

Jan Inge Jensen



Kirkeledelse

Ledelse- og organisasjonsfaglige
perspektiver på menighetsutvikling

SJLT Publishing

Kirkeledelse

JAN INGEN JENSSEN

Med bidrag fra Styrkår Dramstad, Arne Mella og Truls Liland

JAN INGEN JENSSEN

Ledelse- og organisasjonsfaglige
perspektiver på menighetsutvikling

SJLT Publishing

Tittel: Kirkeledelse. Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling.

Copyright © Jan Inge Jenssen (og medforfatter der de har bidratt) 2026

SJLT Publishing, Kristiansand (14.01.2026)

ISBN 978-82-691984-6-1 (Trykt, heftet)

ISBN 978-82-691984-7-8 (PDF)

Scandinavian Journal for Leadership & Theology (SJLT) er et digitalt Open Access-tidsskrift som utgis av Akademi för Ledarskap och Teologi, Ansgar høyskole og Høyskolen for Ledelse og Teologi. Tidsskriftet utgir artikler innenfor ledelse og teologi og er på nivå 1 i det norske publiseringsystemet.

Scandinavian Journal for Leadership & Theology Publishing (SJLT Publishing) er en bokserie som utgir artikler publisert i SJLT, bearbejdede artikler, og annet relevant faglig stoff innenfor formålet til SJLT. I tillegg utgis Open Access artikler og bøker innenfor tidsskriftets tema-felt. Disse er ikke fagfelleverderte, men tekstene er kvalitetssikret på høyt faglig nivå.

Jan Inge Jenssen har mottatt støtte fra Norsk faglitterær forfatter- og oversetterforening (NFFO) til denne boka.

Innhold

Kapittel 1 Om organisasjons- og ledelsesfag i kirkelig sammenheng?	1
Introduksjon	1
Kirkens vesen og bruken av ledelsesfaget	2
Implikasjoner av den teologisk-åndelige side for ledelse i kirker	3
Ledelsesfaget i menighetsutvikling	12
Oppsummering	21
Kapittel 2 Inspirasjonskilder til fagområdet menighetsutvikling	25
Introduksjon	25
Kirkevekstbevegelsen	26
Viktige temaer i den tidlige kirkevekstbevegelsen	27
Naturlig kirkeutvikling	38
Naturlig kirkeutvikling – noen refleksjoner	42
Formålsdrevet kirke og søkersensitiv gudstjeneste	45
Fremvoksende kirker	48
Huskirker	50
Faktorene og relasjonene mellom dem	52
Svakheter ved de kjente strategiene	53
Oppsummering og konklusjoner	54
Kapittel 3 Menighetskultur	57
Innledning	57
Hvorfor er organisasjonskultur viktig?	58
Hva er organisasjonskultur?	59
Hvordan påvirke og endre menighetskulturen?	69
Organisasjonskultur og endring	73
Oppsummering og konklusjoner	74
Kapittel 4 Struktur og organisering	77
Innledning	77
Hva er organisasjonsstruktur?	78
Menighetsstruktur - noen refleksjoner	81
Struktur og endring	84
Eksempler på mulige strukturelle mønstre i kirker	97
Oppsummering	102
Kapittel 5 Livssyklus og kirkers utvikling	105
Bakgrunn, formål og perspektiv	105
Kirker er ulike	106
Organisasjoners livssyklus	107
«Tipping Points»	108

Vårt perspektiv	109
Livssyklus og vekstbarriere i kirker	110
Livssyklus og vekst i bedrifter	114
Stadier i kirkens utvikling	122
Oppsummering og konklusjoner	125
Kapittel 6 Strategi og endringsprosesser	127
Hvorfor strategi i kirken?	128
Om litteraturen	130
Forholdet mellom teologi og ledelse	130
Innhold og prosess i strategilitteraturen	131
Nærmere om strategisk ledelse i kirken	136
Tilpasning av strategiprosessen i kirker	141
Praktiske implikasjoner	145
Oppsummering og konklusjoner	149
Kapittel 7 Ledelse i kirken (del 1)	151
Lederansvar og -oppgaver i kirke	151
Lederroller og menighetsutvikling	156
Situasjon og lederatferd	164
Personlighet, lederatferd og effektivitet	166
Lederstiler	171
Noen konklusjoner om menighetsutviklende lederskap	177
Kapittel 8 Etisk ledelse	180
Formålet med kapitlet	180
Karismatisk ledelsesteori	181
Transformasjonsledelse	190
Transformasjonsledelse i menigheten	197
Åndelig ledelse	199
Tjenende ledelse	202
Autentisk lederskap	206
En vurdering av etisk ledelse	210
Konklusjoner med implikasjoner for endring	214
Kapittel 9 Pastorens betydning for forandring og vekst	217
Formål og bakgrunn	217
Struktur og innhold	218
Om litteraturen som anvendes	219
Betydningen av toppledelse	221
Personlighetstrekk, egenskaper, gaver og endring	224
Lederroller og stil/orientering	227
Endring, verdier og atferd	230
Lederteam og medarbeiderinvolvering	232

Oppsummering med konklusjoner	238
Kapittel 10 Rekruttering og utvikling av ledere	241
Introduksjon	241
Rekruttering	242
Lederutvikling	249
Oppsummering med konklusjoner	256
Kapittel 11 Nettverk og relasjonsbygging	257
Intro til nettverk og menighetsutvikling	258
Sosiale nettverk og nettverksbygging	259
Hvorfor er sosiale nettverk viktige?	261
Hvordan er nettverksteoriene relevante for kirken?	263
Innflytelse i nettverk	263
Avhengigheter og tillit?	265
Nettverk og menighetsbygging	267
Oppsummering og konklusjoner	270
Kapittel 12 Kommunikasjon i menighetsutvikling	272
Om Paulus kommunikasjon	272
Paulus ulike kommunikasjonsformer	273
Kommunikasjonsprosessen	274
To kommunikasjonsstrategier	275
Valg av kommunikasjonsform	283
Kommunikasjonsstrategier og situasjon	285
Om å knytte an til grunnlaget	288
Noen råd	289
Valg av kanaler	291
Oppsummering og konklusjoner	292
Kap.13 Hvordan bør menigheter arbeide med endring?	294
Hvorfor drøfte endringsteoretiske perspektiver?	294
Menighet som endringskontekst	296
Organisatoriske endringsperspektiver i menighetskonteksten	299
Planlagt endring	300
Endringer gjennom livssyklusprosesser	305
Endring gjennom omgivelsespåvirkning	306
Endringer gjennom maktkamp og tilfeldige sammentreff	313
Drøfting av perspektiver på endring i menigheter	314
Konklusjon	319
Kapittel 14 Motstand i endringsprosesser	321
Formål og bakgrunn	321
Årsaker til endringsmotstand	323

Drøfting: årsakene til endringsmotstand	330
Sammendrag og konklusjoner	341
Litteratur	346

Kapittel 1

Om organisasjons- og ledelsesfag i kirkeleg sammenheng?

Introduksjon

Innenfor ekklesiologien skiller en gjerne mellom kirkens teologisk eller «åndelig» side og dens sosiologisk eller «menneskelig» side (Råmunddal, 2011). Den teologiske dimensjonen er kirkens identitet slik den er formulert og presentert i Skriften. I ekklesiologien brukes også begrepet kirkens «natur» om denne dimensjonen. Dette knytter seg til det Råmunddal (2011) omtaler som kirkens historiske kontekst, som inkluderer både det Skriften sier om hva kirken faktisk er og kirkeleg tradisjon. Den sosiologiske dimensjonen omfatter kirkens ytre menneskelige interaksjon og organisering. Kirken samtidskontekst uttrykker kirkens tilstedeværelse i sin egen tid.

At menigheten representerer både en synlig og en usynlig virkelighet innebærer at den er *mer* enn bare en hvilken som helst organisasjon, noe som nødvendigvis får konsekvenser for hvordan vi anvender organisasjonsteori i menighetssammenheng. I denne boka brukes begrepet *organisasjon* for å beskrive den synlige organisasjons- eller ledelsesformen (som er en del av den sosiologisk-menneskelige dimensjonen), og begrepet *organisme* brukes for å beskrive kirkens teologisk-åndelige dimensjon (som er betinget av Åndens nærvær og gaver). Det vil komme frem av konteksten om vi diskuterer den organiske (teologisk-åndelige dimensjonen) eller lederskapsaspektene ved kirken. Innen ledelsesforskningen peker man på nødvendigheten av å tilpasse bruken av ledelse til ulike situasjoner. Ledelse i menigheten må derfor tilpasses menighetens vesen. Hvordan ledelsesteori bør tilpasses og anvendes i en menighetssammenheng er tema for dette kapitlet.

Det er mange artikler og til og med akademiske tidsskrifter som setter søkelys på ledelsesteologi. Dette er viktig fordi Skriften understreker nødvendigheten av å bygge kirker, og den gir viktige ideer og

verdier som er relevante for ledelse. Et problem med denne tilnærmingen er at man fort kan ende opp med å presse tekstene for mening med det mål at Skriften skal være en uttømmende kilde for kirkeledelse og -organisering¹. I tillegg er risikoen ved å bruke en slik tilnærmingen, at teorier og begreper fra faglitteraturen som kan være nyttig for ledelse av kirker ikke anses som relevante.

En annen tilnærming er å ensidig basere kirkeledelse på ledelsesfaget. En slik tilnærming risikerer å behandle kirken kun som en organisasjon og ikke som en teologisk-åndelig enhet. En tredje tilnærming skiller skarpt mellom lederprofesjonens og teologiens bidrag. Askeland (2003, p. 57) argumenterer for at begreper fra organisasjonsvitenskapen er nyttige som «en analytisk tilnærming for å beskrive og evaluere hvordan kirken fremstår og virker som organisasjon.» Vi vil gå et skritt videre og argumentere for at det er viktig å la kirkens teologisk-åndelige dimensjon samhandle med og legge føringer på bruken av ledelsesteorier og -metoder. Ledelse kan for eksempel hjelpe kirken til å utvikle lederstiler og strukturer som legger til rette for utvikling av den teologisk-åndelige dimensjonen. På denne måten kan en si at teologi og ledelsesfagene samarbeider. Dette innebærer at det er nødvendig å utvikle ledelse som er tilpasset kirkens kontekst.

Kirkens vesen og bruken av ledelsesfaget

At kirken både har en teologisk og en sosiologisk side gjør trolig bruken av ledelsesfaget vanskeligere i kirkelig sammenheng, sammenlignet med andre type virksomheter. Mye tyder på at teologi og spiritualitet, kirkens sanne natur, bør ha en sterk innflytelse på kirkeledelse. I dette kapitlet prøver vi derfor å gi eksempler på hvordan de teologiske og åndelige dimensjonene kan, og ofte bør, påvirke ledelse av den lokale kirken, uten å miste av syne hvordan ledelse som fagdisiplin også bidrar til å realisere den teologiske og spirituelle dimensjonen av kirken.

¹ I denne boken skriver vi om ledelse og organisering av kirker. Organisering kan sees på som virkemidler som bl.a. ledere bruker for å lede bedre. Når vi i den videre teksten bruker begrepet «ledelse» så vil dette bety «ledelse- og organisering»

Mer presist er målet med dette kapitlet å vise hvordan noen vanlige teologiske teser fra kirkeutvikling har implikasjoner for og delvis bestemmer bruken av ledelsesfaget i den lokale kirken. Dermed sier vi noe om hvordan teologi og ledelse kan knyttes sammen i menighetsutvikling. På denne måten bidrar kapitlet til praktisk teologi, som omhandler religiøs praksis og hvordan den kan forbedres. For praktisk-teologisk utdanning er målet vårt å utvikle kunnskap som bidrar til utvikling av prestenes og pastorenes lederegenskaper. Dette kapitlet har dessuten til hensikt å bidra til feltet lederskap i én bestemt kontekst. Vi prøver å vise hvordan ledelsesteori kan gi kunnskap til utvikling av kirker. Kapitlet er med andre ord ment å bygge broer mellom to fagfelt og forsøke å vise hvordan de kan integreres i den lokale kirken.

Implikasjoner av den teologisk-åndelige side for ledelse i kirker

Kirke og kirkeutvikling

En kirke er en frivillig og ideell organisasjon, noe som har betydning for ledelse (Askeland, 1996). Det er samtidig noe mer enn det. Ifølge Råmunddal (2016) kan den lokale kirken defineres ut fra fire kriterier: Jesu nærvær, troen, samling og misjon. Jesu nærvær er kriteriet som gjør den lokale samlingen av mennesker til en kirke, i ordets rette forstand (Matteus 18,20) (Volf, 1998). Inngangen til kirken er betinget av tro på Jesus Kristus (Matt. 9,22; Joh 3,15-18), etterfulgt av omvendelse og dåp (Apg. 2,38; 8,12,38; 9,18). I Matt. 18,20 står det, «For hvor to eller tre er samlet i mitt navn, der er jeg midt iblant dem.» Dette beskriver samlingskriteriet og er et sentralt ekklesiologisk kriterium som sier noe om hva kirken er, slik Paulus også skriver i 1. Kor. 14,26: «når dere er samlet...». Til slutt er misjonskriteriet en del av definisjonen av den lokale kirkens identitet (Matt. 28,19-20) (Gibbs, 2000).

Kirke- eller menighetsutvikling er en relativt ny faggrein som setter søkelys på hvordan den lokale kirken er konstituert og ledet. Ifølge Hegstad (2003) kan kirkeutvikling defineres som «en målrettet innsats for å gjøre kirken bedre i stand til å være det den er kalt til å være og å

gjøre det den er kalt til å gjøre». Kirkeutvikling kan derfor bidra med å hjelpe lokalkirkene til å i større grad leve ut kirkens sanne natur.

Prioriteringen av kirkens teologiske dimensjon

Kirkeledelse har både en teologisk og ledelsesfaglig forankring. Clarke (2008) argumenterer for at dersom vi ikke lar Skriften påvirke og styre hvordan vi tenker om ledelse i kirken, står vi i fare for å adoptere sekulært lederskap uten nødvendig forståelse av den ekklesiologiske konteksten. Vi vil imidlertid samtidig hevde at hvis vi ikke lærer av samtidens lederskapsforskning, utelukker vi en kunnskapskilde som Paulus ikke gjorde.

I sin bok om Paulinsk teologi om kirkeledelse viser Clarke (2008) at Paulus selv anvendte noen av ledelsesbegrepene fra hans samtidskultur. Innholdet i disse begrepene ble tilpasset til Paulus' teologi. Videre ble noen av begrepene som ble brukt i den kulturen ekskludert av Paulus fordi de antydte betydninger som ikke stemte overens med verdiene hans.

For å eksemplifisere hvordan kultur kan påvirke kirkeledelse på en ikke-bibelsk måte, nevner Davis (1998) flere eksempler fra Latin-Amerika, Korea og Japan, hvor sentraliserte og autoritære strukturer og lederskapsmodeller tilsynelatende fungerer i kirken fordi de samsvarer med samtidskulturen. Clarke (2008) påpeker at ledere ikke bør misbruke sin makt, og han anerkjenner Paulus' verdsetting av tjenerskap (f.eks. 2. Kor 1:24, 1. Pet 5:13, Matt 20-25). På den annen side argumenterer han for at ledere, for å oppfylle sin funksjon, bør ha større innflytelsesevne enn sine medarbeidere. Clarke (2008) påpeker at teorien om tjenende lederskap ikke alltid reflekteres i Paulus' bruk av makt i hans ledelsespraksis (f.eks. 2. Tess. 3:6, 1. Tess. 5:21, 1. Kor. 6:2.5; 12:10; 14:29; 2. Kor. 5.11; Apostlenes gjerninger 17:11). Hans argumentasjon for legitim maktbruk treffer dermed også deler av den demokratiske vektleggingen i frivillige organisasjoner i Vest-Europa, der lederskap kanskje ikke gis den autoriteten eller rollen som Skriften foreskriver.

En lokal kirke vil med nødvendighet, med ulik grad av bevissthet, ta i bruk én eller flere former for ledelse. En bevisst bruk av

lederskapspraksis kan gi en bedre plattform for menighetsutvikling enn en ubevisst. En ledelsespraksis som er kontekstsensitiv kan redusere hindringer, stimulere nødvendige endringsprosesser og legge til rette for vekst i kirken (se f.eks. Kelly (1986); McGavran (1955); McGavran (1973); Thomas and Olson (2010)).

I en populær tilnærming prøver Davis (1998) å formulere noen premisser for ledelse som bidrar til å sikre at kirken ledes på en bibelsk måte. Han ønsker å trekke lederskapspraksis direkte fra kirkens indre organiske (teologisk-åndelige) dimensjon. Den underliggende tanken er at kirken er en organisme og ikke en organisasjon. Fordi kirkens vesen er organisk, argumenterer han for en organisk struktur av kirkens ytre sosiologiske dimensjon. Vi kan si at organismen og organisasjonen representerer kirkens indre og ytre sider som ikke kan skilles (Baasland, 1993) eller som Råmunddal (2011) uttrykker det, kirkens teologisk-åndelige og menneske-sosiologiske dimensjoner.

Davis (1998) syn ignorerer til en viss grad forskjellene mellom de teologisk-åndelige og menneske-sosiologiske dimensjonene. En kirke med en helorganisk struktur kan på sikt stå i fare for å bryte i småbiter på grunn av manglende ledelse. En måte å nærme seg utfordringen med å anvende ledelse i den lokale kirken er slik Davis (1998) forsøker å gjøre: å formulere teologiske premisser som bør påvirke hvordan ledelsesteori blir anvendt i den lokale kirken. Som det vil bli diskutert senere, har ideen om kirken som Kristi kropp med lemmer og gaver teologiske implikasjoner når det gjelder hvordan gaver integreres i kirkeorganisasjonen og hvordan de bindes sammen som en sammenhengende enhet (en «kropp»).

Kirkevekstlitteraturen det refereres til synes å hevde at kirkens teologiske dimensjoner og organiske natur bør prioriteres når kirken utvikles og ledes. Dersom vi ikke begynner med den spesifikke konteksten for hva menighet er og hva dens guddommelige oppdrag er, står vi i fare for å organisere og utvikle noe annet enn en kristen menighet. Derfor kan man si at organismen – kirkens teologisk-åndelige dimensjon – i sin ekklesiologiske betydning har prioritet for hvordan kirken bør ledes. Følgelig vil det være legitimt å anvende ledelsesteorier som verktøy for å forbedre ledelsen i den lokale kirken. *Når dette gjøres,*

bør ledelsen legge til rette for kirkens organiske side (teologisk-åndelig dimensjon) og dens overordnede formål (jf. Matt. 28,16-20).

Det må gjøres to presiseringer. For det første foreslår vi ikke at det er en én-til-én-relasjon mellom teologi og ledelse. Et bredt utvalg av ledelsespraksiser og organisasjonsformer eksisterer for lokale kirker (f.eks. McGavran (1973); Stafford (1986)). Kirkens organiske og gudgitte liv uttrykker seg trolig i ulike organisasjonsformer. Dette er også en antagelse i tankene om kristent lederskap som tverrfaglig og anvendelig i ulike organisatoriske kontekster (se f.eks. Kessler and Kretzschmar (2015)).

For det andre er begrepet organisme en metafor for en bestemt type organisasjon i litteraturen (Burns & Stalker, 1961; Morgan, 1998; Zanzi, 1987). Organiske organisasjoner har for eksempel desentralisert beslutningstaking, lav vertikal og horisontal differensiering (få nivåer fra topp til bunn og lav grad av arbeidsdeling) og lav formalisering (raske beslutninger uten en formell beslutningsprosess), og koordineringen mellom organisasjonens ulike deler skjer gjennom uformelle prosesser. Noen av disse elementene kan også ofte tenkes når vi diskuterer kirken som en organisme: Kirken er enkel og fleksibel, og tillater naturlige utviklingsprosesser. I litteraturen brukes begrepet «mekanisk» i motsetning til «organisk». En mekanisk organisasjon har en sentralisert beslutningsprosess og høy grad av differensiering. Dette begrepsparet – organisk mekanisk – kan brukes til å beskrive og drøfte hvordan kirker struktureres.

