

# »SÅ LENGE VI ER MED I UTVIKLINGSPROSJEKT SKJER DET NOE!«

**Ti års erfaring med systematisk menighetsutvikling  
i Den norske kirke i en kontekst av ekklesiologisk og  
organisatorisk endring**



Prosjektleder og forsker, dr.art.  
Erling Birkedal og ph.d.-stipendiat,  
cand.theol Stephen Sirris

Resumé: Den norske kirke er i endring. Nye rammebetingelser og interne dynamikker utfordrer folkekirkens sentrale og lokale ledelse. Grunnleggende spørsmål som hva kirken er og hva kirken skal gjøre settes på dagsorden. Denne artikkelen presenterer en distinkt case av ekklesiologisk og organisatorisk konfigurasjon i denne endringskonteksten. I 2008 startet Den norske kirke et prosjekt for å stimulere systematisk utviklingsarbeid i den lokale kirke, Menighetsutvikling i folkekirken (MUV). Målet med denne artikkelen er å analysere menighetslederens erfaringer og drøfte hvordan disse erfaringene kan bidra til å videreutvikle MUV som konsept. Artikkelen bygger på både en spørreundersøkelse og intervjuer. Materialet drøftes i lys av ledelses- og organisasjonsfaglig teori. Det viser seg at motivering til deltakelse i et MUV-prosjekt er varierte, med ønsker om både kvantitativ og kvalitativ vekst. MUV har bidratt til å gjøre en forskjell og ført til økt ekklesiologisk bevissthet og mer systematisk arbeid. Det er imidlertid få umiddelbare endringer i samarbeid mellom aktørene i lokalkirken. Arbeidsmetodene brukes i bare liten grad etter avsluttet MUV-prosjekt. Informantene gir varierte innspill på endringer av MUV-konseptet, blant annet ønske om større fleksibilitet og nærhet til den lokale kontekst. Artikkelen diskuterer praktiske implikasjoner og fremtidig retning for MUV for å stimulere den lokale kirke i systematisk utvikling.

## 1 Innledning

### 1.1 Endringer som utfordrer til ekklesiologisk refleksjon og handling

Samfunnet og kirkens rammebetingelser er i stadig forandring. I Norge har en rekke reformer de siste årene direkte eller indirekte skapt nye vilkår for kirken som helhet og for den enkelte menighet. Den norske kirke opphørte som statskirke i 2012, og nytt regelverk for folkekirken er under revisjon.<sup>1</sup> Samfunnet er blitt mer mangfoldig med økt innslag av folk fra ulike kulturer og med et mangfold av religioner. Spørsmålet om hva det vi si å være en selvstendig folkekirke i et flerkulturelt samfunn er blitt aktualisert og drøftes både i akademiske kretser og i kirkens egne organer.<sup>2</sup> Kirkens identitet er på dagsorden. Vi ser også en viss endring i deltakelse i kirkelige aktiviteter. Det er en viss nedgang i oppslutning om kirkens ritualer, slik erfaringen er fra alle de nordiske landene.<sup>3</sup> Samtidig har det i Den norske kirke vært en stor oppblomstring av undervisning for barn og unge gjennom en offentlig finansiert trosopplæringsreform.<sup>4</sup> Dette har også først til vesentlig økning av ansatte medarbeidere i menighetene. Den norske kirke er ikke bare en »preste-kirke« med noen medhjelpere, men det er et mangfold av ansatte med fire kategorier av vigslede medarbeidere (prester, kateketer, diakoner og kantorer).<sup>5</sup>

Oppsummert utfordres kirken i denne situasjonen til å reflektere over menigheten både ekklesiologisk og organisatorisk. Dette fordrer en tverrfaglig tilnæringsmåte som er vel kjent i norsk empirisk kirkeforskning. Selv om kirken kan beskrives sosiologisk, må den også fortolkes teologisk. Harald Hegstad (2009) er kritisk til den ontologiske dikotomien av den synlige og usynlige kirke, og poengterer at kirken som fellesskap samtidig er både en åndelig og sosial størrelse – og en og samme virkelighet. Selv om det er bred konsensus om at teologien og organisasjonsfaget utgjør en ressurs for å utforske menigheter og deres utvikling, er det på norsk mark få studier av denne typen. Vi drøfter derfor ett empirisk case hvor ekklesiologi og organisasjonsfag krysser hverandre i konteksten av de ovenfor beskrevne endringer. I lokalkirken synes det å være en gryende bevissthet om behovet for fornyelse og nytenkning. Det er ikke bare å være kirke slik en alltid har vært og å gjøre slik en alltid har gjort. Det er en situasjon og utfordringer som berører både den sentrale kirkeledelse og ledere i den enkelte menighet. For å stimulere en ekklesiologisk samtale og utvikling i den enkelte menighet, startet MF vitenskapelige høyskole i 2008 et program eller konsept til støtte for folkekirken menigheter; Menighetsutvikling i folkekirken (MUV). Intensjonen var ikke å utvikle menigheter i en bestemt retning, til en bestemt menighetstype. Tilnærmingen var ikke normativ, men heller diskursiv. Med en »myk normativitet« ville MF stimulere samtalen om hva det vil si å være menighet, og hjelpe menighetens ledere til å finne sin egen vei.<sup>6</sup> Det var ikke et bestemt sakfelt, bestemte aktiviteter eller bestemte personer/profesjoner i menigheten som var i fokus. Det var helheten. En stille grunnleggende spørsmål som hva det vil si å være menighet, og hva skal en menighet gjøre på det stedet en er? En la til grunn at menigheten også kan forstås som en organisasjon, med et samspill mel-

lom ulike kategorier ansatte, tillitsvalgte og frivillige medarbeidere. MUV er eklektisk ved å hente teori og metodikk fra flere disipliner og tradisjoner. Deler av arbeidet har bestått i aksjonsforskning sammen med praktikere med anvendelse av samfunnsvitenskapelige metoder. Samtidig som en tok i bruk teori fra organisasjonsutvikling generelt, markerte en det særegne med kirken som organisasjon. (Hegstad og Birkedal i Birkedal et al. 2012) Det overordnede spørsmål denne artikkelen vil belyse kan formuleres slik: I hvilken grad kan MUV som konsept være til nytte for å stimulere menighetslederens ekklesiologiske refleksjon og i utviklingsarbeid i menigheten forstått som organisasjon?

## 1.2 MUV som konsept

Målrettet menighetsutvikling er ikke nytt i Norge, og MUV er heller ikke alene om denne type arbeid. Ved oppstarten i 2008 var målsettingen å tilrettelegge for utviklingsarbeid tilpasset vanlige menigheter i folkekirken. Andre konsepter på markedet er i hovedsak knyttet til frikirkelige tradisjoner (Birkedal 2015a, b). MUV er både et konsept for lokalt utviklingsarbeid og et faglig domene. MF ønsket gjennom prosjektet å styrke menighetsutvikling som et praktisk-teologisk fagfelt gjennom forskning og utdanning. To Phd-studenter har vært tilknyttet MUV, og det er produsert flere fagartikler (se litteraturliste). MF har gjennomført flere videreutdanningsprogrammer i fagfeltet. MUV drives i nært samarbeid med sentrale myndigheter i Den norske kirke som har støttet arbeidet økonomisk

Menighetsutvikling er definert som »et målrettet arbeid for å sette menigheten bedre i stand til å være det den er kalt til å være, og gjøre det den er kalt til å gjøre« (Birkedal et al. 2012:12). MUV beskrives som en treårig reise med tre faser; *utforske, utfordre og utvikle*. Konseptet tilrettelegger for en arbeidsprosess der menighetens ledere kartlegger menigheten og lokalsamfunnet, blant annet ved bruk av demografisk statistikk, spørreundersøkelser og intervjuer. Dette gir menighetsledelsen mulighet til en dypere forståelse av sin menighet, og identifiserer utfordringer som kan videreutvikle menigheten. Ut fra en analyse av egen menighet og kontekst, beskriver menighetsledelsen sin situasjon og utformer mål og konkrete tiltak. De lager en fremdriftsplan basert på en helhetlig tenkning omkring menigheten, med noen klart definerte prioriterte utviklingsområder. Hele MUV-reisen som vanligvis varer to og et halvt år, skjer i et samspill mellom flere menigheter som møtes to ganger i året. På hver dialogkonferanse tematiseres en av MUVs ekklesiologiske dimensjoner (Birkedal et al. 2012:19): *ved tro, i verden, i fellesskap, med deltakelse, i bevegelse*.

MUV har inspirert medarbeidere i folkekirkene i våre naboland til å initiere tilsvarende prosjekter. Etter studieturer til Norge opprettet Kirkefondet i København *Lokal kirkeudvikling* i den danske folkekirke fra 2011. Gøteborgs stift i Svenska kyrkan fulgte arbeidet i Norge og startet opp med *Fokus församling* i 2014 etter modell av MUV. Det er etablert et faglig nettverk for ledere av systematisk utviklingsarbeid i de nordiske folkekirkene.

Totalt 61 menigheter (sokn), fordelt på 8 av de 11 norske bispedømmene, har deltatt i et MUV-prosjekt i perioden 2008-18. Fire av menighetene avsluttet før fullført prosjektperiode. Tilbakemeldinger fra menigheter og medarbeidere har ført til justeringer av konseptet, og prosjektleder har forsket på noe av materialet som er fremkommet i menigheter (Birkedal 2015a, Birkedal et al 2012). Forskningen viser at et MUV-prosjekt bidrar til menighetsutvikling på ulike måter og i ulik grad. Prosess og utfall avhenger særlig av motiver og organisering av det lokale prosjektet. Det er avgjørende at en lokal leder styrer prosessen og at de ulike verktøy tilpasses menigheten. Gjennomgående viser nevnte studier at MUV-deltakelse bidrar til en økt bevissthet om hva det vil si å være folkekirkemenighet. Det er imidlertid vanskelig å måle resultater i form av økt aktivitet og oppslutning i menigheten på kort sikt. Det ser ikke ut til at det er noen »naturlig menighetsutvikling« som skjer av seg selv bare de rette betingelser er til stede. Dette støttes også av studier til Råmunddal (2011, 2014) som har forsket på menigheter som har brukt ulike konsepter for sitt utviklingsarbeid, og også en kritisk drøfting av Schwartz' biotiske kirkevekstparadigme, kalt naturlig menighetsutvikling.

