

Ledelse, organisering og nådegaver i menigheter

Jan Inge Jenssen og Kjell Birkeland

Abstract

In this article, we discuss whether leadership and organisational structure can influence and facilitate the use of spiritual gifts in congregations. The purpose is to substantiate a link and give some examples of what this relationship may be like. We argue that leaders contribute to the design of organisational structures and that they apply different leadership styles, which may have implications for the development of spiritual gifts. For instance, we try to show that proactive construction of various arenas; the size and composition of the group of participants at these arenas; and strong relational and change orientation within a transformational leadership style, will contribute positively to the development and practise of various gifts developed in the congregation.

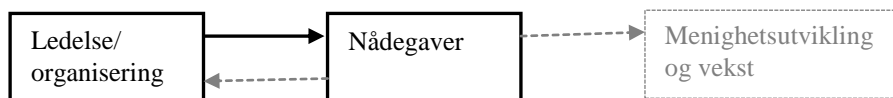
Innledning

Formålet med denne artikkelen er å drøfte forholdet mellom ledelse og organisering og nådegaver. Nådegavene er etter vårt skjønn av stor betydning for menighetsutviklende praksis.

I arbeidet med menighetsutvikling er de bibelske tekstene om Åndens gaver viktige (se for eksempel 1. Kor 12,4 f., Ef 4,11 f. og Rom 12,3 f.), og det blir derfor en viktig lederutfordring å bidra til å legge til rette for utvikling og bruk av nådegaver i menigheter. Vi har funnet lite empirisk forskning om dette temaet, men i den ekklesiologiske litteraturen er nådegaver et sentralt tema (Kärkkäinen, 2002). Det er med andre ord få som har studert betydningen av ledelse og organisering for utviklingen av nådegaver og for menighetsutvikling.

Problemstillingen i denne artikkelen dreier seg om hvordan ledelse og organisering kan påvirke og tilrettelegge for bruk av nådegaver i menigheter. Vi har ikke til hensikt å vise alle mulige sider av denne sammenhengen. Et hovedpoeng for oss er å gå litt inn i tematikken ved å sannsynliggjøre at det faktisk er en sammenheng her, og gi noen eksempler på hvordan denne sammenhengen kan være.

En grunnleggende antakelse er at utvikling og bruk av nådegaver er viktig for menighetsutvikling og vekst. Forbindelsen mellom nådegaver og menighetsutvikling/vekst er imidlertid ikke det mest sentrale for oss i denne artikkelen, vi konsentrerer oss i større grad om forholdet mellom ledelse og organisering og utvikling av nådegaver. Modellen som ligger til grunn for drøftingen i denne artikkelen, er altså svært enkel:



Modellen viser det underliggende resonnementet i denne artikkelen. De heltrukne pilene er den delen av modellen som vi i hovedsak fokuserer på her. Forholdet mellom ledelse og organisering og nådegaver går ikke bare den ene veien. Vi antar at ledelse og organisering påvirker utviklingen av nådegaver, og at nådegavene påvirker ledelse og organisering. Det sentrale i denne artikkelen er imidlertid hvordan det kan tenkes at ledelse og organisering både påvirker og kan tilrettelegge for utvikling og bruk av nådegaver. Utvikling av nådegaver og menighetsutvikling/vekst er påvirket av flere ulike forhold, men dette temaet drøfter vi i liten grad i denne artikkelen.

Vi antar altså at ledelse og organisering kan bidra til utvikling og bruk av nådegaver. Dette igjen tror vi vil ha en positiv effekt på menighetsutvikling. Vi vil derfor først og fremst forsøke å vise hvordan en slik sammenheng kan tenkes å være, heller enn å gå i dybden på hvilke ledelsesmessige og organisatoriske forhold som er sentrale for nådegaver. Det er mange forhold knyttet til ledelse og organisering som kan tenkes å være viktige, og det finnes så mange forskjellige nådegaver at vi i denne artikkelen kun vil eksemplifisere mulige sammenhenger for å begrunne den teoretiske modellen.

Før vi ser på forholdet mellom ledelse og organisering og åndelige gaver, skal vi se nærmere på noen sentrale begreper. Vi kommer inn på blant andre begrepene nådegaver, menighetsutvikling, ledelse og organisering, og vi viser at ledelse og organisering må springe ut av menighetens organiske vesen. Deretter diskuterer vi hvordan ledelse og organisering påvirker utviklingen av åndelige gaver. Til slutt skisserer vi noen konklusjoner.

Det er som nevnt få forfattere som har gjort systematiske forsøk på å bruke ledelses- og organisasjonsforskning når de drøfter temaene nådegaver og menighetsbygging. Det faglige bidraget i denne artikkelen er derfor særlig knyttet til det å bruke forskningen på ledelse og organisering i en ny sammenheng, hvor teologien har vært den dominerende innfallsvinkelen.

Noen begrepsavklaringer

Om nådegaver og menighetsutvikling

Nåde-gaver har en sentral plass i denne artikkelen. Vi vil bruke følgende definisjon av begrepet som grunnlag for det vi skriver: «Charisma [...] det samlede uttrykk for de åndelige gaver som Gud i sin nåde (charis) gir menigheten. Med dette begrep vil Paulus teologisk tolke og tilrettelegge det mangfold av funksjoner som han ser preger livet i misjonsmenighetene» (Skjevesland, 1993, s. 179).

Videre er menighetsutvikling et sentralt begrep i artikkelen. Råmunddal (2014a, s. 2) gir følgende definisjon av begrepet:

Faget menighetsutvikling handler om – på et teologisk og empirisk grunnlag – å identifisere hvilke faktorer som påvirker menighetsutvikling og beskrive den enkelte faktor og hvordan faktorene samvirker. Målsettingen for faget er å etablere et helhetlig syn på – og en helhetlig praksis for – menighetsutviklende tenkning og prosess.

Råmunddal (2009) har i en studie argumentert for at det er fire faktorer som påvirker menighetsutvikling: menighetens åndelig-teologiske dimensjon, menighetens menneskelig-sosiologiske dimensjon, menighetens historiske kontekst og menighetens samtidskontekst. Ledelse og organisering tilhører menighetens menneskelig-sosiologiske dimensjon, mens nådegaver tilhører menighetens åndelig-teologiske dimensjon. Vi skal se på hvordan en del av den menneskelig-sosiologiske dimensjonen, ledelse og organisering, påvirker menighetens åndelig-teologiske dimensjon, nådegaver og følgende menighetsutvikling.

