

# Hvordan bør menigheter arbeide med endring?

## En drøfting av relevansen av organisasjonsteoretiske perspektiver for endringstiltak i menigheter

Jan Inge Jenssen<sup>1</sup>

Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder  
og Høyskolen for Ledelse og Teologi

### Abstract

The purpose of this article is to discuss the contribution to congregations of theoretical perspectives on change in the organizational literature. The contribution of the discussion is on the evaluation of the relevance. I discuss the relevance of planned change, lifecycle theory, external influences, power, and coincidence and conclude that organizational perspectives are relevant as long as they applies in a context sensitive manner. I suggests a bounded rational planning process for congregational development. The arguments for this is that congregations are purpose driven in a missional sense and scriptural references calls leaders to intervene and develop congregations. Congregational development is as a subject that intend to help leaders to intervene and create plans for change. Normative theology govern the overall purpose and the limitation to planning in congregations. Since humans are channeling this process, a sort of planning of change is necessary. Also, the contexts and the social dimension of congregations require leaders to develop visions, set goals, analyze the situation, plan, implement, and evaluate. The sequence order and borders are fuzzy and it is necessary for planners to go forth and back in the process, and to work under limitations of analyzing the situation and options. I suggest that the alternative perspectives on change are complementary to the planning perspective. Congregations goes through lifecycles, institutional processes, they have and develop networks, and macro processes affect them. Also by exercising power and by coincidences change are happening. Some of these mechanisms may put pressure on and create limitations for planning and development. However, to bring the knowledge from the alternative perspectives into the planning process probably increase the chance to withstand pressure or to release the forces supporting change. There are biblical consideration to be made when the alternative perspectives are used. For instance, power has to be exercised within ethical acceptable norms.

### Innledning

Formålet med denne artikkelen er å drøfte hva endringsteoretiske perspektiver har å tilføre endring i menigheter. Mer presist er problemstillingen følgende: Er sentrale teoretiske perspektiver på organisatorisk endring i organisasjons- og ledelseslitteraturen relevante for endring i en menighetskontekst, og hvilke perspektiver er det rimelig å legge til grunn for en me-

---

<sup>1</sup> Forfatteren har mottatt støtte fra Det faglitterære fond.

nighetsutviklende prosess? *Bidraget* ligger ikke i presentasjonen av de endringsteoretiske perspektivene, men i deres relevans som grunnlag for forståelse av endring i menigheter. Det kan her også tilføyes at endringsstrategier som finnes i litteraturen om menighetsbygging og kirkevekst, ofte legger et endringsteoretisk perspektiv til grunn for sin tilnærming. Fra den påfølgende drøftingen framgår det at jeg i stor grad finner et rasjonelt eller begrenset rasjonelt<sup>2</sup> planleggingsperspektiv på endring i mye av den populære litteraturen om menighetsbygging (se f.eks. Warren 1995). I noen mindre deler av denne litteraturen er det også anvendt en nokså ensidig livssyklusstenkning (se f.eks. George og Bird 1993). Forutsetningene tilnærmingen i denne litteraturen bygger på, er i liten grad drøftet, og det er lett å vise utfordringene knyttet til dette. Valget av endringsperspektiv kan ha betydning for hvor sterke endringene blir, og hvilke prosesser som en gjennomgår, og det kan ha teologiske implikasjoner. For eksempel må tilpasningsstrategier eller ulike former for maktanvendelse i endringsprosesser vurderes teologisk.

Det er flere måter å drøfte problemstillingen i denne artikkelen på. Ett alternativ er å diskutere populærforfatteres endringsperspektiv i lys av den alminnelige endringslitteraturen, for eksempel hvilke perspektiver Warren (1995) eller George og Bird (1993) legger til grunn i sine bøker. Jeg tror imidlertid ikke vi har særlig mye å lære av det fordi disse forfatterne i liten grad har reflektert over det endringsperspektivet de har valgt. Hensikten med denne artikkelen er derfor ikke å gjøre en kritisk analyse av denne litteraturen, men å bidra til at det blir lagt et bredere og mer velfundert grunnlag for arbeidet med endring og utviklingsarbeid i menigheter. På denne bakgrunnen drøfter jeg derfor noen sentrale perspektiver på endring i faglitteraturen om ledelse og organisering for å vise deres relevans og for å kunne gjøre et mer veloverveid perspektivvalg. Dette er det, så vidt jeg vet, ingen som har gjort før med tanke på anvendelse i en menighetskontekst. Jeg forsøker derfor å vise perspektivenes relevans med eksempler, jeg kommenterer teologisk relevante innvendinger, og jeg anvender dessuten Råmunddals (2015) tilnærming til menighetsutvikling som grunnlag for noen refleksjoner. Dette bruker jeg så til å begrunne perspektivvalg. Vi kan skille mellom flere typer endringer – fra inkrementelle endringer til radikale og disruptive endringer eller innovasjoner. I denne artikkelen er det ikke nødvendig å gå grundig inn i definisjoner av begrepet, bare å presisere at oppmerksomheten her ikke er rettet mot de sistnevnte og meget omfattende endringene, men på mindre omfattende endringer, som likevel over tid kan omforme en virksomhet på en sterk måte.

Artikkelen er bygd opp på følgende måte: Først drøfter jeg noen sentrale spørsmål knyttet til teologisk/ekkesiologisk og organisatorisk tilnærming til endring. Dernest presenterer og vurderer jeg noen sentrale endringstyper og drøfter deres relevans for menigheter. Til slutt drøfter jeg de ulike perspektivene samlet. I dette avsnittet indikerer jeg også hvilket hovedperspektiv jeg mener en bør bygge menighetsutviklende arbeid på. Samtidig drøfter jeg betydningen av å forstå ulike teoretiske perspektiver på endring når en ønsker å forstå eller påvirke endringsprosesser i menigheten.

---

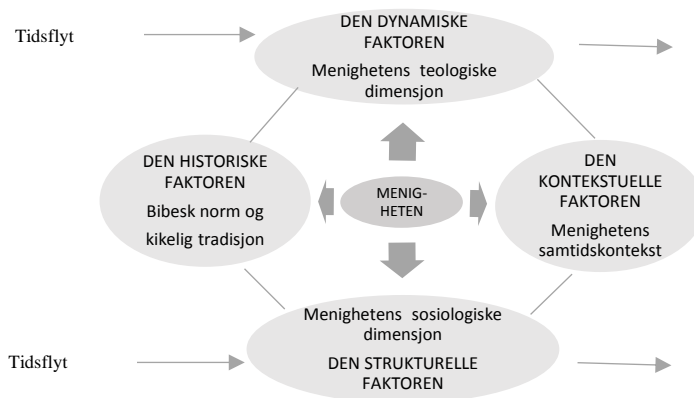
<sup>2</sup> Det ligger utenfor rammen for denne artikkelen å drøfte rasjonalitetsbegrepet, men jeg vil påpeke at rasjonalitet dreier seg om individers og organisasjoners evne og mulighet til å målsette og analysere situasjonen og velge de beste alternativene med tanke på måloppnåelse. I et begrenset rasjonelt perspektiv (March og Simon 1958/1992) vil man også målsette, analysere og velge alternativer, men man innser at målene ikke alltid er entydige og stabile, og at man ikke kan analysere situasjon og handlingsalternativer fullt ut. Man er dessuten fornøyd med å velge tilfredsstillende alternativer.

## Menighet som endringskontekst

En menighet er i NT en identifiserbar og synlig enhet. Syndstilgivelse, omvendelse, dåp og Den hellige ånds gave er inngangsporten til kirken (Apg 2,38–41). Den lokale kirken er en representant for den universelle kirken. I denne artikkelen er oppmerksomheten rettet mot den lokale kirken. I dagligtale brukes begrepene *den lokale kirken*, *forsamlingen* og *menigheten*. Når jeg bruker begrepet *kirke*, refererer jeg det til den universelle kirken. Ordet *menighet* bruker jeg for å referere til den lokale forsamlingen av kristne. Når vi definerer en menighet, er det fire kriterier vi bør vektlegge: tro, samling, oppdrag og tilstedeværelse. Grunnleggende sett er det Guds *tilstedeværelse* som gjør en samling av mennesker til en kirke (Matt 18,20). Frelsen tas imot i tro (Matt 9,22; Joh 3,15–18; Apg 3,16; 4,4; Rom 1,5 og 17). Tro på Jesus fører til omvendelse og dåp – og opptakelse i den lokale menigheten (Apg 2,38; 8,12–38; 9,18; 10,48; 16,15; 16,33). Menigheten blir med andre ord *en samling* av de troende (1. Kor 14,23). En menighet kan ikke løsrives fra oppdraget (Matt 28,19–20). Den er gudsrikets representant sendt av Gud for å være til stede i sin egen tid og kultur med evangeliet om Jesus Kristus (Guder, 1998). Evangelisering og misjon er ikke bare aktiviteter som menigheten gjør, det er en del av dens vesen eller identitet. Menigheten er altså i sitt vesen misjonar (Råmunddal 2016).