### 1.3 Erfaringer fra perioden 2008-2017

Denne artikkelen er basert på nytt materiale fra et utvalg av ledere i menigheter fra hele tiårsperioden. Målet er å få ny innsikt i hvilke funksjoner MUV-prosjektet har hatt for menigheter, og identifisere utfordringer menighetsledere gir for videre arbeid med systematisk utviklingsarbeid av folkekirkemenigheter. Vi spør: *Hvilke utviklingstrekk erfarer lokale menighetsledere at gjennomført MUV-prosjekt har bidratt til i menigheten, og hva indikerer disse erfaringene for videreutvikling av MUV-konseptet?* Med »lokale kirkeledere« mener vi både prester, kirkeverger/daglige ledere og valgte menighetsrådsmedlemmer som har utgjort ledelsen av et lokalt MUV-prosjekt. »Vanlige folkekirkemenighet« refererer til soknemenigheter i Den norske kirke. Disse er menigheter med vanligvis flere tusen medlemmer og ca. 90 personer gjennomsnittlig til gudstjeneste, og der over halvparten av fødte barn i soknet blir døpt.<sup>7</sup>

Spørsmålsstillingen operasjonaliseres i fire forskningsspørsmål som strukturerer analysekapitlet:

1. *Hvilke motiver fremhever lederne som begrunnelse for deltakelse i et MUV-prosjekt?*
2. *Hvordan erfarer lederne gjennomføringen av et MUV-prosjekt?*
3. *Hvordan preger MUV ifølge lederne menigheten etter avsluttet prosjekt?*
4. *Hvilke innspill gir lederne for endring av MUV-konseptet?*

De tre første spørsmålene tar høyde for det prosessuelle med MUV i lokalkirken, og undersøker ledernes erfaringer både før, under og etter prosjektdeltakelse. Det fjerde spørsmålet tar for seg hva lederne ønsker å gjøre med MUV som konsept.

## 2 Teoretisk rammeverk

Vi er i denne artikkelen særlig interessert i to forhold: hva lederne erfarer at MUV gjør med menigheten, og dernest hvordan de utfordrer MUV-konseptet. Denne artikkelen anlegger et distinkt organisasjonsteoretisk perspektiv som egner seg til å beskrive og forklare hvordan menighetene og MUV gjensidig relaterer til hverandre. Det er ny-institusjonell teori som anvendes eksplisitt på MUV i drøftingskapitlet.

Organisasjoner ble lenge ansett som rasjonelle systemer med klare strukturer som arbeidet systematisk for å nå sine mål mest mulig effektivt (Scott 2014). I denne instrumentelle forståelsen er organisasjoner verktøy for ledere, og målbærer en optimistisk tro på lederes mulighet til å styre organisasjonen. Konsekvenslogikk preger denne tradisjonen, og handlinger måles ut fra nytteverdi og utfall. På 1980-tallet ble derimot forskningsinteressen vendt mot kultursiden av organisasjoner. Forskere observerte at organisasjoner ikke valgte løsninger bare på grunn av effektivitet, og trakk i tvil hvorvidt organisasjoner utelukkende er rasjonelle verktøy for måloppnåelse. Oppmerksomheten ble rettet mot hvordan organisasjoner påvirkes av sin historie, verdier og omgivelser. Dette representerer en institusjonell forståelse av organisasjoner. I denne fagtradisjonen forstås institusjoner som mønstre i kollektiv handling som forklares normativt gjennom eksterne forventninger og logikken om det kulturelt passende (Christensen et al. 2015).

### 2.1 Konsepter som organisasjonsoppskrifter

På 1980-tallet vokste det også frem et større marked for ledelses- og organisasjonsideer. Populære konsepter som ble innført i organisasjoner kan forstås som trendbølger eller moter (Czarniawska og Joerges 1996). Populariteten skyldes ikke bare innholdet, men *hvem* som målbærer og støtter ideene og *hvordan* de er formulert og timet.

I et samfunnsmessig perspektiv har ideer for organisatoriske arrangementer, som ledelse, struktur, kultur, HR-feltet og styringsformer, økt kraftig. Noen konsepter er importert fra en sektor til en annen, eksempelvis det vi kjenner som New Public Management hvor ideer fra privat sektor overføres til offentlig og ideell sektor. Eksempelvis ble brukere i offentlig sektor omtalt som »kunder« og »service« vektlagt på en ny måte. I Norge kan medlemmer av folkekirken omtales både som brukere og som kunder. Røvik (1998) kaller ideer som uttrykker hva som er god organisering og ledelse for *oppskrifter*. I seg selv er oppskrifter generelle og abstrakte prototyper. Hvilke organisasjonsoppskrifter som faktisk virker og gir dokumentert effekt, er svakt begrunnet innenfor fagområdet (Rousseau 2006). De må undersøkes i hvert sitt tilfelle. I vår sammenheng kan MUV til en viss grad forstås som en organisasjonsoppskrift.

### 2.2 Språkliggjøring av organisasjonsoppskrifter

Oppskrifter konseptualiseres gjennom ny terminologi og gjenkjennes ved distinkte begreper (Christensen et al. 2015:93). De innordnes i et resonnement som gjerne un-

derbygger dette vitenskapelig. Nytt språk kan igjen manifestere seg i ny praksis. Røvik (2007) påpeker imidlertid at det er forskjell på *begrep* og *grep*. Et konsept må bli materialisert gjennom kollektiv handling, ellers forblir det i ideenes verden.

Hvordan konsepter spres og hva organisasjoner gjør med konsepter kan omtales som oversetterperspektivet (Boxenbaum og Jonsson 2008). Oversettelsesteorien har bakgrunn hos Latour og er videreutviklet i det som kalles den skandinaviske institusjonalismen (Sahlin og Wedlin 2008). Oversettere kan både være eksterne forskere eller konsulenter, eller interne ledere eller ansatte. Det betyr at oversettere innehar en særlig status og autoritet på grunn av sin kompetanse eller lederposisjon.

Det som strengt tatt overføres er ikke selve ideen eller praksisen, men beskrivelser eller materialisering av konseptet. En sentral observasjon innenfor denne teoritradisjonen, er at oppskrifter forhandles og kontekstualiseres lokalt framfor å importeres i sin helhet. Konseptene får sin endelige form i mottakerkonteksten. Organisasjonsideer er elastiske og åpne, og må fortolkes og tilpasses lokalt. Dette er tilpasninger som ikke skjer isolert fra andre ideer, aktører og tradisjoner som allerede er etablert i organisasjonen. Derfor vil en oppskrift gjerne bygge på eller videreutvikle noe som er kjent for aktørene: »Concepts tend to be presented to others in terms of existing templates, examples, categories, scientific concepts, theoretical framework and widespread classifications that are familiar« (Sahlin og Wedlin 2008:225). MUV kan forstås som et slikt konsept som fortolkes og tilpasses lokalt.

### 2.3 Likedanning

Mens språkliggjøring viser *hvordan* konsepter spres, er det også viktig å spørre *hvorfor* organisasjonsoppskrifter innføres. Innenfor institusjonell teori legges vekt på å forstå omgivelsene som en organisasjon er plassert i. For å overleve tilpasser organisasjoner seg til omverdenens behov og normer. Dette tilsvarer organismers liv i sitt naturlige miljø og representerer et naturlig systemperspektiv med økologi som en passende metafor (Scott 2014).

For organisasjoner kan adopsjon av en ny oppskrift sikre legitimitet fra omgivelsene uavhengig om oppskriften har dokumentert effektivitet. Det er et hovedpoeng i ny-institusjonell teori at oppskrifter adopteres mer av legitimitetsgrunner enn av effektivitetshensyn. Oppskrifter kan vinne innpass grunnet *sosial autorisering*, det vil si at de knyttes til kjente eller suksessrike organisasjoner eller ledere. Dersom de brukes eller lanseres av autoritative instanser, vil det styrke deres troverdighet. *Produktivisering* innebærer at ideer tilbys på et marked hvor de kommuniseres og fremstilles som brukervennlige (Djelic og Sahlin-Andersson 2006).

Når en organisasjonsoppskrift foreligger kan ledere begeistres for ideen og vedtar å adoptere den. Oppskrifter og konsepter kan dermed utgjøre råmateriale for prøving for ledere og organisasjoner. DiMaggio og Powell (1983) skrev en banebrytende artikkel om hvorfor organisasjoner blir mer like og brukte begrepet likedanning, kalt isomorfi.

De påpekte tre mekanismer som driver slik utvikling. Først tvangsmessig gjennom lover og regelverk, som offentlige bestemmelser som griper inn i organisasjoners virksomhet. Dernest tas konsepter i bruk og relateres til god praksis formidlet i profesjonsutdanninger. Bakgrunnen er normativt press om hva som er riktig å gjøre, der profesjoner har felles verdier, standarder og ideer fra utdanning og fagfellesskap. For det tredje kan innføring av en oppskrift skyldes indirekte press fordi virksomheter etterligner andre som de oppfatter som vellykkede. Dette kan bunne i usikkerhet. Gjennom disse tre mekanismene utvikler organisasjoner et felles vokabular gjennom å trekke veksler på en organisasjonsoppskrift som en ressurs.