Som vi har påpekt tidligere, bør kirkens bibelsk-organiske karakter vektlegges. Det betyr imidlertid ikke at kirken kun skal ha en organisk organisasjonsutforming. Når en menighet vokser, øker naturligvis struktureringsgraden, for eksempel knyttet til avdelings- og beslutningsprosesser. Hvis ikke, stopper sannsynligvis veksten (George & Bird, 2017; Greiner, 1998; Lester et al., 2003).

Kropp, lemmer og gaver

Ifølge Paulinsk teologi er kirken Kristi kropp med ulike lemmer og åndelige gaver som virker sammen (jf. 1. Kor. 12-14; Rom. 12,3-8; Ef. 4,7-16; sml. 1. Peter. 4,10-12). Som Paulus hevder, representerer de

ulike lemmene menighetens åndelige og naturlige gaver. Tanken om Kristi kropp og gaver står sentralt i kirkeutviklingslitteraturen og i eldre kirkevekstlitteratur (DeVries, 2016; Råmunddal, 2018; Wagner, 1979, 1988b). I følge Packer (2005) kan åndelige gaver defineres som «troendes evner til å uttrykke og formidle Kristi kunnskap og kraft med det formål å bygge opp kirken».

Wagner (1979, 1988b), hevder at gaver gir vekstmuligheter. Gaver styrker enkeltpersoner til å tjene på forskjellige måter og, ifølge DeVries (2016), gjør dem til effektive tjenere for oppbyggelsen av kirken. Han oppfordrer til større oppmerksomhet rundt hvordan gaver utvikles og brukes for å utvikle kirken. Som Tangen (2018a) hevder, virker Ånden gjennom gaver og praksiser og gjennom spontane hendelser (se f.eks. Apg 4, 23-31; 13,1-3). *Ledere i kirken har en viktig oppgave med å vise at alle medarbeidere/medlemmer er nødvendige lemmer av Kristi kropp, kirken. Derfor bør ledere stimulere til utvikling og praktisering av hele spekteret av gaver og tjenester nevnt i Skriften og forbli følsomme for Åndens spontanitet blant de menighetsaktive i kirken.*

Når man diskuterer åndelige gaver, er det nødvendig å peke på noen åndelige gaver (eller roller fordi de inkluderer flere oppgaver), som avgjørende for kirken. Man kan argumentere for at tjenestene eller rollene nevnt i Ef. 4:11 (apostel, profet, evangelist, hyrde, lærer) bør anvendes på kirkens ulike ledere ved bruk av de bibelske termene. Personen med gaven eller rollen bør utføre oppgaver eller tjenester beskrevet i Skriften for hver rolle. Glimt av denne tenkningen finnes i kirkevekstlitteratur (Wagner, 1979, 2006, 2014). Clarke (2008) hevder at Paulus som apostel initierte nye tjenester, var en visjonær, en apologet, osv. Utfordringen er imidlertid at Skriften ikke gir nok materiale til å definere rollene fullt ut (Clarke, 2008).

Alternativt kan det være meningsfullt å tenke at disse rollene inkluderer et sett med oppgaver som en lokal kirke bør ha eller som den i det minste bør påvirkes av. Rollene trenger ikke være de formelle lederne og det er ikke avgjørende at for eksempel apostelen representerer alle oppgavene/tjenestene i samme person. Men rollen som apostel, profet, evangelist, hyrde eller lærer er viktig for kirkens utvikling. For eksempel bør en apostels entreprenørrolle være representert for å skape endring og retning av den lokale kirken. Vi vil legge til at bruken av

navnene på gavene beskrevet i Efeserbrevet 4 kan ha en symbolsk funksjon i kirken; det kan illustrere og gi legitimitet til rollenes oppgaver. Det er også andre roller nevnt i Det nye testamente, som diakon, eldste og tilsynsmann, og disse er også beskrevet som viktige for kirken (Clarke, 2008). *Ledelse i menigheter bør vurdere hvordan bibelske roller (navngitt i de pastorale tekstene til Paulus) utvikles, implementeres og utføres i den lokale kirken.*

Mål og valg av midler påvirker på hvilken måte kirkens natur som Kristi legeme og dens vekstformål blir realisert (Matt. 28:16-18). Gaver skal utvikles, men kirken som kropp er også en enhet. De ulike lemmene må fungere sammen. For å sikre at en kirke beveger seg fremover i en retning som gjør at den oppfyller sitt kall, krever en lederatferd og struktur som gjør det mulig å koordinere og ta beslutninger som har til hensikt å engasjere hele menigheten (Hadaway, 1991; Rainer, 1993).

Å holde menigheten samlet, på rett spor, samt hindre enkeltpersoner fra å utøve gaver på en måte som ikke fremmer kirkens overordnede formål, krever flere påvirkningsstrategier. Som det vil bli diskutert nedenfor, er visjon, mål, retningslinjer, struktur og maktanvendelse nødvendig. I Det nye testamente bruker ledere makt (f.eks. Luk. 19,45; Apg. 5,1-10; Apg. 8,20; Tit. 1,5; 2. Tess. 3,6; 1. Tess. 5,21). Denne plikten følger av begrepet kirken som en kropp.

Basert på disse argumentene må ledere i kirken utvikle strategier for å binde medlemmene (lemmene) sammen, for å skape og opprettholde en retning som oppfyller menighetens kall og bidrar til vekst.

Ekklesiologiske praksiser

Skriften nevner flere praksiser i menighetenes liv, som gudstjenester, evangelisering, dåp og nattverd. Slike ekklesiologiske praksiser stammer fra og er knyttet til kirkens liv. Praksisene finnes i Det nye testamente og er en del av det som definerer kirken. De er ikke bare vaner eller tradisjoner, men har viktige funksjoner, og Ånden virker gjennom dem (Tangen, 2018b). Å avgjøre hvilke handlinger som er en del av kirkens identitet og liv er ikke et trivielt spørsmål, men det ligger utenfor rammen av drøftingen i denne boka.

Hvordan kirker utvikler ekklesiologiske praksiser og implementerer dem, vil påvirke ledelsespraksisen og den kirkelige organiseringen. Hvor ofte kirken skal ha gudstjenester og nattverd, og hvordan og hva slags evangelisering kirken skal fremme og/eller organisere, kan ha sterke implikasjoner for ledelse og struktur i den lokale kirken. I tidlig menighetsvekstlitteratur ble praksisen med søndagsgudstjeneste (feiring), søndagsskole (menighet), små grupper (celle) og evangelisering (f.eks. Wagner, 1976, 1989), ansett som teologisk viktig og – hvis den ble utført riktig – en stimulans for kirkevekst. I senere menighetsutviklingsforskning er disse tre elementene avgjørende (se f.eks. egenskapene 5, 6 og 7 i Schwarz (1998)). *Kirkelig lederskap bør altså legge til rette for sentrale ekklesiologiske praksiser – som vanlige gudstjenester, dåp og nattverd – i en grad som gjenspeiler den vekt og betydning de blir gitt i Skriften.*

Kristne verdier

I populær diskurs hører vi ofte at ledelsen i kirker bør være annerledes enn i bedrifter. Dette er på flere måter sant. Imidlertid er dette synspunktet ofte basert på et argument om forskjeller i verdier brukt i privat sektor (f.eks. grådighet) versus verdiene som bør brukes i kirker (f.eks. kjærlighet). Slik er det ikke nødvendigvis i privat sektor eller i kirken; i tillegg finnes kristne verdier på tvers av ulike typer organisasjoner i ulike samfunnssektorer.

Clarke (2008) sin forskning om hvordan Paulus tenkte og la til rette for kirkelig ledelse viser at med mindre de nytestamentlige tekstene påvirker og styrer lederskap og menighetsbyggende arbeid i dag, står vi i fare for å gjøre akkurat det Paulus kjempet mot. Ifølge Clarke handlet dette om at kirken ukritisk tar i bruk sin egen tids lederverdier uten tilstrekkelig forståelse av den ekklesiologiske konteksten. Det er viktig å se til Det nye testamentet, undersøke hva det sier om kristne verdier i ledelse, og være villig til å la seg lede av dens innhold også på dette området.

I Skriften (f.eks. Joh. 15,17 og Rom. 12,10) og i litteraturen om kirkeledelse er det antatt at kristne verdier skal være retningsgivende for atferd (f.eks. Kessler & Kretzschmar, 2015). Et spørsmål er hvilke

verdier som er kristne og hva slags implikasjoner de bør ha for kirkeledelse? Den første delen av dette spørsmålet er hovedsakelig et teologisk spørsmål, og svaret på det ligger utenfor rammen av denne boka. Her gir vi bare noen eksempler som er viktige og bør gjenspeiles i kirkenes ledelse.

Litteraturen om lederetikk har fulgt ulike veier, som destruktivt lederskap (Thoroughgood et al., 2018), å etablere et klima angående etikk i organisasjoner (Grojean et al., 2004) osv. Et eksempel på en kristen grunnverdi er kjærlighet (Nass, 2015), som må motivere og veilede praktiseringen av andre grunnleggende verdier som ærlighet, autentisitet, sannhet, oppriktighet, respekt, rettferdighet, raushet, gjestfrihet, moralsk integritet (f.eks. samstemthet mellom det som blir sagt og gjort) og takksigelse (se f.eks. Chi & Chi, 2014; Nass, 2015; Tangen, 2018b). Dette er for de fleste viktige verdier; å praktisere dem er imidlertid utfordrende, delvis på grunn av vår menneskelige natur og delvis fordi noen av dem ikke kan maksimeres samtidig.

I tillegg evner ikke en ren dydsetikk (moralisk karakter/integritet) alene å favne kompleksiteten i ledelsesetikken. For eksempel blir lederskap konfrontert med et tosidig ansvar. På den ene siden skal en leder sørge for at målene blir møtt på en effektiv måte, for eksempel uten sløsing, samtidig som lederen på den andre siden også har et ansvar overfor den enkelte. Lederskapsetikk er faktisk et spørsmål om dyd, men det inkluderer også institusjonell etikk som organisasjonsprinsipper og regler, organisasjonskart, hierarkier, beslutningstaking, allokering av ressurser og kompetanse, kommunikasjon og kultur (Nass, 2015).

Å ignorere måleffektivitet vil trolig på sikt føre til tilbakegang. Nass (2015, p. 6) argumenterer fra et teologisk ståsted at *«etisk lederskap krever motiverte og velkvalifiserte ansatte som ikke er opptatt med selvrealisering på bekostning av selskapet»*. Dette argumentet gjelder nok også for kirker. I tillegg, i en situasjon der det er konkurranse mellom det enkelte individ i organisasjonen og måleffektivitet, kan ikke individet utelukkes. Det må alltid tas med i vurderingen når initiativ for å nå målene diskuteres ettersom effektivitet ikke er et mål i seg selv men til syvende og sist må tjene til *«menneskelig utvikling»* (Nass, 2015, p. 8). Ledelse angår mer enn de i en lederposisjon. Det er en

dynamisk og skapende prosess for ledere, etterfølgere² og omgivelser. Etisk ledelse innebærer med andre ord mer enn enten en god eller dårlig leder (Thoroughgood et al., 2018).

Kirkens ledere må altså naturlig nok praktisere kristne verdier, som inkluderer et ansvar overfor den enkelte i og utenfor kirken og for kirkens måleffektivitet. En viktig verdi i kristent lederskap er tjenerskap. Paulus understreker behovet for å være en tjenende leder (se f.eks. Fil. 2,3-4; Ef. 6,6; 1. Kor. 1,23-25). I tillegg er tjenerskap et sentralt tema i Greenleafs «servant leadership theory» (Greenleaf, 1977). Tjenende lederskap videreutvikles gjennom en rekke forskningsprosjekter og relaterte emner og er integrert i teorier som ressursbasert og institusjonell teori (Heyler & Martin, 2018).

Eva et al. (2018, p. 4) gir i sin bok om «servant leadership theory» en definisjon av tjenende lederskap som “en (1) lederskapsform fokusert på den andre («other oriented) (2) manifestert gjennom en prioritering av det enkelte medlemmets behov og interesser, (3) og en reorientering av deres egeninteresser mot en interesse for andre innad i organisasjonen og i det øvrige samfunnet.» Denne definisjonen innebærer at det er forhold utenfor lederen selv, som motiverer til tjenende lederskap; som Greenleaf (1977) påpekte, «tjener først». Fokuset er på den individuelle tilhenger som unik, med ulike interesser, ønsker, begrensninger osv.

En tjenende leder er også en forvalter i den forstand at han/hun «behandler medarbeiderne som individer lederen er blitt gitt for å hjelpe medarbeideren til å få ut sitt potensial. I gjengjeld vil medarbeiderne gi lederen tillit» (Eva et al., 2018, s. 4). Til slutt blir den tjenende lederens søkelys på medarbeiderne «opprettholdt med sikte på det større fellesskapet».

² Etterfølger er et litt unorsk begrep, men temaet er gitt større oppmerksomhet i nyere ledelseslitteratur. Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage. har et helt kapittel om dette i sin ledelsesbok. Det er en økende erkjennelse av at ledelse skjer i et slik samspill og at alt godt/dårlig som skjer i tilknytning til ledelse ikke bare kan tilskrives den ene part, men i større grad til samspillet. Her bli etterfølgere ansatte og frivillige medarbeidere/medlemmer.

En tjenende leder har ansvar overfor alle medarbeiderne og andre ressurser innad i organisasjonen. I følge Eva et al. (2019, p. 4) har de også et ansvar for «å hjelpe etterfølgerne å gå fra å ha en selvcentrert innstilling til selv å ha et tjenende fokus, gjennom å istandsette dem til å være produktive og hjelpende («prosocial») katalysatorer som utgjør en positiv forskjell i andres liv og som endrer brutte strukturer i deres sosiale sfære.» Denne siste karakteriseringen innebærer at en tjenende leder fortsatt er en leder (for en diskusjon av dette emnet, se Clarke (2008).

Det faller utenfor rammen av dette kapittelet å diskutere i detalj hva en tjenende leder er, men en slik leder er opptatt av etisk korrekt oppførsel, og tjenende ledelse ser ut til å ha en positiv effekt på en organisasjons ytelsen (resultater) (f.eks. Jaramillo et al., 2015). *Ledere i den lokale kirken bør derfor utvikle og praktisere en tjenende lederskapstilnærming i alt de foretar seg.*

Ledelsesfaget i menighetsutvikling

Vi skal nå utforske noen implikasjoner kirkens organiske natur (dens teologisk-åndelige dimensjon) får for bruken av ledelsesteorier.

Yukl and Gardner (2019) hevder at de fleste definisjoner av ledelse er en prosess der andres intensjonelle innflytelse utøves for å veilede, strukturere og tilrettelegge for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon. I den engelske litteraturen er det også noen som skiller mellom «leadership» og «management». Når det trekkes et slikt skille, er det ofte for å vise at «leadership» handler om den overordnede retningen i organisasjonen, mens «management» handler om de mer praktiske sidene ved å implementere ulike tiltak. Mintzberg (2009) understreker at de to områdene overlapper hverandre, at overordnede problemstillinger knyttet til implementering også krever «leadership» og at «leadership» krever «management».

I ledelse er det mange teorier: transformasjonsledelse, tjenende ledelse, strategisk ledelse, åndelig ledelse, beredskapsledelse, ulike motivasjonsteorier, institusjonell teori osv. I tillegg er ledelse situasjonsavhengig, noe som blant annet innebærer at man bør være kritisk til nye universelle teorier (Alvesson, 2020; Røvik, 1992#1427). Men

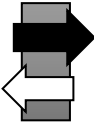
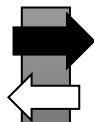
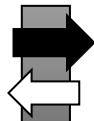
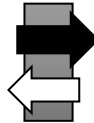
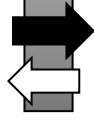
kirkeutviklingslitteraturen som diskuteres i dette kapittelet innebærer at det er elementer fra ledelsesfaget som bør tas i bruk av alle kirker. Noen av disse elementene bør også tas i bruk av andre organisasjoner som ønsker å lede på en måte som er i tråd med en kristen form for ledelse.

Logikken og tenkningen om hvordan den bibelske ideen om kirken som Kristi legeme kan påvirke lederskap og hvordan ledelse kan påvirke realiseringen av kroppen er illustrert i tabell 1 nedenfor. Argumentene på venstre side av tabellen er underbygget av skrifthenvisninger (for en diskusjon, se Råmunddal (2018); (Volf, 1998). Forståelsen av kirken som Kristi legeme har mange implikasjoner for hvordan en menighet bør ledes. Pilene i tabell 1 går i begge retninger for å indikere toveisforholdet mellom teologi og ledelse. Svarte piler indikerer retningsprioritet, som betyr at når det er en konflikt mellom kirkens teologiske og sosiologiske dimensjoner, bør den teologiske prioriteres.

Det er også et overlappende område mellom de to sidene av tabellen. For eksempel representerer ideen om forskjeller i gaver i seg selv en tanke om en arbeidsdeling, og enheten mellom gaver må blant annet inkludere relasjoner mellom mennesker med forskjellige gaver for i det hele tatt å gi noen mening. Denne overlappingen er markert med den grå firkanten i tabellen.

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

Tabell 1: Hvordan bibelske teser kan påvirke ledelse og hvordan ledelse kan påvirke realiseringen av disse teologiske tesene.

Eks. på teologiske implikasjoner av kirken som Kristi legeme		Eks. på ledelses implikasjoner av den bibelske ideen om kirken som Kristi legeme
Viktigheten av ulike lemmer (gaver) og deres oppgaver (Rom. 12,4-6)		Utvikle arenaer for å fremme og praktisere gaver. En lederstil som motiverer og regulerer praksis.
Den gjensidige avhengigheten og enheten mellom de forskjellige lemmer og deres oppgaver (Rom. 5,12)		Utvikling av koordineringsmekanismer som visjon, instruksjon, planlegging, regler, normer, lederstil etc., for å binde menigheten sammen.
Alle kirkens lemmer har samme verdi og samme rett til å tjene i menigheten (Gal. 3,28)		Utvikling av en lederstil og motiverende tilnærming som inspirerer og gir muligheter/arenaer for alle til å finne og utvikle sine gaver
Styrt av Kristus gjennom dens ledere og gjennom enhver troende i menigheten (1. Kor. 12,28)		Utvikling av (kollektive?) arenaer for å lytte til Gud og for lederskapet å lytte til åpenbaringer fra medarbeidere for å øke sjansen for å lede i en gudgitt retning.
Kroppen som sendt til verden (Ef. 2,13-16, 3,5-6; 1. Kor. 6,15-17, 3,16-17)		Utvikling av lederstil, motiverende tilnærming, organisasjonskultur, arenaer, struktur osv. som stimulerer til evangelisering og vekst.

I neste delkapittel vil vi diskutere flere eksempler på forholdet mellom kirkens teologisk-åndelige side, ledelsesfag og ledelsesverktøy. Som vi har argumentert over, er det legitimt å anvende ledelsesfaget og dets verktøy når det legger til rette for kirkens organiske indre side og realiseringen av dens overordnede formål forutsatt anvendelse av kristne verdier inkludert tjenerskap.

Menighetskontekstens innflytelse på ledelse og strategi

Litteratur om og for menighetsutvikling peker ofte på at lederskapet har en oppgave med å utvikle den enkeltes gaver. DeVries (2016)

argumenterer for at ledere bør fremme, forkynne og undervise og skape rom for at hvert medlem kan tjene og at en ordnet desentralisering og mangfold av nådegaver og tjenester blir verdsatt (se også Packer (2005)). Lederskapslitteraturen om motivasjon (se f.eks. Robbins & Judge, 2017); Tschirhart and Bielefeld (2012)) gir en rekke metoder som kan hjelpe i prosessen med å utvikle gaver, som for eksempel å tilrettelegge for at mennesker får testet seg i ulike oppgaver og utfordringer, at det gis ros på en god måte, at det utformes og formidles inspirerende visjoner og mål osv.