Det er ikke uvanlig å ha en dualistisk tilnærming til disse dimensjonene og trekke et skarpt skille mellom den åndelige faktoren og den menneskelige faktoren i en menighets liv. Vi vil imidlertid avvise en slik dualistisk tilnærming. Vi mener at disse to dimensjonene påvirker hverandre, blant annet ved at ledelse og organisering kan fremme utvikling av nådegaver. Menighetens åndelig-teologiske dimensjon sikrer dybden i det menighetsutviklende arbeidet slik at menighetsutvikling blir mer enn en «overflatebehandling» av menigheten, slik Hadaway og Roozen (Askeland, 2003, s. 63) påpeker:

The problem is getting churches to be what they ought to be and to do what they ought to do. This is a tall order because action flow from identity – they cannot simply be applied like a thin veneer to the surface of the church.

Menighetens menneskelig-sosiologiske dimensjon ivaretar gode strukturer og arbeidsformer slik at menigheten kan settes i stand til å være det den skal være, og gjøre det den skal gjøre (Hegstad, 2003).

Det «er ikke likegyldig hvilke bilder, modeller eller perspektiver vi bruker når kirken og dens menigheter skal beskrives» (Askeland, 2003, s. 57). I Det nye testamente finner vi ulike beskrivelser av menigheten. Den presenteres som Guds *ekklesia* (det vil si Guds menighet eller folk), Kristi *soma* (det vil si Kristi legeme eller kropp) og Åndens *koinonia* (det vil si Åndens samfunn eller fellesskap) (Lars Råmunddal, 2014b).

Ifølge Dunn (1998) er menigheten som Kristi kropp det dominerende bildet av menigheten i Det nye testamente. Når Bibelen bruker dette bildet, er det forstått som mer enn en metafor, det ligger en realitet bak bruken av bildet (Lars Råmunddal, 2014b). At kirken blir sett på som Kristi kropp, betyr ikke at kirken og dens medlemmer er guddommelige. Kirken er – i seg selv – et fellesskap av mennesker og slik sett helt og fullt menneskelig og erfarbar. På samme tid står den i en helt spesiell relasjon til det guddommelige ut fra det faktum at Kristus har lovet at han skal være til stede i kirken (Hegstad, 2009).

I Rom 12, 1. Kor 12 og Ef 4 kobles tanken om Kristi kropp sammen med tanken om de ulike lemmene som nådegavefunksjoner. De troende er «alle én kropp i Kristus, men hver for oss er vi hverandres lemmer» (Rom 12,5). Deretter skriver Paulus følgende om nådegavene: «Vi har forskjellige nådegaver, alt etter den nåde Gud har gitt oss» (Rom 12,6). Nådegavene knyttes til tanken om menighetsfellesskapet som Kristi kropp og kroppens ulike lemmer og deres funksjon. Paulus skriver om nådegavene i 1. Kor 12, og han kobler disse gavene opp mot tanken om menigheten som Kristi kropp: «Slik kroppen er én selv om den har mange lemmer, og alle lemmene utgjør én kropp enda de er mange, slik er det også med Kristus» (vers 12). Og videre: «Kroppen består ikke av én kroppsdel, men av mange» (vers 14). Og endelig: «Dere er Kristi kropp, og hver av dere et lem på ham» (vers

27). I Ef 4 nevner Paulus embeter som Kristus gir til sin menighet med det formål at de skal sette alle de hellige i stand til å utføre sin tjeneste. Virkningen av dette er at Kristi kropp bygges opp.

Nådegevarene som gis den enkelte troende, skal altså bygge Kristi kropp, som er menigheten. Det at menigheten er Kristi kropp, sammenfatter både det individuelle (den enkelte troende er et lem på kroppen) og det kollektive (alle lemmene danner til sammen én kropp). Slik kan vi etter vår mening si at Paulus gir uttrykk for det Volf (2002, s. 230) kaller en «participative model of community formation», det vil si at menigheten bygges gjennom medlemmenes deltakelse og nådegavebruk.

Volf (2002, s. 231) argumenterer også for en «polycentric-participative community» (Volf, 2002, s. 231). Dette er et fellesskap som ikke er sentrert rundt et embete,¹ men hvor hvert medlem, både lekfolk og personer som har ulike embeter innen kirken, deltar. Det er denne deltakende modellen Volf ser i 1. Kor 14,26: «Jo, når dere kommer sammen, har én en salme, en annen et ord til lærdom, én har åpenbaring, én har tungetale, en annen har tydingen». Det er dette Martin Luther understrekte og karakteriserte med ordene «det almenne prestedømmet»². Alle kristne har en nådegave, og dermed handler Gud gjennom alle kirkens medlemmer og ikke bare gjennom kirkens embeter (1. Kor 12,7; Rom 12,3; Ef 4,7; 1. Pet 4,10). Vi kan derfor ikke lage et skille i kirken mellom de som tjener, og de som blir betjent. Det er «[...] ecclesialogically unacceptable» (ibid, s. 232).

Det at alle medlemmer av kirken har fått en nådegave, medfører også at de har et felles ansvar for kirken. Det er ikke slik at det er noen få i kirken (ledere) som er utrustet til å gjøre alt der. Det kan i så fall føre til at noen av delene av kroppen blir forstørret, mens andre blir redusert. Ledernes oppgave vil blant annet være å hjelpe medlemmene til å oppdage sine gaver og koordinere de ulike tjenestene.

Nådegevarene er også gjensidig avhengig av hverandre. Det er slik at alle troende har en nådegave, men ingen har alle nådegavene. Det er i kroppen som helhet at alle lemmene finnes, og det er i menigheten som helhet at nådegavene finnes i sitt mangfold (1. Kor 12,7–11). Nådegavene deles ut av Ånden slik Ånden vil (1. Kor 12,11). Det innebærer at kirken selv ikke kan bestemme hvilke gaver den enkelte troende skal få. Ånden virker når Ånden selv vil. Det innebærer at kirken lever av en dynamikk som ikke kommer fra kirken selv (Volf, 2002).

For Schwartz (1998) er *nådegavebasert tjeneste* én av åtte menighetsutviklende kvaliteter. I Det nye testamente presenteres menigheten som en organisk størrelse – som Kristi kropp – med ulike lemmer som skal fungere sammen. Slik Paulus framstiller menigheten, er det samsvar mellom lemmenes funksjoner og nådegavene som beskrives, jf. 1. Kor 12 og 14; Rom 12,3 f. og Ef 4,11 f.

Ut fra denne drøftingen kan ikke menighetsutvikling være å styre Åndens virke. Det dreier seg etter vårt skjønn om å legge til rette for et menighetsliv hvor kirkens medlemmer kan oppdage, erfare og praktisere de gavene Ånden gir. Derfor er det viktig for kirken, ut fra dens identitet som Kristi kropp, å legge til rette for at Åndens gaver bygger menigheten. Den må i sine mål, sin virksomhetsform, sine valg av hva den vil vektlegge, og dessuten sine valg av virkemidler i størst mulig grad forsøke å realisere og leve ut i praksis menighetens karakter som Kristi kropp.