Organisasjonsoppskrifter kan kalles myter siden de gir organisasjoner gjennomtenkte, rasjonelle og legitime argumenter for praksis uten at deres faktiske virkning er dokumentert (Meyer og Rowan 1977). En organisasjonsoppskrift kan innføres enten av symbolske grunner eller for å øke effektivitet, men også en kombinasjon av disse to alternativene er mulig. Myter refererer til et mulig gap mellom teori og praksis: »At oppskrifter formelt blir adoptert er ikke ensbetydende med at de blir omsatt til praksis og får styrende konsekvenser for aktiviteter i organisasjonen.« (Christensen et al. 2015:91). *Tilkobling* betegner at organisasjonen iverksetter ideen relativt raskt, gjerne med høye forventninger om effekt. *Frastøting* er derimot mer pessimistisk hvor ideer tatt ut av sin sammenheng søkes implementert i komplekse settinger. Det er da ikke tilstrekkelig vilje eller evne internt til å gjennomføre vellykket implementering, og den nye ideen legges til side. *Frikopling* er når organisasjoner opplever press til å inkorporere et nytt organisatorisk konsept, men møter dilemmaer gjennom motstand. En løsning blir da å formelt importere konseptet, men la den ha begrenset påvirkning på virksomheten for å unngå konflikter. Slik imøtekommes ulike interessenter og man oppnår legitimitet i flere leirer. Slike løse koblinger mellom deler av virksomheten beskrives som organisatorisk »hykleri« (Brunsson 2002). Det er grunn til å anta at flere av disse mekanismene forefinnes i vårt materiale.

## 2.4 Instrumentelle og institusjonelle motiver

Tilbake til de to hovedforståelsene av organisasjoner introdusert innledningsvis i dette delkapitlet. En *instrumentell* forståelse vektlegger at organisasjoner er styrbare og står til lederes disposisjon. Oppskrifter er i denne sammenheng å forstå som verktøy som vil gjøre virksomheten mer effektiv. Det gjøres gjerne en problembetinget søking hvor flere konsepter vurderes før man velger en oppskrift som gir en bedre løsning på et problem i organisasjonen. Dette vurderes ut fra en mål-middel tankegang som en adekvat oppskrift for å komme til rette med et konkret problem. Derimot anser en *institusjonell* tilnærming oppskrifter som meningsbærende symboler. Deres legitimitet og spredningskraft kan tilskrives rasjonelle verdier som fremgang, utvikling, modernisering, endringsideal, demokratisering og vitenskap (Boxenbaum og Jonsson 2008). Oppsummert forstår vi oppskrifter som verken kun verktøy eller symbol, men nettopp en kom-

binasjon av disse to perspektivene. En sentral mekanisme for å adoptere og beholde en oppskrift er at den tas for gitt som den riktige måten å gjøre ting på. Men virksomheten kan også selv beslutte at man vil innføre en oppskrift på grunn av gevinster ved den. Utbredelse av et konsept kan drives både av institusjonelle og instrumentelle krefter. Det kan med andre ord være flere og ulike grunner til å innføre et konsept som organisasjonsoppskrift. Vi antar derfor at det også er ulike grunner og motiver for at menigheter går inn i et MUV-prosjekt. Institusjonell teori gir oss tilgang til å studere vekselvirkningen mellom konsept og organisasjon, i dette tilfelle MUV og menighet.

### 3 Metode

Studien rapporterer data fra en kvantitativ spørreundersøkelse som er fulgt opp av kvalitative intervjuer. Begge delundersøkelser er gjennomført våren 2018. Hver menighet som deltar i MUV har en styringsgruppe for sitt lokale MUV-prosjekt, med en leder som også er kontaktperson overfor MF. Det er disse kontaktpersonene og i noen tilfeller andre sentrale ledere i menighetene som utgjør informantene i denne studien. Når vi utformet undersøkelsen hadde vi en forforståelse av hvordan lokale MUV-prosjekter hadde fungert. Dette baserer seg til dels på flere kontaktpunkter med de samme informantene, og gjennom tidligere forskning presentert innledningsvis i artikkelen.

#### 3.1 Spørreundersøkelsen

Populasjonen for denne undersøkelsen er de 38 menighetene som har fullført et MUV-prosjekt før sommeren 2017. Vi sendte totalt ut 70 e-poster til kontaktpersoner i disse menighetene og inviterte til å besvare et standardisert spørreskjema utformet elektronisk ved bruk av dataprogrammet Questback. Av disse e-postene nådde 17 ikke vedkommende grunnet bytte av stilling eller e-postadresse. Av de 53 som mottok e-post, har 25 svart. Respondentene representerer 20 av totalt 38 menigheter hvilket gir en svarprosent på 53.<sup>8</sup>

Tre menigheter er fra forsøksfasen 2008-11 og representerer to ulike bispedømmer. Vi antar at disse har en noe annen erfaring av opplegget enn de andre, da de fikk del i et foreløpig opplegg for MUV. Fra perioden 2011-14 er det 7 menigheter representert, fra tre ulike bispedømmer. De andre (11) avsluttet i perioden 2015-17, fra tre ulike bispedømmer. Blant de 25 respondentene var 17 ansatt, to menighetsrådsmedlemmer og seks frivillige. 21 av respondentene var med i styringsgruppen, mens de 4 andre ble menighetsledere etter at prosjektet var avsluttet. Halvparten av de 20 menighetene har 5-10 ansatte, mens de andre fordeler seg relativt jevnt på 1-5 eller over 10 ansatte. Oppsummert avspeiler respondentene en variasjon i »vanlige folkekirkemenigheter« med god fordeling fra bispedømmene og de ulike periodene i MUVs tiårige forløp, og fremstår dermed som representative.

Spørreskjemaet inneholder i alt 55 variabler og tok omtrent 20 minutter å besvare. Informantene ble bedt om å ta stilling til 26 påstander på en likert-skala fra 1 (helt



uenig) til 6 (helt enig). I tillegg var det åpne spørsmål hvor informantene kunne svare med egne ord. Hovedtemaer i skjemaet er respondentinformasjon, motivasjon for deltagelse, endring og utvikling i menigheten, bruk av arbeidsmetodikk, samt vurdering av MUV-konseptet.

Når vi refererer til gjennomsnittskår på gradert skala fra 1 til 6, indikerer vi noen tendenser og forskjeller på de ulike spørsmålene. Samtidig får en ikke på denne måten frem variasjonen i svarene informantene imellom på de enkelte spørsmål.

### 3.2 Intervju av utvalgte ledere

For å få utdypet svarene som kom fram i spørreundersøkelsen, inviterte vi noen av respondentene til å delta i oppfølgende intervjuer. Vi gjennomførte ett gruppeintervju med tre prester, og ett gruppeintervju med to daglige ledere (kirkeverger) og én menighetsrådsleder. Videre intervjuet vi én prest, én daglig leder (kirkeverge) og to menighetsrådsmedlemmer enkeltvis over telefon. Disse intervjupersonene representerer hver sin menighet. Intervjuene tilfører dermed data fra 10 av de 25 menighetene som deltok i spørreundersøkelsen.<sup>9</sup> Hovedtemaene i den semistrukturerte intervjuguiden tilsvarte og utdypet tematikken i spørreundersøkelsen.

### 3.3 Analyse og forskningsetikk

Vi presenterer funn fra spørreundersøkelsen som deskriptiv statistikk. Videre trekker vi veksler på fritekstsvarene som sammen med intervjuene ble analysert som en konvensjonell kvalitativ innholdsanalyse (Hsieh og Shannon 2005). Tekstmaterialet ble gjennomlest flere ganger, meningsbærende enheter identifisert, kodet og kategorisert. I analysekapitlet presenterer vi hovedfunn i delkapitlene hvor det kvantitative materialet belyses av kvalitative data gjennom illustrerende sitater.

Vi som forskere og forfattere er aktører i dette fagfeltet. Den ene er prosjektleder for MUV, og har hatt ansvar for utvikling og drift av virksomheten alle ti årene. Den andre har deltatt på videreutdanningskurs og er mentor for noen menigheter i MUV. Vi har søkt å være bevisst på forskereffekten, eksempelvis ved at informanter kan forutsette kunnskap hos oss og gi den informasjon de tror vi ønsker. Videre har vi forsøkt å være bevisst på egne verdier og interesser. Vi har også innsett at det er umulig å samle ikke-tolket informasjon. Vi kan ikke dokumentere faktiske utviklingsprosesser i menighetene, men bygger på informantenes utsagn om prosessen som reflekterer deres tolkning av denne. Vi har forsøkt å begrense forskereffekten i fordeling av arbeidet overfor informantene. En av forskerne har hatt hovedansvaret for spørreskjemaet. Den andre forskeren, som fra før har minst kjennskap og kontakt med informanter, har gjennomført intervjuene. Analyse og øvrig arbeid er felles.

Undersøkelsen ble gjennomført i henhold til retningslinjer for god forskningsetikk med informert samtykke, konfidensialitet og anonymisering. Studien inneholder ingen

personsensitive opplysninger. Den ble funnet ikke-meldepliktig i internettbasert test ved Norsk senter for forskningsdata.

## 4 Analyse

### 4.1 Motiver

Vårt første forskningsspørsmål angår hvilke motiver lederne oppgir som begrunnelse for deltakelse i et MUV-prosjekt. Dette retrospektive spørsmålet åpner for innsikt i ledernes forventninger og ønsker om endring. Et utviklingsprosjekt over to-tre år er relativt omfattende, og fordrer ressurser i form av arbeidstid, innsats og ledelse. Hva som var foranledningen til deltakelse i MUV, blir belyst gjennom begge delene i undersøkelsen.

#### 4.1.1 Involvering i bredden

Informantene bes om å ta stilling til påstanden: »Motivet for å være med på et MUV-prosjekt var ønsket om at enda flere skulle bli involvert i menighetens virksomhet.« Informantene gir gjennomsnittlig en skår på 5,1. Dette indikerer at vekst i bredden er viktig.

