tilpasning.⁴² Disse strategiene dreier seg om hvordan menighetene forholder seg til spørsmålet om kontekstualisering.⁴³

Menigheter som søker *relevans* ønsker å integrere nye kulturelle elementer for å fremstå relevant i sin kontekst. Dette er en god strategi for å *rekontekstualisere* menigheten i den aktuelle kultur, men strategien kan gi en slagside mot å miste sine røtter i stadig jag etter det siste nye på en måte som gjør menigheten *overkontekstualisert*. Man kan også ende opp med å kopiere andre menigheter som har lyktes i sin kontekst, uten å gjøre en grundig nok analyse av sin egen kontekst. En slik strategi kan føre til at en tilpasser seg visse kulturelle trekk i omgivelsene som samtidig kan ekskludere andre grupper ut fra alder eller kulturelle preferanser.

En motsatt strategi er *motstand*. Menigheter ser endringer i sine omgivelser og svarer med å fastholde og styrke sine egne tradisjoner, ut fra et ønske om opprettholde eller gjenskape ting slik de var i ”gullalderen”. Man tolker gjerne dette som trofasthet mot Guds kall og den rette lære og rett praksis. Samtidig kan dette være et uttrykk for tradisjonalisme og en ureflektert videreføring av innarbeide vaner som burde blitt gjenstand for refleksjon og bearbeiding. Denne strategien fører til at menighetene er *underkontekstualisert* på en slik måte at de blir irrelevante for sine omgivelser. Et fenomen som kan inntreffe, særlig i en slik strategi, er det som kalles *målforskyvning*.

⁴⁰ Bolmann and Deal 1991:216

⁴¹ Askeland 2003:36

⁴² Van Gelder 2007:51ff

⁴³ Se Oduro, Pretorius, Nussbaum og Born 2008:35ff for en beskrivelse av hvordan ulike kirkesamfunn forholder seg til en afrikansk kontekst som eksempler på hvor viktig spørsmål om kontekstualisering er.

Målet blir å opprettholde egen organisasjon slik den en gang var. Man mister sendelsesperspektivet av syne. Man ser seg ikke som en del av Guds misjon til verden, men ser seg fornøyd med å opprettholde aktivitetene som sikrer egen eksistens. Dette er et fenomen med mange dynamikker som er innbakt i all menneskelig organisering og samarbeid. Ledelsens utfordring blir å avsløre disse tilbøyelighetene og fastholde kirkens identitet og oppdrag som Jesu legeme sendt til verden. Særlig for en folkekirke vil dette være en utfordring, da en implisitt i en folkekirke-tanke ser det som sentralt å vedlikeholde det som engang ble etablert, nemlig en kirke for hele folket. Men vi har tidligere sett i vår drøfting at også en folkekirke er med i Guds misjon til verden og at den misjon fortsetter både i, og gjennom folkekirken. Derfor er dette en krevende utfordring for ledelsen i en folkekirkelig sammenheng. Det første steg for å håndtere dette er å være klar over dynamikkene som ligger under, og bidrar til målforskyvning, og samtidig ha en klar forståelse av hva det vil si å være kirke.

En tredje strategi kalles *tilpasning*. Dette er en strategi hvor menighetene vurderer de kulturelle endringene i omgivelsene i lys av sin historie og tradisjoner. På denne bakgrunn gjøres det visse utvalgte endringer i tråd med den historiske arv. En svakhet ved en slik strategi er at vurderingene ofte får et internt fokus og dermed gis historien og tradisjonen ofte forrang. Dette kan igjen føre til at endringene man gjennomfører kommer for sent og at de ikke blir tilstrekkelige for å kunne adresse de endringene som har skjedd i konteksten på en relevant måte. Til tross for gode intensjoner kan denne strategien bli et eksempel på *underkontekstualisering*.

I møte med disse ulike strategiene for å tilpasse seg endringer en blir påført, vil jeg løfte frem et annet alternativ som flyter ut av en misjonar kirkeforståelse og vår definisjon av menighetsutvikling. Det er en strategi der menighetene selv initierer endring. Det er en grunnleggende forskjell på å tilpasse seg endringer som har skjedd og det å selv initiere endring en ønsker. Det kan en gjøre ved å kontinuerlig reflektere over hva det vil si å være kirke i sin kontekst og holder oppe spørsmålene om hva de er kalt til å være og å gjøre som utgangspunkt for sin utvikling fremfor primært å prøve å henge med i utviklingen ellers i samfunnet. Da trenger man redskaper for å initiere og lede endringer. Vi vil nå se på hvordan en kan gjøre det.