¹ Volf mener at den katolske kirke og den ortodokse kirke er «episcopocentric», hvor biskopembetet spiller en sentral rolle i kirkeforståelsen (Volf, 2002, s. 9).

² Skjevesland (1993) beskriver Luthers lære om det allmenne prestedømmet og konstaterer at Luther hadde store vanskeligheter med å sette læren ut i livet, spesielt etter bondekrigen og svermerstriden som ga ham noen bitre erfaringer. Luther fastholdt læren hele sitt liv, men læren tapte etter hvert sin kraft. Skjevesland (1993, s. 175) poengterer at læren ikke maktet å hindre at den lutherske reformasjonen langt på vei kom til å produsere en «Pastorenkirche».

Om ledelse og organisering i menigheter

Det er ikke uvanlig at menigheten blir beskrevet som en organisme, og ikke som en organisasjon. Det er noe riktig i denne beskrivelsen, men enkelte ser på menigheten som organisme og menigheten som organisasjon som motsetninger. Det er ikke riktig. Snarere kan de to sidene ved menigheten sies å representere en innerside og en ytterside, to sider av menigheten som ikke kan skilles fra hverandre (Baasland, 1993). Samtidig er det viktig å erkjenne at i en menighetskontekst vil det alltid være slik at organisering springer ut av menighetens organiske vesen. Slik sett kan vi si at organismen i ekklesiologisk betydning har prioritet. Med det mener vi at dersom vi når vi leder og organiserer en menighet, ikke tar utgangspunkt i hva menigheten faktisk er, og hva dens gudgitte oppdrag er, står vi i fare for å organisere og utvikle noe annet enn en kristen menighet. Van Gelder (2000) strukturerer sin bok *The Essence of the Church* rundt tre perspektiver, nemlig *kirken er*, *kirken gjør hva den er*, og *kirken organiserer det den gjør*. For ham er det essensielt at det kirken gjør, skal vokse fram fra dens identitet som Guds folk.

Utgangspunktet vårt er primært den paulinske teologien om menigheten som Kristi kropp. Vi understreker imidlertid at dette organiske og gudgitte livet gir seg uttrykk i ulike organisasjonsformer. Tanken er at disse organisatoriske formene kan fremme eller hemme livet i menigheten. Ett av våre viktigste anliggender er derfor å understreke at menigheten trenger ledelse og organisering for å kunne virke etter sin bibelsk-organiske karakter, og følgelig også for å kunne fremme Åndens virke og Åndens gaver. Snyder (1975, s. 99) sier følgende:

Det er i dag et påtrengende behov for at åndelige nådegaver kan sees og bli forstått i sammenheng med menighetsstruktur, likesom i Det nye testamente. Bibelsk forståelse av åndelige gaver er nødvendig for en bibelsk forståelse av menigheten. Dette vil åpenbare hvorvidt vår struktur er basert på en karismatisk eller en institusjonalistisk modell.

Snyder forenkler veldig ved å henvise til bare to modeller for organisering. Det finnes mange flere modeller enn den karismatiske og den institusjonelle, men Snyders poeng om at åndelige gaver må reflekteres i menighetens organisering er riktig. I denne sammenhengen må vi også påpeke at i den kristne menighet må alle betraktes som viktige deler av menigheten, Kristi kropp.

Det finnes mange ulike definisjoner av ledelse og organisering. Ifølge Yukl (2010) er ledelse en bevisst påvirkningsprosess hvor en veileder, strukturerer og legger til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en organisasjon (Yukl, 2010). Det er med andre ord mange ulike forhold som inngår i ledelsesbegrepet, også organisering. I denne artikkelen ser vi særlig på grad av oppgave-, relasjons- og endringsorientering og dessuten bruk av transformasjonsledelse. Når det gjelder organisering, fokuserer vi på noen aspekter ved organisasjonsstruktur. Det dreier seg om horisontal og vertikal differensiering eller arbeidsdeling (antall ulike «avdelinger» på samme nivå og antall nivåer), formaliseringsgrad av eksempelvis saksbehandling og beslutningsprosesser, grad av beslutningssentralisering (hvem som fatter beslutninger), og hvilke mekanismer som benyttes i koordineringen av menighetens ulike virksomheter.

Det kan være på sin plass med en liten avklaring her. I organisasjonsfaget blir begrepet organisme brukt annerledes enn slik vi bruker det her. I organisasjonsteorien blir organisme ofte brukt som en metafor for en bestemt type organisasjoner (Burns & Stalker, 1961; Morgan, 1998; Zanzi, 1987). Slike organisasjoner er blant annet karakterisert ved at de har en desentralisert beslutnings-

struktur, liten grad av vertikal og horisontal differensiering (de har gjerne få nivåer fra topp til bunn og liten grad av systematisert arbeidsdeling) og en lav formaliseringsgrad (beslutninger blir tatt raskt og uten en formell skriftlig saksbehandling). Vi ser at noen av disse elementene også kan være noe av det man tenker på når man snakker om menigheten som en organisme: Menigheten er en enkel og fleksibel organisasjon som tillater en naturlig utviklingsprosess. Begrepet *mekanistisk* brukes i organisasjonsfaget som en motsetning til *organisk*. Har man en mekanistisk struktur, er beslutningsprosessen sentralisert, differensieringsgraden høy, og så videre. Enkelte ganger er det nødvendig å bruke både begrepet organisk og begrepet mekanistisk for å beskrive hvordan menigheten kan struktureres i organisatorisk forstand.

Som vi har påpekt over, er det sentrale at menighetens bibelsk-organiske karakter blir virkeliggjort. Det betyr imidlertid ikke at menigheten *alltid* eller *bare* vil ha en organisk struktur i organisasjonsteoretisk forstand. Når en menighet vokser, er det nødvendig å øke formaliseringsgraden i forbindelse med for eksempel saksbehandling og beslutningsprosesser. For å sikre blant annet ryddighet, samordning og at menigheten ikke bryter sammen, kreves det i større menigheter sterkere og bedre rutiner for økonomistyring, endringer av organiseringen, rekruttering av ledere, beslutninger med videre enn i små menigheter. Noe annet kan hemme blant annet menighetens bibelsk-organiske utvikling. En utfordring her er kanskje å klare å skape små, fleksible organiske enheter innenfor en større formalisert struktur når en menighet vokser, for å ivareta tanken om organisme.