Fordi det er menigheter som er konteksten her, er det viktig å se endring og endringsprosesser i et ekklesiologisk perspektiv. Råmunddal (2015) har presentert en helhetlig ekklesiologisk modell for menighetsutvikling. Modellen er gjengitt i figur 1 nedenfor. En menighet har to dimensjoner, og den står i en dobbel kontekst. Den teologiske dimensjonen handler om den bibelske identiteten menigheten har som en størrelse skapt av Ånden (jf. 1. Kor 12,13). Den sosiologiske dimensjonen handler om menigheten som et fellesskap av mennesker som samles med en bestemt intensjon. I en menighetsutviklende sammenheng kaller Råmunddal (2015) den teologiske dimensjonen for den dynamiske faktoren og den sosiologiske dimensjonen for den strukturelle faktoren. Det er viktig å holde disse to dimensjonene ved menigheten sammen, slik at man ikke ender opp i en dualistisk måte å forstå menighetsliv på. I denne artikkelen vil jeg forsøke å vise hvordan begge disse dimensjonene virker inn på valg av endringsperspektiv i menigheter.

Menighetens historiske kontekst er et begrep som i modellen brukes både om den kirkelige tradisjonen tilbake til de første menighetene i NT og om den bibelske, normative beskrivelsen av menighetens identitet og oppgave. Samtidskonteksten handler om at menigheter er til stede i en bestemt tid og en bestemt kultur. I Råmunddals (2015) beskrivelse av modellen betoner han hvor viktig det er at menigheter har et bevisst forhold både til den historiske faktoren og til samtidsfaktoren. Som jeg senere skal vise, har begge disse faktorene også betydning for hvilket endringsperspektiv man velger for menigheter.



Figur 1: Menighetens to dimensjoner og doble kontekst (Råmunddal, 2015).

I figuren ovenfor er menighet definert ved hjelp av to dimensjoner og to kontekster. I tanken om menighetsutvikling er også tidsaspektet sentralt. Tanken er at en gjennom ulike former for intervensjon over tid kan påvirke menighetens utvikling. I figur 1 er dette aspektet tegnet inn med to horisontale piler og kalt for tidsflyt. Fra et teologisk perspektiv viser dette at kirken og dens menigheter er på vei mot det fullkomne gudsriket. Kirken foregriper allerede her i tiden gudsrikets goder og velsignelser, samtidig som den lever i håpet om en framtidig fullendelse (jf. Sandnes 1996). I et historisk og sosiologisk utviklingsperspektiv handler også tidsflyt om forandring og utvikling. Mitt utgangspunkt er at organisasjonsteoretisk endringstenkning kan anvendes i menighetssammenheng forutsatt at den brukes på en kontekstsensitiv måte. Da blir en teologisk forståelse og beskrivelse av menighetens dimensjoner og kontekster viktig.

Endringsteorien som presenteres nedenfor, formidles i en fagterminologi hentet fra organisasjonsteorien, som bygger på en empirisk beskrivelse og forståelse av virkeligheten. Epistemologisk kan man si at denne beskrivelsen og forståelsen primært gir oss nødvendig kunnskap om menighetens kulturelt betingede situasjon og funksjon. Menigheten som åndskapt størrelse beskrives best gjennom en teologisk terminologi som får fram hva som er særegent ved den kristne menigheten. Det er kunnskap om menighetens natur og funksjon som framkommer da, og det er grunnlaget for forståelsen av endring i menigheten. Skal menigheten fungere etter sin hensikt i en bestemt historisk og kulturell situasjon, må slik innsikt kombineres med faglig begrunnet og relevant organisatorisk endringsforståelse. Det er ingen triviell sak, og som påpekt er det så vidt jeg vet, ingen som har drøftet dette eksplisitt.

Organisasjons- og ledelsesfagene har utviklet kunnskap om hvordan organisasjoner av ulike typer fungerer, og hvordan man kan organisere og lede dem for å realisere deres formål. Fagområdet bidrar med begreper og perspektiver som setter oss bedre i stand til å forstå egen organisasjon og hvordan vi kan strukturere og lede den ut fra dens egenart og den situasjonen den befinner seg i. Samtidig vil det som påpekt «... være vesentlig å erkjenne at kirken og dens menigheter har en selvforståelse som går ut over det å være 'kun organisasjon'» (Askeland 2003:57). Begrepsbruken i en teologisk og en organisatorisk tilnærming til menigheten er ganske forskjellig og må derfor gjennomtenkes og «samordnes». Også den epistemologiske siden må gjennomtenkes. Teologien og organisasjonstilnærmingen beskriver nemlig ikke bare menighetsvirkeligheten på forskjellig måte. Den typen kunnskap de to fagtradisjo-

nene formidler, er også ulik selv om den ikke nødvendigvis er i konflikt. Dette medfører at det er en ikke ubetydelig utfordring å bestemme hvordan en skal anvende den organisasjonsteoretiske litteraturen om endring i en menighetskontekst.

Temaet i resten av artikkelen er grunnleggende perspektiver på endring beskrevet i organisasjonslitteraturen og deres relevans for menigheten. Det faglige bidraget ligger i å forsøke å se på relevansen av disse perspektivene i en menighetekontekst, og der det er nødvendig, vil jeg derfor reflektere over hvordan tilnærmingene eller perspektivene står seg i et teologisk lys. Dette er ikke en triviell sak. Jeg er enig med Frank (2006) i at man ut fra Bibelen kan sette grunnleggende teologiske spørsmålsteget ved hvordan moderne menigheter drives. Bibelen inneholder klare normative krav til dette. Det innebærer at man ikke passivt kan tilpasse seg trendene i den sekulære organisasjons- og ledelseslitteraturen. Når jeg bruker denne litteraturen, vil jeg derfor hele tiden reflektere over hvor relevant den er for menigheten, og om den inneholder elementer som bryter med skriftmaterialet. I neste avsnitt drøfter jeg anvendelsen av noen sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver i menigheter.

## Organisatoriske endringsperspektiver i menighets-konteksten

Teoriene jeg presenterer, kan klassifiseres langs flere dimensjoner. For det første kan de klassifiseres etter hvilket nivå de er rettet mot. Forklarer de forhold på individ-, gruppe- eller organisasjonsnivå? For det andre kan de klassifiseres etter graden av rasjonalitet. Antas det i teoriene at ledere kan uttrykke intensjonene sine i form av mål og så legge planer for tiltak for deretter å implementere tiltakene slik at målene realiseres, så har vi en rasjonell eller i alle fall begrenset rasjonell tilnærming. Er det press fra omgivelsene som påvirker eller kontrollerer det som skjer i organisasjonen, så har vi med en eksternt begrensende eller kontrollert teori å gjøre, og ledelsen har ikke andre påvirkningsmuligheter enn å tilpasse organisasjonen mer eller mindre aktivt til omgivelsene. I de begrenset rasjonelle teoriene er hovedtanken at ledelsen i en organisasjon kan drive igjennom endringene. Vi kan snakke om hierarkisk styrte endringer (Busch et al. 2007). I de øvrige teoriene vil ledelsen ha mindre, eller ingen, mulighet til å få i stand endring.

Å forstå hvordan organisasjoner endres, er viktig av flere grunner. Slik kunnskap kan hjelpe oss å påvirke endringsprosesser. Eksempler på ulike endringsperspektiver er: teorien om planlagt endring, endring forårsaket av organisatoriske livssykluser, evolusjon, politiske prosesser/maktkamper og endring forårsaket av institusjonelle prosesser. Sett fra et teologisk ståsted kan forandring også ha en overnaturlig årsak. Gud initierer forandring og starter en prosess gjennom ett eller flere mennesker. Disse menneskene kan bruke kunnskap om forandringprosesser også i slike situasjoner. Vårt ønske er vel at slike overnaturlige prosesser alltid skal gå foran og være en sentral del av endringsprosesser.

Jeg vil vise at det er nødvendig å gå innom flere perspektiver med ulik rasjonalitet på forskjellige nivåer fordi de enkelte tilnærmingene til sammen hjelper oss til å forstå forandringprosesser, og fordi de trolig også vil hjelpe oss når vi forsøker å endre menigheter. Det er ikke ett av perspektivene som er helt riktig. De kaster lys over ulike deler av de fleste forandringprosesser, og de har ulik relevans og betydning i ulike situasjoner og på forskjellige analysenivåer.

## Planlagt endring

Forandring kan være planlagt. Det er tilfellet når ledere eller medarbeidere ser utfordringer, utvikler visjon, mål og strategier med sikte på å møte utfordringene og så implementere nødvendige tiltak. Denne prosessen kan kalles intensjonal. Sagt på en annen måte er forandringsprosessen drevet av intensjoner eller mål (Huy 2001). En person eller en gruppe har på en eller annen måte analysert situasjonen og funnet at den ikke er som ønsket, eller at det finnes muligheter som bør forfølges. Personen eller gruppen har dessuten utviklet løsninger på utfordringene og implementert dem. Implementeringen etterfølges så av en evaluering. Denne prosessen inneholder normalt følgende trinn i denne rekkefølgen: visjon/mål, situasjonsanalyse, handlingsplaner, implementering og evaluering.