Dersom alle i menigheten skal få utfolde seg med sine gaver krever det en struktur og lederstil som er fleksibel. Målet er å skape et klima eller en kultur som oppmuntrer folk til å oppdage gavene sine og skape rom eller arenaer for å utvikle og praktisere en rekke gaver, inkludert utvikling av lederegenskaper. Mht. lederskap krever dette trolig en endringsorientert lederstil og innslag av organiske organisasjonsformer. Dette blir ofte sett på som hjelp til å gjøre organisasjonen beredt på forandring (Benzer et al., 2017) og faktisk endring (f.eks. Engdahl (2005)). I den organisatoriske betydningen av ordet bør en kirke ha noen organiske trekk.

En endringsorientert lederstil viser medlemmene hvorfor endring er nødvendig, oppmuntrer til eksperimentering, hjelper medlemmene med å komme i gang med læringsprosesser, prøve ut nye måter å gjøre ting på, stimulere til nye ideer, anerkjenne endringer og se utfordringer fra nye perspektiver osv. (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl, 1999; Yukl & Gardner, 2019). En slik stil og struktur er åpen for endringer i og innføring av nye aktiviteter eller tjenester osv., fordi de er fleksible og ikke bare setter søkelys på å opprettholde eksisterende tjenester, men også engasjere seg i eksperimentering og utvikling av nye aktiviteter.

En leder må også støtte opp om behovet for å binde menigheten sammen og skape retning. Hvis lederne arbeider med å skape og implementere en retning kan dette bidra til å binde kirken sammen og til å oppfylle menighetens mål (se f.eks. Grønhaug et al. (2001); Northhouse (2001)). Ledelsesteorier og verktøy beskrevet i litteraturen om strategi, struktur og kultur kan være nyttige for å skape og opprettholde retning.

Det finnes mange måter å påvirke mennesker til å nå organisatoriske mål, som karismatisk utstråling, bruk av visjoner og mål, påvirkning gjennom en tjenende holdning, etisk korrekthet, utvikling av en strategi, teamutvikling, strukturbygging, belønning og straff, etc. (se lærebøker som Larson and Gray (2020); Jacobsen and Thorsvik (2019)). En leder kan ikke utøve makt på alle måter, men bruk av enkelte typer makt er både etisk riktig og nødvendig. Kristne verdier og tjenerskap er nødvendig når makt utøves. Hvordan makt skal brukes i en kirke er et viktig tema som må diskuteres grundig. Selv om en slik diskusjon ligger utenfor formålet med dette kapittelet, dreier den seg om hvordan de ulike påvirkningsstrategiene og metodene i lederlitteraturen samsvarer med kristne verdier. Noen svært foreløpige tanker om denne problemstillingen er gitt av Jenssen (2018c).

Når økt endring er nødvendig for å nå mål, øker også behovet for å påvirke (Kotter, 1995; Kotter & Schlesinger, 2008). Endringsinitiativ møter ofte motstand fra medlemmer av organisasjonen (Ford et al., 2008). Dette øker utfordringene med å lede organisasjonen og det blir mer nødvendig å bruke makt for å opprettholde retning, men det kan også være mer fristende i slike situasjoner å bruke makt på en måte som ikke er i samsvar med kristne verdier.

Forskning på endringsledelse kan gi metoder for å analysere situasjonen, overvinne motstand uten å bruke primitive påvirkningsmetoder (f.eks. Ford and Ford (1995), (2009); Kotter (1995); Kotter and Schlesinger (2008)) som ikke er i samsvar med kristne verdier, og for å implementere endring. For å redusere motstand bør ledere bygge tillit (Bruckman, 2008), utvikle relasjoner til opinionsledere (Schaller, 1993) og gi gode grunner for endringsinitiativ (Ford, 1999; Russ, 2008). Ledere skaper tillit gjennom dyder som moralsk integritet, kjærlighet, tjenerskap, autensitet, konsekvent oppførsel osv.

For at menigheten best mulig skal kunne oppfylle dens hensikt (Matt. 28,19-20) og preges dyder som forvalterskap og ærlighet, har ledelsen i de lokale menighetene et ansvar for å gjøre den kirkelige organiseringen effektiv. Dette innebærer nødvendigheten av å utvikle og implementere strategier med midler for å nå sine mål, bygge prosedyrer for planlegging og allokering av ressurser osv. Litteraturen om ledelse,

med ulike teorier og metoder på alle disse områdene, kan være til stor hjelp i arbeidet med å oppnå effektivitet.

Ledelsesteorier som transformasjonsledelse kan også hjelpe kirken til å styres i tråd med kristne verdier og tanken om tjenende lederskap. Litteraturen om ledelse beskriver transaksjons- og transformasjonsledelse som komplementære teorier. En transaksjonell tilnærming ser på ledelse som en utvekslingsprosess der en organisasjon gir noe (lønn, ros osv.) og til gjengjeld får innsats fra medlemmene. Ifølge transformasjonsledelse bør medlemmenes verdier utvikles på en slik måte at individet har et internalisert driv til å prestere i samsvar med organisasjonens mål.

Nass (2015, p. 12) argumenterer for at etisk ledelse må være transformerende, at «det bør innebære lederens interaksjon med medlemmene og en appell til høyere verdier...» slik at det «transformerer de ansatte til autonome medansvarlige personer». Transformasjonsledelse kan være et nyttig redskap for menighetsledelse i prosesser der en endring og utvikling av medlemmenes verdier er ønskelig. Eksempler på transformasjonsledelse som kan benyttes i slike tilfeller inkluderer utvikling av (a) inspirerende motivasjon gjennom visjoner, mål og gode verdier, (b) idealisert innflytelse gjennom bruk av rollemodeller, symboler osv., og vekking av sterke følelser, (c) intellektuell stimulering ved å stille spørsmål og utfordre medlemmene, og (d) individuell omsorg gjennom oppmuntring, støtte, veiledning, osv. (se f.eks. (Northouse, 2012)).

En slik ledelsestilnærming kan også skape retning. Transaksjonselementet kan imidlertid ikke utelukkes helt. Å be foreldre med barn i søndagsskolealder om å tjene kan appellere til deres egeninteresse, men også være bra for søndagsskoleprogrammet. En sensitivitet ved bruk av insentiver er imidlertid viktig, og på sikt må fokus være på å utvikle verdier som støtter opp om kirkens mål. Med andre ord bør en transformativ ledelsestilnærming brukes.

Forholdet mellom ledelse og realiseringen av den teologiske dimensjonen som eksemplifisert i dette kapittelet er ikke enkel eller entydig. For eksempel fokuserer ledelsesforskning på konsekvensene av å lede medarbeidere med ulik kompetanse og motivasjon (f.eks. Boyatzis (1982); Khurana and Joshi (2017); McClelland (1961);

McClelland and Liberman (1949); McGlelland (1973); Sandberg (2000)). Medlemmer på jakt etter sikkerhet, stabilitet i oppgaver og omgivelser har andre forventninger enn medlemmer på jakt etter utfordringer. Det betyr at avhengig av hva som er motivasjonen kreves det en tilpasning av ledelsesmetodene samt forskjellige lederstiler dersom kirkens teologisk-åndelige dimensjon skal realiseres.

Å ha en strategi kan bidra til målet om å skape og realisere samhold og langsiktig retning for en kirke. Strategi som forskningsområde har utvidet seg og det finnes nå en hel rekke tilnærminger (Mintzberg et al., 2009). Det kan være en intellektuell og analytisk prosess for å posisjonere organisasjonen i en konkurransesituasjon ((Porter, 1980), eller det kan være en mer dynamisk, ustrukturert og iterativ prosess som skjer over tid, hvor strategier oppstår gradvis gjennom uformelle prosesser (Mintzberg, 2000). En strategi kan tilnærmes på en klassisk rasjonell måte der strategiske planer utvikles og implementeres, eller den kan omfatte dynamiske organisatoriske prosesser som fører til nye strategier (Mintzberg, 2000). Å utvikle en strategi vil alltid innebære å blande en organisasjons uavhengige valg med tilpasninger til de krav omgivelsene stiller. Utvikling av organisasjonens visjoner og overordnede mål, er en del av strategiarbeidet.

Alle disse aspektene er en del av en strategi: utvikle en visjon, finne veier eller midler, analysere og definere posisjoner, skape og tilpasse dynamiske interaktive prosesser for «strategizing», dvs. utvikling, justering og oppdagelse av strategier over tid. Etter hvert som en kirke utforsker mulige måter å hjelpe samtlige medlemmer å finne en tjeneste og for å integrere de ulike gavene/rollene i kirkeorganisasjonen, kan en strategiprosess være nyttig.

Å finne måter å nå mål på vil åpenbart være viktig for kirker. Posisjonering handler om hvordan man vil konkurrere i et marked. For kirker er nok posisjonering av spesiell interesse ved etablering av nye menigheter fordi man ikke har ressurser til å være god på alt. For eksempel kan man velge å fokusere spesielt på omsorg eller barne- og/eller ungdomsarbeid i den tidlige fasen av menighetens liv. Menighetsutvikling og endring vil ofte handle om å gjøre slike endringer; for eksempel å øke arbeidet rettet mot ungdom. Posisjoneringen i nabokirker kan også påvirke hvordan ens egen kirke posisjonerer sine tjenester.

Enten man vil eller ikke, utvikles strategier. Dette kan skje på en ubevisst måte, eller så kan ledelse påvirke strategiutviklingen. Økt bevissthet om strategiske valg øker sannsynligheten for at nødvendige endringer skjer, og at teologiske intensjoner blir realisert. Når en kirke bestemmer seg for å investere ressurser i et barne- og ungdomsarbeid, reduserer man sjansen for en stadig eldre medlemsmasse.

Organisasjonsstruktur og -kultur

Organisasjonsstruktur dreier seg om arbeidsdeling. Mer presist dreier det seg om spørsmål som nivåer og avdelingsfordeling, hvem som tar beslutninger, formalisering av beslutningsprosesser osv. og metoder for å koordinere organisasjonen. Strukturen er delvis et resultat av de betingelser omgivelsene setter, som forklart f.eks. i institusjonell teori (Scott, 1995, 2004), men intensjonelle strategier kan også påvirke strukturering og restrukturering av organisasjoner.

Litteraturen om organisasjonsstruktur kan gi innsikt i hvilken effekt bruk av ulike vertikale og horisontale differensieringsstrategier, koordineringsmetoder, sentraliseringsgrader og formaliseringsmetoder kan ha. Disse faktorene kan påvirke hvilke muligheter enkeltpersoner og grupper (barn, ungdom, familier osv.) vil ha til å delta, tjene og trene ledere og kolleger.

En organisk struktur – slik som den er beskrevet ovenfor – vil normalt sett skape fleksibilitet og legge til rette for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kotter, 1995; Mintzberg, 2009). Denne endringsevnen er viktig fordi den påvirker hvor raskt endringer kan og vil gjennomføres, og for eksempel hvor dyktig kirken er til å innlemme nye tjenester på områder der gaver oppdages. Det samme gjelder sannsynligvis for åndens spontane handlefrihet. Dessuten påvirker strukturen hvilke roller som gis formell og reell autoritet. I tillegg påvirker kirkestrukturen hvilke ekklesiologiske praksiser som prioriteres. Etter hvert som en kirke vokser vil sannsynligvis en økt mekanisering av strukturen være nødvendig for at kirken skal klare å «bære» veksten (Draft & Willmott Murphy, 2010; George & Bird, 2017; Lester et al., 2003).

Graden av organiske elementer i en kirkes struktur, og følgelig dens fleksibilitet, avhenger av en kirkes størrelse. Å lede en stor kirke

krever betydelige økonomiske og menneskelige ressurser. Medarbeidere på lavere nivåer vil ikke alltid se konsekvensene av beslutningene deres har for hele organisasjonen. Dette krever tydeligere og mer formaliserte strukturer og prosesser (mekanisering). Dette samsvarer med hvordan den tidlige kirke opplevde økende struktur ettersom som kirken vokste (Clarke, 2008), f.eks. ved innsettelse av eldste, diakoner og tilsynsmenn. Likevel bør det i store menigheter også gjøres rom for utvikling og praktisering av åndelige gaver. For eksempel kan gaver utvikles i smågrupper, som utgjør en mer organisk kontekst.

Etter hvert som en struktur utvikles, vil det også utvikles en noe større sentralisering av beslutningstaking, en økende formalisering av beslutningsprosesser, og etablering av bedre mekanismer eller former for koordinering av alle aktivitetene som pågår. På denne måten påvirker struktur ledelsens mulighet til å skape og opprettholde retning.

Koblingen mellom utviklingen av strukturer og utvikling av organisasjoner er verken enkel eller entydig. For eksempel legger ulike strukturer til rette for ulike mål, og strukturer som bærer vekst kan bremse endringsprosesser. Når det gjelder endring, kan formalisering forsinke endringsprosesser, men øke beslutningskvaliteten. I svært store menigheter kan høy grad av sentralisering forsinke endringskapasitet på grunn av den store avstanden mellom de som ser de daglige utfordringene og de som tar beslutninger. I mindre kirker kan en sterk visjonær og nyskapende leder øke endringsevnen. Når ledere i en slik setting ser behovet for endring, kan de raskt gjennomføre de nødvendige endringene uten å diskutere dem med så mange andre. Dette innebærer at kompetanse på organisasjonsstruktur kan hjelpe kirker med å finne en passende eller balansert struktur. Å finne en struktur som stemmer overens med kirkens teologisk-åndelige side er langt fra trivielt og inkluderer en gjennomtenkt strategi.

Organisasjonskultur er den uformelle delen av en organisasjon og angår kollektive verdier, tro og prinsipper som holdes av medlemmene (Needle, 2010) og som karakteriserer hele organisasjon (majoritetskultur) eller deler av organisasjonen (subkultur)(Schein, 2010) forklarer kultur ved hjelp av tre begreper: artefakter, verdi/normer og grunnleggende antakelser.

Enten man vil det eller ikke, utvikles det alltid en kultur i en organisasjon. Kultur er et stabilt element og endres ikke raskt. Likevel å ha noen innsikt i hvordan kultur kan endres er avgjørende for organisasjonsadferd og for normer og verdier praktisert i for eksempel kirker (Nass, 2015).

Kanskje den beste måten å illustrere relevansen av kulturell kunnskap i en kirke er å gi noen eksempler (tilpasset fra Gray & Larson, 2018). I hvilken grad føler medlemmene seg knyttet til kirken? Er ledere fokusert på arbeidsmetoder vs. visjon/mål? Blir nye mennesker invitert til å bli med i fellesskapet? Praktiseres tjenerskap blant ledere og medarbeider? Er ledere ærlige? Er gjestfrihet en viktig verdi? Blir åndelige gaver og naturgaver verdsatt? Er lederstilen legitim? etc.

Litteraturen om hvordan kultur utvikles kan hjelpe oss å forstå faktorene som påvirker en organisasjons kultur og hvordan utviklingen av kultur kan påvirkes, for eksempel gjennom rekruttering av lederskap, visjoner, lederatferd, ritualer og materielle symboler.

Oppsummering

Ledelse i kirker er på flere måter forskjellig fra ledelse i andre typer organisasjoner. Kirker har ikke bare en menneskelig-sosiologisk side; vel så viktig er det at den er en teologisk-åndelige enhet. Bibelen inkluderer problemstillinger og verdier som er normative for kristne både i kirken og i livet generelt. Kirkens organiske liv som Kristi legeme må ivaretas og utvikles. Kirkens teologiske dimensjon bør ha prioritet når en skal bestemme hvordan kirken bør ledes. Samtidig har vi vist hvordan ledelsesfaget kan anvendes til å hjelpe kirker med å oppfylle sin indre organiske side, dens teologiske dimensjon. Vi foreslår altså at det finnes et tosidig samspill mellom litteraturen om menighetsvekst og -utvikling og ledelsesfaget. Der hvor Bibelen ikke uttaler seg og ledelseslitteraturen kan gi verktøy for å realisere kirkens natur som Kristi organiske kropp, bør lederskapsforskning benyttes.

Tabellen nedenfor illustrerer kapittelets hovedsynspunkter og argumenter. Den første kolonnen viser de syv tesene formulert ovenfor; den andre eksemplifiserer hvordan disse tesene er knyttet til ledelse, og tredje kolonne gir eksempler på hvordan tesene påvirker ledelse og

hvordan ledelsesteorier og verktøy kan gi støtte til utvikling av kirkens organiske teologisk-åndelige dimensjon

Tabell 2: Oppsummering av hovedsynspunktene og argumentene i kapitlet

Teologiske teser fra kirkeutviklings-litteratur.	Eksempler på hvordan de teologiske tesene omhandler ledelse.	Eksempler på forskningsområder innen ledelse som kan gi innsikt i hvordan de teologiske oppgavene kan stimuleres og hvordan ledelse kan påvirke deres utvikling.
<p>Det er legitimt å anvende ledelseskonsepter og -teorier for å forbedre ledelsen i den lokale kirken. Når det gjøres, bør ledelse legges til rette for kirkens organiske side (indre teologiske dimensjon) og dens overordnede formål.</p>	<p>Paulus bruker lederskapsbegreper fra sin samtidskontekst. Han både anvender, omtolker og utelater noen begreper med det formål å lede kirker.</p>	<p>Ledelsesfagets teorier og virkemidler kan brukes for å legge til rette for veksten i den organiske teologisk-åndelige dimensjonen – kirkens natur – når de er i samsvar med kristne verdier, inkludert tjenerskap.</p>
<p>Ledere bør vise at alle medarbeidere/medlemmer er nødvendige lemmer av Kristi legeme, kirken, stimulere utviklingen og praktiseringen av hele spekteret av gaver og tjenester nevnt i Skriften og forbli følsomme for Åndens spontane handlefrihet.</p>	<p>Kirken som Kristi legeme handler om utvikling av individer til å tjene med sine kompetanser/gaver (lemmene), bygge grupper av mennesker i avdelinger med lignende eller komplementære gaver, og binde dem sammen (som en kropp).</p>	<p>Å utvikle gaver og anvende dem i kirkelige tjenester krever en form for endringsorientert lederstil som viser hvorfor endring er nødvendig; man må også oppmuntre til eksperimentering, hjelpe etterfølgere med å komme i gang med læringsprosesser, prøve ut nye metoder, stimulere til nye ideer, anerkjenne endringer, hjelpe medarbeidere til å se utfordringer fra nye perspektiver osv. Endringsinitiering kan møtes med motstand. Lederstudier gir midler til å redusere motstand, som metoder for å bygge tillit, utvikle relasjoner med opinionsledere og gi effektive argumenter for endringsinitiativer. Bruk av motivasjonsteorier og metoder, som å gi mulighet til å prøve ulike oppgaver og utfordringer, gi ros i riktig situasjon, bruke inspirerende visjoner og mål etc. Dette krever en tilpasning av lederstil og ulike verktøy for ulike gaver og motivasjoner. Et bevisst lederskap som bruker metoder i litteraturen om strategi, kan øke sjansene for å utvikle gaver og tjenester. Organisasjonsstruktur påvirker bredden av muligheter til å delta, tjene og trene ledere og medarbeidere, og det kan hjelpe til med å få til et ordnet mangfold av åndelige gaver. En riktig organisasjonskultur kan stimulere til eksperimentering, utvikle nye gaver, definere og praktisere kristne verdier, etc.</p>