5. En modell for å initiere og lede endringer

En hovedtype av endringer er de endringer som skjer på bakgrunn av en ønsket utvikling internt i organisasjonen. Ofte vil dette også stå i relasjon til endringer i omgivelsene, men det er endringer organisasjonen selv initierer for på ulike vis å bli i bedre stand til å realisere sitt formål. Slik vi har

definert menighetsutvikling vil det passe inn i denne typen endring. Jeg vil her presentere og drøfte ulike momenter i en modell for å planlegge og håndtere endring.⁴⁴

5.1 Felles erkjennelse av behovet for endring

Det mest fundamentale er å etablere en felles erkjennelse av behovet for endring eller utvikling. Det må være en utbredt forståelse av *hvorfor* endring er nødvendig. Det er grovt sett to hovedmåter å etablere en slik forståelse på. Den ene måten er at det tydeliggjøres for alle at man er i en *krise*, og at man er nødt til å gjøre noe for i det hele tatt å ha en framtid. Dette relaterer til hva Hanssen kaller en realistisk virkelighetsforståelse, og at man ikke dekker over de faktiske forhold. Dette er forhold som særlig en i de nordiske statsfinansierte folkekirker må være oppmerksom på der man har høye tall for medlemskap og kirkelige handlinger, samtidig som undersøkelser viser at kun halvparten av kirkens medlemmer hevder å tro på Gud. Det problematiske med å oppnå en erkjennelse av behovet for endring gjennom en krise, er at når en først er i en krise har en begrensede muligheter til å gjøre nettopp de endringer som er nødvendige. Man kan ha mistet de betingelsene man er avhengige av for å oppnå den ønskede forandring. For eksempel, er det svært krevende for den Svenske kyrkan å reetablere konfirmasjon som en bred folkelig institusjon når oppslutningsprosenten har falt under 40 %. Det var betydelig enklere for den Finske kyrkan å opprettholde bred folkelig oppslutning da de var raskt ute med justeringer når de så nedgang i konfirmasjonstallene på slutten av 1960-tallet.⁴⁵ Samtidig viser historien, ikke minst kirkehistorien, at når erkjennelsen og viljen til omvendelse og endringer først er til stede, kan en krisesituasjon være starten på en ny positiv utvikling.⁴⁶ For eksempel ble Missional-Church bevegelsen til gjennom en analyse av kristendommens og kirkens svekkede stilling i Nord-Amerika.⁴⁷

Den andre hovedmåten å etablere en felles erkjennelse av behovet for endring kjennetegnes av at man sammen formulerer en *visjon* om hva en ideelt sett kunne tenkt seg å være og å gjøre. Det gapet som da vil oppstå når en sammenligner nå-situasjonen med ideal-situasjonen vil gi rasjonale og legitimitet for endring og utviklingsarbeid. Arbeidet med å etablere en slik felles visjon av en foretrukket framtid som vekker entusiasme og motiverer til handling, er et særlig lederansvar.⁴⁸ Samtidig er det avgjørende at ledelsen makter å involvere bredt i dette visjonsarbeidet, da den prosessen i seg selv er en hovedingrediens i endringsarbeidet. Dersom ikke alle involverte

⁴⁴ Van Gelder 2007:162ff, Kotter 1996

⁴⁵ Schweitzer, Ilg og Simojoki 2010

⁴⁶ Dette mønsteret er tydelig i dommernes bok i Det gamle testamentet. Se James 2004:30 for et nylig eksempel.

⁴⁷ Hegstad 2007:20.

⁴⁸ For en god oversikt over ulike definisjoner på visjon. Se Hanssen 2007:34, 51ff

erkjenner behovet for endring vil endringsarbeidet møte mye motstand underveis. De påfølgende punkter i denne modellen er elementer i en prosess som nettopp søker å sikre en slik involverende prosess. En slik involverende prosess tar også hensyn til at all kunnskap er situert og fortolket, og at man nettopp derfor må legge opp til gode beslutningsprosesser. Dette er et sentralt element i samspillet mellom ledelse og endring i kristne organisasjoner og menigheter som vi kommer tilbake til.

5.2 En representativ strategigruppe

En sentral del i en slik prosess er å etablere en representativ gruppe som søker å utarbeide en felles forståelse. En slik gruppe er et godt redskap for å bygge allianser. Et tilstrekkelig antall nøkkelpersoner må være med i en slik gruppe. Det viktige er å få en representativ gruppe hvor alle berørte parter og ulike beslutningskoalisjoner er representert.⁴⁹ Det kan være personer i formelle eller uformelle roller. Det er viktig at prosessene rundt etablering av gruppen er åpen, og at det er mulig å foreslå deltakere. Når gruppen er etablert er det viktig med åpenhet rundt gruppens arbeid, og at dens forslag kommer på høring og at gruppen tar imot innspill fra organisasjonen som sådan. Gruppens mandat og hva den skal komme fram til må klargjøres og tidfestes.

5.3 Et felles språk for endringsarbeidet

En sentral del av gruppens arbeid er å etablere en felles språk for endringsarbeidet slik at de berørte parter er inneforstått med hva som menes med de ulike begrep og nøkkelord i utviklingsarbeidet. Språket bør være enkelt og konsekvent.