Vi bruker altså begrepet *organisasjon* for å beskrive det «synlige» organisatoriske og begrepet *organisme* for å beskrive den åndelige-teologiske dimensjonen ved menigheten. Menigheten forstått som en organisme er betinget av Åndens nærvær og gaver. Den er i prinsippet «lik» for alle, men varierer i den forstand at Ånden gir som «han vil», jf. 1. Kor 12,4 f.

Organisering og nådegaver

En organisering som ikke hemmer nådegavene

Der hvor organisering drøftes i den praktisk-teologiske litteraturen, er man ofte opptatt av at organisering kan hindre Den Hellige Ånds virke og gaver. Av og til framstilles det som om en organisasjon er en ubehagelig nødvendighet, og nærmest en farlig tvangstrøye som kan hindre Den Hellige Ånds virke og gaver. Til dels med et slikt utgangspunkt formulerer Davis (1998) hvilke krav man må stille til ledelse og organisering i menigheter:

- Menighetsstrukturer må være organiske i sin natur – ikke mekaniske.
- Enhver struktur må være preget av det bibelske tjenestemotiv.
- Strukturer må gi rom for mangfoldet av lederskap.
- Strukturer må gjenspeile det allmenne prestedømmet.
- Strukturer må gi rom for praktisering av hele spekteret av gaver og tjenester som er gitt menigheten.

Det er ikke helt enkelt å få tak i hva Davis her legger i begrepet struktur, men vi forstår at det blant annet må dreie seg om organisasjonsform. Davis (1998) mener altså at organisering påvirker utviklingen av nådegaver. Det første av punktene til Davis – at menighetsstrukturer må være organiske og

ikke mekanistiske – kan forstås på flere måter. Som de fleste organisasjoner bør en menighet ha innebygd en fleksibilitet slik at framvoksende tjenester/gaver av ulike typer, slik vi har vært inne på, får en mulighet til å tjenestegjøre. På den måten får mangfoldet av åndelige gaver vekstmuligheter. Forstått slik er Davis' premiss rimelig.

Samtidig er det nødvendig med en del strukturer som blant annet tydeliggjør legitim maktutøvelse. Ledere må for eksempel ha mulighet til å lede, og det bør reflekteres i organisasjonsstrukturen i menigheten. Ledere må for eksempel ha mulighet til å sette grenser når enkeltmennesker påbeholder seg å utøve åndelige gaver på en måte som neppe er tjenlig for menigheten som helhet. I så måte må man anta at det skal finnes en styringsrett, altså et mekanistisk element, i menigheten.

Videre kan det, som påpekt ovenfor, argumenteres for at struktureringsgradens fasthet bør avhenge av blant annet menighetens størrelse. I større menigheter vil det være nødvendig å ha klarere og mer formaliserte strukturer og prosesser. I slike menigheter forvaltes det blant annet store ressurser, og medarbeidere på lavere nivåer i menighetsorganisasjonen vil ikke alltid se konsekvensene for helheten av egne beslutninger. Om alle som er tilknyttet en stor menighet, skal få mulighet til å utvikle og bruke for eksempel Den Hellige Ånds gaver, må man trolig skape mange ulike arenaer for utvikling og bruk av gaver. En slik organisering kan man oppnå blant annet gjennom å etablere noen større grupper og en del smågrupper. På den måten kan menigheten gjennom en god organisering fremme utviklingen av nådegaver.

At strukturene som etableres må gi rom for et mangfold av lederskap, kan tolkes på flere måter. Det kan tolkes som at menigheten har ulike ledertyper som må brukes, og at disse lederne må få et reelt lederansvar. De skal altså ikke være rene nikkedukker for en overordnet leder. Et slikt utgangspunkt er det lett å gi sin tilslutning til. Samtidig må en menighet ha et hierarki³ om virksomheten som helhet skal få en samordnet slagkraft. Det betyr at ledere på alle nivåer må kunne underordne seg ledere som er plassert over dem i hierarkiet. Nå er det nok slik at tradisjonell instruksjonsmyndighet som følger med en overordnet stilling i bedrifter eller offentlige virksomheter, er vanskelig å praktisere når man håndterer frivillige medarbeidere. Selv om det kan innebære manglende forståelse for tilhørighet og tjenestegjøring i en menighet, kan frivillige medarbeidere slutte og finne noe annet å gjøre uten at de mister levebrødet sitt. Likevel må det gis rom for at lederen i kraft av sitt lederansvar har større ansvar og myndighet enn det medarbeiderne har.

En slutning det er mulig å trekke av Davis' (1998) premisser for utvikling av strukturer i menigheten, er følgende: Om menigheten skal virkeliggjøre det at den er Kristi legeme, må den bidra til å identifisere de åndelige gavene i menigheten. Feil ledelse og organisering kan hindre at disse gavene blir identifisert. Det organiske livet, Den Hellige Ånds gaver, må være utgangspunktet når man skal bygge menigheter. Som vi viser her, legger dette utgangspunktet klare føringer for hvordan man leder og organiserer menigheter. Er det da noe mer å si? Ja, vi vil argumentere for at det også er mulig å ha et mer positivt syn på utøvelse av ledelse og organisering i menigheter. God ledelse og riktig organisering kan fremme utviklingen av nådegaver.

Her må vi imidlertid presisere at gavene selvsagt springer ut av det organiske livet. Gaver gis, som nevnt, av Gud, til hvem Gud vil (1. Kor 12,11). Vi kan sånn sett bare forsøke å *tilrettelegge* for at Gud kommer til i menneskers liv slik at de utvikler og bruker gavene sine. Forstått på denne måten

³ Hierarki brukes i organisasjonslitteraturen blant annet for å si noe om hvordan ansvar og myndighet er fordelt i en organisasjon. Det dreier seg ikke om at personer på ulike nivåer har ulik verdi, men at de har ulik funksjon.

tror vi altså at ledelse og organisering kan fremme – og for den saks skyld hemme – utviklingen av nådegaver.

I de neste to avsnittene skal vi redegjøre for hvordan ledelse og organisering kan fremme det organiske livet og nådegavene. Først skal vi se på mulige betydninger av noen organisasjonsstrukturelle forhold, som hvor mange nivåer man velger å ha i menighetsorganiseringen, og hvordan beslutningsstrukturen er utformet. Deretter skal vi se litt nærmere på hvordan noen litt ulike ledelsesformer kan tilrettelegge for utvikling av nådegaver. Bidrar ledere til å sette i gang nye aktiviteter, utruste medarbeidere, og så videre?