Man ser altså på endring som en begrenset rasjonell prosess (March og Simon 1958/1992). Det finnes flere retninger innenfor denne kategorien av teori. I organisasjonsfagets tidlige fase var teorien om planlagt endring det dominerende perspektivet, og endring skulle først og fremst introduseres ved at man endret på den formelle organisasjonsstrukturen. For eksempel kan Webers (1947) byråkratimodell og Taylors (1911) teorier om hvordan arbeidsrutiner skulle legges opp, forstås innenfor denne rammen. De formelle sidene av organisasjonene er fortsatt viktige, men i nyere organisasjonsforskning er også de uformelle sidene vektlagt.

Delvis som en reaksjon på denne litt ensidige tenkningen kom betingelsesteoriene (Galbraith 1973, Mintzberg 1983, Thompson 1967). Fra disse perspektivene ble det viktig å forstå hvilke handlingsbetingelser organisasjonen eksisterer innenfor, for å kunne utvikle gode endringstiltak. Hos Galbraith (1973) er oppgaveusikkerhet det organisasjonen må vektlegge når den organiserer. Med høy usikkerhet behandles sakene høyt oppe i hierarkiet. Dersom mange saker har høy usikkerhet, kan ledelsen bli overbelastet. Bruk av regler og etter hvert målformuleringer kan i slike situasjoner gi grunnlag for delegasjon. Hos Mintzberg (1983) er det sammenhengen mellom omgivelseskarakteristika og organisasjonsutforming som er det sentrale. Poenget er at arbeidsdelingen, sentraliseringen av beslutningsmyndighet og organisasjonens formaliseringsgrad må tilpasses etter hvor sammensatte og forutsigbare de relevante omgivelsene er.<sup>3</sup>

Planleggingsperspektivet som her er introdusert, er hentet fra atferdsvitenskapene. Forskning og eksemplifisering i litteraturen er derfor dennesidig. Modellen for menighetsutvikling som jeg introduserte ovenfor, med sine to dimensjoner og sin doble kontekst, går derfor utover det som planleggingsperspektivet er innrettet mot. Et poeng er likevel at man kan planlegge på alle fire av modellens områder: Hvordan bibel og tradisjon skal formidles, hvordan man vil være relevant i samtiden, hvordan man skal organisere og lede, og også hvordan man vil tilrettelegge for den teologiske og åndelige dimensjonen. På dette siste området vil

---

<sup>3</sup> Også flere andre teorier kan inkluderes i kategorien planlagt endring, og de har dessuten påvirket framstillingen av planlagt endring i læremateriell. Blant de mest kjente er måloppnåelsesteori (Locke 1968), forventningsteori (Vroom 1964), jobbutformingsteori/behovsteori (Maslow 1943), agentteori (Jensen og Meckling 1976) og transaksjonskostnadsteori (Williamson 1975, 1985). Det ligger utenfor rammen for denne artikkelen å diskutere disse teoriene nærmere.

innsikten i og muligheten til å kontrollere eventuelle kausale prosesser være annerledes. Vi kan tilrettelegge for bønn, men har ikke kontroll over virkningen. Dette gjelder til dels også på de andre områdene, men her vil økende empirisk innsikt kunne øke vår evne til å kontrollere virkningene. Om det er mulig å skaffe seg større forståelse på det teologiske og åndelige området, så skjer det i alle fall på flere og andre måter enn gjennom ren empirisk forskning.

En stor andel av litteraturen om kirkeledelse bygger på teorien om planlagt endring. Fundamentet for Warrens (1995) bok om målrettet ledelse er for eksempel bygd på et slikt perspektiv. Gjentatte ganger argumenterer han for at man må utforme og planlegge aktivitetene. Selv om Warren har en svært tydelig argumentasjon, gjenfinner vi det samme perspektivet også i annen sentral litteratur om menighetsutvikling, for eksempel i bøkene til Schwarz (1996) om naturlig menighetsutvikling. Her skal man først gjennom analyser finne menighetenes svakheter på noen utvalgte områder og så gjennom ulike tiltak forbedre svakhetene og skape en sunnere kirke. Også i den eldre kirkeveksttenkningen er planleggingstilnærmingen sentral (se f.eks. Wagner 1989).

Selv om den refererte litteraturen ikke oppfyller alle kriteriene til vitenskapelig forskning, indikerer temaet i denne litteraturen tilnærmingens relevans. Dette kan vi også eksemplifisere. Analyser av medlemsutvikling, deltakelse i kirkens arrangementer, alderssammensetning med videre kan for eksempel avdekke urovekkende utviklingstrekk i menigheten. Dette kan man så forsøke å gjøre noe med gjennom en planlagt endringsprosess. Man formulerer mål, forsøker å endre de aktivitetene menigheten tilbyr, å danne nye samarbeidsrelasjoner, å finne andre måter å informere om menighetens ulike tilbud på, og så videre. Dette kan for eksempel innebære at man legger om gudstjenesteformen, tilbyr flere søndagskoleklasser, bruker nye annonsemedier eller begynner å samarbeide med innovative menigheter utenfor eget menighetsamfunn.

Et annet eksempel er når en menighet stimulerer til endring ved å få til godt sammenfall mellom det ønskede resultatet og realiseringen av individuelle behov. Da stimulerer man til endring ved å tilrettelegge arbeidet med nye eller endrede oppgaver på en måte som gjør at den enkelte medarbeideren opplever at egne behov i arbeidet tilfredsstilles. Det å dekke egne behov kan nok tolkes som opportuniste og derfor ha noen problematiske sider sett fra et teologisk perspektiv. Slik jeg ser det, kan det imidlertid også dreie seg om behov for å bidra med egne gaver i byggingen av Guds rike. Forstått på en slik mer altruistisk måte enn det man normalt forbinder med behov i organisasjonslitteratur, blir i alle fall innvendingene færre.

Med en eksemplifisering som tar utgangspunkt i betingelsesteoriene, vil organisering og ledelse foregå ulikt i et lite, stabilt og homogent bygdemiljø og i en pulserende storby. Det er ikke urimelig å tenke seg at menigheter med en enkel struktur gir best resultater på bygda. De kan ha en relativt løs organisering med liten grad av arbeidsdeling og formalisering, men med en sentral leder. Det er heller ikke urimelig å tenke seg at en stor bymenighet som henvender seg til veldig ulike befolkningsgrupper, for eksempel med hensyn til kulturbakgrunn, må dele opp organisasjonen og delegere mer myndighet til de ulike avdelingene for å kunne møte de enkelte gruppene på en riktig måte.

Innenfor kategorien planlagt endring befinner også funksjonell kulturteori seg (Busch et al. 2007). I de førstnevnte teoriene innenfor det jeg kaller planlagt endring, er det ofte betydningen av de formelle sidene ved organisasjonen man er opptatt av. I motsetning til disse teoriene understreker man i funksjonell kulturteori at det ikke er tilstrekkelig å endre på for-

melle sider ved organisasjonen, for eksempel organisasjonsstrukturen. Atferd er også i stor grad styrt av normer, verdier og måten man forstår virkeligheten på (Schein 2004). Atferd er altså ifølge denne tradisjonen i stor grad styrt av organisasjonskulturen. Om man vil endre organisasjonen, er det derfor viktig å påvirke kulturen på en måte som gjør at den etter hvert understøtter de endringer som organisasjonen ønsker å implementere.

At det er et samspill mellom formelle og uformelle sider ved organisasjonen, understøttes av Beer, Eisenstat og Spector (1990), som påpeker at man kan skape forandring ved å endre på holdninger og roller. Holdninger kan endres på flere måter. Det kan skje gjennom overtalelse, ulike opplæringstilbud, påvirkning av organisasjonskultur, teamutvikling med videre. Ferdigheter kan også forbedres eller endres gjennom opplæringsprogrammer. Ifølge Yukl (2010) er hensikten med en slik endringsstrategi at endrede holdninger og ferdigheter skal gi seg utslag i at medarbeidernes atferd forandres. Videre er hensikten at disse personene blir endringsagenter som sprer endringslyst i resten av organisasjonen.

For å illustrere forskjellen mellom de to tilnærmingene og relevansen til menigheter vil jeg gi et eksempel fra menighetsutvikling: En menighet ønsker å øke evangeliseringsaktiviteten. Gjennom taler, ledersamlinger og så videre kan lederen forsøke å få menigheten til å flytte oppmerksomheten fra det menighetsinterne arbeidet til behovet for å evangelisere i de omgivelsene hver enkelt befinner seg i. Dette er en holdningstilnærming til endring. Alternativt kan lederen endre organiseringen ved å ansette en evangelist og rekruttere frivillige til å inngå i en ny avdeling for evangelisering som har som siktemål å påvirke andre i menigheten gjennom å være forbilder for hvordan hver enkelt kan evangelisere i sine omgivelser. Dette er en organisatorisk tilnærming, hvor nye roller etableres og gamle roller forandres. Trolig er det beste å bruke begge tilnærmingene samtidig. Da blir effekten gjerne størst fordi det blir en positiv synergi mellom metodene. Menigheten kan også endre teknologien den bruker til å løse evangeliseringsproblemet. Den kan for eksempel styrke evangeliseringen gjennom sosiale medier. Erfaring viser imidlertid at omlegging av teknologi bare hjelper dersom holdninger og roller endres samtidig (Yukl 2010).