KIRKELEDELSE

<p>Ledelse bør sikre at rollene (bl.a. grunnleggende gaver Paulus nevner) utvikles og implementeres – ikke nødvendigvis ved å utnevne bestemte personer til hver av rollene, men ved å sikre at oppgavene til hver rolle/gave er representert i kirken.</p>	<p>Utviklingen av kirkeorganisasjonen til å inkludere gaver/opp-gaver på passende nivå og plass i hierarkiet.</p>	<p>Lederstil, motivasjon, strategiutvikling, implementering og organisasjonsstruktur oppsumert i kolonnen ovenfor er også viktig for å realisere tesen i denne kolonnen. Kunnskap om organisasjonsstrukturen kan bidra til å utvikle og implementere gavene på en måte som ivaretar kirkens natur. Organisasjonskultur kan gi virkemidler som bidrar til å legitimere og styrke verdsettelsen og posisjonen bl.a. av de grunnleggende gaver.</p>
<p>Ledere i kirken bør utvikle gode strategier som binder menigheten eller kroppen sammen, for å sikre en retning som oppfyller kirkens kall og som bidrar til menighetens vekst.</p>	<p>Å binde menigheten sammen og utvikle en retning for kirken er knyttet til bruken av ledelsespåvirkningsstrategier.</p>	<p>Gjennom en organisasjonsstrukturens sentraliserings- og formaliseringsgrad, samt metodene for koordinering kan ledelsen skape og opprettholde retning. Strategi- og visjonsmål som påvirker retning: finne veier eller midler, analysere og definere posisjon, skape og tillate dynamiske prosesser for å oppdag, utvikle og justere strategier. Teorier om makt kan gi kunnskap om påvirkningskilder, hvordan man opprettholder retning og hva slags maktbruk som ikke er i samsvar med kristne verdier. Organisasjonskultur kan gi midler til å legitimere lederinnflytelse, til å skape identifikasjon med kirken og dens formål, og dermed holde kirken sammen med en stabil retning.</p>
<p>Ledelse bør legge til rette for sentrale ekklesiologiske praksiser – som regelmessige gudstjenester, dåp og nattverd – i en form som gjenspeiler deres bibelske betydning.</p>	<p>Å utvikle og verdsette ekklesiologiske praksiser er bl.a. knyttet til hvordan de gjenspeiles i strukturen og den kulturelle verdsettelsen mv.</p>	<p>Utviklingen av en organisasjonsstruktur kan bidra til å skape fokus, arenaer og en hensiktsmessig plass i kirkeorganisasjonen for valgte praksiser. Å bruke sin kunnskap om organisasjonskultur kan hjelpe kirken til å utvikle gjenstander, språk, normer osv., og en grunnleggende forståelse av betydningen av ekklesiologiske praksiser.</p>
<p>Kirkens ledelse bør praktisere kristne verdier, som inkluderer et tosidig ansvar overfor den enkelte person i og utenfor kirken og for kirkens måleffektivitet.</p>	<p>Kristne verdier angår lederskapsbegreper som lederstil, planlegging, organisering og organisasjonskultur.</p>	<p>Teorier om ledelse som forklarer hvordan verdier kan påvirke og endre organisatorisk atferd kan bidra til å innpode kristne verdier hos den enkelte og i organisatorisk atferd. Eksempler her inkludere autentisk ledelse, tjenende ledelse og transformasjonsledelse Å bruke metoder fra strategi og planlegging kan gi virkemidler som stimulerer til ansvarlig atferd hos den enkelte i kirken og til å arbeide stødig og effektivt mot kirkens mål.</p>
<p>Ledere i den lokale kirken bør utvikle og praktisere en tjenende</p>	<p>Tjenerskap handler om lederstil.</p>	<p>Teorier om ledelse som tjenende ledelse gir kunnskap og midler til å skape tjenerskap i kirken.</p>

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

ledelse i alle sine aktiviteter.		Transformasjonsvirkemidler styrker dette arbeidet ved å vise hvordan verdier transformeres og internaliseres i individer og i organisatorisk atferd.
----------------------------------	--	--

Kapittel 2

Inspirasjonskilder til fagområdet menighetsutvikling

Introduksjon

Menighetsutvikling er blitt diskutert og skrevet om helt siden de første kristne. Til alle tider gjennom historien, inkludert epoken hvor det Det nye testamente ble skrevet, har det vært et sterkt fokus på å utvikle gode forsamlinger: hvordan dette gjøres og hvilke former det til enhver tid tar avhenger av både ytre og indre omstendigheter, og det har ført til at kirken har tilpasset seg ulike situasjoner og om nødvendig reorientert sin strategi. Siden begynnelsen av 1960-tallet har det vært et økende søkelys på hva som skaper kirkevekst, basert på arbeidet til Donald McGavran på Fuller Theological Seminary i California.

McGavrans utgangspunkt var hans erfaringer som misjonær i India, hans innsikt i vekkelsestradisjonene på 1700- og 1800-tallet, og kunnskapen til missiologen Roland Allan og metodistbiskopen John Waskom Pickett. Disse to forfatterne gjennomførte studier om effekten av misjonsarbeid og var kritiske til strategiene som ble valgt. I dette kapittelet skal vi identifisere og diskutere noen hovedspørsmål drøftet av McGavran og personer som ble inspirert av hans tenkning. Litteraturen som kom i fotsporene av McGavran har vært viktige kilder for fremveksten av fagene praktisk teologi og kirkeutvikling.

Kirkevekstbevegelsen har også hatt en sterk innvirkning på nyere studier om kirkeutvikling. I dette kapittelet vil vi identifisere og diskutere noen av kirkevekstbevegelsens grunnleggende tanker og ideer. I diskusjonen tar vi også opp noen svakheter ved denne litteraturen. Selv om vi viser til noe teologisk kritikk, vil resonnementene hovedsakelig være gjort på grunnlag av ledelsesfaglige resonnementer.

Kirkevekstbevegelsen

I litteraturen fra praktisk teologi og særlig innen kirkeutvikling er forbindelsen til kirkevekstbevegelsen tydelig, både tematisk og som et utgangspunkt når man videreutvikler denne tenkningen. Fordi fokuset i dette kapittelet er inspirasjonskilder for dagens menighetsutvikling, drøfter vi ikke de siste bidragene innen menighetsutvikling, men bare nevner dem kort.

«Kirkevekstbevegelsen og kirkeveksttenkningen» er ikke presise begreper, men vokste fram som en betegnelse på arbeidene til Donald McGavran og skriviene som var inspirert av han og som fortsatte å komme i mange år etter at han hadde avsluttet sitt arbeide. Det er ikke mulig å gi en presis definisjon denne bevegelsen utover å si at temaene vi tar opp i den påfølgende hoveddelen av dette kapittelet var sentrale temaer i arbeidene til McGavran og i mange bidrag som dukket opp i kjølvannet av han. Kirkevekstbevegelsen var relativt homogen og lett å identifisere fram til 1980-tallet da fagområdet ble mere mangfoldig. Senere i dette kapittelet drøftes bidrag som kan sies å være avleggere av kirkevekstbevegelsen. Vi vil se nærmere på noen sider ved Naturlig kirkevekst/menighetsutvikling (NMU), den formålsdrevne kirken («the purpose driven church»), søkersensitiv gudstjeneste («seeker sensitive church»), fremvoksende kirker og husmenigheter.

Noen av disse retningene er kritisk til sider ved kirkevekstbevegelsen som f.eks. NMU. Vi mener likevel at begrepet avleggere er riktig bl.a. fordi disse retningene videreutvikler tema fra kirkeveks-tenkning og de er på samme måte pragmatiske i argumentasjonen for hvordan kirker bør organiseres.

Nå må det også bemerkes at det ikke er lett å klassifisere bidrag til kirkevekst og kirkeutvikling. Tankene og ideene som har dukket opp har mye til felles, men det er også noen forskjeller. Dette gjelder også for studiene knyttet til kirkevekstbevegelsen. I dette kapittelet vil vi først skisserer hovedkonklusjonene av arbeidene i de første tiårene til kirkevekstbevegelsen. Forsakerne som sto bak dette arbeidet var pionerer når det gjaldt å sette i gang systematiske arbeid for å få en bedre innsikt i kirkeledelse og -organisering, og de var tidlig ute med å anvende forskning fra sosiologi og ledelsesfag i en kirkelig setting.

Det må dessuten bemerkes at mye av litteraturen som er produsert innenfor denne tradisjonen kan kritiseres for å mangle en vitenskapelig dybde. Spesielt gjelder denne kritikken de empirisk baserte resonnementene. Det er lett å merke seg svakheter i ettertid, som f.eks. utilstrekkelig systematisk bearbeiding av empirisk informasjon og kritisk teologisk diskusjon av praksis. Denne tradisjonen, som vi viser i det følgende, skapte imidlertid en rekke interessante tanker om hvorfor noen kirker vokser og andre ikke. På noen av disse områdene finnes det også rimelig gode studier.

Det er samtidig knapt noe annet faglig arbeid som har hatt sterkere innflytelse på frikirkelig menighetstenkning de siste 100 årene. Derfor er det god grunn til å drøfte denne tenkning. De andre temaene som diskuteres her er som nevnt i stor grad en utvikling av kirkeveksttenkning. Temaene er også inkludert fordi vi oppfatter dem som viktige, i alle fall for frikirke-ekklesiologi, og fordi de er forløpere for det arbeidet som nå gjøres for å bygge opp et felt som vi omtaler som kirke- eller menighetsutvikling. Fokuset her er først og fremst kirkevekst i en frikirkelig kontekst, selv om kirkevekstbevegelsen også har hatt betydningen utenfor denne typen kirker. En viktig utfordring i arbeidet med kirkevekst og -utvikling er at det utvikles i grenselandet mellom teologiske og empiriske forskningstradisjoner. Dette temaet drøftet vi i kapittel 1 i denne boka.

I dette kapittelet vil vi redegjør for de sentrale tankene i kirkevekstlitteraturen. Noen kritiske argumenter kommer med underveis. Deretter drøftes NMU, formålsdrevne og søkersensitive menigheter, fremvoksende kirker og husmenigheter. Før vi avslutter, drøfter vi noen generelle svakheter i litteraturen.

Viktig temaer i den tidlige kirkevekstbevegelsen

Bibelen som grunnlag

Kirkeveksttenkningen la fra starten av vekt på at kirker sjeldent vokser hvis de ikke tar Bibelens normativitet på alvor (McGavran, 1955). Kellys studie brukes ofte for å vise at denne konklusjonen også er basert

på gode data (Kelly, 1986). Studien viser at konservative kirker i USA vokser, mens liberale kirker blir mindre. Kelly argumenterer for at forpliktelsen til trosinnholdet er sterkere i de konservative kirkene og at det er en de viktige årsak til større deltakelse og vekst. Kelly kom selv ikke fra den konservative siden av kirkelandskapet i USA. Studien ser på utviklingen i de fleste viktig kirkesamfunn i USA over mange år. Studien ble også gjentatt senere og trenden han fant i sine første studier hadde fortsatt. Store studier viser også de samme utviklingstrekk i Canada (Thomas & Olson, 2010). Det må understrekes at konservativ her ikke dreier seg om den formen eller de metodene som velges, men til teologien som menigheten har. Noen bruker ordet klassisk isteden for konservativ. Poenget er det samme. Det går best med kirker som ikke tilpasser teologien til trender i omgivelsene, men lar bibelen være styrende for hva man tror på.

Kirkeveksttenkere var tidlig ute med å ta i bruk begreper og argumenter fra antropologi, sosiologi og ledelse (McGavran & Wagner, 1990). Slike fag blir forstått som nyttige verktøy som kan tjene kirkene, noe som er en av grunnene til at kirkevekstbevegelsen ble kritisert for å mangle en teologisk forankring, selv om grunnleggerne argumenterte sterkt for at tenkningen var forankret i en konservativ teologi. Senere har forholdet mellom bibelens autoritet og kirkevekst blitt diskutert grundigere, og det er blitt understreket av sosiologi og ledelsesfag regnes som verktøy. Dersom det ble ansett å være en konflikt mellom Bibelen og sosiologi/ledelsesfag, fikk Bibelen forrang (Wagner, 1981).

Fokus på vekst

I kirkevekstlitteraturen står vekstbegrepet sentralt. Det understrekes at Gud ønsker vekst og at vekst er bibelsk. Gibbs (1992, p. 26) uttrykker det slik: «... Vi vil understreke det faktum at Skriften tydelig demonstrerer at det er Guds intensjon at riket skal vokse og ikke forbli statisk.» Vi diskuterer ikke vekstbegrepet grundig her, men vi vil bemerke at flere skriftsteder underbygger dette standpunktet.

Det lille frøet som vokser til et stort tre kan brukes som en illustrasjon (Matt. 13,31, Mark. 4,30, Luk. 13,18). Frøet plantet i god jord produserer tretti, seksti eller til og med hundre ganger det som

opprinnelig ble sådd. På samme måte hadde fremveksten av Guds rike på jorden en sped begynnelse, men den har likevel forårsaket en veldig stor vekst. Lignelsen om frøet og sennepsfrøet (Matt. 13,31ff.) gir en advarsel om farene ved numerisk vekst, men samtidig bekrefter den ifølge Gibbs at slik vekst kjennetegner Guds rike (Gibbs, 1992).

Betydningen av vekst i Guds rike og kirken er understreket i flere bibeltekster (Matt. 13,47-48; Matt. 22,1-14). Kirken har en sentral plass i Guds frelsesplan. Eksempler på dette er Jesu svar på Peters bekjennelse i Matt. 16,17-19 og Paulus' beskrivelse av medarbeiderne hans Aristarkos, Markus og Justus, som Kristi tjenere som var med å plante menigheter (Kol. 4,11). Å bli et ansvarlig medlem av en lokal kirke forstås som en synlig markering av vekst (Kurian, 2010), men et skifte i fokus fra Kristus til evangelisering i kirken kan forfalle til å kun bli et ønske om å vinne nye medlemmer. Derfor understrekes begrepet «ansvarlig» i forståelsen av kirkevekst.

Når det gjelder den sanne kirkes vekst, argumenterer Van Engen for at vekst må inkluderes blant de faktorene som karakteriserer kirken (van Engen, 1981). Dette innebærer ikke alltid en økning i antall. Det vil avhenge av mange faktorer i samfunnet der kirken jobber. Samtidig er det nødvendig at kirken over tid både vokser i kvantitet og kvalitet. Det er dessuten trolig en sammenheng mellom kvalitativ vekst (helliggjørelse) og numerisk vekst. Ønsket om vekst er kriteriet som skal ligge til grunn for vurderingen av kirken. Ifølge van Engen må et slikt ønske ikke bare være tomme ord, men få utslag i en konkret og betydelig innsats for at veksten skal skje. Derfor kan man ikke overse kunnskapen og rådene som finnes om hvordan man bør legge til rette for vekst. Fraværet av vekst må alltid føre til en undersøkelse: er det noe mer vi kan gjøre for å få kirken til å vokse?

Evangelisering, åndelige gaver og disippelskap

Evangelisering gjennom personlige relasjoner har vært viktig. Overgivelse til Kristus skjer ofte gjennom sosiale nettverk og ikke som en umiddelbar overgivelse under et tilfeldig ettermøte eller alterkall. Derfor kan ikke kirkene utelukkende holde møtekampanjer for å få nye

medlemmer, men hvert menighetsmedlems evangelisering er avgjørende for vekst i den lokale kirken (McGavran, 1988).

I sitt misjonsarbeid observerte McGavran at investeringer i diakonale institusjoner og bygninger ikke førte til kirkevekst (McGavran, 1955). Kirken hadde glemte de bibelske prinsippene for misjonsarbeid, slik som det fremstår i Apostlenes gjerninger, sa han. I stedet var det ubibelske tradisjoner og metoder. Utviklingen av institusjoner slukte store økonomiske, mens forkynnelsestjenesten ble nedprioritert. Dette var en av sakene som ble kritisert. Han mente derfor at det var viktig å gå tilbake til Apostlenes gjerninger for å lære å utføre misjonsarbeid. Denne overbevisningen førte blant annet til konklusjonen om at evangelisering i ånd og kraft var svært viktig (McGavran, 1988). Gjennom Wagner, en kollega av McGavran ved Fuller Theological Seminary, ble også åndelige gaver introdusert som en viktig del av evangelisering og kirkens ulike tjenester (Wagner, 1979, 1981). En viktig impuls her kom fra den store kirkeveksten i Latin-Amerika (Wagner, 1988a). Disse resonnementene viser betydningen av pragmatisme i kirkevekstbevegelsen og viljen til å observere effekter for deretter å handle på dem, mens den refererer til Skriften for å underbygge sannheten i observasjonen. Denne måten å argumentere på er utfordrende sett fra et teologisk og fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv.

I forbindelse med evangelisering understreker kirkeveksttenkning viktigheten av å følge opp beslutninger om å følge Kristus med varig disippeltrening. Innenfor en del tradisjonell evangelisering har målet ofte vært forstått som å få en ikke-kristen til å gi et positivt verbalt svar til evangeliet, for eksempel ved å be en «frelsesbønn». I misjonsbefalingen Jesus gav disiplene var målet «å gjøre disipler». Dette målet kan ses oppfylt når resultatet er en varig atferdsendring som viser at individet er blitt en disippel (Arn, 1986). Uten å bli en del av en lokal kirke kan ikke en ny kristen motta den fulle betydningen av å være en disippel. Dessuten kan den enkelte troende ikke utføre sin tjeneste i Guds riket uten å være en del av en lokal menighet. Når den enkelte utfører sin tjeneste i den menigheten han eller hun er kalt til, fylles disippelskapet med mening. Evangeliseringen er derfor ikke fullført før en person viser ansvarlig deltakelse i en lokal kirke (McGavran, 1955).

Hvis dette er vårt utgangspunkt, så består ikke kirkens evangelisering kun i å få evangeliet ut, men også i å hjelpe nyfrelste med å bli aktive disipler. På dette grunnlaget må en kirke legge like mye vekt på å organisere innsatsen ved å lede nye troende inn i en aktiv tjeneste i kirker som den legger på å organisere ulike evangeliserende kampanjer. Denne tenkningen gjør også at man ikke kan nøye seg med å telle de som gir et positivt verbalt svar på budskapet når man skal måle resultater av evangelisering. Fordi et vellykket resultat er å se nye, ansvarlige deltakere i menighetene, er det riktigere å måle resultater ved å telle antall personer som blir integrert i en kirke. Mange kirker og kirkesamfunn har i dag fanget opp det poenget og arbeider systematisk med å hjelpe nye kristne inn i aktiv tjeneste i og utfra menigheten.

En viktig del av grunnlaget for kirkevekst er derfor at evangelisering handler om å bringe mennesker inn i en lokal menighet. En kritikk av dette poenget er at disippelskap innebærer noe mer. Disippelen er også en elev i en læringsprosess som er villig til å studere Bibelen, lytte til undervisning og handle deretter. Et sentralt begrep i evangeliseringsarbeidet er mottakelighet. Budskapet er at vi må sette mer av søkelyset på de som vi tror er mottakelige. For å bruke et uttrykk hentet fra Bibelen er poenget å bruke ressurser der «markene alt er hvite til høst.» (McGavran, 1988).

Evangelisering og/eller sosialt arbeid

McGavran hadde sett seg lei av store kostbare institusjoner innen sosial omsorg fordi de ikke førte mange nok mennesker til omvendelse og inn i en lokal kirke (McGavran, 1955). Spørsmålet om evangelisering versus sosialt ansvar ble sterkt diskutert i kirkevekstbevegelsen de første årene. Det var helt klart at evangeliserings-virksomhet skulle ha høyere prioritet enn å bygge sosiale institusjoner. Denne holdningen har gradvis endret seg noe.

En viktig årsak til denne endringen er at kirkevekstforskere raskt ble sentrale i Lausanne-bevegelsen³. Wagners engasjement under utformingen av Lausannepakten og hans studier av forkynner og teolog John Stott var spesielt viktige. Lausannepakten bemerker at evangelisering og sosialpolitisk engasjement begge er deler av den kristnes plikt (se kapittel 2). Wagner endret derfor standpunkt og hevdet at misjonsarbeid omfatter både et kulturelt og et evangelisk mandat (Wagner, 1981). Kulturmandatet omfatter kristent samfunnsansvar. Kirken har ingen mulighet til å velge om den vil engasjere seg i sosiale tjenester; som kristen er man forpliktet til dette. Likevel understrekes det fortsatt at det er nødvendig å prioritere evangelisering.