Strategigruppen formulerer så den visjon, verdier, mål og strategier etc. som inngår i endringsarbeidet. De ulike konseptuelle nivåene i dette må henge sammen. Det vil være en styrke dersom hovedbegrepene står til hverandre på en slik måte at for eksempel realiserte mål gjør at verdier fremmes og visjoner realiseres.⁵⁰ Dette bør gjøres i dialog med referansegrupper og innspill fra andre. Strategigruppen bør ha en framdriftsplan med milepæler for forankring og involvering. Det vil være en stor fordel om man viser hva det nye er/blir i handling. Små steg som illustrerer hva det nye vil innebære på lengre sikt.

Gruppen må ta imot kritikk: En god ide kan bli bedre ved kritikk. Gruppen må takle motstand. De som vurderer det slik at de taper på endringsarbeidet, eller er uenig i retningen vil gi motstand

⁴⁹ Van Gelder 2007:165

⁵⁰ Eriksen 2004.

til prosessen. Mangelfull informasjon skaper motstand, og ofte vil en kunne spore denne motstand tilbake til manglende erkjennelse av behovet for endringen. Samtidig vil mange av innsigelsene være nyttige og naturlige, og man skal ikke avfeie kritiske innspill som kun uttrykk for generell motstand mot endring som sådan.

5.4 Gjøre visjonen kjent

Når visjonen/det nye er etablert, kommer neste fase som innebærer å gjøre dette kjent. Her er det viktig å bruke et enkelt og konsekvent språk og holde fast på den vedtatte visjon selv om det blir debatt. Dette forutsetter at den nødvendige forankring er på plass. Man bør bruke ulike kanaler for formidling av visjonen, og involvere flest mulige for å skape eierskap til det nye.

5.5 Nøkkelpersoner som endringsagenter

Nøkkelpersoner bør identifiseres og motiveres til å støtte og spre visjonen. I menigheter og organisasjoner er det mennesker i formelle eller uformelle roller som er sentrale premissleverandører og opinionsdannere. Disse er det avgjørende å få med som ambassadører for endringsarbeidet. Noen av disse bør dermed sitte i strategi-gruppen. De bør også få god informasjon om endringsarbeidets utvikling og hva det innebærer. Som vi har sett reagerer folk ulikt på endringer, og det er klokt å danne allianser med de i menigheten som liker forandringer og som er raskt ute med å etablere nye vaner. Når nye praksiser eller holdninger er etablert blant dem, er mulighetene større for at resten av gruppen følger etter.

5.6 Verdig avvikling av ”det gamle”

Et viktig aspekt ved endringsarbeid er å avslutte ”det gamle” på en god måte. En menighet eller kristen organisasjon har ikke uendelige ressurser, og må derfor prioritere hva den kan gjøre. Endringsarbeid innebærer nødvendigvis endringer, og noe av dette må også innebære at en legger ned, eller slutter med ting en gjorde før. Dersom en ikke erkjenner dette, eller ikke er villig til å faktisk ta farvel med det som har vært, vil endringsarbeidet feile. Endringer er krevende og man kan lengte tilbake til hvordan det var i de ”gode gamle dager”. Bare tenk på hvordan Israelsfolket lengtet tilbake til Egypt.⁵¹ Det er avgjørende at avvikling gjøres på en skikkelig måte der en gir anledning til å fullføre og avslutte de gamle praksiser på en ordentlig måte. Dette kan gjøres ved seremonier hvor en feirer det som har vært og hvor en takker for de som gjorde det mulig.

⁵¹ 2 Mos. 16: 1-3.

5.7 Endringene må tydeliggjøres, være gjennomførbare og evalueres

I endringsarbeid er gjennomføringskraft viktig. Det store visjonære, de nye praksisene, må brytes ned til konkrete enkelthandlinger som det er mulig å gjennomføre i praksis. ”Det nye” må konkretiseres og anskueliggjøres.⁵² Roma ble ikke bygget på en dag, og endringsarbeidet må brytes ned til små overkommelige steg. Ofte er det i denne overgangen mellom det visjonære og generelle til det konkrete og praktiske at mye endringsarbeid strandeder. Det forblir flotte ord på et papir, og man makter ikke å overføre dette til en fornyet praksis. Det er gjort forsøk på å utvikle verktøy for slike prosesser, og man har funnet hjelp i modeller basert på kvalitetsledelse der en periodevis evaluerer og planlegger virksomheten ut fra de etablerte målsettinger.⁵³ En slik evaluering legger til rette for refleksjon og læring både individuelt og som organisasjon. Læringen det her er snakk om kalles enkeltkretslæring hvor en lærer hvordan en bedre kan gjennomføre de strategier og aktiviteter som skal til for å oppnå de konkrete mål en har satt seg. En sentral øvelse i dette er at man også evaluerer om de oppnådde mål faktisk hjelper en til å realisere det større formål. Dersom det ikke er tilfelle må en gå i gang med å revidere de konkrete målsettinger. Man beveger seg da over i det som kalles dobbeltkrets-læring.⁵⁴ Eksempelvis kan en gjennom en slik evaluering komme fram til at man er svært god på å arrangere og gjennomføre klubb-kvelder for ungdom i menigheten, men at det arbeidet ikke i særlig grad er med på å lære ungdommene hva det vil si å leve et liv i etterfølgelse av Jesus og i troen de er døpt til. Da må man vurdere om det skal gjøres grunnleggende endringer i klubben, eller om man skal starte med noe helt annet som står i bedre relasjon til det egentlige formål.