Dette støttes i det kvalitative materialet hvor intervjupersonene tar for gitt at økt involvering og oppslutning er et hovedformål med MUV-deltakelse. Videre gir intervjudata gjennom to hovedtemaer innsikt i hva slik involvering innebærer. For det første fremheves selve involveringen som skjer gjennom MUV-prosjektets arbeidsprosess. Verktøyene som inngår i prosjektets første fase, utforske, handler om å kartlegge lokalmiljøet og lytte til kirkens medlemmer. Menighetenes lokale spørreundersøkelser og intervjuer var av et visst omfang som lot flere stemmer komme fram. For det andre angår ønsket om involvering i bredden økt deltakelse i menighetslivet og aktiviteter. Dette spenner fra kirkelige handlinger til menighetsliv. Eksempelvis påpeker flere informanter nedadgående statistikker for dåp og nattverddeltagelse som beveggrunnen for å ta grep. De lokale menighetslederne er ikke helt fornøyde med forholdene og vil i høyere grad nå og være i kontakt med medlemmene. Andre nevner ønsket om å tilpasse menighetens løpende tilbud til de som bor i soknet: »Det grunnleggende ønsket vårt er å være en relevant kirke.« Resonnementet er at dersom man vet hva folk ønsker og hvilke behov de har, og dette fanges opp av menigheten, kan man svare med et adekvat tilbud til dem. Dette vil forhåpentligvis gi utslag i kvantitativ vekst. En illustrerende utfyllende uttalelse om dette spørsmålet i spørreskjemaet kom i et av intervjuene:

I alle år har vi sett i årsstatistikkene at deltakelsen går ned. Vigsler og dåp går ned. Vi er i en krisetid. Vi har lett etter redskapene. Hvordan kan vi som menighet få hjelp til å snu denne utviklingen?

Det synes som om menighetenes ledere viser usikkerhet i møte med negative utviklingstendenser. Dette er for dem et insitamant for deltakelse i MUV. Vi har ikke data

som kan si noe konkret om denne utviklingen endres i løpet av et MUV-prosjekt. I spørreundersøkelsen, der informantene blir bedt om å ta stilling til om menighetsledelsen gjennom MUV tenker mer på hvem som er del av menigheten og hvordan ulike typer mennesker kan inkluderes, ser vi at 19 av respondentene svarer i øvre del av skalaen, og gjennomsnittskåren er 4,0. MUV ser ut til å fungere som en perspektivforsterker som i det minste vedlikeholder et slikt engasjement.

#### 4.1.2 Andre motiver for MUV-deltakelse

Spørreundersøkelsen har også et åpent felt for å nevne andre motiver for deltakelse. I tillegg til å utvikle en menighet i bredden, nevnes utvikling i dybden eller ønske om å styrke kvaliteten i arbeidet. I et MUV-prosjekt utforskes og kartlegges konteksten gjennom spørreundersøkelse og intervjuer, der det registreres ønsker og tilbakemeldinger til ansatte på menighetens virksomhet. I noen grad har dette gitt justeringer av menighetens virksomhet, men oftest har det bestått av positive bekreftelser på velfungerende arbeid. Informantene oppgir ellers behovet for en overordnet, helhetlig strategi som viktig. Det synes som det er krevende for menighetens ledelse å sette av tid til å snakke om felles overgripende tema som involverer både ansatte og menighetsråd. En informant skriver illustrerende: »Vi ønsket verktøy til å tenke strategi og helhet og prioritere tid i menighetsråd, stab og menighet til slike prosesser.« Vår analyse viser at lederne erkjenner behovet for strategisk tenkning, men de vet ikke selv hvordan de skal lede en slik prosess og hvilken metodikk eller verktøy de skal anvende. Gjennomgående omtales MUV instrumentelt: »MUV er ikke løsningen på et problem, men gir oss verktøyene for å finne løsninger.« Strategiutforming finner gjerne sted i rammen av felles samtaler mellom lederne i menigheten:

Vi har hatt gode diskusjoner mellom stab og menighetsråd. Vi har kommet nærmere hverandre. Det er ikke godt å si om vi hadde klart det uten MUV, men å bli tvunget til å sette av tid har vært en god ting.

Det kvalitative materialet viser samlet sett vage forventninger, og at menighetene ble med i MUV gjennom initiativet til noen ildsjeler. Deltakelsen motiveres sjelden av kriser eller endringer som krever nyorientering, eksempelvis omstillinger, nedbemanninger eller økonomiske innskjæringer. Noen ble med som en type kvalitetssikring eller bekræftelse på et arbeid de selv mente var velfungerende.

Oppsummert ser vi en variasjon av motiver for hvorfor menigheter deltar i et MUV-prosjekt. For det første gjelder det menigheten som helhet. Det er gjennomgående ønske om at flere mennesker skal bli involvert og delaktig i menigheten. Noen peker også på ønsket om styrket kvalitet på arbeidet i menigheten. Videre er det motiver som er knyttet til arbeidsmåter for å støtte menighetens ledere. Det gjelder å få hjelp til strategisk og langsiktig planarbeid, organisert målstyring og økt kompetanse og vilje til

utvikling. Det pekes på ønsker om å få til et godt samarbeid mellom råd og ansatte, og at det skal være flere enn presten som står for utviklingen. Kontakt og samarbeid med nabomenigheten nevnes også. Enkelte som har hatt et MUV-prosjekt har samtidig vært i sonderinger med å danne felles menighetsråd, eller fusjonere sokn. Flere menigheter synes å ha blitt med i et MUV-prosjekt uten klare motiver eller forventninger. Noen understreker at de ved oppstart hadde liten kunnskap om MUV, og at de ble oppfordret av bispedømmet til å delta. At slike oppfordringer ledsages av økonomisk støtte er en medvirkende faktor til MUV-deltakelse.

## 4.2 Gjennomføringen av MUV-prosjektet

Vårt andre forskningsspørsmål er hvordan lederne erfarer selve gjennomføringen av MUV-prosjektet.

### 4.2.1 Endringer i samarbeid og ansvarsfordeling

I spørreskjemaet spurte vi om samarbeidet mellom ulike aktører i menigheten. Informantene tok stilling til hvorvidt det hadde vært en positiv utvikling i samarbeidsrelasjonen mellom menighetens ansatte gjennom MUV-prosjektet. Gjennomsnittskåren er her 3,6. Informantene fordeler seg jevnt på svaralternativene. Respondentene knytter i liten grad godt samarbeid mellom ansatte til MUV. De oppgir at det var godt samarbeid fra før. Videre bes informantene om å ta stilling til forbedring i samarbeid mellom ansatte og frivillige, og oppgir gjennomsnittlig 4,0. Ingen var helt uenig i dette. I likhet med relasjoner ansatte i mellom, oppgis det at frivillige og ansatte jobbet godt sammen også før MUV. Det som forklarer en noe høyere skår her, er at det er blitt mer fokus på samarbeidsrelasjonene og at man har snakket eksplisitt om disse. MUV har dermed bidratt til å tilrettelegge en samtaleprosess med overgripende temaer, som ellers blir tatt for gitt. Et tredje samarbeidsforhold vi spurte om, var om det var blitt utvidet samarbeid mellom menigheten og ulike instanser og organer i lokalsamfunnet. Gjennomsnittet var 3,5, altså midt på skalaen mellom ytterpunktene helt uenig og helt enig, men ingen svarte 1 (helt uenig). MUV innebærer et sterkt fokus på å kartlegge konteksten og stimulere til samarbeid, men ser ikke ut til å avstedkomme raske endringer overfor andre aktører lokalt.

Vi spurte også om dagsorden på møter i menighetsråd og stab har endret seg gjennom MUV. Respondentene fordeler seg på hele svarskalaen med et gjennomsnitt på 2,7. Noen informanter er helt uenige i påstanden. De som svarer mest positivt, trekker fram at MUV-plan og menighetsanalysen blir brukt i arbeidet i stab og råd. Andre hevder at menighetsrådet årlig inviterer ansatte til drøfting av vedkommende arbeidsområde. Flere informanter påpeker at MUV ikke er eneste årsak til dette.

Relatert til samarbeid spurte vi også om MUV har ført til mer avklart ansvarsfordeling og ledelse i menigheten. Svarene gir en gjennomsnittskår på 2,8. Noen kommenter

rer at menighetsrådet nå kjenner større ansvar, ikke bare at staben »sitter i førerhuset siden de er der i det daglige«.

Stor spredning i svarene på gradert skala og frie kommentarer viser at det er relativt stor variasjon i hvilken grad og hvordan MUV har innvirket på endring i samarbeid i menigheten.

#### 4.2.2 Styring og ledelse

Hver menighet har en styringsgruppe som hos de fleste er sammensatt av sokneprest, daglig leder/kirkeverge, menighetsrådsleder og et par frivillige. Dette synes å være den ønskede sammensetningen. Noen informanter peker på ulempen der ikke menighetsrådsleder var med. Representasjonen handler grunnleggende sett om forankring og klare kommunikasjonskanaler mellom lederne i menigheten, og i særdeleshet mellom ansatte og menighetsråd. Det oppleves vanskelig om ansatte blir på siden av prosjektet og ikke får tilstrekkelig eierforhold. En prest sier: »Det er helt avgjørende å ha med nøkkelpersoner i MUV. Det krever personer som har vilje og ser viktigheten av det. Finnes ikke de, fungerer det ikke.«

En menighetsrådsleder peker på at hovedutfordringen med en felles helhetlig tenkning er »ansattes autonomi og frivillige som ligger utenfor styringsrekkevidde«. I tillegg til nøkkelpersoner, må medlemmene i styringsgruppen ha tid og ressurser. Informantene gir til dels fyldige beskrivelser av grep som må gjøres for at MUV skal implementeres. Å lede MUV omtales som »hardt arbeid og tidkrevende«. I tillegg er det »utfordrende å motivere andre og holde intensiteten oppe i et såpass langvarig prosjekt.« Det gis eksempler både fra menigheter hvor dette har fungert bra og steder hvor gode intensjoner ikke er blitt fulgt opp. Som en sokneprest sier det: »Tjenesteordningen er full nok som den er. Alle er opptatt med sitt, og det å kjøre et helhetlig utviklingsprosjekt og å få folk med, er veldig krevende.« Prestene har en sentral rolle i MUV som de selv begrunner gjennom prestatjetjenestens helhetsblikk: »Men det er noe særskilt med det helhetlige blikket som prest at man er inni mange ting i løpet av arbeidshverdagen. Vi møter mennesker og har kontakt og muligheter.« Et anliggende for prestene var å utvikle strategisk tenkning og unngå at dette blir et eneansvar for deres profesjon. Prestene forteller at de ønsker flere delaktig i overordnet tenkning om menighetens utvikling.