Wagner hevdet at man ofte kunne spore en motvilje i liberalteologien mot å plassere det åndelige over det fysiske (Wagner, 1981). I tråd med Lausanne-pakten hevdet Wagner at Kirkens selvoppofrende tjeneste må sette evangelisering i høysetet (se kapittel 2). Denne prioriteringen ble understreket enda sterkere i 1980, på Lausanne-bevegelsens møte i Thailand. Denne vektleggingen er ikke en fornektelse av at evangelisering og sosialt arbeid henger tett sammen, men en erkjennelse av at intet menneskelig behov er større enn behovet for å bli forsonet med Skaperen (Wagner, 1981).

Den pragmatiske holdningen til kirkevekstbevegelsen er tydelig i dette spørsmålet. Begrensede ressurser gjør det ofte nødvendig å prioritere evangelisering. Til syvende og sist vil menighetene som gjør denne prioriteringen være de som gjør mest for de fattige og vanskeligstilte. Wagner (1976) mener at for eksempel kirker som konsentrerer seg om å utvikle en tjenestefilosofi rundt sosialt arbeid på lang sikt har en tendens til å miste sosial styrke. Denne tendensen er ironisk fordi intensjonen til sosialt orienterte pastorer er nettopp det motsatte (Kelly, 1986; Wagner, 1976, p. 175). Begrunnelsen bak denne tenkningen er at kirker som primært prioriterer sosialt arbeid ofte vil stagnere. I konkurransen om aktive medlemmer vil de tape mot sekulære og

³ Lausanne-bevegelsen er en tverrkirkelig (allianseøkumenisk) og global misjonsbevegelse som samles på grunnlag av en konservativ, protestantisk teologi. Bevegelsen, som ble grunnlagt på 70-tallet, har flere grunnlagsdokumenter som medlemmene har forpliktet seg til å følge. Lausannepakten var bevegelsens første grunnlagsdokument og det ble forfattet av teologen John Stott. <https://lausanne.org/>.

profesjonelle hjelpeorganisasjoner. Kirken har en klar fordel på den åndelige siden. Det eneste menneskelige behov som kirker og bare kirker kan møte, er behovet for fellesskap med Gud. Ifølge Wagner (1976) er kirker det eneste stedet hvor mennesker kan bli frelst. Ingen annen sosial institusjon kan tilby dette. Åndelig motivert engasjement er sterkt og vil over tid være avgjørende for om menighetene vokser eller minsker.

Kulturell åpenhet

Kulturell åpenhet var et sentralt tema allerede i kirkevekstbevegelsens tidlige fase (McGavran, 1955). Tanken er at kirken må være villig til å tilpasse seg den kulturelle konteksten dersom den ønsker å vinne nye mennesker. Slik har kirkevekstbevegelsen oppmuntret kirken til å utvikle et uttrykk som er attraktivt for de menneskene kirken ønsker å nå. McGavran og Wagner (1990) hevder at folk ønsker å bli kristne uten å krysse sosiale, språklige eller klassemessige barrierer. Rainer uttrykker dette poenget som følger: Det beste eksemplet på denne hermeneutiske tilnærmingen finner vi i den store interessen kirkensvekstbevegelsen har for sosiologi, demografi og markedsføring. Bevegelsen bruker alle tilgjengelige «verktøy» for å nå en kultur på en «brukervennlig» basis (Rainer, 1993, p. 163)

Flere skriftsteder blir brukt for å forsvare denne posisjonen. Den klassiske referansen er 1 Kor. 9,22: «For de svake er jeg blitt svak, for å vinne de svake. For alle er jeg blitt alt, for på alle mulige måter å frelse noen.» Med utgangspunkt i striden i Jerusalem om hedningenes skikker (Apg. 15), tar Robinson og Christine (1994) til orde for viktigheten av å være åpne for andre kulturelle skikker:

Alt for ofte har den vestlige kirken vært så bundet av sin egen kultur, at den ikke har vært i stand til å gjøre de samme grepene som lederne i Jerusalem, som frigjorde den hedningkristne delen av kirken fra den jødiske kulturen, for å legge til rette for evangeliets fremgang (Robinson & Christine, 1994, p. 90).

Kirkevekstbevegelsen er ikke blind for at det også er en annen side ved denne saken. En ensidig vektlegging av at vi lever i denne verden kan føre til at vi vinner verden og opplever numerisk vekst, uten at det

gjøres disipler. På den annen side kan et ensidig fokus på at vi ikke er av denne verden føre til at vi stenger døren for de som er utenfor (Rom. 12,2).

Å være kulturelevant og å gjøre disipler er ikke en avveiningssak slik at målet blir litt av hvert. Kostnadene ved disippelskap må forbli i et spenningsforhold med ønsket om å være relevant. Derfor er det snarere et spørsmål om både-og. Ut fra dette resonnementet bør kirken være både kulturelt relevant og presentere et budskap uten kompromisser. At dette er mulig underbygges av at konservative kirker først og fremst er kirkene som vokser (Kelly, 1986). Det bemerkes også at en kulturelevant form kan appellere til forbrukerinstinkter og skape kristne som kun er opptatt av å få dekket sine egne behov. En slik mentalitet er ikke forenelig med tanken om at alle kristne skal delta i arbeidet med å vinne nye mennesker for evangeliet.

Noen kritikere av kirkeveksttenkning har også hevdet at skillet mellom innhold og form som resonnementet ovenfor innebærer, er grunnleggende vanskelig eller umulig å gjennomføre (Alfsvåg, 2004). Som nevnt ligger det utenfor rammen av dette kapittelet å gå dypt inn i de teologiske resonnementene, men det er mest sannsynlig slik at innhold og form ikke kan skilles fullstendig fra hverandre og at det kan være enda vanskeligere enn noe av kirkevekstlitteraturen ser ut til å indikere. På den annen side er det problematisk å påstå at skillet ikke eksisterer og at alt vi gjør for eksempel i gudstjenesten på søndager kan eller må være teologisk begrunnet. Vi tror det er viktig å vurdere hvordan deltakerne opplever de ulike kirkelige aktivitetene og ta hensynet til dette når de ulike aktivitetene og tjenestene utformes. Derfor er spørsmålet om relevans av stor betydning, samtidig som forholdet mellom form og innhold alltid må vurderes nøye.

Prinsippet om homogenitet

Å forstå at folk ønsker å bli kristne uten å krysse sosiale, språklige eller klasserelaterte barrierer førte til det såkalte homogenitetsprinsippet. McGavran og Wagner mente å ha observert at kirkene som vokser retter seg mot én homogen gruppe (McGavran & Wagner, 1990). Denne observasjonen skapte mye debatt fordi noen mente at denne

prioriteringen kunne føre til økt tilstrømning til kirken, men at kostnaden var at forkynnelsen av den nye menneskelige natur som den kristne tro innebar ble lagt til side.

Prinsippet kunne i ytterste forstand legitimere rasisme (Reapsome, 1983). Forstått på denne måten er prinsippet problematisk. Kristen tro innebærer en evne til å tolerere andre og å kunne inkludere ulike mennesker i sitt eget fellesskap. På den andre side så kan kritikken dras så langt at all menighetssatsing som retter seg mot én eller noen bestemte grupper blir feil. Her er det åpenbart noen skjønnsmessige avveininger som bør gjøres. Det ligger utenfor hensikten med dette kapitlet å gå inn i en slik debatt.

Pragmatisme

Selv om kirkevekstbevegelsen er teologisk konservativ, har den også fremstått pragmatisk. Tesen er: gir det resultater så sats på det, hvis ikke dropp det eller legg det ned. Dette har gitt seg flere utslag. Kirkelige tradisjoner blir først og fremst vurdert ut fra om de fører til resultater. Gjør de det ikke så er anbefalingen å droppe dem.

McGavran (1973) dedikerte en av sine bøker til de menn og kvinner som i sitt arbeid vraker idéer som ikke virker og praktiserer de som faktisk gjør folk til disipler. Kirkevekstbevegelsen betrakter evangelisering på samme måte som en ingeniør betrakter et fly. Det første spørsmålet er, flyr det? Det neste spørsmålet er, hvor effektivt flyr det? Disse to spørsmålene er like irriterende i en religiøs kontekst, som kirkevekstbevegelsen i seg selv ofte har blitt ansett for å være (Stafford, 1986). Denne pragmatismen er typisk for alle McGavrans verk og gjennomstyrer store deler av kirkevekstbevegelsen.

Den nyere litteraturen om kirkeutvikling har en mer moden tilnærming til pragmatisme. Poenget om at kirkens organisering må granskes for å finne ut om den gir resultater er fortsatt viktig, men denne tenkingen blir problematisk om man blir for opptatt av effekter og for lite opptatt av de bibelske standardene for kirkeutvikling (Råmunddal, 2015b; Schwarz, 1998). Betydningen av tradisjonens mulige positive effekter er også mer sentral (Råmunddal, 2011).

Kirkevekstbevegelsens utvikling i de senere år

I løpet av 1980- og 1990-årene dukket opp flere nye temaer i kirkevekstlitteraturen. Det dreide seg om bønn, pastorens funksjon, organisering, ledelse, visjon og strategi, markedsføring, vekstbarrierer, menighetsplanting, åndelig kamp og gaver (for en oppsummering av litteraturen, se Jenssen (1995)). Særlig temaene om pastorens funksjon og betydningen av visjoner, åndelige gaver og smågrupper har fått stor plass. I løpet av de siste årene har også coaching og veiledning høstet lovord i kirkeledelseslitteraturen. Roten til denne lovprisningen kan finnes blant annet i bøkene til Fuller Theological Seminary Professor J. Robert Clinton (1989, 1992). Utfordringen er å finne metoder for å utvikle lederegenskaper hos andre (Collins, 2001; Pue, 2005) .

En av konklusjonene fra denne litteraturen kan oppsummeres i behovet for en visjonsdrevet, sterk og energisk pastor (Barna, 1992; Hadaway, 1991; Wagner, 1990). Den sterke pastoren som ideal blitt kritisert blant annet fordi den ikke vil passe europeisk kultur og fordi det finnes eksempler på misbruk av pastoral makt. Samtidig må det også bemerkes at det ser ut til å være en sterk positiv korrelasjon mellom en sterk leder og kirker som vokser (Hadaway, 1991). Ettersom det virker å være en korrelasjon mellom sterkt lederskap og vekst, kan ikke tanken om en sterk leder forkastes. Det vil snarere være viktig å utvikle sterke pastorer som ikke misbruker makt og som tåler å arbeide sammen med andre og forholde seg til overordnede i styrende organer.

Det er skrevet en rekke bøker om betydningen av smågrupper for kirkevekst. Spesielt for større menigheter understreker litteraturen viktigheten av å skape små felleskap for å gi en følelse av familie og å skape arenaer hvor medlemmene kan utvikle og teste sine gaver innenfor trygge rammer. Viktigheten av smågrupper understrekes av blant annet Wagner (1976). Han understreker at dersom en kirke ønsker å vokse kreves det tre kategorier av samlinger i kirken: smågrupper, forsamling(er) (mellomstor gruppe) og feiring. Hensikten med mellomstore grupper er å skape en hensiktsmessig forsamling der det er mulig å gi kvalitetsundervisning tilpasset målgruppen. Smågrupper vil normalt være ledet av frivillige, noe som legger en naturlig begrensning på undervisningens kvalitet og innhold. Den store feiringen kan bidra

til å skape en god atmosfære som er attraktiv og binder de ulike gruppene innad i kirken sammen. I disse større feiringene vil det være flere ulike grupper som er til stede, noe som igjen begrenser muligheten til å møte den enkelte gruppes spesifikke undervisningsbehov.

Et annet område som er sentralt innenfor kirkeutvikling i nyere tid er fokuset på åndelig kamp og gaver (Tangen, 2015). Dette har blitt vektlagt spesielt på grunn av den enorme veksten i pinsebevegelsen i Sør-Amerika (Wagner, 1979, 1988a, 1988b).

«Kirkevekstbevegelsen» – kritiske bemerkninger

Som f.eks. Berentsen (1981) bemerker, har noen av de teologiske diskusjonene svakheter, noe som bør bearbeides videre. I forbindelse med utarbeidelsen av Lausannepakten drøftet delegatene, som nevnt, forholdet mellom sosialt arbeid og evangelisering. Det er mest sannsynlig fortsatt noen aspekter som bør studeres nærmere. Andre har merket seg at det sterke skillet som gjøres mellom innhold og form er problematisk (Alfsvåg, 2004). Det kan tenkes at dette skillet er noe vanskeligere enn det fremstår i en del av kirkevekstlitteraturen, men vi mener som nevnt at det er viktig å være opptatt av relevans i alle kirkelige tjenester og at det er mulig å gjøre det uten å endre eller svekke det teologiske grunnlaget.

En sentral ledelsesfaglig svakhet i kirkevekstlitteraturen gjelder teori og modellbygging: hvordan blir forklaringsfaktorer som antas å påvirke vekst utviklet (teoretisk og/eller empirisk); hvordan er faktorene relatert til hverandre, og hvordan er de relatert til vekst (årsakssammenhengene); hvor viktige er de enkelte faktorene; og hvor mye forklarer de menighetsvekst, hver for seg og sammen? Etter mitt skjønn mener vi at flere av faktorene som kirkevekstbevegelsen har fått frem fortsatt er viktige for menighetsvekst og at de bør fortsette å utfordre oss. Her er nøkkelfaktorene en teologisk konservativ teologi, sammen med pragmatisme i metodevalg, vilje til å tilpasse metoder til den kulturelle konteksten, åndskraft, visjonsdrevet og framoverlent ledelse, evangelisering og disippelskap.

I kjølvannet av den klassiske kirkeveksttenkningen har det dukket opp noen nye perspektiver på kirkevekst som fortjener særskilt

oppmerksomhet. Blant annet skal vi diskutere naturlig kirkeutvikling, målrettet kirkeledelse og søkersensitiv gudstjeneste. Selv om noen av pådriverne for disse perspektivene er kritiske til sider ved kirkevekstbevegelsen, er likhetene mellom dem samtidig store. Alle disse tilnærmingene er ganske endimensjonale: oppfyll noen kriterier, og menigheten vil oppleve vekst. Dette er bl.a. tilfellet for naturlig kirkeutvikling, som vi vil diskutere først.

Naturlig kirkeutvikling

Naturlig kirkeutvikling (eng. «Natural Church Development») var en reaksjon på og utvikling av kirkevekstbevegelsen som ble utviklet på 1990-tallet og har fått stor utbredelse i Norge (Schwarz, 1998). Pådriveren for tilnærmingen, Christian A. Schwarz, var svært kritisk til kirkevekstbevegelsens tankesett og argumenter. Schwarz (1998) kritiserte blant annet det han anså som et altfor sterkt fokus på vekst og måling av vekst. For å skape avstand fra kirkevekstbevegelsen ble begrepet menighetsvekst erstattet med naturlig kirkeutvikling (NMU). Likevel, mener vi at NMU i stor grad representerer en fortsettelse av kirkevekstbevegelsens arbeid. NMU er blitt benyttet av hundrevis av kirker.

Vekstautomatisme

En sentral tanke innenfor NMU er at kirkens fokus må være å utvikle sunne menigheter. Lykkes man med det, vil det føre til vekst. Vi må lære av naturen, hevder Schwarz (1998), som hentet språk og konsepter fra naturen og var inspirert av prosessene som kan observeres der. Det ble ansett som viktig å skape et gunstig miljø, for eksempel å vanne, gjødsle og sørge for at lysene er på, for da vil veksten komme av seg selv. Naturlig kirkeutvikling handler om å legge til rette for at vekst kan skje mest mulig av seg selv (Schwarz, 1998).

Åtte kvalitetstegn

På 1990-tallet gjennomførte Schwarz en stor internasjonal undersøkelse av et stort antall kirker. Målet var å finne ut av hva som kjenner tegner sunne og voksende kirker, og svarene fra undersøkelsen ga

Schwarz grunnlag for å utforme åtte kvalitetstegn (Schwarz, 1998). De åtte kvalitetstegnene er: myndiggjørende ledelse, gaveorienterte tjenester, lidenskapelig spiritualitet, funksjonelle strukturer, inspirerende gudstjenester, holistiske smågrupper, behovsorientert evangelisering og kjærlige relasjoner. Kirkens arbeid skal bidra til at disse kvalitetene kommer til utfoldelse.

Som nevnt ovenfor var Schwarz kritisk til flere aspekter ved den tidlige kirkeveksttenkningen (Schwarz, 1998). Likevel er det flere likhetstrekk mellom kirkevekstlitteraturen og naturlig kirkeutvikling. Noen av likhetene er for eksempel fokuset på cellegrupper, gaver, inspirerende tilbedelse og evangelisering. Det presiseres at det ikke er substantivene (ledelse, tjeneste, gudstjeneste osv.) som er sentrale, men adjektivene (styrkende, inspirerende, holistisk osv.) som er de viktigste. Et lite poeng i denne sammenhengen er at det ser ut til at disse adjektivene velges relativt fritt når man sammenligner de norske og de danske oversettelsene (Schwarz, 1996, 1998). Valgene kan synes å være delvis motivert av ønsket om å bruke ord som er kulturelt korrekte og prisverdige i stedet for ønsket om å velge en oversettelse som ligger så nær de empiriske spørsmålene i undersøkelsen som mulig.

Det første kvalitetstegnet er *myndiggjørende lederstil*. Det bemerkes at lederstilen til pastorer i voksende kirker er mer relasjonell, personlig og teamorientert. Disse lederne bruker betydelig tid på å utruste, oppmuntre, motivere og veilede andre i deres tjeneste, og det understrekes at de ikke tenker på medarbeidere som hjelpere, men snarere som mennesker som bør få hjelp til å utløse sitt fulle potensial. Ifølge Schwarz, er en slik tankegang fundamentalt annerledes enn kirkevekstlitteraturens lederidealer. Schwarz (1998) kritiserer denne bevegelsen for å være mer prosjekt- enn personorientert, mer mål- enn relasjonsorientert og mer autoritær enn teamorientert. Bortsett fra at pastorer ofte framstilles som sterke, er denne karakteriseringen ensidig og upresis. Begrepet team brukes eksempelvis mange steder i litteraturen om kirkevekst (se f.eks. Wagner (1989)).

En av de klareste forskjellene mellom kirkevekstbevegelsens og NMUs syn på ledelse er at Schwarz i stor grad bygger på en harmoni-modell (Schwarz, 1998). Schwarz fokuserer lite på konflikter og hvilken rolle disse spiller i en kirke. Han sier for eksempel lite om

forskjellene mellom interesser og interessegrupper og hvordan ledere i kirker skal håndtere konflikter som oppstår som følge av slike forskjeller. Det ser ut til å være en større forståelse i kirkevekstbevegelsen enn i NMU for at konflikter er en del av kirkeledernes arbeid. Evnen og viljen til å adressere slike konflikter er avgjørende for en leder.

Den andre kvalitetsindikatoren, *gaveorientert tjeneste*, understreker at det er viktig for den enkelte å finne sin gave og få utvikle denne innenfor menighetens virksomhet. Når frivillige får jobbe med oppgaver tilpasset deres gaver, vil de mest sannsynlig gjøre mer og resultatene bli bedre. Det er viktig at ledere sørger for at frivillige tar på seg oppgaver som passer deres gaver. Vi ser allerede her likheter mellom Schwarz og Wagner. Begge mener det er viktig å forstå medarbeidernes gaver og de har begge derfor utviklet metoder og skrevet om hvordan dette kan gjøres. Flere av gavene som det er viktig å forstå finnes i begge bøkene (Schwarz, 1999; Wagner, 1979).

Det tredje tegnet på kvalitet er en *lidenskapelig spiritualitet*. I kirker som vokser finner Schwarz (1998) mer entusiasme, et mer aktivt bønneliv og lignende. Fra et bibelsk perspektiv er disse funnene ikke uventede, men fra et vitenskapelig perspektiv kan det stilles spørsmål ved hva som påvirker hva. Er det entusiasmen som gir resultatene, eller er det resultatene som gir begeistring?