Når man evner å gå fra enkeltkrets- til dobbeltkretslæring har man økt eller oppøvd sin evne til å lære, noe som Argyris kaller deuterolæring. En slik kompetanse er svært viktig å oppøve i en organisasjon, da den kan legge til rette for at organisasjonen lærer, endrer og utvikler seg i takt med erfaringer som gjøres og endringer som skjer både internt og eksternt. Mer om endringskompetanse og lærende organisasjoner senere.

⁵² Når det gjelder Missional Church bevegelsen, er det gjort en case-study der en identifiserer hva en missional church faktisk er/gjør. Se Barret 2004. Det samme søker Fresh Expression of Church i den Anglikanske kirke å gjøre gjennom korte praksisfortellinger fra enkeltmenigheter. Se www.freshexpressions.org.uk

⁵³ Eriksen 2004

⁵⁴ Argyris 1994

5.8 Befeste endringene gjennom seire på kort sikt

I et endringsarbeid er det viktig med gjennomføringskraft, at ”det nye” brytes ned til konkrete praksiser eller mål, og at disse målene er overkommelige. Dette legger til rette for at det skapes kortsiktige seire og fremskritt. Når en opplever at en lykkes med endringene, at en klarer å nå de nye målene så gir dette endringsarbeidet troverdighet og det gir optimisme. Nyheten om at vellykkede steg er tatt må feires! En slik optimisme vil i seg selv være en viktig bidragsyter til å lykkes i det videre arbeidet. Ledelsen i endringsarbeidet må være oppmerksom på dette og både formulere oppnåelige mål, og feire sammen med alle når disse målene blir nådd.

5.9 Konsolidere endringene og opprettholde endringskompetanse

Dette fremskrittet må konsolideres, og legges til grunn for flere av de nye praksisene slik at endringsarbeidet fortsetter. Dette er en lang prosess over flere år, og man må ikke la det bli med de kortsiktige seire. Endringsarbeidet må fortsette slik at man ikke sklir tilbake til de gamle (u)vanene. Endringskompetansen må opprettholdes. Endringene må bli en naturlig del av organisasjonen. ’Det er slik vi gjør det her’. Ny atferd må bli grunnfestet i både de formelle strukturer og i de sosiale normene og verdiene i organisasjonen. Det må med andre ord, bli en del av den nye organisasjonskulturen. Her må lederne gå foran som eksempler, da det er de som i størst grad preger kulturen i en organisasjon eller menighet.

Innsikt fra organisasjonspedagogikkens beskrivelser av lærende organisasjoner, er nyttige i bestrebelsene på å etablere og opprettholde slik endringskompetanse.

6. Kontinuerlig endring gjennom læring

Et konstruktivt perspektiv på endring er at det skjer på bakgrunn av læring.⁵⁵ Når medarbeidere gjør erfaringer, reflekterer over disse og deler den lærdommen på en måte som gjør den tilgjengelig for hele organisasjonen, kan man snakke om organisasjonslæring.⁵⁶ Når organisasjonen på en slik måte lærer, endrer den atferd, og har dermed gjennomført en endring. Denne endringer er ikke et resultat av en ”administrativ” beslutning ”ovenfra”, men har heller vokst organisk fram ”nedenfra” gjennom refleksjon over praksis. Dette forutsetter en læringskultur i organisasjonen. Det vil si en kultur som verdsetter og prioriterer læring. Ledelse i lærende organisasjoner består i høy grad av å legge til rette for at slike læringsforhold kan

⁵⁵ Wadel 2008:10f, 110f. Senge 1990

⁵⁶ Garvin 1993: En lærende organisasjon er en organisasjon som er kyndig i å skape, erverve seg og overføre kunnskap – og å modifisere sin atferd slik at den reflekterer den nye kunnskap og innsikt.

etableres og utvikles.⁵⁷ Det innebærer både å legge til rette for relasjonsbygging og dialog, og å utvikle en felles kunnskapsbase for hele organisasjonen. På et dypere nivå hviler det også på en ny forståelse av betydningen følelser og omsorg har i en organisasjon. Det betyr noe hvordan mennesker oppfører seg mot hverandre, og kreativitet må oppmuntres, det må til og med være lov å leke.⁵⁸