Informantene påpeker utfordringer med hensyn til å få oversikt over hva et MUV-prosjekt faktisk er. Det kan virke uklart hva menigheten er blitt med på, og en arbeidsprosess på 2-3 år virker for noen lang og en ser ikke helt meningen med de enkelte elementer. Det kan være vanskelig å avsette tid og ressurser for arbeidsprosessen.

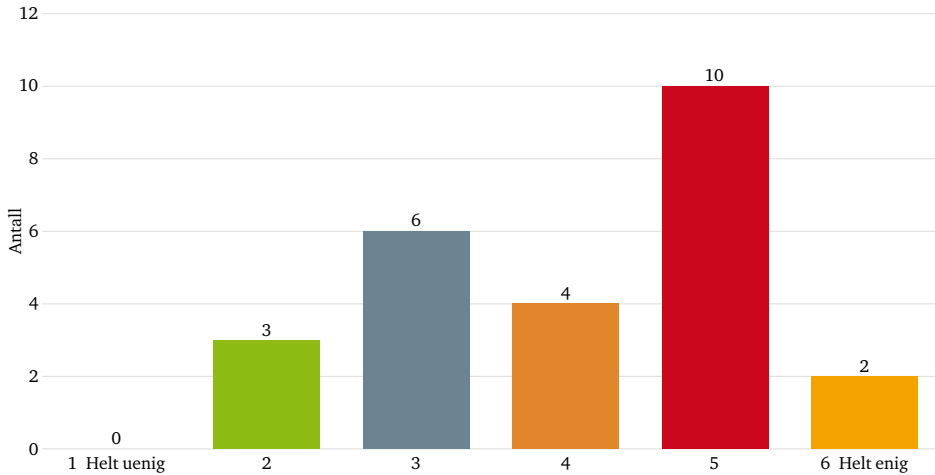
Oppsummerende kan vi si at en avklart lokal ledelse er avgjørende for å få til et vellykket prosjekt. Tydelig informasjon om konseptet som helhet er også viktig. Godt samarbeid mellom ulike aktører er en god forutsetning for å gjennomføre et prosjekt, samtidig som prosjektet i seg selv også kan være med å tilrettelegge for slikt samarbeid.

### 4.3 MUVs preg på menigheten etter avsluttet prosjekt

Vårt tredje forskningsspørsmål er hvordan MUV har satt spor i menigheten etter at prosjektet formelt er avsluttet. Vi kunne spurt om MUVs »effekt«, men vurderer dette noe misvisende da det forutsetter en årsakssammenheng. Det er også vanskelig å isolere årsak til endringer i forhold til andre prosesser i menighetene.

#### 4.3.1 En forskjell for menigheten

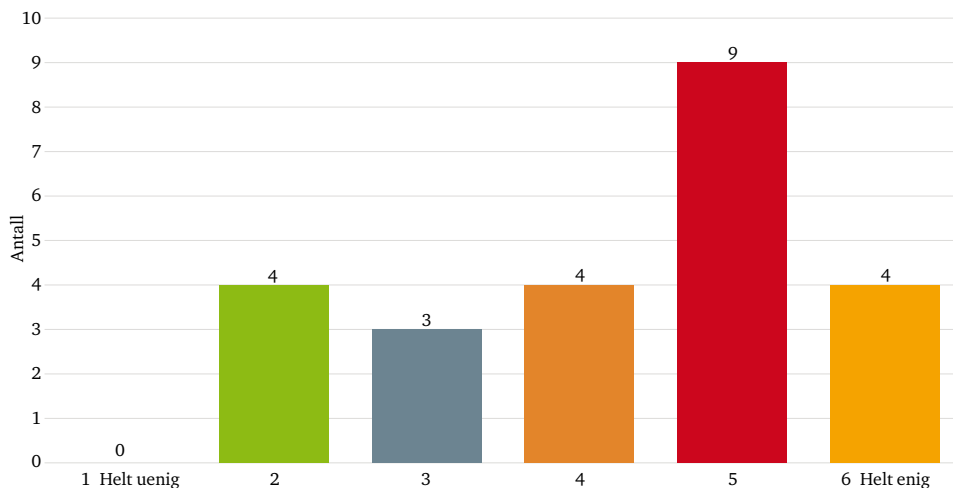
Helt overordnet, ble informantene bedt om å se tilbake og ta stilling til hvorvidt MUV hadde bidratt til å gjøre en »forskjell for menigheten«. Svarene vises i dette søylediagrammet:



(Tall over hver søyle representerer antall svar. N=25)

Respondentene ble også bedt om å beskrive med egne ord hva MUV hadde betydd for deres menighet. Positivt trekkes fram bevisstgjøring om »hva som faktisk skjer og hvem vi er«, samt bevissthet om å »lytte til hva folkekirkemenigheten har av ønsker og behov når vi planlegger våre aktiviteter«. MUV har gitt mer målrettet arbeid, og man viser til konkrete produkter som visjon, mål, tiltak, satsningsområder i MUV-planen.

Et spørsmål i spørreundersøkelsen var også »Jeg vil anbefale andre menigheter å være med i et MUV-prosjekt.« Vi ser i begge disse søylediagrammene at det er ingen som svarer »helt uenig«, og ca. halvparten svarer på de to øverste verdiene, 5-6. Gjennomsnittskåret var her 4,1:



$N=24$

#### 4.3.2 Helhetlige ekklesiologiske samtaler

Informantene tok stilling til påstanden om menighetenes ledelse har fortsatt med å samtale om »hva menigheten er kalt til å være og kalt til å gjøre« også etter avsluttet MUV-prosjekt. Her oppgir de 25 respondentene gjennomsnittskåren 4,6 og fordeler seg i øverste sjikt på skalaen. I dette spørsmålet bes lederne ta stilling til selve essensen i MUV; menighetens identitet og aktivitet på et overordnet nivå. Ved å krysstabulere svarene ser vi at menigheter som nylig har avsluttet MUV gjør dette i like stor grad som de som har vært ute av prosjektet i flere år. Dette tyder på at det er andre faktorer enn nærhet til prosjektperioden som er avgjørende for at samtalen fortsetter. I intervjuene understreker lederne verdier av slike samtaler. Selve samtaleprosessen nevnes som en viktig side ved MUV: »Endelig fikk vi et språk til å snakke om disse tingene.« Deltakelse på dialogkonferansene fremheves også som lærerike hva angår ekklesiologi. Deltakerne fikk fordypet forståelse av hva kirken er og hva menigheten kan være.

#### 4.3.3 Endringer gjennom planarbeid

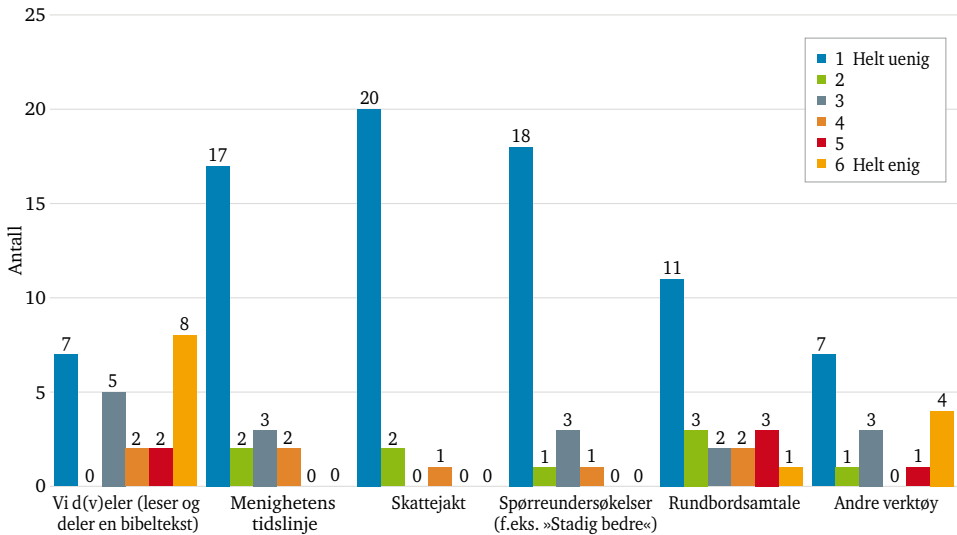
Et konkret sluttprodukt i MUV-prosessen er utarbeidelse av en MUV-plan. Denne inneholder en beskrivelse av menigheten på bakgrunn av demografiske data og analyse av lokale spørreundersøkelser og intervjuer. Menigheten laget videre visjon, beskrev mål på ulike områder, og bestemte seg for tre satsningsområder med tiltak. Respondentene ble bedt om å ta stilling til i hvilken grad de har iverksatt tiltakene som var nedfelt i MUV-planen. Svarene er helt i toppsjiktet av skalaen med 5,0 som gjennomsnittskår. Dette synes å være det mest identifiserbare resultat av MUV i menighetene. Det henvises også flittig til planen i intervjuene »som det mest konkrete som kom ut av prosessen. MUV-planen er jo produktet vi løfter fram.« Informantene beskriver sine tre prioriterte

satsningsområder. Men det synes å være spenninger i materialet mellom at »vi har fått på plass en ny visjon og en ny strategiplan« kontra »vi har liten endringsvilje og samtidig en svak kultur for å følge opp planer.«

Siden respondentene ikke forklarer alle endringer i lys av MUV, spurte vi om det har skjedd »andre vesentlige endringer i menigheter som har innvirket på dens utvikling«. Også her fordeler svarene seg på alle alternativene med gjennomsnittskår 3,5. Av vesentlige endringer fremheves spesielt skifte av personer, sokneprest, andre ansatte, medlemmer i MR og flytting av engasjerte frivillige. Noen viser til at økonomien har blitt strammere og virker inn på helhetsbildet.