Noen organisatoriske faktorer som fremmer utvikling av nådegaver

Det nye testamentet lister som kjent opp en hel rekke ulike nådegaver– og disse listene er vel heller ikke uttømmende. Er det slik at ulike gaver stimuleres og utvikles på ulike arenaer? I så fall er det viktig å skape *tilstrekkelig mange arenaer* for at de ulike gavene skal kunne bli utviklet og brukt. Ulike arenaer kan være smågrupper av ulike typer (gruppene kan for eksempel være inndelt etter alder, kjønn eller oppgaver), alders- eller formålstilpasset undervisning, praksismuligheter, korte eller lange kurs hvor teoretisk undervisning og praksis kombineres, og så videre. Det er for eksempel ikke urimelig å anta at gaver knyttet til styring og ledelse stimuleres og utvikles på andre arenaer enn omsorgsrettede gaver. Det ligger utenfor denne artikkelens omfang å prøve å gi en komplett liste over hvilke arenaer som fremmer ulike gaver best. Det som er sentralt her, er altså at det er behov for flere ulike arenaer. Menighetsutvikling vil derfor blant annet dreie seg om å skape arenaer hvor det er mulig å stimulere og utvikle nådegaver.

I kirkeveksttenkningen på 1970-tallet ble det ofte understreket at en kirke som vil vokse, må skape i alle fall tre forsamlingskategorier eller arenaer: smågrupper, forsamling og festsamvær (*cell, congregation, celebration*) (Wagner, 1976). Bakgrunnen for disse resonnementene er i stor grad organisasjonsteoretisk. Den mellomstore gruppen, forsamlingen, gjør det mulig å gi kvalitetsundervisning til ulike (homogene) grupper. En liten gruppe ledes av frivillige medarbeidere, noe som normalt setter grenser for undervisningskvaliteten, men som samtidig skaper rom for blant annet nærhet, samtale og utprøving av nådegaver. I den store feiringen skapes en spesiell atmosfære som er attraktiv, og som binder ulike grupper sammen i menigheten. I en slik samling vil det være flere ulike grupper av deltakere til stede, noe som setter grenser for muligheten til å møte bestemte behov for undervisning som de enkelte gruppene har.

Det antas altså at både *gruppens størrelse* og *gruppens sammensetning* (homogenitet versus heterogenitet) og dessuten i hvilken grad undervisningsressursene brukes *effektivt*, har innflytelse på utviklingen i menigheten, og, som vi ser av resonnementene, også på utviklingen av nådegavene. Effektivitet i bruken av ressurser dreier seg for eksempel om hvordan personer som kan undervise / har en undervisningsgave (av en eller annen type), skal undervise for at gaven skal få størst mulig betydning for dem den bør rettes mot.

Ovenfor skilte vi mellom organiske og mekanistiske organisasjonsstrukturer. Vi var i den forbindelse inne på graden av horisontal differensiering (antall ulike avdelinger på samme nivå) og vertikal differensiering eller arbeidsdeling (antall nivåer), formaliseringsgraden og graden av beslutningsentralisering. Vi karakteriserte organisasjoner som enten mekanistiske eller organiske ved å bruke disse begrepene. Videre er det nødvendig å se på hvilke mekanismer som brukes til å koordinere arbeidet, for eksempel direkte styring, bruk av målformuleringer, bruk av prosedyrer og regler,

og så videre. Et sentralt poeng her er at graden av mekanisering kan ha betydning for utviklingen og bruken av gaver.

Behovet for flere arenaer hvor ulike mennesker og gaver kan utvikles og nye gaver stadig får mulighet til å utvikle seg, taler tilsynelatende for en organisk fleksibel struktur. I en slik struktur vil grupper oppstå og legges ned, samhandlingen vil i begrenset grad være lederstyrt, muligheten til å prøve og feile vil være vanlig, og så videre. Om man stadig skal kunne videreutvikle nye arenaer, er det samtidig rimelig å argumentere for en *sterk tilretteleggerfunksjon* som gjør at man handler proaktivt. Det innebærer at nye arenaer må utvikles og startes før et aktuelt behov er overmodent, entusiasmen er drept eller gavene har blitt brukt i andre og mindre byggende sammenhenger. Det fordrer en organisasjonsstruktur med betydelig evne til å fatte beslutninger og implementere dem. Behovet for styringskraft gjør seg også gjeldende når det er nødvendig å avvikle arenaer som ikke bidrar til å fremme menighetsutviklende gaver.

Også behovet for å kunne *korrigere uønsket atferd* fordrer organisatoriske strukturer som gjør at man er i stand til å fatte beslutninger og iverksette dem. Et sentralt element i den forbindelse blir trolig å skape arenaer for samtale og prøving av åpenbaring, profetier eller lignende. Viktige spørsmål er for eksempel hvordan åpenbaringer om menighetens utvikling bør kanaliseres, hvem de bør gis til, og hvordan man skal behandle slike fenomener.

Det er altså nødvendig at menighetsorganisasjonen inneholder både organiske og mekanistiske elementer. En mulig løsning på noen av utfordringene er å utvikle mekanistiske og organiske strukturer i ulike deler av samme menighetsorganisasjon. Samtidig må både organiske og mekanistiske elementer være til stede på samme arena når ulike gaver utvikles. Muligheten for å prøve og feile i trygge omgivelser kan være viktig samtidig som det trolig vil være viktig med strukturer som muliggjør korleksjon.

Vi kan skille mellom kunnskapsutvikling og handling. De som underviser om nådegaver, tar ofte sikte på å gi tilhørere kunnskap om dette temaet. Det er selvfølgelig en viktig del av en læringsprosess, men ofte er det nødvendig å trene og praktisere selv. Uten å kunne vise til empiriske studier synes det som om menigheter er bedre på det første enn på det siste. I tilknytning til dette avsnittet om organisatoriske forhold som kan bidra til menighetsutvikling og utvikling av nådegaver, er poenget at i tillegg til tradisjonelle kunnskapsutviklende arenaer vil det trolig være viktig å bidra til å utvikle *utprøvings- og handlingsarenaer*. Av og til kan kunnskapsutviklende arenaer og handlingsarenaer utgjøre én arena, men ofte vil det være nødvendig å utvikle ulike arenaer. Er det sentrale å skape en første forståelse av Bibelens barmhjertighetstanke, vil det være fornuftig, men ikke tilstrekkelig, å ha undervisningsarenaer. Arenaer som gjør det mulig å praktisere denne barmhjertighetstanken, enten i nabolaget eller i en misjonskontekst, vil gi mulighet for trening og varig praksis. Det er med andre ord viktig å skape både kunnskapsutviklende arenaer og handlingsrettede arenaer.