Funksjonelle strukturer er det fjerde tegnet på kvalitet. Dette tegnet innebærer å utvikle en kirkelig organisasjon som legger til rette for vekst. Det er imidlertid noe uklart hva funksjonelle strukturer er, bortsett fra at Schwarz (1998) mener det er viktig med avdelingsledere for menighetens ulike avdelinger og for de ulike tjenestene.

Inspirerende gudstjenester er også noe som skiller voksende- fra ikke-voksende kirker og er det femte kvalitetstegnet. NMU understreker at en inspirerende gudstjeneste kan ha mange former. For eksempel mener Schwarz (1998) at undersøkelsen hans viser at det å vilkårlig innføre søkersensitive gudstjenester ikke gir resultater.

Smågrupper er den sjette kvalitetsfaktoren. Disse gruppene er viktige fordi de gir mulighet til å tjene hverandre og mennesker utenfor kirken. Innad i gruppene er det gode muligheter for ledertrening, for eksempel gjennom at gruppelederne gis større ansvar. Gruppene kan

også bidra til å konkretisere for den enkelte hva begrepet disippelskap innebærer (Schwarz, 1998).

Behovsrettet evangelisering bidrar også til vekst og er den syvende kvalitetsindikatoren. Schwarz (1998) mener studien hans viser at det er spesielt viktig å aktivisere de i kirken som har en evangelistgave. Med tanke på evangelisering, blir ifølge Schwarz, denne gruppen ofte for lite utfordret, mens andre kristne ofte utfordres utover det deres gave tilsier. Samtidig påpeker han at alle kristne har en oppgave knyttet til å ha kontakt med ikke-troende, slik at de kan høre evangeliet, og slik at de kommer i kontakt med en kirke. Det er også viktig at kirkens evangelisering møter behovene til ikke-kristne. Schwarz (1998) hevder at studien hans viser at oppmuntring av menigheten til å ta mer kontakt med ikke-troende, ikke er et vekstprinsipp. Istedenfor bør menigheten oppmuntres til å ta i bruk de allerede eksisterende kontaktene til evangelisering, ettersom det eksisterende kontaktnettet allerede er veldig stort innad i kirken. Hvordan dette kommer frem fra dataene er ikke kjent.

Til slutt nevner Schwarz *kjærlige relasjoner* som den åttende kvalitetsindikatoren. Den dreier seg om at kirker som vokser konsekvent synes å utvise mere medfølelse i relasjoner mellom medlemmer og de som kirken ønsker å nå. Det er igjen litt vanskelig å vurdere om dette er årsak til vekst eller et resultat av vekst.

Minimumsfaktor

Dersom kirken ønsker kvantitativ vekst bør ikke noen av kvalitetstegnene overses, ifølge Schwarz. Det er ikke én faktor som er avgjørende, men snarere samspillet mellom dem (Schwarz, 1998). Det er imidlertid ikke klart hvordan de åtte faktorene påvirker hverandre. Schwarz (1998) hevder at kirken må fokusere på minimumsfaktoren. Han illustrerer dette med ei tretønne bestående av åtte planker, hvor hver planke har ulik høyde. Når tønna fylles med vann, vil ikke vannet stige høyere enn den laveste av plankene. Dette punktet er hvor forbedringsarbeidet må skje. Samtidig påpeker han at man ikke bør glemme de andre faktorene. Det er samspillet mellom alle faktorene som får kirken til å vokse.

Begrunnelsen for fokuset på minimumsfaktoren er noe uklar, og det virker ikke som om Schwarz (1998) har et empirisk grunnlag for resonnetet. Det ser ut til at konklusjonene er basert på egne erfaringer og eksempler fra landbruket. Bortsett fra en løs idé om et samspill mellom de ulike faktorene, er det vanskelig å vite om det faktisk er en interaksjon mellom to eller flere av de åtte faktorene, og hvor sterke slike interaksjonseffekter er.

For å bistå menigheter har NMU utviklet et analyseverktøy. Formålet med dette verktøyet er å finne ut hvordan kirken skårer på de ulike kvalitetsfaktorene. Resultatet kalles en kirkeprofil. Det skal gjennomføres en spørreundersøkelse, med intervju av pastoren og 30 aktive menighetsmedlemmer. Spørreskjemaet ligner det som ble brukt i den internasjonale studien. Svarene samles inn og behandles av en konsulent. I NMU utnevnes en mentor for kirken. NMU godkjenner mentorene etter at de er uteksaminert fra et opplæringsprogram. Menigheter som deltar i dette systemet, går gjennom en seks-trinns prosess. I trinn én og to blir kirken forberedt; i trinn tre og fire analyseres kirken, det gis en profil og det utarbeides en tidsplan; i trinn fem og seks gjennomføres tiltakene, og syklusen gjentas deretter.

Naturlig kirkeutvikling – noen refleksjoner

NMUs kritikk av kirkevekstbevegelsen

Schwarz er hard i sin kritikk av kirkeveksttenkning. Med hentydning til denne tenkningen skriver han følgende om NMU:

Naturlig kirkeutvikling betyr å ta avskjed med overfladisk pragmatisme, forenklet årsak-virkning-tenkning, fokusering på kvantitet, manipulerende markedsføringsmetoder og en tvilsom «can do»-holdning. Det betyr å la menneskelige suksessoppskrifter ligge til fordel for vekstprinsipper som Gud har lagt ned i det skapte (Schwarz, 1998, p. 14).

Imidlertid inneholder hans egen tenkning, som vi har sett, mange av de samme faktorene og de samme eksemplene på praktiske råd som i

kirkevekstlitteraturen. Dette er for eksempel tilfellet med tanke på inspirerende gudstjenester, små grupper og behovsorientert evangelisering (Wagner, 1976). Som i kirkeveksttenkning er vekst sentralt, og åndelige gaver, inkludert måten man finner gaver hos den enkelte (tester), i stor grad hentet fra tenkningen til Wagner (1979).

Det nye er at NMU har forsøkt å lage en komplett og universell oppskrift på vekst. Det er et dristig prosjekt og kan vanskelig forsvares ut fra en empirisk undersøkelse. I sosiologi og ledelsesfag er det en utbredt oppfatning at universelle teorier svært sjelden finnes. Hvis man hevder at det er nettopp NMUs åtte faktorer som er viktige, må argumentasjonen eventuelt være teologisk begrunnet.

Det er sannsynlig at Schwarz har identifisert viktige problemstillinger for kirkevekst, men det er utvilsomt flere som er viktige. Noen elementer som også vil være av betydning, er mest trolig situasjonsavhengige. Det er ikke vanskelig å forstå at kirker i ulike kulturer må gjøre mye forskjellig hvis de skal lykkes. Dessuten kommer Schwarz (1998) i svært liten grad inn på spørsmålet om hvordan man skal gå frem når kvalitetstegnene implementeres: Hvordan møtes motstand mot endring? Hvordan løses konflikter på veien? Hvordan kommuniseres behovet for endring?

NMU-kritikk mot bruken av tall er også noe pussig. Det er knapt noen andre menighetsutviklingskonsepter som legger mer vekt på å bruke numeriske data og analysere dem enn NMU. Tallbruken er så avansert at kirkene selv ikke klarer det, og en ekstern konsulent må derfor gjøre jobben. Det er også problematisk å hevde at det ikke er viktig å følge med på kirkens numeriske vekst. NMU legger til grunn at det alltid er mulig for en kirke å kjenne kvaliteten på menigheten. Vi tror det mest sannsynlig er lurt å undersøke den numeriske veksten underveis. Den numeriske veksten kan fungere som ett termometer som måler kroppstemperaturen. Hvis kirken ikke vokser, så kan det være en indikasjon på at noe bør gjøres.

En annen utfordring med NMU er at det fortsatt er flere ubesvarte spørsmål knyttet til metoden og resultatene som legges til grunn for teorien. For eksempel hevdes det at samspillet mellom kvalitetstegnene er svært viktig. Samtidig sies det ingenting om hvilke virkninger samspillet medfører. NMU gir heller ingen svar på spørsmålet om hvor mye

av veksten som kan forklares med de åtte tegnene. Begge disse spørsmålene kunne ha blitt besvart ved å angi hvor mye de enkelte kvalitetsfaktorene og samspillet mellom dem forklarer av resultatet, dvs. kirkenes utvikling og vekst (dette kalles forklaringskraft eller forklart varians). Innholdet i flere av faktorene er også mangelfullt forklart. For eksempel bemerkes det at funksjonelle strukturer er viktige. Den eneste utdypingen som gis er kun at det er viktig med avdelingsledere i kirken. I realiteten inneholder begrepet «funksjonelle strukturer» et helt temaområde (struktur) innenfor organisasjonsteorien og det er slettes ikke opplagt hva som menes med funksjonelle strukturer. Fra et forskningsperspektiv gir også NMU mangelfull åpenhet med hensyn til spørreskjemaer og analysemetoder.

Som i den tradisjonelle kirkevekstlitteraturen understreker Schwarz (1998) betydningen av Bibelens autoritet. Han hevder at vi ut fra Bibelen må skille mellom hva som er teologisk forsvarlig og hva vi må velge bort. Råmunddal (2012) har utfordret enkelte sider ved hans teologi. Han bemerker at svakheten ved Schwarz sin tenkning er at han ikke presenterer et gjennomtenkt forhold mellom Bibelens normativitet og hans egen kirketenkning. I Schwarz' resonnement kan det virke litt vilkårlig når han bruker empiriske studier, analogier fra naturen eller Bibelen som begrunnelse. I tillegg fremstår de tre elementene ofte som likeverdige grunnlag for hans tenkning og anbefalinger.

Hva kan vi lære av NMU?

Flere av NMUs konklusjoner kan være nyttige. Mest sannsynlig er det viktig for kirker å fokusere på kvalitet/kirkens helsetilstand. De åtte kvalitetstegnene som NMU operer med er mest sannsynlig viktige vekstfaktorer, blant flere andre. Det er også sannsynligvis viktig å arbeide mer med de områdene der en kirke er svak. Manglene er de samme som den tidlige kirkeveksttenkningen har med hensyn til teori og modellbygging: Hvordan er faktorene knyttet sammen og knyttet til kirkevekst? Hvor viktig er de enkelte faktorene, og hvor mye forklarer faktorene av veksten? NMU har gjort mere arbeid med å utvikle konsepter og teste dem empirisk enn det som framgår i boken. Denne forskningen er dessverre ikke gjort tilgjengelig for etterprøving. Ideen om at

forholdet mellom disse kvalitetstegnene er universelle er svært problematisk, både metodisk og teoretisk. Empirisk forskning gir svært sjelden slike teorier. At man kun bør jobbe med å forbedre seg på de områdene hvor man er svakest kan også diskuteres. Skal man aldri sette fart på områdene som gjør kirken unik?

I en dybdestudie gjennomført i to menigheter i Norge finner Råmunddal (2009) at NMU har hatt begrenset innflytelse på menighetenes utvikling. Rolfsen i en studie av 28 kirker finner styrket kvalitet og vekst i deltakelse i mer enn halvparten av disse kirker (Rolfsen, 2025).

Formålsdrevet kirke og søkersensitiv gudstjeneste

To andre nye retninger som også kom på banen på 1990-tallet var formålsdrevet kirkeledelse (Warren, 1995) og søkersensitiv gudstjeneste (Hybles & Hybles, 1995). Formålsdrevet kirkeledelse ble introdusert og utviklet av Rick Warren, hovedpastor for megakirken Saddleback Church i Los Angeles, USA, mens den søkersensitive gudstjenesten ble i stor grad utformet i Willow Creek Community Church i Chicago, USA, under ledelse av Bill Hybels.

Formålsdrevet kirkeledelse

Den formålsdrevne kirken er på mange måter en videreføring og utvikling av kirkeveksttradisjonen. Både pragmatismen og fokuset på vekst fra kirkeveksttenkningen (se over) er sterkt til stede i Warrens tenkning. Samtidig kom den formålsdrevne kirken med noe nytt. Ifølge Warren (1995) er alle kirker drevet av noe. Det kan være tradisjon, økonomi, personligheter, bygninger eller noe lignende. Dersom menigheten skal utvikle seg på en sunn måte, kan den ikke drives av slike faktorer. Den bør være drevet av Guds hensikt med kirken. Alle aktiviteter må drives av dette målet. Viktigheten av visjoner og mål var også sentrale ideer i kirkeveksttenkning (se f.eks. Wagner 1984; 1989). Samtidig hevder Warren (1995) at helse kommer før vekst. Som Schwarz også hevder, vokser kirker med god «helse». Dette må ikke forstås slik at kirker

som begår små og store feil aldri vokser, men at det er noe som trolig må justeres om kirken *ikke* vokser (Schwarz, 1998).

Menighetens mål, ifølge Warren (1995), er tilbedelse, fellesskap, disippelskap, tjeneste og evangelisering. Grunnlaget for denne tenkingen finner han i Matt. 22,37-40 og Matt. 28,19-20. For at en kirke skal nå disse målene må den ifølge Warren (1995):

- Assimilere nye medlemmer
- Ha tiltak/programmer til samtlige formål
- Undervise om kirkens formål
- Danne små grupper som er knyttet til kirkens formål
- Organisere kirken ut ifra kirkens formål
- Ansette personale ut fra kirkens formål
- Forkynne ut ifra formålet
- Budsjettere ut ifra formålet
- Planlegge ut ifra formålet
- Vurdere om målene nås/formålet oppnås

Undervisningen må utvikles for å passe formålet. I Saddleback, kirken hvor Warren selv var pastor inntil han gikk av med pensjon, har det blitt utviklet et helhetlig utdanningsprogram med flere ulike kurs på ulike nivåer. Det første nivået har som mål å lede mennesker til Kristus og kirken; neste nivå er rettet mot å gjøre nye medlemmer modne i deres åndelige liv; det tredje nivået er rettet mot å forberede medlemmer til tjeneste; og det fjerde nivået er rettet mot å utruste dem for evangelisering og misjonsarbeid.

Søkersensitiv gudstjeneste

Ideen bak søkersensitiv gudstjeneste kan beskrives gjennom strategien som i stor grad ble utviklet i miljøet i Willow Creek Community Church (Church, 1996). Tanken er at man først bygger et forhold til ikke-kristne og deretter deler sitt vitnesbyrd verbalt. Dette får så lede til en invitasjon til en søkersensitiv gudstjeneste, det vil si en gudstjeneste som er tilpasset nykommere. Når nykommerne gradvis blir kjent med evangeliets hovedpunkter, kan de gå over til neste nivå. Her skal

de lære å bli del av fellesskapet og få undervisning i Guds ord. For å bli en hengiven etterfølger av Kristus, er det viktig å være en del av en gruppe. Her begynner nykommerne å tjene kirken med sine gaver og også med pengene sine. Det understrekes også at kirkemedlemmer skal ha et dobbelt fokus, utad mot ikke-kristne og innover mot å bidra til fellesskapet.

I den søkersensitive gudstjenesten er det lagt vekt på at gudstjenesten skal skape interesse for kristen tro og lede de søkende til å bestemme seg for å bli kristne. Derfor har man i denne tilnærmingen vært veldig opptatt av å utforme gudstjenester som appellerer til de som ikke er vant med å gå i kirken. Enkel forkynnelse og bruk av drama og samtidsmusikk har vært blant nøkkelingrediensene.

I løpet av de tiårene hvor denne gudstjenesteformen har vært tatt i bruk, har det blitt gjort noen viktige erfaringer. I Willow Creek Community Church, som har vært en av de største menighetene i USA og som kan kalles for den søkersensitive gudstjenestens modernemighet, har søndagsgudstjenestene delvis endret seg. Årsaken til denne endringen var delvis en undersøkelse som kirken gjennomførte. Resultatene fra undersøkelsen indikerer at deltakere på søkersensitive gudstjenester ikke blir tilstrekkelig modne i deres kristne tro (Hawkins & Parkinson, 2007; Pritchard, 1996). Ideen om søkersensitive og inspirerende gudstjenester står fortsatt sentralt hos Willow Creek, så vel som i mange andre kirker, men kirken har som følge av undersøkelsen også gitt mer rom for undervisning i gudstjenestene.

Noen refleksjoner

Ideen om kulturrelevante gudstjenester er i stor grad hentet fra tanken om kulturell åpenhet i kirkevekstlitteraturen (se ovenfor). Kirkevekstbevegelsen, og bevegelsene som fulgte i kjølvannet av denne, var opptatt av *vekst*. Høyere gudstjenestedeltakelse var derfor et viktig mål. Den søkersensitive gudstjenesten ble sannsynligvis til for å imøtekomme nettopp dette målet. Hvis gudstjenesten var tilgjengelig og relevant for flere enn de som allerede var vant med å gå i kirken, ville flere komme på møtene. Her er det viktig å understreke at kirkens mål er å gjøre disipler. Det er viktig at menneskene som kommer på

gudstjenesten må gå fra enkel kunnskap om og bekjennelse av troen til aktivt disippelskap.

Selv om det vi gjør i kirken må attrahere mennesker som ikke tror så er det samtidig viktig å bemerke at det ikke alltid er enkelt å vite hva det er som gjør kirken attraktiv, utover det vi kan utlede av Skriften. Selv de som uttrykker stor skepsis til tanken om å være søkersensitiv vil på en eller annen måte likevel ta hensyn til hvem man forventer skal komme. Hensikten er jo at mennesker skal forstå budskapet og velge å bli kristne disipler. Så vil en – bl.a. avhengig av kulturell kontekst – gjøre det på ulike måter. Noe av den forsiktigheten som har preget deler av den søkersensitive tilnærmingen kan tenkes å ha svekket formidlingen av sentrale trossannheter og åndskraften i evangeliet.

Ledere og andre som ønsker å skape endring må tro at endring kan utføres gjennom planlagte handlinger (Råmunddal, 2011). I kirkelig sammenheng kan det også være slik at planlagt endring, som kirkeveksttenkningen også fordrer, bør vektlegges i større grad dersom man skal få til endringer. Samtidig er det gode grunner til å også vektlegge andre perspektiver på endring. For eksempel vil forståelse av livssyklus (Van de Ven & Pool, 1995) og institusjonalisering (Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1983; Zucker, 1977) være avgjørende i endringsprosesser. Vi går ikke i detalj på disse perspektivene her, men vi konstaterer at det uansett kan tenkes at kunnskap om virksomheters livssykluser (se kapittel 14) og institusjonaliseringsprosesser kan hjelpe oss med å forbedre det planlagte endringsarbeidet.

Fremvoksende kirker

De siste årene har enkelte deler av tenkningen rundt menighetsvekst utviklet seg i ulike retninger. Deler av litteraturen har vært svært kritisk til den tradisjonelle litteraturen om kirkevekst. Fremvoksende kirker (eng.: «emerging churches») er et begrep som brukes hyppig i samtaler om hvordan kirker kan utvikles for i større grad å møte mennesker i den postmoderne tid. Begrepet brukes om mange forskjellige typer kirker. For eksempel ser det ut til at et høyt antall av husmenigheter forstår seg selv innenfor denne kategorien. Videre ser det ut til at konseptet omfatter mange kirker som kun skiller seg fra andre kirker i deres vilje

til å ta i bruk samtidsmusikk for å bli mer misjonale. De fleste kirkene skiller seg lite fra andre evangeliske og pentekostale menigheter med hensyn til teologi. Noen av lederne og menighetene innenfor gruppen av fremvoksende kirker er imidlertid noe mer liberale på noen sentrale spørsmål (Gibbs & Bolger, 2005).