#### 4.3.4 Bruk av verktøy etter endt MUV-periode

MUV benytter seg av en rekke verktøy som: vi d(v)eler, tidslinje, skattejakt, spørreundersøker, rundbordsamtaler. Disse kan brukes hver for seg, og de anbefales til bruk også uavhengig av MUV-prosjektet. Vi undersøkte i hvilken grad disse er brukt etter avsluttet MUV-prosjekt. Slik fordeler svarene seg på om bruk av de nevnte verktøyene, etter MUV-prosjektet:



*Blå søyle (venstre) er »helt uenig«/bruker ikke, mens orange søyle (høyre) er »helt enig«/bruker. Nummer over søylene er antall respondenter.*

Det er tydelig at verktøyene ikke brukes særlig mye etter fullført MUV-prosjekt. Man kan spørre om de de ansees bare som typiske prosessverktøy. Bruk av verktøy som ikke krever stor arbeidsinnsats kan være anvendelige også etter et MUV-prosjekt, er spesielt Vi d(v)eler og rundbordsamtale. Andre redskaper som krever stor arbeidsinnsats, som tidslinje, tilrettelagt statistikk, spørreundersøkelse og intervju, blir vanligvis ikke gjen-



tatt, men analysedokumentene fra disse verktøyene kan være en referanse også etter prosjektet.

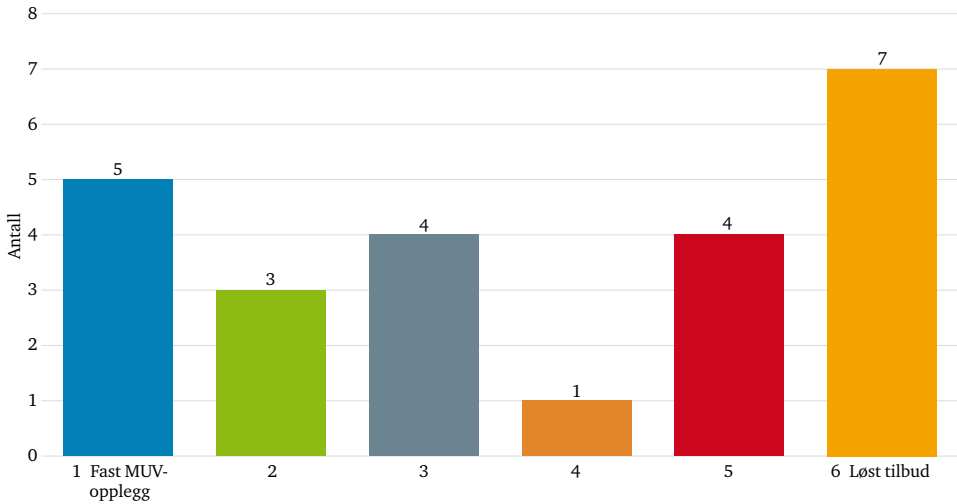
Videre kan kontakt med andre menigheter også forstås som et arbeidsverktøy. De halvårslige dialogkonferansene som samlet flere menigheter, var populære blant informantene som ble intervjuet. Samlingene gav inspirasjon og innblikk i andres situasjon som beskrives som lærerikt. I spørreskjema var imidlertid gjennomsnittlig svar bare 2,2 på om de fortsatt hadde kontakt med noen av menighetene de var sammen med i MUV-prosjektet. Tre av menighetene oppgir at de er helt enig i påstanden, og har følgelig mye kontakt. Det er sannsynlig at de som har mye kontakt etter prosjektet er de som også har hatt dette tidligere.

#### 4.4 Ledernes ønsker om endringer i MUV-konseptet

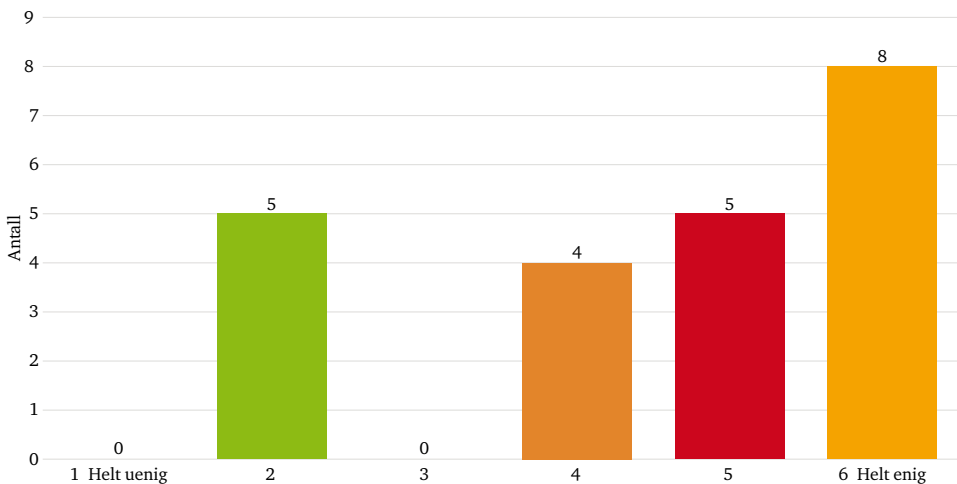
Vårt fjerde forskningsspørsmål omhandler hvordan lederne utfordrer MUV som konsept. Hva kan endres, forbedres og videreutvikles ved selve utviklingsprogrammet? Som vi har sett, ville informantene i noen grad anbefalt andre menigheter å delta (gjennomsnitt 4,1). Noe av forbeholdet kan henge sammen med ønsker om endringer med selve MUV-konseptet. Et viktig tema her er ansattes rolle i MUV som bør gjøres mer eksplisitt. De ansatte bør i høyere grad involveres; »slik at de får et sterkere eierforhold«. En informant mener også at ansatte må ansvarliggjøres:

I hvilken grad er min væremåte, lederstil, menighetstenkning, tidsprioritering, gudstjenesteledelse en brems eller gass i menighets utvikling på dette sted? MUV-prosjektet kan fokusere på mye verktøy, men bør bruke mer fokus på snekteren som skal bruke dem.

Det påpekes at MUV innebærer mange dokumenter og kan oppleves for mye akademisk. En viktig problemstilling er hvor fast eller fleksibelt MUV-konseptet bør være. Informantene tok stilling til »Hvis du skulle velge mellom på den ene siden et fast MUV-opplegg som er likt for alle og på den andre siden et løst tilbud med ulike typer verktøy og at en selv styrer fremdriften, hva ønsker du?« Gjennomsnittet ble 3,6. Informantene fordeler seg ganske likt på svaralternativene.



Varighet på et MUV-prosjekt er et sentralt tema for informantene. Når vi konkretiserer ulike opplegg for å stimulere et utviklingsarbeid i menigheten, ser vi at det er en tendens til at de fleste mener 3 år er for langvarig. Det er flere som ønsker å forplikte seg på bare en modul av ganger eller enkeltstående kursdager i menigheten. På spørsmål om en ønsker et konsentrert MUV-prosjekt på inntil to år framfor tre år, er gjennomsnittlig svar 4,0:



Oppsummert gir menighetslederne råd på flere nivåer for endring av MUV. Når det gjelder omfang og struktur er det ønske om en forenkling av opplegget. En forkortet periode eksempelvis på inntil to år nevnes av flere. Noe mindre »akademisk« preg, med noe enkelte og mer praktisk orientert opplegg etterlyses. Noen ønsker et »fast opplegg« en kan gå inn i, mens andre ønsker et »løst opplegg«, der valgfriheten er stor. Dette

henger trolig sammen med kompetanse, tid og engasjement hos lokale ledere. Fokus på personer, fremfor strukturer og redskaper, fremheves som avgjørende. Det er sårbart dersom ikke det er personer som tar ledelse, og hvis det er for stort gjennomtrekk i styringsgruppen, eksempelvis ved at nøkkelpersoner slutter i stillingen eller blir sykemeldt. Bedre oversikt, spesielt i første fase poengteres. Det er et behov for at det tidlig i prosessen blir klart hva som er innhold og mål med prosjektarbeidet.

## 5 Drøfting

Våre data viser at menighetsutvikling som fenomen i noen grad impliserer endring i menighetene som organisasjoner. Mens endring står sentralt i allmenn organisasjonsfaglig og ledelsesfaglig forskning, er fenomenet relativt lite studert i menighetskontekster (van Gelder 2007; Birkedal 2012). Endring kan grovt forstås som utvikling enten som revolusjon eller evolusjon, avhengig av tidsforløp og innhold. Mens omfattende endringer i en hel sektor omtales som reformer, kan endringer innenfor en organisasjon kalles omstilling. Utvikling signaliserer mindre grad av endring, der en tar utgangspunktet i noe eksisterende som videreføres på nye måter, framfor radikal import av noe utenfra som adopteres (Christensen et al. 2015).

Slik vi ovenfor har analysert forskningsdataene, framstår MUV-konseptet i kirkelig kontekst som en særegen organisasjonsoppskrift. De fleste informantene bekrefter at MUV-prosjektet har hatt en innvirkning på deres menighet, men MUV griper inn i menigheten i en tidsbegrenset periode og på avgrensede måter framfor å være en totalløsning. Som den tiårige historikken viser, har MUV ulike røtter og er blitt til som et kompositt av ulike inspirasjonskilder og tradisjoner, uten å gi hegemoni til en særskilt ekklesiologi. Intensjonen har derimot vært en fleksibel utviklingsideal som kan tilpasses bredden av norske folkekirkemenigheter avhengig av lokal kontekst. Materialet viser at MUV i liten grad påvirker strukturen i menighetene, men derimot kulturen. Informantene beskriver endringer både i prosess og produkt, hvilket lar seg forstå både ut fra en instrumentelt og et institusjonelt perspektiv på menigheten som organisasjon (Sirris 2015).