Denne planlagte tilnærmingen til endring har noen svakheter. Dels gjelder disse svakhetene i de fleste typer virksomheter og kontekster som tilnærmingen brukes i. Organisasjoner er sosiale systemer bestående av mennesker som samarbeider. Vi kan verken styre menneskelig atferd fullt ut eller predikere den helt og holdent. Planlagt endring vil derfor ikke alltid skje slik vi har lagt til rette for. Dessuten påvirkes de fleste organisasjoner i sterk grad av omgivelsene de arbeider i. Det reduserer planleggingens mulighetsområde. Som i alle perspektiver i organisasjons- og ledelseslitteraturen er bare empiriske forhold med. Vi utformer mål og legger planer basert på egne analyser. I en kirkelig kontekst vil åpenbaringselementet være viktig, men – som jeg vil komme tilbake til på slutten av artikkelen – når flere tilnærminger til endring vurderes samlet, vil åpenbaring kunne integreres i mål og virkemidler og øke sannsynligheten for at åpenbaringene får konkret effekt i menighetens arbeid.

En liten foreløpig oppsummering: I populærlitteraturen om kirkeledelse er det ofte teorien om planlagt endring som legges til grunn for veiledning. I praksis anvendes planlagt endring i flere kirker, blant annet ved bruk av tenkemåtene og metodene i Målrettet kirke og Naturlig menighetsutvikling. Jeg har eksemplifisert hvordan logikken i denne tilnærmingen kan anvendes i kirker selv om det på det teologisk-åndelige området er annerledes eller går ut over det som perspektivet i utgangspunktet er tiltenkt. Jeg tror at det på denne bakgrunnen er



fornuftig å anvende et slikt perspektiv som en hovedtilnærming til utvikling og bruk av endringsmetoder. Dette vil jeg begrunne ytterligere i det følgende.

## Endringer gjennom livssyklusprosesser

Felles for alle teoriene som er omtalt i forrige avsnitt, er at de bygger på en begrenset rasjonell tankegang. Ut fra en mål- og situasjonsanalyse kan man velge hvilke tiltak som skal realisere målene. Et annet perspektiv på endring i organisasjoner er den såkalte livssyklusmodellen (Van de Ven og Pool 1995). Fra dette perspektivet går organisasjoner gjennom faser som kan forutses. Endringene følger et visst mønster fra organisasjonenes fødsel til en endelig form. Alle organisasjoner er forventet å gå gjennom et sett av faser i løpet av levetiden. Greiner (1998) beskriver en slik prosess i fem faser. Han mener at det alltid er en stor utfordring for en organisasjon å gå fra én fase til en annen. Et viktig poeng er at organisasjoner løper en risiko for å mislykkes i disse overgangene. Det antas gjerne at et heldig forløp i én fase skaper bedre forutsetninger for en god overgang til neste fase. Dessuten kommer endringene innenfra, fra livsløpsprosessene. Prosessene påvirkes nok utenfra, men den indre logikken eller de indre drivkreftene er det sentrale i endringsprosessene.

I den første fasen, den såkalte *kreativitetsfasen*, har medarbeiderne et sterkt eierskap til organisasjonen, og samordning og kommunikasjon utføres på en uformell måte. Ifølge Mintzberg (1979) er det i denne fasen ofte en sterk leder. Personene i organisasjonen og lederen er svært fokusert på oppgavene som skal utføres, og man bruker ikke mye tid og energi på å lede folk som er kommet til i løpet av vekstprosessen, eller til å utvikle rutiner for koordinering og kontroll.

Når organisasjonen vokser, kommer den inn i en lederkrise som, om den håndteres godt, leder organisasjonen inn i en *styringsfase*. I denne fasen må organisasjonen utvikle strukturer for samordning, kommunikasjon, budsjettering og så videre. Beslutningsprosesser er sentralisert, og kontrollen utføres i en direkte relasjon mellom leder og ansatte. Denne formen for direkte styring blir et problem når organisasjonen vokser videre. Det blir vanskelig for ledelsen å delegerer beslutninger. Dette problemet utvikler seg etter hvert og ender gjerne i en autonomikrise. Behovet for autonomi nedover i organisasjonen tilfredstilles ikke, og det blir vanskeligere å tilpasse seg ulike situasjoner. For at organisasjonen skal kunne vokse ytterligere, må ledelsen delegerer mer av beslutningstakingen og prøve å konsentrere seg om de viktigste sakene. Denne tredje fasen kalles *delegasjonsfasen*. Når virksomheten igjen vokser videre og de enkelte medarbeiderne prøver å utvikle autonomi, kommer organisasjonen i en kontrollkrise.

Det fører organisasjonen inn i en *samordningsfase*. Bedre systemer for koordinering og kontroll kan føre til en tillitskrise mellom ledelsen og medlemmene av organisasjonen. I denne fasen blir ledelsen ofte betraktet som fjern, samtidig som den utvikler koordinasjon og kontrollrutiner. Det blir gradvis vanskeligere å ta lokale initiativ, og beslutningsprosessen utvikler litt etter litt treghet og byråkratiske prosedyrer. Denne tillitskrisen kan lede organisasjonen inn i den femte fasen, som kalles *samarbeidsfasen*. Perspektivet utelukker ikke tanken om intensjoner og planlagte endringer, men prosessen kan synes å være mer eller mindre deterministisk. Ifølge Huy (2001) er det imidlertid ikke alle organisasjoner som følger den skiserte utviklingsprosessen. De trenger ikke å gå gjennom alle fasene, og rekkefølgen er ikke

nødvendigvis den samme. På den andre siden beskriver modellen noen prosesser som mange organisasjoner sliter med.

Er dette perspektivet relevant for ledelse av endring i menigheter? Med utgangspunkt i modellen for menighetsutvikling (Råmunddal 2015) er perspektivet enda smalere enn teorien om planlagt endring fordi det i hovedsak retter seg innover mot organisering og ledelse. Det er også lite anvendt i litteraturen om kirkeledelse. Et av noen få unntak er George og Bird (1993), som hevder at menigheter møter vekstbarrierer i bestemte faser av utviklingen sin. For eksempel synes det å være vanskelig for en menighet å få flere enn 150–250 aktive voksne medlemmer. Mange menigheter vokser inntil dette nivået, men ikke videre. Observasjoner tyder på at det er særlig vanskelig å få menigheter til å passere 200, 400 og 800 aktive voksne (dette er ikke eksakte grenser). Imidlertid stopper de fleste menigheter å vokse allerede når de når en ukentlig deltakelse på 50–75 voksne (George og Bird 1993). Livssyklusperspektivet forklarer trolig noen aspekt ved disse observasjonene.

Selv om denne forskningen ikke er veldig godt dokumentert i en kirkelig kontekst, er det ikke urimelig å anta at kirker møter slike vekstkriser i sin utvikling. Livsløpsperspektivet kan trolig hjelpe oss til å forstå hvorfor krisene oppstår, og hvilke virkemidler menigheter kan anvende for å vokse videre. Flere endringsperspektiver kan imidlertid også delvis forklare det samme utviklingsforløpet. Ifølge teorien om planlagt endring kan vekst bli hemmet av mangel på visjon og mål, gode planer, gjennomføringskapasitet og så videre. I henhold til livsløpsperspektivet er dessuten graden av delegasjon og evnen til å bygge styringssystemer og etablere prosedyrer for koordinering og samarbeidsklima avgjørende.

## Endring gjennom omgivelsespåvirkning

Relasjonene mellom organisasjoner og omgivelsene deres fokuseres særlig i nettverkspektivet (se f.eks. Burt 1992, Granovetter 1973), i ressursavhengighetsteori (se f.eks. Pfeffer og Salancik 1978), i institusjonell teori (se f.eks. Powell og DiMaggio 1991, Scott 2001) og i populasjonsøkologi (se f.eks. Hannan og Freeman 1977). Som vi skal se, kan disse forholdene også bidra til å forklare endring og endringsprosesser. I det førstnevnte perspektivet er oppmerksomheten rettet mot relasjoner (eller bånd) mellom aktører (eller noder). Båndene kan være mange eller få, de kan være svake eller sterke, og strukturen i relasjonene vil variere. Styrken i båndene og nettverkets struktur er eksempler på nettverksfaktorer som antas å påvirke endringsprosesser (se f.eks. Burt 1992 og 1997, Granovetter 1973, Krackhardt 1992), suksess i nyetablering av virksomheter (se f.eks. Granovetter 1973, Jenssen 1999) og innovasjon i bedrifter (se f.eks. Jenssen og Nybakk 2009).

Nettverk antas å være viktig fordi det gir tilgang til ulike ressurser som penger, maskiner, lokaler, informasjon, motivasjon og legitimitet (Foss 1994, Jenssen 1999). Dette knytter nettverkspektivet til ressursavhengighetsteori. I dette perspektivet vil aktører som mangler ressurser, forsøke å etablere relasjoner til andre for å få tilgang til de ressursene de har behov for. Dette kan gjøre dem avhengige av andre aktører. Enten vil aktørene så søke å minimere denne avhengigheten, eller så vil de forsøke å øke andres avhengighet av seg selv. En aktør som er avhengig av én sterk aktør, vil med utgangspunkt i denne tenkemåten søke etter andre aktører som kan levere samme type ressurser. Det vil gi den første sterke aktøren mindre makt.