Et vanlig kjennetegn for de som bruker dette begrepet er at de, sammenlignet med tradisjonelle kirker, i mye større grad er villige til å imøtekomme og ta del i en postmoderne kultur. Det er flere grunner og motivasjoner til at denne nye tilnærmingen til kulturen har oppstått. Noen trekker frem Kristi inkarnasjon som et forbilde; Jesus ble inkarnert i en bestemt kultur og engasjerte seg i hans samtidskultur. Det blir vist til at kulturell forståelse alltid har vært viktig for den kristne troen. Og noen påpeker at det er nødvendig å imøtekomme samtidskulturen fordi både kirken og moderniteten blir akterutseilt (Gibbs & Bolger, 2005). Vesten gjennomgår en sterk kulturell endringsprosess og et flertall av kirker har praksiser tilpasset et samfunn som ikke lenger eksisterer. Postmodernitetens kultur krever nye strukturer (Gibbs & Bolger, 2005).

I litteraturen om fremvoksende kirker blir det ofte bemerket at kirker i dag er mer opptatt av å snakke rett enn å leve rett. Fremvoksende kirker setter fokuset på en rett og god levemåte. Temaene er ofte knyttet til hvordan kirkemedlemmene kan leve i tette fellesskap med hverandre og hvordan medlemmene kan bidra til å gjøre en forskjell ute i den sekulære verden. Litteraturen legger også vekt på at man skal være åpen for fremmede, at man må tjene på en raus måte og være aktive bidragsytere i menighetens arbeid. Kirkene som hører med i denne strømmingen ønsker også å være misjonale, og de vil være kreative, eksperimentelle og sensitive i tilbedelse og aktiviteter (Gibbs & Bolger, 2005; McKnight, 2007).

De fleste av disse punktene handler om realitetene ved å arbeide i den kulturen kirken eksisterer innenfor, og det er på mange måter en ytterligere aksentuering av kulturell relevans som også diskuteres i kirkevektlitteraturen.

Tenkningen fra den (de) fremvoksende kirke-bevegelsen understreker viktigheten av kulturell relevans enda sterkere enn før, og den understreker sterkere at mennesker må møtes der de er og i den kulturen

de er, den postmoderne kulturen. Det misjonale fokuset i en del av denne tenkningen er en viktig påminnelse om de kristnes hovedoppgave.

Vektleggingen av kreativitet og innovasjon skyver pragmatismen og endringsperspektivet enda lenger enn i de foregående tilnærmingene. Det er imidlertid også et mulig problem. Noen av disse kirkene kan bli for villige til å tilpasse seg kulturen. Problemet oppstår når kirkene ikke lenger bare er villige til å tilpasse metodene etter kulturen, men også teologien. Poenget kan illustreres med ordtaket: “Den som gifter seg med tidsånden, blir raskt enke.”

Huskirker

Noen mener at husmenigheter er den rette måten å drive kirke på (Barna, 2005; Simson, 2001, 2009). Disse blir, som nevnt, av og til forstått som et segment innenfor fremvoksende kirker. Det gis flere argumenter for denne måten å drive kirker på; disse kirkene likner mer på menighetene i Det nye testamente, mange av problemene tradisjonelle kirker står ovenfor faller bort, man kan lettere skape tettere relasjoner, hjemmene er nærmere menneskene man ønsker å nå med evangeliet, det allmenne prestedømme blir mer reelt osv. (Simson, 2001). Likhetene med kirkevekstlitteraturen er særlig knyttet til viktigheten av små grupper (Wagner, 1976), men husmenighetsperspektivet tar dette konseptet enda lenger og mener at andre måter å samles på ikke er nødvendig på ukentlig basis (Simson, 2001).

Så langt forfatterne kjenner til, er det ikke utført omfattende studier av husmenigheter. Det antas at små fellesskap gir større muligheter for vanskelige og personlige samtaler. De kan også være gode bønnefellesskap. Slike grupper kan dessuten gi folk en følelse av å være en del av et fellesskap der de blir sett, hvor alle støtter hverandre og hvor man har noen å stå til ansvar overfor. Små fellesskap kan gi mulighet for spontanitet og gjør deltakelse fra alle i gruppen lettere. Noen personer innenfor husmenighetsbevegelsen anerkjenner også at små grupper har noen begrensninger, og derfor velger noen å også ha større gudstjenester på månedlig basis (Simson, 2001).

Et sentralt spørsmål er hvem husmenighetene egentlig er for. Fremstår huskirkene som tilstrekkelig attraktive for ungdom? Er det først og fremst barnefamilier som deltar i husmenigheter? Om disse menneskene vil søke større fellesskap med større sosial bredde når barna vokser opp, er et åpent spørsmål. I vår kultur vil ungdom mest sannsynlig ikke være fornøyd i foreldrenes husgruppe. De samme tingene som skjer i små tradisjonelle kirker, vil trolig også skje i husmenigheter. Når barna blir tenåringer, forlater veldig mange fellesskapet. Det er rett og slett for få på samme alder.

For mange er det godt å kunne omgås flere folk. Det gir flere impulser. Små menigheter kan bli klamme. Større menigheter åpner for relasjoner til flere på en bedre måte enn én husmenighet vil gjøre. Dessuten kan det også hevdes at undervisning i små grupper neppe vil være god nok i det lange løp. I et samfunn med betydelig kunnskap er det behov for solid undervisning. Et større fellesskap vil mest sannsynlig tiltrekke seg kvalitetsforkynnelse fordi det vil kunne finansiere forberedelsen. Bibler og teologisk utdanning koster penger, og å holde en god preken krever mye forberedelsestid. Frivillige vil neppe klare å forberede seg tilstrekkelig til å opprettholde den nødvendige kvaliteten uke etter uke, år etter år.

Åndelige gaver og talenter er viktige i menigheter. Noen gaver utvikles hos mange mennesker, mens andre dukker opp sjeldnere. I en liten gruppe vil det mest sannsynlig ikke være tilstrekkelig bredde av gaver.

Vi tror at vi gjennom huskirke-tilnærmingen først og fremst ser enda tydeligere at det å delta i mindre grupper er viktig for mennesker og at kirker bør se viktigheten av å etablere og utvikle småfellesskap. Samtidig er det en mangel på forståelse for fordelene med større gudstjenester i denne tenkningen. Det må legges til at det finnes få studier om disse spørsmålene og at noe av resonnementet i husmenighetstenkningen tyder på en svak ekklesiologi. Det er ligger utenfor rammen av dette kapitlet å gå i detalj om denne saken.

Faktorene og relasjonene mellom dem

De fleste tilnærmingene eller perspektivene som er blitt diskutert i dette kapittelet har en veldig enkel struktur. Noen faktorer eller kvalitetstegn må oppfylles eller realiseres for at kirken skal vokse. Schwarz (1998) og Warren (1995) mener at en realisering av disse faktorene fører til kirker med god «helse», som igjen fører til vekst. God helse er altså en faktor som ligger mellom kvalitetsfaktorene og vekst. Denne ideen gjenspeiles ikke i den tidlige kirkeveksttenkningen. Warren (1995) introduserer også noen instrumenter for å implementere kvalitetsfaktorene.

Det er også noen uklarheter i de teoretiske tilnærmingene, som nevnt ovenfor. For eksempel er smågrupper, inspirerende gudstjenester og funksjonelle strukturer alle kvalitetskjennetegn for Schwarz (1998). Samtidig er sammenhengen mellom disse tre kvalitetstegnene trolig større enn det Schwarz redegjør for. Uten eksisterende gode strukturer, som f.eks. avdelingsledere for smågruppene og gudstjenestene, vil ikke implementeringen av disse andre to kvalitetstegnene gi like gode resultater. Det kan sies at funksjonelle strukturer kan betraktes som en forklaringsfaktor for smågrupper og inspirerende gudstjenester.

Selv om diskusjonene i litteraturen vi har gjennomgått i dette kapittelet er basert på refleksjoner om årsakssammenhenger, som nevnt ovenfor, er det ikke skissert noen modell som beskriver sammenhengen mellom faktorene som forklarer vekst og det er ikke lett å spesifisere én mulig modellstruktur. Det er imidlertid gjennomgående klart at den avhengige variabelen er vekst i menigheter, målt i form av aktive medlemmer og i helliggjørelse (kvalitet). Noen forfattere opererer også med en mellomvariabel kalt helse (Schwarz, 1998; Warren, 1995). Tanken er at når kirken har god helse, vil den vokse. Helse forklares igjen med en rekke kvalitetsegenskaper eller faktorer som må realiseres for å skape denne gode helsen (Schwarz, 1998). Dessuten er det spor av tanker om at noe også går foran kvalitetsfaktorene, som f.eks. organisering. Det vil si at noen bakenforliggende faktorer forklarer hvordan kvalitetsfaktorer oppfylles eller realiseres (Warren, 1995). Ulike organisasjons- og lederstiler kan ha betydning for hvordan kirken klarer å forbedre kvaliteten på arbeidet sitt.

Svakheter ved de kjente strategiene

Litteraturen om kirkevekst kan kritiseres for å gi en for enkel tilnærming til vekst i menigheter. Mye av litteraturen vi referer til nevner noen faktorer som er viktige å fokusere på eller realisere for at kirken skal vokse. Selv om litteraturen som er gjennomgått i dette kapittelet ikke er forskningstung så bidrar den likevel til utvikling av kirkeledelse. Samtidig har denne tenkningen et betydelig forbedringspotensial.

Det kan være fristende å angi fem eller åtte faktorer som veien til suksess, men det er dessverre ikke like enkelt i praksis. De som har ledet voksende menigheter vet at det er mange faktorer som henger sammen og som påvirker menighetens fremgang på en relativt kompleks måte. For eksempel har det begrenset verdi å utvikle fem eller åtte kvalitetsindikatorer, selv når de er korrekte, dersom man ikke vet så mye om hvordan kirken skal organiseres og hva slags type lederutfordringer som må håndteres. Det har vært mye fokus på de egenskapene eller faktorene som kan fremme vekst og ikke nok fokus på hvordan endringsprosesser skal settes i gang og opprettholdes.

Litteraturen søker også å gi universelle teorier. For kirker er det noen verdier som er absolutte og som gjelder i alle situasjoner fordi de kan begrunnes teologisk, samtidig er det mye av det en kirke holder på med som ikke har en slik tidløs forankring. I organisasjons- og lederlitteraturen er det lagt vekt på viktigheten av situasjonstilpasning, det vil si evnen til å finne former som er hensiktsmessige for kravene omgivelsene stiller. Situasjonstilpasning er nødvendig i arbeidet med å bygge og endre menigheter. Ikke minst er det viktig å ta hensyn til den kulturen menighetene skal være til stede i. Det er en rekke lokale hensyn man må ta dersom målet er å utvikle en kirke til vekst. Derfor er det nødvendig å ha evnen til samtidig å lære av andre og å være i stand til å gjøre nødvendige tilpasninger med utgangspunkt i den lokale kulturen.

De siste årene har det blitt utviklet konsepter og metoder for kirkeledelse som spres gjennom en rekke kanaler over hele verden. Det finnes også mange oppskrifter innenfor fagene ledelse- og organisasjonsteori (Røvik, 1998). I litteraturen kalles de institusjonaliserte

ledelsesoppskrifter, det vil si oppskrifter for ledelse som har fått betydelig legitimitet og blitt normative. På mange måter er NMU, den formålsstyrte kirken og den søkersensitive gudstjenesten i denne kategorien. Slike oppskrifter varer ofte bare noen få år, for så å bli erstattet av nye oppskrifter (Røvik, 1998). Et sentralt problem med disse oppskriftene er at de ofte skal løse alle utfordringer og at de har en universell karakter. Kontekstualisering blir nesten unødvendig. Implikasjonen er ikke at alle slike modeller er ubrukelige. Det er imidlertid blant annet svært viktig å forstå hva som er fornuftig med disse modellene, på hvilke områder de kan bidra og hvordan den lokale tilpasningen bør skje. De siste årene er det kommet forskningsresultater som antyder at muligheten for at oppskrifter skal få positiv effekt i organisasjoner som bruker dem fordrer tilpasning til bedriften som skal bruke dem (e.g.Hekneby et al., 2022).

Oppsummering og konklusjoner

Formålet med dette kapittelet er å identifisere og diskutere sentrale problemstillinger i kirkevekstlitteraturen fordi de representerer en viktig kilde og bakgrunn for det fremvoksende feltet menighetsutvikling, i det minste for den delen av faget som har utviklet seg innenfor en frikirkelig akademisk kontekst. Utgangspunktet for kirkeveksttenkingen som startet på slutten av 1950-tallet, var at forskere observerte at noen menigheter vokste, andre opprettholdt status quo og andre igjen opplevde tilbakegang. Selv om en del av denne litteraturen er lett å kritisere, har den også bidratt med mange viktige funn som ikke bør undervurderes. Ikke minst har flere av temaene og problemstillingene som ble identifisert og diskutert påvirket det etterfølgende arbeidet med kirkeutvikling (Råmunddal, 2011).

Fokuset og forskningen knyttet til betydningen av bibelsk autoritet og konservativ teologi er et eksempel på et tema som har fått stor oppmerksomhet (Råmunddal, 2015a). Antall menigheter som har jobbet med og anvendt anbefalingene fra kirkevekstanbevegelsen, NMU, den formålsdrevne kirken og søkersensitive gudstjenester er ukjent, men trolig svært høyt, spesielt i frikirkelige sammenhenger. Mer enn 400

menigheter i Norge har i noen grad tatt i bruk NMU og laget en såkalt kirkeprofil (Baptist.no, 2015; Rolfsen, 2025).

Blant svakhetene ved menighetsveksttenkning er enkle teoretisk resonnementer, mangel på forståelse av sammenhenger mellom de ulike årsaksfaktorene og teologiske problemstillinger er kun overfladisk diskutert. Ofte antas veksten å komme ganske enkelt ved å adressere noen få faktorer. Likevel har flere av problemstillingene og faktorene som identifiseres og drøftes påvirket det videre arbeidet med kirkeutvikling. Det er lite eller ingen systematisk diskusjon om hvordan faktorene forholder seg til hverandre (årsaksforhold). Implementeringsutfordringer diskuteres dessuten sjelden: Vil et endringsinitiativ møte motstand? Hvordan kan motstand håndteres? Hvordan kommuniseres endringer? Hvordan ledes og organiseres endringsprosesser?

Appendiks

Listen nedenfor gir oversikt over de ulike forklaringsvariablene som brukes i litteraturen gjennomgått i dette kapittelet:

- Skriftens autoritet (McGavran, 1955, 1988; Warren, 1995)
- Behovsorientert evangelisering (McGavran, 1955, 1988; Warren, 1995)
- Forkynnelse basert på formålet (Warren, 1995)
- Undervisning om kirkens formål (McGavran, 1988; Schwarz, 1998; Warren, 1995)
- Tilbedelse (Wagner, 1988a)
- Oppbyggelige og inspirerende prekener (Schwarz, 1998; Wagner, 1976)
- Søkersensitive gudstjenester (Hybles & Hybles, 1995)
- Lidenskapelig spiritualitet (Schwarz, 1998)
- Gaveorienterte tjenester (Schwarz, 1998; Wagner, 1979)
- Kulturell relevans (Hybles & Hybles, 1995; McGavran, 1955, 1973; Wagner, 1976; Warren, 1995)
- Kreativitet og innovasjon (Gibbs, 2000; Wagner, 1976)
- Misjonale (Gibbs & Bolger, 2005; McGavran, 1988; McKnight, 2007)
- Åpenhet for verden (McGavran, 1955; McKnight, 2007)

- Å leve rett (eksemplets makt) (Wagner, 1976)
- Generøsitet (McKnight, 2007)
- Sosialt engasjement (Schwarz, 1998; Warren, 1995)
- Sterk pastor / myndiggjørende lederskap (Hadaway, 1991; Schwarz, 1998; Wagner, 1976)
- Organisering basert på kirkens formål (Schwarz, 1998; Warren, 1995)
- Funksjonelle strukturer (Schwarz, 1998)
- Tiltak/programmer for å nå mål (Warren, 1995)
- Menighet (middelsstor gruppe) (Wagner, 1976)
- Budsjettering for å nå mål (Warren, 1995)
- Planlegge for å nå mål (Warren, 1995)
- Ansette personale basert på formålet (Warren, 1995)
- Smågrupper / holistiske grupper (Schwarz, 1998; Wagner, 1976; Warren, 1995)
- Skape et tett fellesskap (Schwarz, 1998)
- Kjærlige relasjoner / fellesskap (Schwarz, 1998)
- Evaluering på grunnlag av mål (Warren, 1995)

Kapittel 3

Menighetskultur

Innledning

I dette kapittelet er temaet organisasjonskultur i menighet. Organisasjonskultur dreier seg om mindre konkrete forhold enn f.eks. organisasjonsstruktur, men allikevel omhandler det noen veldig viktige forhold. Kultur og organisasjonskultur skiller seg fra hverandre ved at det sistnevnte utvikler seg innenfor organisasjonsmessige rammer. Organisasjonskultur utvikles innenfor en bestemt sosial sammenheng og utgjør noe som er felles for gruppen, det kan være felles for en hel organisasjon eller deler av en organisasjon. Det sistnevnte kalles gjerne for en subkultur. Kulturen som utvikles er bl.a. bestemmende for hvilke normer og verdier som fester seg, men det gir seg også, som vi kommer tilbake til, utslag i hvordan en mer grunnleggende betrakter verden. I tillegg har det også betydning for det vi ser og hører som fysiske gjenstander, språket som brukes og atferden som er typisk for den sosiale enheten.

For menigheter er det viktig at den grunnleggende forståelsen av verden og menigheten og de verdiene og normene som styrer det vi gjør er i samsvar med kristen tro og en bibelsk menighetsforståelse. Vi mener imidlertid at forskningen om organisasjonskultur kan være til hjelp ikke minst i tilknytning til menighetsendring. For eksempel er det ikke vanskelig å se at holdningene i noen menigheter bidrar til å begrense og forsinke omfanget av forandringer, mens andre og da ofte nyere menigheter er mer villig til å forandre på arbeidet. Kulturen i menigheten er trolig én av årsakene til dette.

Formålet med dette kapittelet er å øke forståelsen av hvordan kultur påvirker utvikling og endring i en menighetsorganisasjon. Fokuset vil være hvordan organisasjonskultur kan formes slik at det bidrar til å fremme menighetsutvikling. Vi vil se nærmere på hva organisasjonskultur er, hvordan det påvirker menighetens virksomhet, samt hvordan den kan påvirkes i en bestemt retning. Innledningsvis kan vi nevne at kulturer er noe som utvikles og for at en kultur i det hele tatt skal kunne

utvikle seg kreves det en viss grad av “stabilitet og felles historie” i en gitt gruppe av mennesker (Hofstede et al., 2010). Dette skal vi komme mer tilbake til.

Hva er så en organisasjonskultur? Organisasjonskultur har blitt definert på mange ulike måter. Definisjonen som anvendes her er hentet fra organisasjonspsykologen Edgard Schein (2010, p. 18):

Organisasjonskultur er et mønster av delte grunnleggende antakelser som gruppen har lært gjennom å løse sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, som har fungert godt nok til å bli betraktet som gyldige og derfor blir lært bort til nye medlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle i forhold til disse problemene.

Organisasjonskultur utgjør altså kulturen internt i en organisasjon og som vi kommer tilbake til, er den bestemmende for språk, atferd, normer og verdier og grunnleggende forestillinger (Schein, 2010).

Hvorfor er organisasjonskultur viktig?

Organisasjonskultur er viktig av mange grunner. Den gir bl.a. følelse av tilhørighet og identitet, legitimerer ulike ledelsesformer, klargjør og forsterker standarder for atferd og skaper sosial orden (Schein, 2010).

En rekke ulike forhold skaper tilhørighet og identitet. Organisasjoner en arbeider for eller deltar i kan ha betydning i så måte. I tilknytning til den kristne troen understrekes det gjerne at vår identitet skal være i Kristus og ikke i materielle goder eller noe annet menneskeskapt. Det er riktig for en del av de grunnleggende forhold i livet. Samtidig gir bl.a. virksomheter vi er en del av følelse av tilhørighet og de bidrar til å forme oss. Menigheten er Kristi kropp og den bør vi føle tilhørighet til og den bør vel også bidra til vår identitet. Kulturen i menigheten påvirker trolig i hvor sterk grad dette skjer.