Eksempler på ledelsesformer som kan fremme utvikling av nådegaver

Bibelen inneholder verdier som bør prege kristent lederskap. Viktige eksempler er tjenestemotiv, utholdenhet, lydighet til Gud, ærlighet, samsvar mellom verdier og handlinger, samsvar mellom det som sies og det som gjøres, og god åndelig dømmekraft (1. Kor 12,10). Det sentrale spørsmålet her er hva som kjennetegner ledelse som fremmer utviklingen av åndelige gaver.

To sentrale begreper i den tidlige ledelsesforskningen er relasjonsorientering og oppgaveorientering. Relasjonsorientering dreier seg om å fokusere på å utvikle gunstige relasjoner til medarbeiderne og på den måten indirekte bidra til å styre virksomheten. Oppgaveorientering har vi når lederen i sitt arbeid fokuserer direkte på hvordan oppgaven skal løses. En sentral lederutfordring består i å bruke riktig styrke på henholdsvis relasjons- og oppgaveorienteringen avhengig av typen av medarbeidere man har med å gjøre, og oppgaver som skal løses. Denne inndelingen inneholder imidlertid ikke endring. Forskning på 1990-tallet la til endring som en tredje lederorientering (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl, 1999). Nedenfor viser vi eksempler på hva som er innholdet i hver av disse tre lederorienteringene:

- Oppgaveorientering: Denne orienteringen er preget av kortsiktig planlegging, fordeling av oppgaver mellom medarbeidere og utforming av resultatkrav. Den handler også om å dirigere og koordinere arbeidet, kontrollere at arbeidet blir gjort, og dessuten løse utfordringer som oppstår i den konkrete oppgaveløsningen.
- Relasjonsorientering: Innenfor denne orienteringen er man opptatt av å gi støtte til medarbeiderne, trene og veilede medarbeiderne, anerkjenne medarbeidernes prestasjoner, la medarbeiderne velge løsningsmetoder selv, holde medarbeiderne orienterte om det som angår dem, bruke symboler og ritualer i påvirkningen av medarbeiderne og rekruttere medarbeidere.
- Forandringsorientering: Her er man opptatt av å vise medarbeiderne hvorfor forandring er påkrevd, man ønsker å få ideer utenfra, utvikle nye strategier, synliggjøre nye, spennende muligheter, oppmuntre til nyskaping, hjelpe til med å få i gang læringsprosesser i organisasjonen, gjøre forsøk med nye metoder, legge til rette for iverksetting av nye ideer, anerkjenne endringer som er gjennomført av medarbeidere, og få medarbeidere til å se utfordringer fra nye synsvinkler.

Det utrustende elementet (Schwartz, 1996) i kristent lederskap vil sannsynligvis ha et relasjonsorientert preg. Perspektivet som dreier seg om å se menigheter som Kristi kropp, og nådegaveperspektivet på menigheter leder trolig i samme retning. Samtidig er det ikke verdimesig problematisk eller unødvendig å i tillegg fokusere på oppgaver og endring. Det rollemodellerende elementet som ofte trekkes fram i kristen ledertenkning, har et sterkt oppgaveelement i seg. Man skal lære av å se andre gjøre det man selv gjør. Hvordan de tre ulike orienteringene blir vektlagt, vil også måtte variere ut fra situasjonen man befinner seg i. Endringsorientering er nok viktigere i situasjoner hvor det er et stort behov for forandring, for eksempel i vekstperioder.

Det har blitt forsket en del i bedrifter på effektene av de tre nevnte lederorienteringene, og det man hovedsakelig har kommet fram til, er at det er nødvendig å ha alle elementene med i ledelsesarbeidet. Flere forskere (Fisher & Edwards, 1988; Koene, Vogelaar & Soeters, 2002) konkluderer med at både relasjons- og oppgaveorientering har positive effekter på medarbeiderne. For jobbtilfredshet og trivsel er virkningen av relasjonsorientering vesentlig sterkere enn for oppgaveorientering, men for prestasjoner er denne forskjellen hårfin.

Arvonen og Ekvall (1999) har undersøkt hvorvidt betydningen av virkningene av relasjons-, oppgave- og endringsorientering er avhengig av situasjonen. De konkluderer med at sterk relasjons-, oppgave- og endringsorientering alltid er gunstig, men virkningen påvirkes til en viss grad av situasjonen (Arvonen & Ekvall, 1999). De påpeker at økt oppgaveorientering er gunstig når behovet for raske resultater er nødvendig, når motivasjonen hos ansatte er lav, og når oppgavene er rutineprege-

de. Det kan stemme ut fra tanken om at mekanistiske organisasjoner reduserer selvtilliten hos medarbeiderne og medfører et behov for direkte involvering i oppgaveløsningen fra lederens side.

Flere av elementene innenfor transformasjonsledelse er typisk relasjonsrettede. Både Burns (1978) og Bass (1985; 1996; Bass & Riggio, 2006) som er viktige kilder til transformasjonsledelse, framstiller transformasjonsledelse som en motsetning eller kontrast til transaksjonsledelse. Det er kilden til motivasjon som er ulik i de to teoriene. I transaksjonsledelse er bytteverdi sentralt. Lederen belønner medarbeideren med penger, forfremmelse, ros og så videre, og medarbeideren yter i form av arbeidsinnsats. Medarbeiderens ytelse blir da et slags gjensvar på belønningen. Ifølge Yukl (2010) innebærer transformasjonsledelse at medarbeiderne transformeres og motiveres av lederen ved at vedkommende gjør dem oppmerksom på hvor viktig virksomhetens resultater er, og aktiverer deres høyere ordens behov (gode verdier som arbeidet kan begrunnes med). Det får medarbeiderne til å overstige deres egeninteresse for organisasjonen eller teamet. Bass (1985) mener at medarbeidernes motivasjon og prestasjoner øker mer ved bruk av transformasjonsledelse enn ved bruk av transaksjonsledelse. Han antar blant annet at transaksjonsledelse ikke vil generere entusiasme og forpliktelse overfor målene man skal jobbe mot.

De praktiske anbefalingene for transformasjonslederskap kan oppsummeres slik (Yukl, 2010): Formuler en klar og appellerende visjon, forklar hvordan visjonen kan bli nådd, framstå selv som overbevist og optimistisk, uttrykk tillit til medarbeiderne, bruk dramatiske og symbolske handlinger for å framheve viktige verdier, og led ved å være et eksempel.

Rowold og Rohmann (2009) viser hvordan lederskapsstil i en type frivillige organisasjoner har betydning for resultatene i organisasjonen. Målene på lederstilene som brukes i studien deres, er intellektuell stimulering, optimistisk kommunikasjon, bruk av mål og tid brukt på undervisning og veiledning (coaching). Dette er etter vårt skjønn eksempler på relasjonsfaktorer. Rowold og Rohmann (2009) kaller det for transformasjonsledelse. I den samme studien har de også studert noen andre faktorer – et eksempel er korrigerende av feil og uregelmessigheter. Det kaller de for transaksjonsfaktorer, men disse faktorene har fellestrekk med det å fokusere på oppgaver. Når man ikke lykkes i oppgaveløsningen, blir feil korrigerende.