Flere informanter henviser til MUVs forankring som en medvirkende årsak til deltakelse i prosjektet. Autorisering av en organisasjonsoppskrift fremheves også i faglitteraturen (Røvik 1998). For MUV skjer dette ved tilknytning til Den norske kirke sentralt og til landets største teologiske utdanningsinstitusjon (MF). Menighetsutvikling får dermed en akademisk tapning og fundament. MUV målbæres også av enkelte bispedømmer som støtter menigheter som deltar i programmet. Videre kan oppskrifter få fotfeste grunnet universalisering. Menighetsutvikling tilsvarer slik organisasjonsutvikling som er velkjent i arbeidslivet for øvrig og som mange menighetsmedlemmer lever i. Organisasjonsbegrepet brer om seg i samfunnet (Brunsson og Jacobsson 2000), og kirken kan også sees som en hybrid mellom organisme og organisasjon (Hegstad 2009). Når MUV presenteres som tilpasset utviklingsarbeid for vanlige folkekirkemenigheter, er dette et uttrykk for produkttilpasning hvor anvendelighet og tilgjengelighet styrkes.

Å drive utviklingsarbeid styrker legitimiteten til menigheten i lokalmiljøet, ifølge informantene. Dette poengteres gjennom egenverdien som tilskrives å få menighetsmedlemmene i tale og dermed gi dem påvirkningskraft. Samtaler med medlemmer har medført økt bevissthet og forståelse for relasjoner mellom menighet og lokalsamfunn, til å lytte til hva folkekirkemenigheten har av ønsker og behov. Menighetslederne rapporterer om økt forståelse for den komplekse situasjonen menigheten står i, samt større bevissthet omkring visjon og verdier i menigheten og hva som er menighetens svakheter og styrker. Dette er ikke bare en allmenn informasjonsinnhenting, men ekklesiologisk bevissthet tilegnet gjennom MUVs begrepsapparat. MUV som organisasjonsoppskrift har dermed hjulpet menighetene med et språk og en terminologi til å samtale om lokalt utviklingsarbeid (Røvik 1998). De lokale aktørene er blitt bedre kjent med ekklesiologisk tenkning og er i bedre stand til å artikulere og formulere hva den lokale kirke er og skal gjøre.

MUV representerer ikke minst økt bevissthet om demografi og prioritering av ressurser. Dette avspeiler et instrumentelt og rasjonelt syn på organisasjoner. Lokalkirken i Norge er i hovedsak finansiert gjennom kommunale budsjetter, og noen informanter henviser til lokalmyndighetenes tilfredshet over at også kirken driver organisasjonsutvikling. At menigheter blir med i MUV, bidrar til å gi dem legitimitet både fra folkekirken og fra lokalmiljøet. Uavhengig av faktisk effekt av MUV, kan MUV-menighetene forstås som utviklingsorienterte, moderne og rasjonelle (Meyer og Rowan 1977). MUV kan dermed gi menighetene styrket legitimitet i medlemmenes øyne og hos de bevilgende myndigheter.

Konsepter og ideer er vanligvis ikke utformet en gang for alle, slik også med MUV. Konsepter er ofte ganske generelle og må derfor fortolkes lokalt for å anvendes, helt eller delvis (Sahlin og Wedlin 2008). Våre data viser at menighetslederne som inngår i denne studien har en nøkkelrolle i det å kontekstualisere MUV. Dette er også en intensjon ved selve konseptet. MUV som prototype må tilpasses den lokale virkelighet, og denne innsatsen forstår vi som et oversettelsesarbeid (Boxenbaum og Jonsson 2008). Hvorvidt oversetternes arbeid lykkes, avhenger av praktiske forhold som ressurser når det gjelder tid og engasjement. Materialet viser ulike mekanismer. Frastøting synes å være sjeldent, når en først har startet et prosjekt. Mekanismen betegner at menigheten svært tidlig ikke har hatt vilje eller ressurser til å implementere MUV. Flertallet av menigheter viser derimot tilkopling hvor MUV blir adoptert og hvor det arbeides aktivt for å oversette MUV-prototypen til en lokal variant. Informantene er imidlertid også tydelige på at MUV lever side om side ved andre prosesser i menigheten, og det foregår derfor former for frikobling. Det innebærer at MUV kan ha et begrenset nedslagsfelt og vanskelig for å sette preg på hele organisasjonen. Menigheter er mangfoldige og det er krevende å favne alle interessenter og aktiviteter.

Det rapporteres om et lite, men ikke ubetydelig forbedret samarbeid blant menighetens ledere og i relasjon til frivillige. Et MUV-prosjekt kan være med på å klargjøre

ansvarsforhold og føre til tydeligere ledelse siden MUV muliggjør en arena for å samtale om disse fenomenene. Flere informanter understreker sammensetning av styringsgruppen som avgjørende, og at medlemmene her har tilstrekkelig energi for å lede og drive prosjektet i hele perioden.

En hovedutfordring er forankringen i menighetsledelsen forstått som ansatte og menighetsråd. Sektorisering innad i menigheter hvor selvbestemmelse er en utstrakt arbeidsform, er påpekt både i danske og norske studier (Sløk 2008, Sirris 2015). En særlig utfordring er å føre ansatte fra selvbestemmelse til selvledelse. Det siste innebærer at profesjonell autonomi ivaretas samtidig som hver ansatt relaterer til menighetens visjon, mål og verdier. MUV tematiserer dette og tilbyr både et begrepsapparat og en infrastruktur for å tilrettelegge slike prosesser. Menighetene i denne studien har i ulik grad benyttet seg av dette. MUV ser ut til å ha bidratt med et bedre språk på hva en ønsker å oppnå lokalt. Organisasjonsoppskriftens terminologi er innført i menighetsledelsen med bruk av analysedokumenter og MUV-plan. Disse kan være et orienteringspunkt i videre drøfting og strategiarbeid. Noen har fortsatt med et strategiutvalg eller styringsgruppe for menighetsutvikling, også etter avsluttet prosjekt.

Oversettelsesprosessen i lokalmenigheten kan utgjøre kombinasjon av det nye konseptet med ideer som allerede er i bruk, eller det kan skje en radikal omstøpning. Materialet viser ingen eksempler på radikale endringer medført på grunn av MUV, men heller moderate endringer på spesifikke områder. Dette er relevant siden vi er interessert i hvor fast eller fleksibel MUV oppfattes som. De som har vedtatt en MUV-plan med klare prioriteringer synes å arbeide relativt systematisk med å følge opp eller gjennomføre denne. For noen fungerer den som menighetens virksomhetsplan eller strategiplan. I hvilken grad dette skjer henger nok sammen med om denne er godt forankret i ledelsen, og hvor konkret den er. Det er i denne sammenheng interessant at menighetslederne entydig rapporterer at de er positivt forpliktet på planen. Menigheter er godt kjent med lokalt planarbeid på ulike fagområder. Det er notorisk at målstyring gjennom planarbeid møter en viss motstand på lokalplanet i kirken (Nødland et al. 2014). Planarbeid i MUV skiller seg imidlertid fra øvrig planarbeid gjennom å være selvvalgt. Videre er ikke MUV-planen avgrenset til å gjelde et særskilt arbeidsområde i menigheten som diakoni, kirkemusikk, trosopplæring eller gudstjeneste. Den er sektorovergripende gjennom dimensjonene ved tro, i verden, i fellesskap, med deltakelse, i bevegelse. Konseptet skjærer dermed på tvers av det som kan framstå som fragmentering og detaljstyring, med den hensikt å tenke langsiktig og fremme helhetstenkning.

MUV som utviklingsarbeid består av ulike retninger innenfor organisasjonsendring (Askeland 2012). Informantene presiserer at de ikke primært ser MUV som endring av et organisasjonskart, det vil si en ren instrumentell endring. Selv om MUV består av strukturelle grep som danning av styringsgruppe og etablering av infrastruktur gjennom arenaer og verktøy, er det bevissthet om at kulturelle og sosiale endringer er vanskeligere å endre. Informantene påpeker også at arbeidet griper inn i dype spor, eller

rører ved grunnleggende verdier og forståelse av det å være menighet. Dette taler for at menighetsutvikling ikke er en rask oppskrift eller en »quick fix«, som flere påpeker. Det er en åpen prosess som ikke helt lar seg styre. For noen av informantene blir nettopp dette forholdet tydeligere gjennom MUV, og det kan avleses en del frustrasjon over hvor krevende menighetsutvikling kan være. Dette viser at en ensidig instrumentell tilnærming til menighetsutvikling kommer til kort. En kompleks og variert forståelse av menighetsutvikling kan også gi mening til den uklarheten som synes å prege motivasjonen for å delta i et MUV-prosjekt. Det å være i prosess tillegges en egenverdi; »så lenge vi er med i utviklingsprosjekt skjer det noe.« Informantenes betoning av styrket bevissthet som en hovedgevinst av MUV gir da mening og støtter opp om et institusjonelt syn på lokalmenigheten.

## 6 Konklusjon

Vi spurte innledningsvis om MUV som konsept kan være til nytte for å stimulere menighetslederens ekklesiologiske refleksjon og til et utviklingsarbeid i menigheten forstått som organisasjon. Svaret på dette er at MUV - til en viss grad - tilrettelegger for begge deler. Vi ser at MUV stimulerer refleksjon om å forstå hva menighet er og skal gjøre. Det er imidlertid færre data som viser direkte teologisk refleksjon. I materialet er det i størst grad fokus på menighet som organisasjon. Dette kan selvsagt henge sammen med våre spørsmål. Men det kan også gjenspeile at MUV som sådan utfordrer spesielt på organisasjonsutvikling. Menighetsledere har i liten grad sett på eller brukt MUV som konsept for teologisk refleksjon og endring, og mer som er arbeidsredskap for organisasjonsutvikling. Samtidig ser vi at informantenes refleksjoner indirekte har ekklesiologiske implikasjoner, selv om det for dem ikke er eksplisitt.