Relasjoner mellom virksomheten og omgivelsene og omgivelsenes betydning for endring kan også knyttes til nyinstitusjonell teori. I denne tilnærmingen antas organisasjoner å være dypt forankret i sosiale og politiske omgivelser. En hovedsak er at organisasjonsstruktur og atferd i organisasjoner er vanelignende tilpasninger til krav og forventninger, slik disse oppleves og fortolkes i eller av organisasjonen. Organisasjoners atferd, rutiner og struktur er i denne tenkemåten oftere påvirket av normer og verdier i omgivelsene enn av rasjonelle overveielser (Meyer og Rowan 1977, Meyer og Scott 1983, Zucker og 1977).

Et sentralt begrep i denne teorien er at institusjonalisering eller prosesser i organisasjoner leder til bestemte atferdsmønstre eller organisasjonsformer som de eneste naturlige tilpasningene, uten at det er gjort kalkulerende vurderinger av konsekvenser. Med Powells (2007) ord er organisasjoners strukturer og praksiser ofte refleksjoner av regler, holdninger og konvensjoner som er bygd inn i organisasjonenes omgivelser. Det er med andre ord et betydelig press på organisasjoner som ligner på hverandre til å velge lignende organiseringsformer og atferdsmønstre (Powell og DiMaggio 1991, Scott 2001). Legitimitet blir et sentralt begrep. Organisasjoner vil forsøke å tilpasse seg slik at de oppnår legitimitet i de institusjonelle omgivelsene.

I nettverkstilnærmingen er det antall relasjoner, antall relasjoner av ulik type, aktørenes plassering i nettverket (sentralitet) og tettheten (eller redundansen) i nettverket som antas å påvirke blant annet organisatorisk endring. Antallet kontakter angir kontaktflaten til aktøren, mens svake bånd antas å gi tilgang til andre ressurser (f.eks. variert informasjon) enn sterke relasjoner (f.eks. motivasjon og penger). Tettheten i nettverket, det vil si hvor mange av endringsagentens relasjoner som kjenner hverandre, kan også tenkes å gi effekt på endring. Det siste er knyttet til en antakelse om at informasjon fra uavhengige kilder i noen situasjoner er bedre enn informasjon fra kilder som alle kjenner hverandre. I andre situasjoner kan tette nettverk være bedre, for eksempel for en endringsagents motivasjon.

I ressursavhengighetsteori består organisasjoner av interne og eksterne koalisjoner som vokser fram av sosiale bytteprosesser som er utformet for å kontrollere atferd. Ressursene som er nødvendige, for eksempel for endring, er en knapphetsfaktor. Omgivelsene skaper usikkerhet når det gjelder ressurstilgangen, og organisasjonene forsøker å utvikle de interorganisatoriske relasjonene for å gjøre andre mer avhengige av dem og redusere sin egen avhengighet av andre og sin egen usikkerhet når det gjelder ressurstilførselen fra andre.

Innenfor populasjonsøkologien (Hannan og Freeman 1977) er det omgivelsenes påvirkning på organisasjoner som er i fokus, og man ser på endring som en slags naturlig utvikling eller evolusjon. Det er ikke enkeltorganisasjoner man er opptatt av, men hvordan grupper av organisasjoner innen et «organisasjonsfelt» utvikler seg gjennom en naturlig utvelgelsesprosess. Organisasjoner er i dette perspektivet rigide og preget av treghet. Både interne og eksterne faktorer gjør det svært vanskelig å endre seg eller å flytte seg fra ett organisatorisk felt til et annet. Alle organisasjoner styres av sterkt stabiliserende krefter som motsetter seg endring, og drastiske organisatoriske endringer skjer derfor sjelden.

Organisasjoner som tilpasser seg miljøet, vil overleve, og organisasjoner som ikke er i stand til å forandre seg, vil forsvinne. Perspektivet utelukker ikke intensjoner og planlagte endringer, så lenge de innebærer å tilpasse seg miljøet. Tilpassningsprosessen krever dermed evne til å analysere miljøet. Det sentrale i denne teorien er den naturlige utvelgelsen som finner sted, ikke organisasjonenes evne til å planlegge tilpassning.

Påvirkning fra omgivelsene har, som disse teoriene og perspektivene viser, betydning for endring i organisasjoner. Forskjellene mellom dem er knyttet til mekanismene som påvirker den enkelte organisasjonens atferd, og også hvor mye organisasjoner selv kan påvirke utviklingen.

De ulike perspektivene og teoriene innebærer en noe ulik forståelse av hvorvidt en faktisk kan drive bevisste planleggingsprosesser i en organisasjon fordi omgivelsene vil begrense handlingsrommet. For eksempel vil det institusjonelle trykket fra omgivelsene gjennom regler, normer, verdier, fastlåste tankemønstre, ressursbehov og relasjonsmønstre blant ledere og medarbeidere ha en sterk og begrensende påvirkning på rommet for planlegging. Samtidig utelukker ikke tilnærmingene muligheten for å kunne manøvrere i en viss grad i den konteksten virksomheten befinner seg i. Nettverksperspektivet åpner for eksempel for muligheten til å bygge relasjoner for å oppnå ønskelige effekter (se f.eks. Jenssen 1999, Jenssen og Nybakk 2009).

Hovedspørsmålet i denne artikkelen er om disse tilnærmingene er relevante i en menighetskontekst, og hvordan de i så fall kan og bør påvirke måten man arbeider med endring på i enkeltmenigheter. Modellen for menighetsutvikling (Råmunddal 2015) legger til rette for flere elementer som vil påvirke en menighets handlingsrom. Tradisjoner, bibelsk norm og behovet for samtidsrelevans er noen eksempler. Dessuten åpner den sosiologiske dimensjonen i modellen for at alminnelige sosiale og organisatoriske prosesser foregår også i en menighet. Denne tanken innebærer trolig at normale påvirkningsmekanismer fra omgivelsene vil påvirke kirker og være av betydning for hvordan man bør og kan arbeide med forandringsprosesser.

De fleste av fenomenene jeg har drøftet i dette avsnittet, er trolig gjenkjennbare også i en kirkelig kontekst. Lovgivning, normer og mentale forventninger om hvordan menighetsarbeid skal skje, påvirker organisering og atferd i betydelig grad. Slike institusjonelle krav eller forventninger kommer fra ulike deler av omgivelsene. Viktige kilder er lokalsamfunnet, stor-samfunnet og konfesjonelle tradisjoner. Også søken etter legitimitet er gjenkjennbar i den kirkelige konteksten. Vi er nøye med å følge lover og regler, samfunnsnormene bryter vi ikke uten at vi oppfatter det som tvingende nødvendig ut fra det teologiske grunnlaget vi bygger på, og mange strukturer og arbeidsmåter tas for gitt. Måten arbeidet i menigheten gjøres på innenfor vårt kirkesamfunn eller det menighetsnettverket vi er en del av, oppfattes ofte som den eneste rette måten å organisere og arbeide på.

Jeg kan illustrere disse poengene ytterligere med noen eksempler fra en kirkelig kontekst. Mange menigheter har valgt et tett samarbeid med andre menigheter gjennom å bli en del av et kirkesamfunn. Slike samfunn har litt ulike forventninger og styringsmuligheter avhengig av hvor sterkt integrert de er. Den norske kirke har en episkopal struktur hvor organer utenfor den enkelte menighet har formell mulighet til å treffe beslutninger om hva som skjer i menighetene, mens Pinsebevegelsen har en kongregasjonalistisk organisering hvor den enkelte menighet er øverste beslutningsmyndighet i alle saker. Også innenfor de to ulike kategoriene vil det være ulikheter i uniformeringen. Uansett formell struktur vil kirkesamfunn bygge opp en hel rekke fellesaktiviteter (konferanser, lederopplæring, bibelskoler, teologiske seminarer mv.) som påvirker enkeltmenigheter.

Innenfor flere kirkesamfunn har det blant annet vært jevnlig diskusjoner om hvor tett menighetene skal knyttes til hverandre. Hvor mye skal de bidra med til fellesskapet, og hvor mye skal de få tilbake fra å ha et tettere samarbeid i kirkesamfunnet? Argumentene dreier seg

ofte om graden av selvstendighet versus avhengighet. Slike resonnementer kan forstås innenfor rammene av et institusjonelt perspektiv og ressursavhengighetsteori. Når det gjelder utvikling av utposter i frikirkeligheten, har tilknytningen til mormenigheten trolig ofte gitt start-hjelp, men liten grad av selvstendigjøring av utpostene har trolig hemmet deres videre utvikling i en del tilfeller. Tilsvarende resonnementer kan man komme med om utvikling av «fler-campus-menigheter», som en del store menigheter satser på i dag (Surratt et al. 2006, Tomberlin og Cool 2014).

I en større studie av nyetableringer av kirker fant Jenssen (1999, 2001) at menighetsplanterens relasjoner til andre hadde betydning for hvor vellykket plantingen ble. Det er ikke urimelig å anta at menighetsledere med relasjoner i ulike miljøer i større grad får informasjon og kunnskap som er viktig for endring, enn ledere med en snever kontaktflate. Det er heller ikke urimelig å tenke seg at ulike nettverk mellom menigheter skaper ulike forutsetninger for endring. For eksempel kan det tenkes at relasjoner mellom innovative menighetsledere kan virke motiverende med tanke på å drive igjennom tunge endringsprosesser.