Er disse begrepene relevante når ledere skal bidra i arbeidet med å utvikle nådegaver og bygge menigheter? Rent forskningsmessig vet vi lite om temaet, så her må vi spekulere. Om man vil fremme utviklingen av de åndelige gavene, er det sannsynligvis nødvendig å fokusere på menighetens overordnede og grunnleggende verdier knyttet til tros-elementet og nådegavens betydning og innhold. En sterk visjon om fremtiden som knyttes til disse elementene, kan tenkes å bidra til å skape forståelse og bevegelse i riktig retning.

Videre kan man kanskje anta at det er viktig å fokusere på å utruste medarbeiderne. I det ligger det i alle fall en sterk relasjonsorientering. Det sentrale blir å gi støtte til medarbeiderne, trene og veilede dem og dessuten anerkjenne medarbeidernes betydning og behovet for at Gud vil utvikle og bruke deres unike gaver. Disse elementene underbygges også av de tekstene fra Bibelen som vi refererte til innledningsvis. Her er det nok også et sterkt element av coaching: Det er viktig å oppmuntre, hjelpe, veilede, være et godt eksempel, og så videre. Det rollemodellerende elementet som ligger i trenerbeskrivelsen/mentorbeskrivelsen her, er, som nevnt, ofte sterkt framhevet i kristen ledelse, og det er også å finne i Bibelen. Den rollen Paulus hadde overfor Timoteus slik det framgår av Timoteus' brev, ligner en trener- eller mentorrolle.

Det virker imidlertid som om det i tillegg er noe mer som er nødvendig. I det foregående avsnittet om struktur påpekte vi at det ikke bare er nødvendig med organiske elementer i organisasjonsstrukturen. Det er også nødvendig å bygge elementer som er kraftfulle nok til kontinuerlig å utvikle nye arenaer og korrigere uønsket atferd. I et strukturelt perspektiv innebærer det, som vi nevnte, å utvikle riktige beslutningsstrukturer og -mekanismer. Sett fra et ledelsesperspektiv innebærer det at ledere opptrer med myndighet eller autoritet og er i stand til å fatte beslutninger som endrer organisasjonen og setter grenser for medlemmer og medarbeideres atferd.

Vi har påpekt at ledelse som fremmer utviklingen av nådegaver, sannsynligvis er relasjonsorientert og utrustende og dessuten har et trenerpreg, samtidig som ledere har styrke eller autoritet til å utvikle nye strukturer og arenaer i tillegg til å korrigere uønsket atferd. Evnen til å bygge nye arenaer og strukturer krever trolig et betydelig element av forandringsorientering i menighetsledelse. Forandring fremmes blant annet ved at medarbeidere får forståelse for behovet for forandring, ved at strategier endres, ved at nye metoder innføres, ved at nye ideer iverksettes, og så videre. Dette vil ofte utfordre medlemmer og medarbeidere, blant annet fordi nye personer og funksjoner blir viktige, og autoritets- og myndighetsstrukturer blir endret.

Noen konklusjoner

En grunnleggende tanke i denne artikkelen er at menigheten er Kristi kropp, og at den lever gjennom medlemmenes deltakelse. Derfor er det viktig å legge til rette for at de ulike lemmene fungerer og får utviklet og brukt sine nådegaver. Vi har sett nærmere på spørsmålet om hvordan ledelse og organisering kan bidra til at det skjer. Målet med denne artikkelen er kun å sannsynliggjøre en sammenheng mellom ledelse, organisering og nådegaver, samt å gi noen eksempler på hvordan denne sammenhengen kan være.

Siden en menighet grunnleggende sett er en åndelig-teologisk størrelse – Kristi kropp – må ledelse og organisering springe ut av menighetens organiske vesen for å fremme utviklingen av gaver og frambringe menighetsutvikling. Samtidig viser vi at ledelse og organisering kan bidra til å tilrettelegge for utvikling av nådegaver. Vi argumenterer for eksempel for at organisasjonsstrukturen må være fleksibel slik at alle medarbeiderne/medlemmene og hele spekteret av gaver og tjenester får mulighet til å utvikle seg og bli brukt. En organisering som er for stram, kan hemme utviklingen av gaver. Strukturen vil med andre ord påvirke utviklingen og bruken av nådegaver.

Videre har vi forsøkt å vise at behovet for å utvikle og bruke nådegaver kan stimuleres ved å bygge ulike arenaer som er tilpasset dette behovet. I dette arbeidet må man vurdere størrelsen på arenaene/gruppene og tilpasse den til det behovet som utviklingen av ulike gaver fordrer, og hva som er mulig ut fra de ressursene man rår over. Det er nok dessuten viktig å forsøke å sette sammen grupper på en måte som skaper et gunstig klima for utviklingen av ulike åndelige gaver. Graden av struktur og dessuten formen på den må vurderes ut fra og tilpasses til den situasjonen menigheten befinner seg i – for eksempel når det gjelder størrelse – for at behovet for utvikling av åndelige gaver skal bli ivaretatt. Det vil blant annet være viktig å ha strukturelle mekanismer som er så sterke at de kan:

- skape nye arenaer på en proaktiv måte som tilrettelegger for flere nye gaver
- følge opp medarbeidere på en god og systematisk måte
- gi grunnlag for at uønsket atferd kan korrigeres

- gi lederskapet myndighet til å utøve ledelse på en måte som binder legemet sammen og skaper helhet
- etablere og opprettholde mekanismer for prøving av åpenbaring

Det å på denne måten bidra til en god organisering er en sentral ledelsesoppgave, men andre forhold er også viktige. Vi har forsøkt å vise at ledelse må inneholde sterke elementer av relasjonsorientering, fordi en slik orientering trolig er en form for ledelse som virker utrustende på medarbeiderne. Det kan dessuten være gunstig å opptre som en trener – altså for eksempel å oppmuntre, hjelpe, veilede, anerkjenne og korrigere. Videre bør menighetsledelse inneholde et sterkt element av rollemodellering – og dessuten kunne identifisere og bruke rollemodeller i menighetens ledelse og blant medarbeiderne for øvrig.