Ledelse forstås i denne sammenheng mer som samhandlingen mellom leder og ledet, enn noe som kun lederen står for. Et godt samarbeidsklima mellom leder og ledet resulterer i gjensidig læring og motivasjon gjennom den samhandling ledelse er. Ved at medarbeidere og medlemmer utvikler relasjoner og læringsforhold til hverandre på kryss og tvers og i små nettverk kan medarbeiderne selv skape en lærende organisasjon.⁵⁹ Roxburgh oppfordrer ledere til å være kultivatorer som ”dyrker” frem slike grupper i menigheten.⁶⁰

En lærende organisasjon former og reformer seg i samspill med sine omgivelser. En lærende kristen organisasjon eller menighet vil også lære å lytte til, og følge Gud i hans misjon til verden.

7. Endringsledelse i en kristen organisasjon eller menighet

Dypest sett er det Gud selv som er kirkens herre og de som er betrodd lederoppgaver er, sammen med alle andre medlemmer, forvaltere og Guds medarbeidere. Lederskap i menighet eller en kristen organisasjon er et åndelig lederskap som må hente sine viktigste ressurser fra Bibelen og den kristne tradisjon. Det er avgjørende å holde ”Gud-spørsmålene” levende i den kontinuerlige dialogen om veien videre. En må legge opp en felles prosess der en lytter etter Guds kall og søker de praksiser i menigheten som svarer til dette kall.⁶¹ Ledere har ansvar for at ting skjer, men skal utføre dette ansvar i erkjennelse av at det er Gud som ved sin Ånd leder og bygger sin kirke. Dette er en dynamikk som har store konsekvenser for hvordan ledere i menigheter og kristne utfører sin tjeneste som Guds medarbeidere, og det er dette aspektet som særlig kjennetegner endringsledelse i kristne organisasjoner og menigheter.⁶² La oss se hvordan denne dynamikken utspant seg i urkirken.

⁵⁷ Wadel 2008:11. Everist 2002:61

⁵⁸ Nonaka, Von Krogh, og Ichijo 2001:18

⁵⁹ Wadel 2008:10

⁶⁰ Roxburgh 2003:31f

⁶¹ Van Gelder 2007, Bass 2006, Barret 2004

⁶² James 2004:57

Hendelsene som er beskrevet i Apostlenes gjerninger viser at vekst og utvikling skjedde på ulike måter under den Hellige Ånds ledelse⁶³. Endringene var både planlagte og ikke-planlagte, og ofte skjedde vekst og utvikling ut fra konflikt, forvirring og overraskelser.⁶⁴

Dette gjelder for eksempel konflikten som ledet til innsettelsen av diakoner i kap 6, forfølgelse som ledet til at samaritanere og grekere tok imot evangeliet (kap 8,11) I kap 16 ser vi hvordan vekst og utvikling kom som resultat av guddommelig inngripen, der Ånden hindret de i å dra til Asia, men isteden ledet de til Makedonia. Et enda klarere tegn på vekst som følge av Åndens inngripen finner vi i pinsefortellingen der Ånden la til 3000 menn foruten kvinner og barn til menigheten. I kap 10 og 15 ser vi at disiplenes forståelse av evangeliet og kultur ble utvidet på bakgrunn av åndens inngripen en måte som la til rette for vekst og utvikling. Vekst ut fra planer og strategier finner vi i Paulus sine misjonsreiser der han som regel først gikk til synagogene og forkynte evangeliet der. I romerne 16 kan vi se at Paulus hadde klare strategier og planer for sitt videre arbeid.

Ut fra denne korte oversikten ser vi det er viktig å ha en klar strategi for vekst og utvikling av kirken, samtidig som det tydelig viser at en må være åpen for åndens ledelse gjennom uforutsette hendelser. Van Gelder mener at ledere i uklare situasjoner må regne med at Gud fortsatt leder sin kirke og at man dermed må søke å finne ut hva Gud gjør når man analyserer den aktuelle situasjon som kanskje i utgangspunktet virker uoversiktlig. Det vil også være viktig i planlagte endringer å søke å komme frem til hva Gud vil gjøre.⁶⁵ Dette indikerer at ledelse av endringsprosesser i menighet og organisasjon har en fundamental åndelig dimensjon der man i fellesskap må bruke tid i bønn og bibelstudie for å søke Guds vilje om hvordan være kirke i vår tid.⁶⁶ Her trenges åndelig dømmekraft. Nettopp dette mener Keifert er noe av hovedingrediensen i menighetsutvikling. Det å oppøve en åndelig dømmekraft i menigheten som kan tolke og avgjøre hva Guds vilje og kall for menigheten er. Han legger vekt på felles lesning av bibelen for å oppøve en slik dømmekraft.⁶⁷ Det finnes også modeller for hvordan en i fellesskap kan lytte til Gud i møter.⁶⁸

⁶³ Bibelen. Apostlenes gjerninger.