I 1980-årene ble det etablert en hel rekke nye menigheter i Norge. De fleste av dem var ikke en del av et kirkesamfunn, men selvstendige menigheter. De siste årene har dette snudd. Nå etablerer tradisjonelle kirkesamfunn langt flere enn uavhengige kirker (<http://sendtnorge.no>). Mulige forklaringer på denne utviklingen kan være knyttet til omgivel-seskarakteristika. I kirkesamfunnene var det kanskje ikke legitimt å plante nye menigheter fordi disse kunne føles som konkurrenter til andre menigheter i samme kirkesamfunn. Gradvis så lederne at menighetsplanting ga vekst, og legitimiteten av å gjøre noe slikt økte. Ressurse-ne og relasjonene i kirkesamfunnene kan nå tenkes å gi menighetsplantere innenfor kirkesamfunnene fordeler i etableringsprosessen.

Betydningen av naturlig utvalg kan kanskje fortone seg som den vanskeligste tilnær-mingen å se relevansen av i en kirkelig kontekst. Et eksempel på en slik prosess kan være de norske bedehusene som vokste fram i perioden fra 1750- til 1950-årene. Hundrevis av bede-hus ble plantet. De siste 50–60 årene har disse bedehusene blitt lagt ned i stor skala over hele landet. Dette skyldes trolig økende mobilitet (veier og biler) og flyttestrømmer til byene uten en tilsvarende flytting av bedehusene. Også treghet i nødvendige omstillingsprosesser har hindret en nødvendig kontekstualisering til den nye kulturen. Dette kan også forstås ut fra institusjonell teori. Mange av bedehusene har blitt oppfattet som lite relevante for den moder-ne og senere postmoderne kulturen.

Det er skrevet mye om hvordan de kognitive mekanismene fører til spredning av ideer ved imitering (f.eks. Røvik 1998). Spredningen av Naturlig menighetsutvikling (Schwarz 1998), målrettet menighetsledelse (Warren 1995) og søkersensitive gudstjenester (Hybles og Hybles 1995) kan trolig delvis forstås på en slik bakgrunn (Råmunddal 2011). Gjennom spredning blir metodene legitime og etter hvert «måten som menigheten skal arbeide på i vår menighet».

Et sentralt poeng her er altså at organisasjoner tilpasser seg rådende forståelsesrammer i omgivelsene. Endringer som avviker fra omgivelseskravene eller –forventningene, er vanske-ligere å få til. Greenwood og Hinings (1996) påpeker at mindre tilpasningsendringer for å imøtekomme omgivelskrav er vanlige, mens større forandringer vil være vanskelige. Slike endringer skjer sjelden i tett koplede kontekster hvor det institusjonelle presset er stort. I løst sammenknyttede kontekster vil presset være mindre og store endringer mer sannsynlige. Ut

fra et slikt resonnement vil endringer i menigheter i stramt organiserte kirkesamfunn gå senere enn i frittstående menigheter, alle andre forhold like. Tilsvarende resonnement kan også framsettes for samfunnspåvirkning. I samfunn med et sterkt konformitetspress vil det være vanskeligere å endre på måter som ikke svarer på dette presset.

Å tilpasse seg miljøet kan for en menighet tolkes som å tilpasse seg passivt til verdier i samfunnet. Men menighetene som tilpasser seg verdiene i det sekulære samfunnet, slik mange liberale menigheter gjør, blomstrer ikke; de ser isteden ut til å dø langsomt (Kelly 1986). En slik tilpasning til samfunnet kan ikke være et resultat av en god forståelse av miljøet. Disse menighetene er fra et populasjonsøkologisk perspektiv ikke godt tilpasset behovene i miljøet og vil gradvis forsvinne. På den andre siden blomstrer mange konservative menigheter som er i stand til å kontekstualisere arbeidet, og som evner å være relevante (Kelly 1986, Thomas og Olson 2010).

Delvis innenfor et institusjonelt perspektiv drøfter Ambos og Birkinshaw (2010) hvordan nyere virksomheter utvikler seg og forandrer fokus retning gjennom en form for kognitiv dissonans hos sentrale aktører i virksomheten som opplever en økende uoverensstemmelse mellom nå-situasjonen og framvoksende behov. Det resulterer i ulike former for konflikter, som igjen leder til en ny felles forståelse (Bass 1997). Dette kan minne om tenkningen i maktperspektivet, som er et av de to perspektivene jeg kort skal omtale nedenfor før jeg trekker sammen drøftingene i denne artikkelen.

## Endringer gjennom maktkamp og tilfeldige sammentreff

De to siste tilnærmingene er ikke nødvendigvis relatert til hverandre, og mekanismene som antas å drive fram blant annet endring, er forskjellige. Tanken om at endring skjer gjennom maktkamp, bygger på en forestilling om at utvikling skjer som et resultat av konfrontasjon mellom ulike interesser. En dominerende koalisjon antas å være en kilde for grupper med andre interesser til å utfordre de som dominerer. Makt eller innflytelse er altså drivkraften bak endringer (Van de Ven og Pool 1995). I en situasjon med en sterk maktkonsentrasjon har den dominerende delen av organisasjonen mulighet til å gjøre endringer som er i tråd med gruppens ønsker. I en situasjon hvor de ulike gruppene er omtrent like sterke, er det ofte nødvendig å forhandle, og løsningen vil normalt være kompromisser som ingen av gruppene er fornøyd med.

Det er noen ganger vanskelig å forstå hvorfor og hvordan endringer skjer. Begrepet *tilfeldighet* kan reise noen teologiske spørsmål. I denne sammenhengen brukes ikke begrepet i snever forstand; det betyr bare at forklaringen på hva som har skjedd, ikke er lett å fastsette. Forandring gjennom tilfeldighet, er et perspektiv som rommer flere teorier. Ett eksempel er den såkalte søppelkassemodellen (Cohen et al. 1972).

En beslutningsprosess i en organisasjon kan være godt organisert, og det kan være kjent hvem som deltar på ulike nivåer. Men det er ikke alltid tilfellet. Noen ganger er det mer eller mindre tilfeldig hvem som deltar i en gitt beslutning. Det kan skje når én eller flere personer av en eller annen grunn ikke kan delta på et møte. Dersom strukturen i beslutningsprosesser ikke er godt planlagt, kan det gi uventede resultater. Hvem som analyserer omgivelsene, og hvordan omgivelsene blir analysert, kan også være mer eller mindre nøyaktig. Organi-

sasjonens reaksjon på det som skjer i omgivelsene, kan derfor være mer eller mindre overveid.

Har makt og tilfeldighet betydning for endring i menigheter? Med utgangspunkt i modellen for menighetsutvikling (Råmunddal 2015) er det i alle fall et par poeng som kan synliggjøres. Den teologiske plattformen til en kirke må understøttes av en organisasjons- og ledelsesstruktur. Slike strukturer kan delvis utledes av den teologiske og åndelige dimensjonen hvor styringsorganer etableres (biskop, eldste eller hva de nå måtte være). Dette vil gi en eller annen form for ønsket maktkoalisjon, som kan bli og ofte blir utfordret. Så vil også de menneskelige og sosiologiske forholdene i virksomheten kunne gi ulike former for formelle og uformelle strukturer eller koalisjonsdannelser som kan være mer eller mindre legitime i den forstand at de understøtter eller ikke understøtter en dominerende koalisjon. Motsetningene dette kan skape, kan bidra til maktkamp og endring. Dette perspektivet kan kaste lys over resultatet av mange beslutningsprosesser (se f.eks. Wolf 2014). Samtidig er det viktig å forstå at maktanvendelse er etisk krevende.

Den sosiologiske dimensjonen i menighetsutvikling (Råmunddal 2015) skaper til dels uforutsigbare sosiale mønstre og atferdsmåter, og mange menigheter har en løselig og lite formell oppbygging. Det kan gi grunnlag for mer eller mindre tilfeldige beslutningsprosesser. Kanskje mangel på formelle strukturer også fører til usunne former for innflytelse i en del tilfeller, for eksempel gjennom familier som får uformell, men sterk innflytelse i fraværet av en ryddig organisering og formelle beslutningsprosesser. Slike teorier kan også tenkes å ha betydning for den styringen som skjer gjennom hierarkiet i en organisasjon. De prosessene som foregår, kan tilsynelatende være tilfeldige. Økt innsikt i det kaotiske kan avdekke mønstre som gir grunnlag eller mulighet for styring. Det påpekes i søppelkassemodellen at hvem som deltar på de ulike beslutningsarenaene, i stor grad påvirker utfallet av beslutningene. Kunnskap om hvilke beslutningsarenaer som er viktige, og hvilke aktører som vil lede beslutningene i den retning ledelsen ønsker, kan gi ledelsen eller hierarkiet en påvirkningsmulighet.

## Drøfting av perspektiver på endring i menigheter

Problemstillingen som ligger til grunn for denne artikkelen, består av to ledd: 1) Hvilke sentrale teoretiske perspektiver på organisatorisk endring er relevante for endring i en menighetskontekst, og 2) hvilke perspektiver er det rimelig å legge til grunn for en menighetsutviklende prosess? På grunnlag av den presentasjonen og vurderingen jeg her har gitt av forskjellige tilnærminger til å forstå og utføre endring i menigheter (første ledd i problemstillingen), vil jeg i det følgende mer spesifikt drøfte andre ledd av problemstillingen.