Vi argumenterer også for at det er viktig å bidra til at den enkelte leder og medarbeider har et tjenersinn samtidig som ledere utvikler grensesettende evner. I en menighet er det kanskje ekstra viktig at ledelse inneholder et transformerende element med vekt på det underliggende innholdet og de underliggende verdiene som menigheten ønsker å realisere, fordi det er disse elementene som er grunnlaget for virksomheten, og fordi en slik måte å lede på kan skape stort engasjement og stor innsats i arbeidet. For å fremme endring er det sannsynligvis også nødvendig å ha en betydelig endringsorientering, slik at gunstige strukturer og arenaer utvikles kontinuerlig.

Avslutningsvis vil vi understreke at det har vært gjort lite organisasjons- og ledelsesforskning i menigheter, og konklusjonene våre er derfor tentative. Følgelig er det også viktig å understreke behovet for videre studier av forholdet mellom ledelse og organisering og utviklingen av menighetens åndelige side. I tillegg er flere av temaene vi har tatt med i denne artikkelen, bare drøftet overfladisk. Vi framhever for eksempel behovet for å bygge mange arenaer som er tilpasset behovet for å utvikle og bruke ulike nådegaver. Vi ser imidlertid ikke på spørsmålet om hvordan ulike typer arenaer kan bidra til ulike typer av åndelige gaver. Når vil små, heterogene grupper være viktige, og når vil det være riktigere med mer homogene grupper? For hvilke temaer blir resultatet av undervisning bedre når man kan snakke til en relativt homogen gruppe (unge, familier, eldre og så videre)? Dette kan være aktuelle temaer for en egen studie. Vi ser heller ikke på forholdet mellom det å stimulere til utvikling av ulike gaver og det å korrigere uønsket atferd. Også dette er et interessant tema å se nærmere på i framtiden.

Litteratur

Arvonen, J. & Ekvall, G (1999). Effective leadership style: Both universal and contingent? *Creativity & Innovation Management*, 8(4), 242.

Askeland, H. (2003). Kirken i samfunnet – samfunnet i kirken: Organisasjonssosiologiske perspektiver på menighetsutvikling og endring. *Halvårstidsskrift for praktisk teologi*, (1), 56–66.

Baasland, E. (1993). Ledelsesstrukturer i den eldste kirke. I P.-O. Gullaksen, T. Austad, E. Fougner & O. Skarsaune (red.), *Reform og embete: Festskrift til Andreas Årflot på 65-årsdagen den 1. juli 1993*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1996). *A New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of innovation*. London: Tavistock Publications.

Davis, J.R. (1998). *Poles apart: Contextualizing the Gospel*. Bangkok: Kanok Bannasan.

Dunn, J.D.G. (1998). *The Theology of Paul the Apostle*. Grand Rapids, Mich: Eerdmans.

Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). Change centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.

Fisher, B.M. & Edwards, J.E. (1988). *Consideration and initiation of structure and their relationship with leadership effectiveness: A meta-analysis*. Paper presented under The Best Paper Proceedings, Academy of Management, Anaheim, California.

Hegstad, H. (2003). Hva er menighetsutvikling? *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 20(1), 4–9.

Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke: Bidrag til ekklesiologien*. Trondheim: Tapir.

Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W. & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193–215.

Kärkkäinen, V.-M. (2002). *An Introduction to ecclesiology: Ecumenical, historical & global perspectives*. Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press.

Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Rowold, J. & Rohmann, A. (2009). Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the voluntary sector. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 270–286.

Råmunddal, L. (2009). *Konsept og endring: En kvalitativ studie av hvordan lokale ekklesiologier formes gjennom initierte endringsprosesser i to norske menigheter*. (Doktorgradsavhandling). Oslo: Det Teologiske Menighetsfakultet.

Råmunddal, L. (2014a). Menighetsutvikling som praktisk-teologisk fag. I J.I. Jenssen, L.Råmunddal & A. Barbosa da Silva (red.), *Menighetsutvikling og endringsledelse*. Under utgivelse.

Råmunddal, L. (2014b). Den normative basis for menighetsutvikling II: Et bibel-teologisk normativt perspektiv. I J.I. Jenssen, L. Råmunddal & A. Barbosa da Silva (red.), *Menighetsutvikling*

og endringsledelse. Under utgivelse.

Schwartz, C.A. (1996). *Naturlig kirkevækst: Praktiske skridt mod sunde og voksende menigheder*. Mariager, Denmark: Forlaget Royal.

Schwarz, C.A. (1998). *Naturlig kirkevækst: Åtte kvaliteter ved sunn menighetsutvikling*. Evenskjer: K-vekst.

Skjevesland, O. (1993). *Huset av levende steiner: En teologi for menighetsoppbygging*. Oslo: Luther Forlag.

Snyder, H.H. (1975). *Kirkestrukturer i en ny tid: Ny vin – gamle skinnsekker*. Porsgrunn: Inspirasjon Forlag.

Van Gelder, C. (2000). *The Essence of the Church: A community created by the Spirit*. Grand Rapids, Mich.: Baker Books.

Volf, M. (2002). Community formation as an image of the triune God: A congregational model of church order and life. I R.N. Longenecker (red.), *Community formation in the early church and in the church today*. Peabody, Mass.: Hendrickson.

Wagner, C.P. (1976). *Your church can grow: Seven vital signs of a healthy church*. Ventura, California: Regal Books.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 33–48.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed., Global edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

Zanzi, A. (1987). How organic is your organization? Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm. *Journal of Management Studies*, 24(2), 125–142.

Jan Inge Jenssen er professor og visedekan ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder. Han er dr. oecon. fra Norges Handelshøyskole. Jenssen arbeider også som professor II ved Ansgar Teologiske Høgskole hvor han underviser i ledelse og organisering av menigheter på masterprogrammet i ledelse og menighetsutvikling. Hans forskningsområder er entreprenørskap, innovasjon og forandringsledelse. Jenssen har skrevet flere bøker og en rekke artikler, bl.a. om ledelse, innovasjon, entreprenørskap og kirkeledelse. Han har bl.a. skrevet en bok om kirkevækst. Hans doktoravhandling handlet om hvordan sosiale nettverk bidrar til at bedriftsetablerere og menighetsplantere lykkes. E-post: jan.i.jenssen@uia.no

Kjell Birkeland er utdannet pastor ved Ansgar Teologiske seminar (1985-89). Han har bachelor i teologi med KRL ved Ansgar Teologiske Høgskole. Våren 2013 tok han mastergrad i kristendom med fordypning i praktisk teologi. Hans masteroppgave var en undersøkelse om drivkrefter i en menighets liv som kan påvirke menighetsutvikling. Birkeland har vært pastor i Misjonsforbundets menigheter i Søndre Nordstrand og Tromsø. Fra 2005 har han vært pastor i Grimstad misjonsmenighet. Han er også veileder innen Naturlig Menighetsutvikling. E-post: kjellbirkeland@me.com