⁶⁴ Van Gelder 2007:157ff

⁶⁵ Ref. Joh 3:1-10 og Jes 43:19

⁶⁶ Se James 2004:36 ff for en drøftelse av en kristen tilnærming til organisasjonsutvikling.

⁶⁷ Kiefert 2006:61ff

⁶⁸ Mariais 2010. Han understreker også at dette må sees i relasjon til de formelle sidene ved beslutningsprosessene. Se s.48

Dette reiser derimot flere problemstillinger om hermeneutikk og design av beslutningsprosesser, noe som er et sentralt element i samspillet mellom lederskap og endring. En må legge opp til prosesser som tar hensyn til at all kunnskap er situert og konstruert.⁶⁹

..... Spirit-Led Discernment and Decision Making

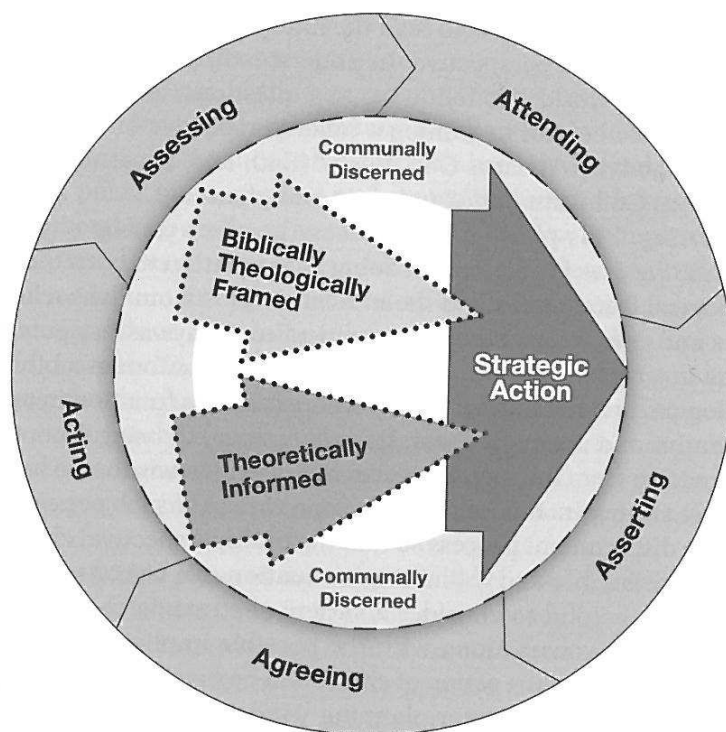


Fig. 2. The Five Phases of the Discernment Process

For å komme fram til slike felles beslutninger må en i fellesskap gå gjennom visse steg illustrert i figuren over.⁷⁰ Etter å ha analysert og tolket konteksten og vurdert ulike forslag, kan man ta en beslutning om videre strategier. Bønn er fundamentalt i en slik prosess, og oppmerksomheten bør rettes mot tre forhold: 1. beslutningen må være forankret teologisk slik at det er klart hvordan den henger sammen med Guds misjon og menighetens deltakelse i den. 2. Beslutningen bør være i tråd med de beste innsikter fra den samfunnsfaglige teori som er relevant for den aktuelle beslutningen. 3. Konsekvensene av beslutningen må vurderes i lys av hvor store forandringer som kreves for å gjennomføre den, til hvilke omkostninger. Neste fase blir da å gjennomføre beslutningen i konkrete handlinger i tråd med momenter vi har drøftet tidligere.

⁶⁹ Van Gelder 2007:107

⁷⁰ Van Gelder 2007:116 ff

Det bør ha blitt utviklet en plan for implementering av beslutningen som også inkluderer en framtidsplan med milepæler. Implementeringen bør støttes av forbønn. I denne fasen er det viktig å ha en god kommunikasjon slik at alle er godt informert om hva som skjer, og hvorfor. Det må være systemer som gjør det mulig å fange opp hvordan implementeringen går og hvordan den blir mottatt slik at man kan gjøre justeringer. Siste fase er å vurdere hvordan beslutningene og strategiene som ble implementert. Dette gir anledning både til å gjøre mindre justeringer, og foreta mer grunnleggende justering av både beslutningen som sådan og av enkelte sider ved implementeringen. Vi ser hvordan denne modellen for analyse og beslutningstaking på mange måter relaterer seg til modellen vi har drøftet tidligere for å lede endringsprosesser og hensynet til enkeltkrets og dobbeltkretslæring. Til sammen gir dette ledere gode redskap når de skal lede organisasjonen eller menigheten gjennom endringsprosesser der en som menighet søker å bli i bedre stand til å være det en er kalt til å være og å gjøre det en er kalt til å gjøre. Spørsmålet blir da; hvordan kan vi være kirke i vår tid?