Den mer konkrete problemstillingen som har styrt denne studien er: *Hvilke utviklingstrekk erfarer lokale menighetsledere at gjennomført MUV-prosjekt har bidratt til i menigheten, og hva indikerer disse erfaringene for videreutvikling av MUV-konseptet?* Den foregående analysen og drøftingen har besvart dette spørsmålet, operasjonalisert gjennom fire forskningsspørsmål.

Motivasjon for MUV-prosjekt er gjennomgående relatert til utfordringen som menighetslederne erfarer i form av manglende involvering og oppslutning blant folkekirkens medlemmer, ofte dokumentert gjennom nedadgående statistikker. De lokale kirkelederne er bekymret for fremtiden til sin folkekirkemenighet. Derfor søker de håndterbare og kvalitetssikrede arbeidsredskaper for å styrke oppslutning, deltakelse og involvering av sine medlemmer. De ønsker proaktive tiltak som gir flere kirkemedlemmer gjennom høyere dåpstill, men også større aktivitet av de som er medlemmer. MUV gir kirkelederne muligheter for å komme i øynehøyde med befolkningen og tilrettelegge for dialog som kan sikre folkekirkens relevans og aktualitet, og dermed langsiktige overlevelse.

Det synes som om MUV er et nærliggende konsept å bruke, gitt et begrenset marked innenfor menighetsutvikling og MUVs autorisering gjennom MF og Den norske kirke sentralt. Menighetslederne finner det krevende å arbeide strategisk, og mener at MUV er et relevant konsept i så måte. I en instrumentell forståelse tilbyr MUV håndterlige og konkrete verktøy for å arbeide med det som erfares problematisk. En mer institusjonell forståelse av MUV rommer også en prosess som ikke er tilsvarende målstyrt. MUV viser en oppmerksomhet overfor omgivelsene, i dette tilfellet folkekirkemedlemmene, noe som gir styrket legitimitet fra flere interessenter, både internt i menigheten og ikke minst eksternt, utenom de aktive kirkemedlemmer.

Den særegne konteksten som folkekirkemenigheter er, samt desentraliserte styringsstrukturer, ansattes autonomi og frivillighetens egenart, gjør utviklingsprosjekter krevende. Det kreves derfor en stor innsats av menighetslederne for å gjennomføre et utviklingsarbeid i et relativt langt tidsspenn som et MUV-prosjekt. Vi finner også at et lokalt prosjekt må sikre en tilstrekkelig forankring. Den lokale styringsgruppen bør bestå av både sokneprest, menighetsrådsleder, kirkeverge/daglig leder og nøkkelpersoner blant menighetens frivillige.

Avslutningsvis vil vi påpeke noen praktiske implikasjoner for videreutvikling av MUV som konsept. Denne studien viser framfor alt variasjon i motivering, ledelse, praksis og virkning av MUV-prosjekter i menigheter. MUV må derfor tilpasses hver menighet. Menighetslederne bør få hjelp til kontekstualisering ved tidlig å få god kjennskap til helheten i MUV og presentasjon av ulike verktøy. MF kan med fordel prioritere dialog med menighetsledelsen om et lokalt MUV-prosjekt når det gjelder varighet og innhold. I praksis betyr dette mer »skreddersøm« for å ta variasjoner mellom menigheter og lokale kontekster på alvor. Dette innebærer også at MF utfordres til å arbeide mer bevisst på hva lokal fortolkning og oversettelse betyr. Skal MUV lykkes, må konseptets elastisitet videreutvikles og konkretiseres.

## Noter

- 1 Se oversikt over reformer i Den norske kirke her: <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordning/> Sett 21.08.18
- 2 Se f.eks. boken *Folkekirke nå*. Oslo Verbum akademisk. 2015. Dette er en artikkelsamling fra akademikere og kirkelige ledere som drøfter ulike side ved det å være folkekirke i dagens samfunn.
- 3 Se om kirkelig statistikk her: <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/bakgrunn/om-kirke-statistikk/> Sett 21.08.18
- 4 Om trosopplæringen i Den norske kirke: <https://kirken.no/nb-NO/kristen-tro/trosopplaring/om-trosopplaring-i-den-norske-kirke/> Sett 21.08.18
- 5 <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/arbeid-og-utdanning/jobb-som-forandrer/stillinger-det-vigsles-til/> Sett 21.08.18
- 6 Hegstad bruker »myk normativitet« for å si at en står i en bestemt kirkelig kontekst, med et bekjennelsesgrunnlag, samtidig som den enkelte menighet har stor frihet til å utforme sin virksomhet. Se *Menighetsutvikling i folkekirken*. Grunnlag og formål. I: Birkedal e. al. 2012. S 9-23.
- 7 Den norske kirkes årsstatistikk: <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/aktuelt/negative-tall-gir-offensiv-kirke/> Sett 16.03.18
- 8 Fra én menighet har fire personer svart grunnet kollektiv ledelse i styringsgruppen. To andre menigheter har to respondenter hver.

Ellers er det ett svar fra hver menighet. Det er ikke grunn til å tro at de som svarte for samme menighet har vesentlig ulike oppfatninger. Vi har alle svarene med i analysen.

- 9 Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert verbatim med totalt 47 sider tekst. Mens

gruppeintervjuene varte henholdsvis 90 og 65 minutter, varte telefonintervjuene gjennomsnittlig 40 minutter. Sentrale tema i den semi-strukturerte intervjuguide reflekterte temaene i spørreundersøkelsen.

## 7 Litteratur

- Askeland, Harald. 2012. »Introduksjon til organisering og ledelse i diakonale organisasjoner.« I *Ledelse i diakonale virksomheter*, redigert av Einar Aadland. Trondheim: Akademika forlag.
- Birkedal, Erling. 2015a. »Forankring for forandring. En analyse og drøfting av erfaringer med systematisk utviklingsarbeid i menigheter i Den norske kirke i perioden 2011-14.« *Tidsskrift for praktisk teologi* 2:18-33.
- Birkedal, Erling. 2015b. »Menighetsutvikling i et folkekirkeperspektiv. Hvorfor og hvordan drive systematisk utviklingsarbeid i Den norske kirke.« I *Folkekirke nå*. Oslo: Verbum akademisk.
- Birkedal, Erling; Harald Hegstad og Turid Skorpe Lannem. 2012. *Menighetsutvikling i folkekirken : erfaringer og muligheter*. Vol. 5, *Prismet bok*. Oslo: IKO-forl.
- Birkedal, Erling; Harald Hegstad; Turid Skorpe Lannem og Pål Ketil Botvar. 2011. *Sammen i forandring : refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-forl.
- Boxenbaum, Eva og Stefan Jonsson. 2008. »Isomorphism, diffusion and decoupling.« I *The Sage handbook of organizational institutionalism*, redigert av R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin og R. Suddaby, 78-98. Los Angeles: Sage.
- Brunsson, Nils. 2002. *The organization of hypocrisy : talk, decisions and actions in organizations*. 2nd ed. ed. Oslo: Abstrakt forl.
- Brunsson, Nils og Bengt Jacobsson. 2000. *A world of standards*: Oxford University Press.
- Christensen, T.; M. Egeberg; P. Lægred; P. G. Roness og K. A. Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Univeristetsforlaget.
- Czarniawska, B. og B. Joerges. 1996. »Travels of Ideas.« I *Translating Organizational Change*, redigert av B. Czarniawska og G. Sevon, 13-46. Berlin: de Gruyter.
- DiMaggio, Paul og Walter W. Powell. 1983. »The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields.« *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.
- Djelic, Marie-Laure og Kerstin Sahlin-Andersson. 2006. *Transnational governance: Institutional dynamics of regulation*. Cambridge University Press.
- Hegstad, Harald. 2009. *Den virkelige kirke: bidrag til ekklesiologien*. Vol. 19, *KIFO perspektiv*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Hsieh, Hsiu-Fang og Sarah E Shannon. 2005. »Three approaches to qualitative content analysis.« *Qualitative health research* 15 (9): 1277-1288.



- Meyer, John W og Brian Rowan. 1977. »Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.« *American journal of sociology*: 340-363.
- Nødland, SI; PH Lindøe; AK Holmen og A Blomgren. 2014. Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkes ordning. Stavanger: International Research Institute in Stavanger.
- Rousseau, Denise M. 2006. »Is there such a thing as 'evidence-based management'?« *Academy of management review* 31 (2): 256-269.
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*: Universitetsforlaget.
- Røvik, Kjell Arne. 1998. *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Råmunddal, Lars. 2011. *Konsept og endring: en studie av hvordan lokale ekklesiologier formes*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Råmunddal, Lars. 2014. »Is Church Development 'Natural'?« *Ecclesiology* 10 (3): 313-336.
- Sahlin, Kerstin og Linda Wedlin. 2008. »Circulating ideas: Imitation, translation and editing.« *The Sage handbook of organizational institutionalism* 218: 242.
- Scott, W. Richard. 2014. *Institutions and organizations : ideas, interests, and identities*. 4th ed. ed. Thousand Oaks, California: Sage.
- Sirris, Stephen. 2015. »Fra selvbestemmelse til selvledelse. Menighetsutvikling som en målrettet og verdibevisst arbeid.« *Tidsskrift for praktisk teologi* 2 (32): 34-47.
- Sløk, Camilla. 2008. »Ledelse i folkekirken: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke.« *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*: 98.

## Forfattere

Erling Birkedal

MF vitenskapelig høyskole for teologi, religion og samfunn

Gydas vei 4

Postboks 5144 Majorstuen, 0302 Oslo.

erling.birkedal@mf.no

Stephen Sirris,

VID vitenskapelige høyskole,

Diakonveien 14-18, 0370 Oslo

Postboks 184 Vinderen, 0319 Oslo

Stephen.Sirris@vid.no

---

Artiklen er blevet godkendt ved en redaktionsuafhængig fagfælle vurdering.