Det bibelske grunnlaget for menigheter viser at de skal være formålsdrevne. Det betyr blant annet at de skal være misjonale (Råmunddal 2015). Menighetsutvikling som fag er også basert på at noen med en intensjon om forandring intervenserer i aktivitetene i menigheten og utformer en plan for utvikling. Dette innebærer en grunnleggende tro på en viss grad av rasjonalitet i arbeidet med endring og utvikling. Sammenlignet med vanlige virksomheter vil den overordnede hensikten og en del av rammene for hvordan man planlegger, være styrt av normativ teologi (Råmunddal og Barbosa da Silva 2016). Siden dette på ulike måter kanalisere-

res gjennom mennesker, slik modellen til Råmunddal (2015) indikerer, er en form for planlagt endring nødvendig. Både den historiske konteksten, samtidskonteksten og den sosiologiske dimensjonen i modellen fordrer at man analyserer situasjonen, utvikler mål, implementerer endringer og så evaluerer dem – uten at dette betraktes som en absolutt rekkefølge, og uten at man er i stand til å analysere situasjon og alternativer fullt ut. Skriftmaterialet som angir menighetens normgrunnlag og rammer, samt den teologisk-åndelige dimensjonen underbygger snarere enn stenger for en slik tilnærming, selv om kilden til målene ikke bare kan være basert på dennesidige resonneringer. En viktig begrunnelse for å anbefale en planlagt endringsmetode i menigheter ligger i selve hensikten med menigheten. Dens oppdrag er normativt (2015). Den skal skape disipler. Siktemålet mitt er å hjelpe ledere til å forandre menigheter for å skape vekst. Lederne blir på den måten endringsagenter som trenger ett eller flere hjelpemidler.

Når jeg tar til orde for et *begrenset* rasjonelt perspektiv, er det fordi jeg ikke tror det er mulig eller fornuftig å analysere all tilgjengelig informasjon, utrede alle alternative strategier og så videre. Likevel vil jeg anta at det er ønskelig å få analysert den viktigste informasjonen og de viktigste handlingsalternativene, og at man søker å velge gode alternativer. En planleggingsprosess følger som nevnt ikke alltid denne rekkefølgen fra begynnelse til slutt. Ofte er det nødvendig å bevege seg fram og tilbake i prosessen. Det er også viktig å vite at ikke alt lar seg påvirke på en enkel måte, slik det er vist i flere av de endringsteoretiske perspektivene jeg har drøftet (f.eks. institusjonell teori og populasjonsøkologi). Som bedrifter blir også menigheter påvirket av institusjonelle krefter og store makroprosesser i samfunnet, som økt mobilitet og utviklingen av sosiale medier. Flercampus-menigheter er blant annet muliggjort gjennom den store teknologiske utviklingen som har funnet sted innenfor digital kommunikasjon de siste årene. I en menighetskontekst vil informasjonsinnhenting og alternativsøkingen ikke bare være begrenset rasjonell slik dette forstås i organisasjonslitteraturen (March og Simon 1958/1992). Hele prosessen vil være påvirket av teologiske overveielser og åpenbaring. Jeg velger likevel å kalle denne prosessen for begrenset rasjonell fordi man søker å realisere mål, fordi det normalt antas å være gunstig å forstå de empiriske sidene av situasjonen, for eksempel hvilke sosiokulturelle grupperinger menigheten arbeider i, og fordi det vil være hensiktsmessig å få vurdert noen alternativer før man velger hvordan man skal handle.

Selv om vi tenker oss at endring kan skje gjennom en planlagt prosess i den forstand at ledere planlegger og setter i gang endringsprosesser sammen med medarbeiderne ut fra visjoner og mål, så kan en slik tenkning bidra til å redusere arbeidet i en menighet til arbeidet i en hvilken som helst organisasjon. Frank (2006) mener at mange ofte forstår skriftsteder ut fra en vestlig forståelse av arbeidsutførelse og kontroll. Det antas for ofte at hvis en menighet formulerer en visjon og utformer en strategisk plan som skisserer spesifikke mål, vil det fremme Guds visjon for verden. Ifølge Frank (2006) projiserer vi ofte våre egne mentale forestillinger, blant annet om at menigheten er en selv-konstituert og selvstendig økonomisk enhet uavhengig av andre institusjoner, til «trossamfunnet» som Bibelen er adressert til. På en måte uttrykker menighetene da bare en ny æra av kulturell kristendom. Jeg vil også tilføye at den teologiske dimensjonen (Råmunddal 2015) gjør at forståelsen av kausale sammenhenger får en tilleggsdimensjon. At Gud virker gjennom ulike kanaler (Ordet, bønner osv.), betyr imidlertid ikke at sosiologiske sammenhenger er uten betydning i menigheter.

Tanken om begrenset rasjonelle endringsprosesser har sider ved seg som altså fordrer noen teologiske resonneringer. Hvordan skal Guds ord og tale eller åpenbaringer påvirke



eller påvirkes av denne måten å forstå organisering og ledelse på? Hvordan påvirker Gud sosiologiske sammenhenger? Her er det i alle fall to grøfter man kan havne i. Den ene er å la bare menneskelige prosesser styre arbeidet, den andre er å la «åpenbaringer» på grunn av latenskap eller maktkamp stoppe en i å gjøre et systematisk og ordentlig arbeid. Om man skal være en menighet, må man la alle valg påvirkes av den teologisk uttrykte hensikten med menigheten.

Hvorfor har jeg så drøftet så mange ulike og delvis alternative tilnærminger til planlagt endring i denne artikkelen? Endring skjer ikke fullt og helt slik teorien om planlagt endring beskriver, men blir, som jeg har vist, påvirket av flere forhold (Van de Ven og Pool 1995). Flere av de alternative perspektivene har i liten grad eller bare delvis et begrenset rasjonelt grunnlag. For å kunne forstå og fremme endring i en organisasjon må man ha innsikt i alternative perspektiver. Det gjelder også i menigheter. Dette er det få spor av i litteraturen om menighetsledelse, og det er en vesentlig svakhet ved denne litteraturen. Det kan også argumenteres for at de alternative perspektivene på endring gir en forståelse av mekanismer som en planlagt endringsprosess kan fange opp. Dermed øker muligheten for gjennomslag. Dette er den tenkemåten jeg anbefaler når menigheter skal endres: Anvend med forsiktighet en planlagt prosess med de vanlige trinnene, men vurder og ta hensyn til de mekanismene som de alternative perspektivene viser.

Skal man få til endring, må man forstå hvordan handlinger basert på de ulike perspektivene kan fremme og hemme endring, og hvordan man kan påvirke endringen

- ved å undertrykke de nevnte mekanismene (f.eks. med eksternt press)
- ved å anvende dem til å stimulere endringen (f.eks. ved å redusere en vekstbarriere)
- ved å søke legitimitet i omgivelsene der dette ikke begrenses av Bibelen (f.eks. innenfor regnskap og revisjon)
- ved å analysere trender eller makroprosesser i samfunnet og tilpasse seg (f.eks. teknologiutvikling), anvende dem (f.eks. sosiale medier, kommunikasjonsteknologi) eller etablere en motkultur der Bibelen fordrer det
- ved å analysere maktforhold og bruke makt eller innflytelse på en klok og etisk riktig måte for å påvirke endringsprosessen
- ved å bygge gode arenaer hvor sentrale aktører møtes, og hvor utfordringer, ideer, alternativer og løsninger kan koples sammen

Hvis hensikten er å endre en menighet, vil for eksempel institusjonelle faktorer kunne hindre en slik prosess. Konfesjonelle tradisjoner eller omgivelsesforventninger kan være slike hindringer. I noen tilfeller blir teologi brukt som argument for å bevare status quo. En nærmere analyse av situasjonen kan vise at det er tradisjonen og ikke teologien som er årsaken til endringsmotstanden. Denne innsikten kan man anvende til å forklare menigheten at man ikke bryter noen overordnede normer om man gjennomfører endringer. En analyse av situasjonen kan også avdekke forhold som tas for gitt, og som hindrer endring. Slik kan institusjonell teori gi ledere en forståelsesramme som hjelper dem å gjennomføre en planlagt endringsprosess.

På samme måte kan man eksempelvis også dra nytte av livssyklus-teori. Ved å analysere menigheten og identifisere hvilken fase den er i, kan man kanskje fjerne én eller flere «flaskehals» og hjelpe den inn i neste vekstfase. Er veksten stoppet opp fordi ledelsen ikke

er i stand til å lede alle aktivitetene, er det trolig nødvendig å delegere. Da kan man med utgangspunkt i en planlagt endringsprosess gjennomføre en delegasjonsprosess. Maktteoriene kan på tilsvarende måte kaste lys over ulike interesser og hvilken maktutøvelse som er hensiktsmessig og forsvarlig for å få gjennomført de endringene som ledelsen mener er nødvendige.

Hva de ulike teoriene og perspektivene kan bidra med, vil være avhengig av situasjonen den enkelte organisasjonen befinner seg i. Dersom situasjonen er preget av små og forutsigbare endringer, vil trolig teorien om planlagt endring ha større betydning enn den vil i en situasjon med store og uforutsigbare endringer i omgivelsene og et betydelig endringsbehov.