8. Hvordan være kirke i vår tid?

Det er et spørsmål kirken har måttet håndtere i alle tider og i alle kulturer. Man skal bevare sin egenart som kirke, men leve denne egenarten ut i en konkret kontekst. Inkarnasjonen der logos ble kjøtt og blod er et teologisk forbilde for denne prosessen. Kirken er Jesu legeme på jord og må leve ut sin identitet innen de gitte kulturelle og samfunnsmessige forhold på en relevant måte slik Jesus var relevant i sin samtid. Denne prosessen kalles kontekstualisering. Begrepet stammer fra bibeloversettelse der en søker å finne en oversettelse som formidler den opprinnelige mening i grunntekstens termer gjennom et annet språks begreper og former. Dette oversettelsesarbeidet krever tolkning, og er gjenstand for drøfting og diskusjon. Et kulturelt oversettelsesarbeid av hva det vil si å være kirke er også et krevende tolkningsarbeid som må gjøres til gjenstand for omfattende drøfting og dialog. Missiologien har arbeidet videre med dette problemkomplekset og bruker termen dynamisk-ekvivalent på en oversettelse av en term eller kulturtrekk som ivaretar den opprinnelige mening på en måte som er relevant og meningsfull i den nye kulturen.⁷¹ Innsikter fra missiologien kan hjelpe ledere i endringsarbeid med å unngå fallgruvene i de ulike hovedtypene av strategier i møte med endring i omgivelsene som gjør at kirkens identitet ofte blir overkontekstualisert eller underkontekstualisert i forhold til den aktuelle konteksten. Dette arbeidet må ledelsen i endringsarbeid ta på alvor, og vi har sett hvordan en dynamisk misjonær kirkeforståelse legger til rette for en bevissthet rundt disse avgjørende prosessene som ligger under mange av de komplekse endringsprosesser i menigheter. Da kan en ta på alvor at kirken

⁷¹ Kraft 1979:323

alltid må være *bekjennende*, ved å fastholde sin identitet i relasjon til den historiske kristne tro, og *misjonerende* ved å engasjere sine omgivelser og rekontekstualisere sin tjeneste. Menighetene må alltid forme og reformere seg ut fra indre utvikling og ytre endringer.⁷² Dette berører en dimensjon og et dilemma i alle endringsprosesser som vi har berørt flere ganger i essayet; det å balansere behovet for å bevare og fornye organisasjonen samtidig.⁷³ Kunsten med å analysere situasjonen og enten bekrefte og oppmuntre innovasjon eller tradisjon er en viktig side ved det å lede en organisasjon i vekst og utvikling.⁷⁴

Som en del av drøftingen av hva som kjennetegner endringsledelse i en kristen organisasjon eller menighet, har et hovedspørsmål i dette essayet vært hvordan ledere kan legge til rette for at endringsprosesser i menigheter bidrar til at kirkens identitet leves ut på en dynamisk-ekvivalent måte i sine omgivelser.

Da må de legge til rette for at en stadig kan vurdere de større eller mindre endringene som til sammen utgjør menighetens liv totalt sett ivaretar menighetens identitet på en relevant måte i sin samtid. Dette gjør at endringsledelse ikke er en isolert hendelse eller prosess som er avgrenset i omfang eller tid, men at dette er et integrert perspektiv i all ledelse hele tiden. Man må planlegge og håndtere de ulike konkrete endringsprosessene som skjer, samtidig som en må se disse i relasjon til hverandre og til helheten på en slik måte at det mest grunnleggende spørsmålet stadig blir gjenstand for refleksjon og drøfting: Hvordan kan vi være Jesus legeme i vår kontekst?

⁷² Van Gelder 2007:54

⁷³ Statskonsult 2000:46

⁷⁴ Collin James C. and Jerry I. Porras1994

Litteraturliste

Argyris, Chris. (1994): *On organizational Learning*. Cambridge, Mass: Blackwell.

Askeland, H (2003): Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon. I: *Ledelse i kirken - en artikkelsamling*. KA- Kirkens arbeidsgiverorganisasjon. Oslo.

Bang, Henning (1988): *Organisasjonskultur*. (3rd ed). [Oslo] TANO a/s

Barrett, Lois Y. (red.) (2004): *Treasure in clay jars. Patterns in missional faithfulness*. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans

Bass, D. B. (2004). *The practicing congregation. Imagining a new old church*. Herndon, Va., Alban Institute

Bibelen. Det norske bibelselskap. Oslo. 1978/85-oversettelsen.

Bolman, Lee G. and Terrence E. Deal (1991): *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Burke, W Warner. (1994): *Organization Development A process of Learning and Changing*. Second Edition. Addison-Wesley Publ. Co.

Collin James C. and Jerry I. Porras. (1994): *Built to Last. Successful habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness. A division of HarperCollinsPublishers.

Eriksen, Dag-Håkon. (2004): *ActaPROSESS : for dere som vil noe mer! - finn ut hvor dere vil, og hvordan dere kan komme dit!* Oslo. ACTA - Barn og unge i Normisjon

Everist, N. C. (2002). *The church as learning community: a comprehensive guide to Christian education*. Nashville, Tenn., Abingdon Press.

Friedman, EH. (1985) *Generation to Generation: Family Process in Church and Synagogue*. New York. Guilford

- Garvin, D.A. (1993): *Building a learning organization*. Harvard Business Review, July/August.
- Gennep, Arnold van (1909): *Les Rites de passage*. Paris: Emile Nourry
- Guder, Darrel, L. (2000): *The continuing conversion of the Church*. Grand Rapids
- Halstead K. (1998): *From stuck to unstuck: Overcoming congregational impasse*. Alban Institute.
- Hanssen, O. C. (2007). *Et godt tre bærer god frukt. Visjoner og strategier for utvikling og vekst i lokale menigheter*. Oslo, Luther
- Hegstad, H (2003): *Hva er menighetsutvikling, og hvorfor behøves det?* I Halvårsskrift for praktisk teologi. Luther Forlag. Oslo.
- Hegstad, H. (2004): "Misjonerende folkekirke. Selvmotsigelse eller mulighet?" *Norsk Tidsskrift for Misjon* 58
- Hegstad, H. (2007): Menighetsutvikling på amerikansk. I *Halvårsskrift for praktisk teologi 2-2007*.
- Hegstad, H (2009): *Den virkelige kirke. Bidrag til ekklesiologien*. Tapir akademiske forlag.
- James, Rick (2004): *Creating Space for Grace. God's power in Organisational Change*. Sundbyberg. 2/2004 Svenska Missionsrådets skriftserie.
- Jørgensen, Knud (2004): *Trenger kirken omvendelse? På vei mot en misjonale ekklesiologi i Hva vil det si å være kirke? Kirkens vesen og oppdrag*, Tormod Engelsen & Kjell Olav Sandnes (eds.), Oslo: MF og Tapir akademisk forlag.
- Jørgensen, Knud (2009): *Misjonale folkekirke: Kirke med egenart?* i Dansk tidsskrift for teologi og kirke. Menighetsfakultetet. Århus.
- Keifert, Patrick. (2006): *We are here now. A New Missional Era. -A Missional Journey of Spiritual Discovery*. Idaho, Allelon Publishing

Kirkemøtet. Den norske kirke. (2004): Den norske kirkes identitet og oppdrag. Tilgjengelig på www.kirken.no

Kotter, John P. (1996): *Leading Change*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press

Kraft, Charles H. (1979): *Christianity in Culture. A study in Dynamic Biblical theologizing in Cross-Cultural Perspective*. Maryknoll. New York: Orbis Books.

Lewin, K. (1958): "Group Decision and Social Change" i E. E. Maccoby, T.M. Newcomb og E. L. Hartley eds. *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart og Winston,

Marler, Penny Long 2008. Religious Change in the West: Watch the Women. I / *Women and Religion in the West*,/ Kristin Aune et al. (red.) Aldershot/Burlington: Ashgate

Marais, Frederick (2009): *God speaks. Live attentively*. Wellington (SA.):Bybel-Media

Nonaka, Ikujiro. Von Krogh, Georg. Ichijo, Kazuo. (2001) *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo. NKS-forlaget

Ochuro, T, et al. (2008): *Mission in an African Way. A practical introduction to African instituted churches and their sense of Mission*. Wellington (S.A.): Bybel-Media

Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of Innovations* 5th ed. New York. Free Press

Roxburgh, A. J. and F. Romanuk (2006). *The missional leader: equipping your church to reach a changing world*. San Francisco, Calif., Jossey-Bass

Schein, Edgar (1985): *Organizational Culture and leadership*. San Francisco CA: Jossey-Bass Publ.

Schweitzer, F. Ilg, W. Simojoki H (Red). (2010): *Confirmation Work in Europe –Empirical Results, Experiences and Challenges. A Comparative Study in Seven Countries*. Munchen. Gutersloher Verlagshaus

Senge, Peter (1990) *Den femte dimensjon. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo, Egmont Hjemmets Forlag.

Skjevesland, Olav. (1998) *Morgendagens Menighet. Ledelse og Lænsform*. Oslo: Kirkeforum. Verbum.

Statskonsult. (2000): *Endringsledelse*. Publisert på www.difi.no

Turner, Victor. (1974): *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual*. Ithaka: Cornell University Press.

Van Gelder, C. (2007). *The ministry of the missional church : a community led by the spirit*. Grand Rapids, Mich., Baker Books

Anhoozer, Kevin J. (Ed) (2007): *Everyday Theology: How to Read Cultural Texts and Interpret Trends*. Grand Rapids MI. Baker publ.

Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon: et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand, Høyskoleforlaget

Walls, Andrew F. (2002) *The Cross-Cultural Process in Christian History. Studies in transmission and appropriation of faith*. Maryknoll, New York. Orbis Book