Hvor nyttige de ulike perspektivene er, kommer dessuten an på hvilket nivå analysen gjennomføres på. For eksempel er populasjonsøkologi mest relevant for å forklare endringer på makronivå eller endringer i deler av organisasjoner (f.eks. frikirkeligheten eller bedehusene, se over). Teorien om planlagt endring er viktigere som et verktøy til å forstå endringene på organisasjonsnivå. De mange perspektivene på endring som organisasjonsfaget har å tilby, har sider ved seg som kan innebære noen teologisk utfordrende forhold. Det er for eksempel ikke alltid riktig å tilpasse seg omgivelsenes krav. Videre finnes det etiske grenser for bruk av makt som må overveies. Anvendelse av makt må vurderes ut fra alminnelige etiske normer angitt i Bibelen. Det er nødvendig å anvende makt også i menigheter. Spørsmålet er altså ikke *om* makt skal brukes, men *hvordan*. Når den populasjonsøkologiske tilnærmingen anvendes, vil for eksempel de teologiske utfordringene være knyttet til om endringer i omgivelsene skal aksepteres som uunngåelige når det er grunner til at trendene ikke kan eller bør aksepteres.

## Konklusjon og behov for videre studier

Svarene på spørsmålene jeg stilte innledningsvis i denne artikkelen, setter oss bedre i stand til å gjennomføre nødvendige endringer i menigheter. De gir oss et bedre grunnlag til å utforme endringsprosesser, til å arbeide med endring i menigheter og til å vurdere nye «oppskrifter» på ledelse som dukker opp med jevne mellomrom. De gir oss også et bedre grunnlag til å forstå tenkningen som ligger til grunn for ulike endringsstrategier.

Jeg har vist at et planlagt og begrenset rasjonelt perspektiv på endring er vanlig i litteraturen om menighetsledelse. Det tror jeg er et riktig valg, men jeg har også vist at andre perspektiver er relevante og viktige i en slik kontekst. Det er derfor nødvendig å legge et noe bredere sett av perspektiver til grunn når man skal utforme endringsmetoder i en kirkelig kontekst. Jeg har argumentert for at planleggingsperspektivet bør være et hovedspor i en menighets endringsprosess, og for at de øvrige perspektivene kan være hjelpeperspektiver som kan styrke en planlagt endring. Alle perspektivene og anvendelsen av dem i praksis skaper teologiske utfordringer som må forstås og håndteres klok.

Perspektivvalget jeg har gjort, er ikke grundig analysert innenfor den konteksten jeg argumenterer for å bruke det i. Denne artikkelen representerer noen begynnende resonnementer om grunnlaget for planlegging i menigheter. Det er altså behov for mer forskning knyttet til hovedproblemstillingen i artikkelen. Videre er det fortsatt spørsmål angående forholdet mellom norm og perspektiv som bør analyseres nærmere. Menighetens særegne natur/vesen og hensikt/oppgave gjør at det kan være klokt å tenke gjennom hvor og hvordan vi kan bruke

den organisatoriske endringstenkningen i en menighet, og hvor begrensningene kan ligge. Et fornuftig utgangspunkt for en slik vurdering er trolig resonnementene rundt normativitetsfeltet til Råmunddal og Barbosa da Silva (2016). I det videre arbeidet med endring og menighetsutvikling er det derfor viktig med teologiske drøftinger av de ulike perspektivene og deres relevans i menigheter. Til sist er det behov for å konkretisere utformingen av planlagte endringsprosesser som tar hensyn til behovet for å anvende andre perspektiver og til de teologiske utfordringene alle perspektivene medfører.

## Litteraturliste

- Ambos, T.C. og Birkinshaw, J. (2010). How do new ventures evolve? An inductive study of archetype changes in science-based ventures. *Organization Science*, 21(6), 1125–1140. doi: 10.1287/orsc.1090.0504
- Askeland, H. (2003). Kirken i samfunnet – samfunnet i kirken. Organisasjonssosiologiske perspektiver på menighetsutvikling og endring. *Halvårstidsskrift for praktisk teologi* (1), 56–66.
- Bass, B.M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. og Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen, M.D., March, J.G. og Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Foss, L. (1994). *Entrepreneurship: The Impact of Human Capital, a Social Network and Business Resources on Start-up*. Norwegian School of Economics and Business Administration., Bergen, Norway.
- Frank, T.E. (2006). Leadership and administration: An emerging field in practical theology. *International Journal of Practical Theology*, 10(1), 113–136.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley.
- George, C. og Bird, W. (1993). *How to Break Growth Barriers: Capturing Overlooked Opportunities for Church Growth*. Grand Rapids: Baker Books.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Greenwood, R. og Hinings, C.R. (1996). Understanding radical change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68.

- Guder, D.L. (red.). (1998). *Missional Church. A Vision for the Sending of the Church in North America*. Grand Rapids, Michigan / Cambridge, U.K.: William B. Eerdmans Publishing Company.
- Hannan, M.T. og Freeman, J. (1977). The Poulation Ecology of Organizations. *Amarican Journal of Sociology*, 82, 929–964.
- Huy, Q.N. (2001). Time, temporal capability and planed change. *Academy of Management Review*, 26, 601–623.
- Hybles, B. og Hybles, L. (1995). *Rediscovering Church: The Story & Vision of Willow Creek Community Church*.
- Jensen, M.C. og Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and the ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jenssen, J.I. (1999). Entrepreneurial Networks. A Study of the Impact of Network and Resource Access on the Start-Up of New Organizations.
- Jenssen, J.I. (2001). Social networks, resources, and entrepreneurship. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(2).
- Jenssen, J.I. og Nybakk, E. (2009). Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms. *International Journal of Innovation Management*, 13(3), 441–466.
- Kelly, D.M. (1986). *Why Conservative Churches are Growing*. Macon, Georgia: Mercer University Press.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. I: N. Nohria og R.G. Eccles (red.). *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. Massachusetts: Harvard Business School.
- Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157–189.
- March, J.G. og Simon, H.A. (1958/1992). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* (July), 370–396.
- Meyer, J.W. og Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J.W. og Scott, R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Five: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Pfeffer, J. og Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Powell, W. (2007). The New Institutionalism: To appear in *The International Encyclopedia of Organization Studies*: Sage Publishers.
- Powell, W. og DiMaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism in Oranizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Røvik, K.A. (1998). *Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Råmunddal, L. (2011). *Konsept og endring. En studie av hvordan lokale ekklesiologier formes*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

- Råmunddal, L. (2015). Hva handler menighetsutvikling om? *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 2(2).
- Råmunddal, L. (2016). *Ecclesia semper reformanda II*. Upublisert bokkapittel, Ansgar Teologiske Høgskole, Kristiansand.
- Råmunddal, L. og Barbosa da Silva, A. (2016). Teologisk normativitet og menighetsutvikling. Om den teologiske normativitetens betydning for menighetsutviklende tenkning og praksis. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 3.
- Sandnes, K.O. (1996). *I tidens fylde. En innføring i Paulus' teologi*. Oslo: Luther Forlag.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, C.A. (1996). *Naturlig Kirkevækst. Praktiske Skridt Mod Sunde og Voksende Menigheder*. Mariager, Danmark: Forlaget Royal.
- Schwarz, C.A. (1998). *Naturlig kirkevækst. Åtte kvaliteter ved sunn menighetsutvikling*. Evensker: K-vekst.
- Scott, R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Surratt, G., Ligon, G. og Bird, W. (2006). *The Multi-Site Church Revolution*. Grand Rapids, Michigan: Zondervan.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: W.W. Norton & Co.
- Thomas, J.N. og Olson, D.V.A. (2010). Testing the Strictness Thesis and Competing Theories of Congregational Growth. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 49(4), 619–639. doi: 10.1111/j.1468-5906.2010.01534.x
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tomberlin, J. og Cool, T. (2014). *Church Locality. New Rules for Church Buildings in Multisite, Church Planting, and Giga-Church World*. USA: Rainer Publishing.
- Van de Ven, A.H. og Pool, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510–540.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, C.P. (1989). *Strategies for Church Growth: Tools for effective Mission and Evangelism*. Eugene, Oregon: Regal Books.
- Warren, R. (1995). *The Purpose-Driven Church: Growth Without Compromising Your Message & Mission*. Grand Rapids, Michigan: Zondervan.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press. Place of Publication.
- Williamson, O. (1975). *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Wolf, R. (2014). Leaders and Their Use of Power in Facilitating Organizational Change. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 8(1), 76–87.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7, Global edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Zucker, L.G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.

**Jan Inge Jenssen**

Dr. oecon fra Norges Handelshøyskole og er professor ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder og professor II ved Høyskolen for ledelse og teologi (HLT). Hans forskningsområder er entreprenørskap, innovasjon og forandringsledelse. Jenssen har skrevet flere bøker og en rekke artikler, bl.a. om ledelse, innovasjon, entreprenørskap og om kirkeledelse. Han har bl.a. skrevet en bok om kirkevekst. Hans doktoravhandling handlet om hvordan sosiale nettverk bidrar til at bedriftsetablerere og menighetsplantere lykkes.

E-post: [jan.i.jenssen@uia.no](mailto:jan.i.jenssen@uia.no)