Kulturen kan i noen menigheter gi legitimitet til at lederen eller lederne i stor grad former menighetens arbeid, mens kulturen i andre menigheter legger betydelige begrensninger på hva ledere kan gjøre. I menigheter knyttet til det som noe upresist kalles trosbevegelsen er det

ofte en kultur som aksepterer at en toppleder tar mange viktige beslutninger uten avstemming i menigheten, mens det i andre kirkesamfunn, eksempelvis i Misjonskirken Norge, er en tradisjon for at menighetsmøtet og de valgte lederne tar de fleste viktige avgjørelsene. Dette er selvfølgelig ikke bare et resultat av organisasjonskulturen i disse menighetene, men også av formelle sider ved organisasjonene som for eksempel ulikheter i menighetenes vedtekter og organisasjonsstruktur.

Et annet eksempel er knyttet til hvordan man tar imot nye møtebesøkende. I en menighet kan medlemmene f.eks. være flink til å ta imot besøkende slik at de får lyst til å komme igjen, mens medlemmene i en annen kan være veldig opptatt av å treffe sine gamle venner og bekjente. Det kan reflektere ulikheter i verdier og holdninger. Slik kan altså kulturen i en menighet på en positiv og en negativ måte sette sitt preg på den.

Organisasjonskultur kan også bidra til å fremme eller hemme endringer. For å gjennomføre større forandringer er det ofte nødvendig å endre kulturen som preger hele eller deler av organisasjonen (f.eks. Nybakk & Jenssen, 2012). Ved å påvirke kulturen kan menighetens leder indirekte påvirke motivasjon og atferd i menighetsorganisasjonen som helhet eller i de deler av menigheten hvor endringene skal introduseres. Eksempelene vi har sett på viser at organisasjonskultur er viktig. Vi skal nå se nærmere på hva organisasjonskultur innebærer.

Hva er organisasjonskultur?

Organisasjonskultur dreier seg bl.a. om de verdier og holdninger som preger en virksomhet. Vår oppmerksomhet er i denne sammenhengen på utvikling og forandring. I noen menigheter kan det være relativt lett å gjennomføre forandringer, mens det i andre er vanskeligere. Dette reflekterer trolig i noen grad ulikheter i den teologiske forståelsen av hvordan menigheter skal være og arbeide, men det er ikke usannsynlig at det også reflekterer ulikheter i menighetenes kultur.

En kan skille mellom underliggende verdier og uttrykte verdier (Schein, 2004). Underliggende verdier er vanskelig å observere direkte. De uttrykte verdiene kan være i overensstemmelse med de underliggende verdiene, men de kan også være i uoverensstemmelse med disse

verdiene. En menighet kan for eksempel uttrykke forpliktelse på å være inkluderende, men likevel være preget av klikkmentalitet eller den kan uttrykke villighet til endring, men bekjemper i praksis et hvert endringsinitiativ. De underliggende verdiene som kommer til uttrykk på denne måten, er verdier som er lært over lang tid ved å være en del av dette menighetsmiljøet.

I organisasjonslitteraturen hevdes det at kultur eksisterer på tre nivåer (Schein, 1991): Kulturens kjerne er de *grunnleggende antakelsene*, måten organisasjonens medlemmer betrakter verden på og det som tas for gitt. De grunnleggende antakelsene vises gjennom det neste nivået, de *verdier og normer* som preger organisasjonen. Disse verdiene kommer så til uttrykk i det tredje nivået, *artefakter*. Det er fysiske, verbale og atferdsmessige uttrykk for kulturen.

Grunnleggende antakelser

Schein (1991) har identifisert flere dimensjoner av grunnleggende antakelser:

- Den første dimensjonen dreier seg om måten man ser på *forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene*. Ser organisasjonens medlemmer organisasjonen eksempelvis som en aktiv påvirker eller som en passiv tilpasser?
- Den andre dimensjonen dreier seg om *hvordan en ser på menneskelig atferd*. Er den styrt av følelser eller er den rasjonelt målsøkende, er menneskene passive og forsiktige eller antas de å være aktive påvirkere?
- Hvordan organisasjoner finner fram til *hva som er riktig* er den tredje dimensjonen av grunnleggende antakelser. Bruker organisasjonen en prøve-feile-strategi, blir man enige med hverandre, eller hører en på eksperter?
- Organisasjoner har også ulike tidsperspektiv. Hvor langsiktig man tenker og om fokuset er på fortid, nåtid eller fremtid varierer.
- En femte dimensjon er *forståelsen av menneskenaturen*. Er menneskene grunnleggende gode eller onde, antas de å være aktive eller late?

- Hvordan man *ser på relasjoner* er den sjette dimensjonen. Skal man konkurrere eller samarbeide, skal en ta del i beslutningene eller skal en la noen ledere avgjøre? Er det lov å vise følelser eller er det bare fornuftige argumenter som skal brukes?
- Til sist nevner Schein (1991) at *synet organisasjoner har på konflikt* er grunnleggende. Er konflikt utelukkende negativt eller er noe konflikt nødvendig? Hvor mye konflikt håndteres, skal vi stimulere til noe konflikt, hvordan håndteres konflikter som oppstår?

Verdier

Verdier dreier seg om hva som betraktes som rett og godt og hva som er galt og er en konsekvens av de grunnleggende antakelsene. Tror vi at menighetens medlemmer ikke har forståelse for menighetens arbeid lar vi de i liten grad medvirke i beslutninger. Tror vi at ledere ikke har et særlig ansvar så lar en medlemmene ta flere beslutninger. Normer er nært beslektet med verdier og dreier seg om hva som er riktig eller passende å gjøre i ulike sammenhenger og sosiale settinger. Ulike sanksjoner følger ofte normalt av normene. En uformell norm kan være at en ikke skal si noe galt om en person «bak vedkommende sin rygg» og sanksjonen kan være at en ikke får noe respons av mottakeren om man gjør det, men en kort beskjed om at han eller hun ikke vil snakke om temaet. Noen normer kan være formaliserte og f.eks. utformet som regler eller standarder for etisk atferd. Regnskapsregler og regler for leders omgang med motsatt kjønn er eksempler på normer som kan være formalisert i en menighet.

Artefakter

Artefakter er fysiske gjenstander, det som skrives og sies samt ulike handlinger. Felles for alle artefakter er at de kan observeres. Artefakter har en instrumentell side, de skal bidra til et eller annet resultat og de har en symbolsk side og meningen må derfor tolkes. Både de rent instrumentelle og de symbolske sidene av artefakter er viktige. Artefaktens instrumentelle og symbolske nivå varierer. Historier og seremonier har gjerne i hovedsak et symbolsk innhold, mens rutiner som organisasjonen har etablert i hovedsak har et instrumentelt innhold. De skal

f.eks. sikre at vafler og kaffe blir servert etter alle gudstjenester, at programmet i gudstjenesten er forberedt eller at bilene blir loset inn på parkeringsplassene som menigheten disponerer.

Symboler er viktige som synlige uttrykk for kulturinnholdet i organisasjonen. De påvirker den enkeltes måte å tenke og arbeide på og bidrar til at medarbeiderne får måter å dele sine erfaringer på. Er det f.eks. slik at gudstjenestedeltakerne kler seg på en bestemt måte (pent, middels, variert, fritid) så gir det noen signaler til de som deltar. Høytid fremmes gjennom pene klær, mens variasjon kan bety at her er det den enkeltes forgodtbefinnende som bestemmer og at klær ikke betyr så mye. Hverdagsklær kan signalisere at i menigheten er vi hjemme mv.

Kulturell type

Begrepet kulturell type blir ofte anvendt i litteraturen om organisasjonskultur. Den kulturelle typen sier noe om hva som er typisk for kulturen i en virksomhet (Schein, 2004). En organisasjon kan f.eks. være preget av stabilitet og tradisjon, den kan være innovativ og endringsivrig, læringsorientert eller den kan være sterkt regelstyrt og byråkratisk. Det finnes flere ulike kulturelle dimensjoner som er viktige for organisasjoner.

Kulturelle typer karakteriseres ofte ved å vise til to dimensjoner (Hartnell et al., 2011). Den først dimensjonen dreier seg om organisasjonen har et fokus rettet mot det organisasjonsinterne og integrerende eller om fokuset er eksternt rettet og opptatt av tilpasning og mangfold. Den andre dimensjonen dreier seg om organisasjonen vektlegger fleksibilitet og forandring eller stabilitet og kontroll. Disse to dimensjonene gjør det mulig å kategorisere i alle fall fire kulturelle typer (Cameron & Quinn, 2011). Disse er presentert under:

Tabell 3: Kulturelle typer

	Fleksibilitet	Stabilitet
Eksternt fokus	“ad-hoc-krati”	“markedstypen”
Internt fokus	“klan”	“hierarkitypen”

Ad-hoc-krati: Eksternt fokus og stor fleksibilitet gir oss en endringsvillig og innovativ enhet (gjerne kalt ad-hoc-krati). En sterk kultur som

fungerer slik, vil resultere i stadig nye tiltak motivert av hele eller deler av menigheten. Lederne er ofte innovative entreprenører, det vil gjerne være et høyt støynivå og en del konflikt. Dersom det er en menighet kan den over en kort periode forandres mye.

Klan: I en organisasjon med stor fleksibilitet, men et internt fokus blir resultatet at man samarbeider om ulike aktiviteter som har betydning for den enkelte deltaker og det eksisterende felleskapet (gjerne kalt klan). Lederne i slike organisasjoner blir lagbyggere og tilretteleggere og det utvikles tette bånd mellom medlemmene (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Hierarki: Preges kulturen av et internt fokus sammen med stabilitet og kontroll vil gjerne fokus være på at alt skjer på den lederautoriserte måten, at det som skapes skjer på samme måten hele tiden og med høy kvalitet. Ledere koordinerer og overvåker for å sikre sammenheng mellom alle aktivitetene og slik at alt skjer etter planen. Eldre tradisjonsbundne menigheter vil trolig ofte preges av denne kulturelle typen.

Marked: Dersom kulturen i en organisasjon har et eksternt fokus preget av mangfold og fokus på stabilitet og kontroll blir virksomheten gjerne orientert mot konkurranse (kalles gjerne markedstypen). Lederen er gjerne konkurranseorientert med fokus på markedsandeler og effektivitet. Relasjonen mellom menneskene i organisasjonen blir gjerne også preget av konkurranse. Menigheter kan i noen tilfeller plasseres under denne kulturelle typen. Dersom hovedfokus er å konkurrere med andre menigheter i området, vil de etiske sidene ved denne kulturelle typen kunne bli problematiske. Samtidig kan bevissthet rundt hvilke grupper vi når, hvem andre som konkurrerer om menneskers oppmerksomhet og et ønske om å gjøre et arbeid som er like godt eller bedre enn andre bidra på en positiv måte til menighetsutvikling.

Det er nødvendig å påpeke at de kulturelle typene skissert ovenfor er forenklete fremstillinger som i sin rendyrkede form ikke finnes i virkeligheten. Likevel kan virksomheter i mer eller mindre grad være preget av de to kulturelle dimensjonene og slik ha trekk fra én eller flere av de kulturelle typene. Dette gjelder også for menigheter.

En hovedutfordring for organisasjoner er at en ikke utelukkende kan ha et internt eller et eksternt fokus. De kan heller ikke fullt og helt

være preget av en forandringskultur eller en stabilitetskultur. Det blir derfor viktig å spørre seg i hvilken grad en skal forsøke å forme en enhetlig kultur eller om en skal forsøke å bygge inn ulike kulturtrekk i en organisasjon.

Menigheter er som vi har sett over en organisasjon med noen gitte særpreg. Derfor finnes det trolig flere kulturelle dimensjoner som er særlig viktig for menigheter. I en menighet vil og skal naturlig nok den teologisk-åndelige siden av virksomheten påvirke kulturen. Bibelen angir en del forhold som bør bidra til å forme en menighetskultur (kjærlighet, åpenhet og omsorg mv.). Samtidig er det, som vist, noen kulturelle dimensjoner som kommer fra organisasjonsfaget som også vil være av betydning i menigheter.

Kulturens styrke og retning

Kulturen i organisasjoner inkludert menigheter kan være svak eller sterk (Deal & Kennedy, 1982). En sterk kultur har tydelige verdier, normer og kulturuttrykk som i stor grad preger det som skjer i menigheten mens det motsatte er tilfelle i en svak kultur. Dersom en virksomhet har en sterk og endringsvillig kultur vil det ofte være enkelt å iverksette endringer, mens hvis kulturen er sterk og den ikke er positive til forandring vil det trolig være særlig vanskelig å få endret menigheten. I svake kulturer vil det ikke være vanskelig å få menigheten til å være positive til forandring, men i en slik kultur kan det kanskje være vanskelig å få medlemmene til å gjøre en innsats for å iverksette endringen. Slike kulturer er trolig preget av at medlemmene har et løsere forhold til menigheten og det som foregår der. Det må påpekes at styrken i en kultur også kan være knyttet til andre forhold enn forandringsvilje og –evne.

En for sterk og enhetlig kultur kan skape utfordringer som ikke er ønskelig. En sterk kultur kan f.eks. svekke eller motvirke effekten av styring gjennom de formelle styringskanaler. Det er også vist at endringer ikke lykkes fordi en ikke klarer å endre en sterk kultur (Quinn & Cameron, 1983). Slike kulturer kan også lede til «gruppetenkning» som bl.a. innebærer at gruppen overvurderer egen styrke og moral, den

lytter i liten grad til kritikk og tenkningen ensrettes (Bass, 1985) Naturlig nok fører slike prosesser til at forandring og utvikling stopper opp.

Om en organisasjonskultur bidrar positivt til å lede virksomheten i ønsket retning eller om den motvirker en slik endring er ikke gitt. En organisasjon kan ha sterke og svake kulturtrekk og disse kulturtrekkene kan støtte opp om virksomhetens formål eller den kan motvirke disse. En menighet kan f.eks. ønske å ta imot besøkende på en måte som får dem til å føle seg inkludert. Samtidig kan den rådende kulturen være slik at man først hilser og snakker med venner, at man setter seg nær dem enten det er på gudstjenesten eller i samlingene i etterkant, og at man sjeldent ber nykomlingene inn i de sosiale felleskapene utenfor menighetens arrangementer. Samtaletemaene blant menighetens medlemmer kan både være sære, de kan være så kristelig intense, eller så lite kristelige at de ikke er appellerende til menighetsøkende.

Enhet eller mangfold?

I menighetslivet understrekes det ofte at en må stå sammen og det er viktig at vi lar oss forme av de samme verdiene. Det er fellestrekkene for hele menigheten som da fremheves. I en viss forstand så er dette riktig og fornuftig. Noen verdier bør prege kulturen i hele menigheten. Åpenhet og inkludering av nye mennesker er slike verdier. Samtidig vil og bør menighetenes ulike deler til en viss grad være ulike.

Om organisasjoner skal fungere som en enhet må den ha noen fellestrekk. Kulturen kan bidra til å skape slike fellestrekk og den kan virke integrerende. For en menighet bør, som vi har nevnt, verdier som vi finner i de bibelske tekstene bidra til å binde menigheten sammen (vennlighet, trygghet, stabilitet, ærlighet, arbeidsomhet, raushet mv.). Også andre kulturtrekk kan virke sammenbindende f.eks. vilje til å være moderne eller klassiske (musikk, klær, innredning mv.), utovervendt, inkluderende etc. Tanken bak dette kan f.eks. være at formene vi bruker ikke skal hindre nye i å komme inn og bli en del av menigheten.

Kulturelementer kan virke integrerende på en organisasjon ved at ulike kulturelementer deles av hele organisasjonen. En felles kultur kan

også gi retning. Samtidig har en virksomhet ofte flere ulike deler med forskjellige mål og derfor bør kulturen i en viss grad tilpasses avdelingens formål (Handy, 1978; Schein, 2010). Det dannes da subkulturer som lever side om side. I en menighet vil kulturen i ulike deler av menighetens virksomhet (f.eks. ungdoms-, barne-, senioravdeling) være preget av noe ulike subkulturer. Om subkulturer rendyrkes og er veldig forskjellig fra øvrige deler av organisasjonen står virksomheten i fare for å fragmenteres. En bør derfor forsøke å finne en balanse mellom fellestrekk i kulturen for hele virksomheten og særtrekk for de ulike subkulturene.

Kultur eller klima?

En organisasjon vil både ha verdier som er lette å legge merke til og enkle å endre på. Samtidig vil det også være mer grunnleggende og underliggende verdier som er mer statiske. Disse to aspektene ved en organisasjons verdier representerer to ulike tradisjoner: organisasjonskultur og organisasjonsklima (Ahmed, 1998). Begge disse termene omhandler i stor grad samme fenomen.

På mange måter er temaet organisasjonsklima forløperen til organisasjonskultur (Denison, 1996), men begge temaene behandles likevel fortsatt nokså atskilt i forskningen. Noen hevder at kultur dreier seg om de dypereleggende verdiene i en virksomhet, mens klimaet i større grad er synlig på organisasjonens overflate slik de blir oppfattet av medarbeiderne (Denison, 1996). I så fall blir organisasjonsklima bl.a. viktig fordi det trolig er enklere å endre synlige forhold i overflaten (Schneider et al., 1996). Samtidig er det i forskningen om organisasjonskultur også rettet mye oppmerksomhet mot mer synlige forhold eller manifestasjoner som artefakter, strukturer, symboler, ritualer, praksiser osv.

Organisasjonsklima bidrar også til å bestemme hvordan man tolker ulike situasjoner. Samtidig reflekterer klimaet verdier, normer og holdninger i organisasjonens kultur. Den kan sies å ha vokst ut av kulturen. Denison (1996) beskriver kultur og klima på følgende måte:

Kultur refererer til organisasjoners dype struktur, som er forankret i verdiene, troen og antakelsene som organisasjonens medlemmer har.

Mening skapes gjennom sosialisering til ulike identitetsgrupper som møtes på arbeidsplassen. Samspill gjensker en symbolsk verden som gir kulturen både stor stabilitet og en viss usikker og skjør natur, forankret i systemets avhengighet av individuell kognisjon og handling. Klima, derimot, fremstiller organisatoriske miljøer som forankret i organisasjonens verdssystem, men har en tendens til å presentere disse sosiale miljøene i relativt statiske termer, og beskriver dem ved hjelp av et fast (og bredt anvendelig) sett med dimensjoner. Dermed anses klima ofte som relativt midlertidig, underlagt direkte kontroll, og i stor grad begrenset til de aspektene av det sosiale miljøet som organisasjonens medlemmer bevisst oppfatter (Denison, 1996, p. 624).

Organisasjonsklima er videre antatt å være en kilde til å påvirke atferd i organisasjonen (Moran & Volkwein, 1992). Gurpreet and Kuldeep (2016) antar på basis av forskningen de siste årene at klima påvirker involvering, forpliktelse og tilfredshet direkte. Via disse tre faktorene antas organisasjonsklima også å påvirke prestasjoner i arbeidet, gjennomtrekk, etc. Denison (1996) har med sin forskning vist at klimatilnærmingen i større grad enn kulturen er et lederverktøy. Lederne skaper en kontekst som igjen påvirker de ansatte.

Selv om man tidligere har behandlet organisasjonskultur og -klima adskilt, hvor kulturtradisjonen har vært den dominerende, er det mye som taler for at tradisjonene i større grad bør integreres (Denison, 1996). Vi legger til grunn at organisasjonskultur og -klima i hovedsak reflekterer et felles fenomen og vi vil trekke på begge områdene i den videre drøftingen.

Subkultur

I de fleste organisasjoner utvikles subkulturer. Det er kulturer som er annerledes enn de kulturelle trekk som preger organisasjonen som helhet. Dette kan som nevnt tidligere både ha positive og negative sider f.eks. med tanke på endring. Det er flere forhold som bidrar til at subkulturer oppstår. Det er ikke urimelig å anta at bla. følgende forhold bidrar til utviklingen av subkulturer: organisasjonsstruktur, profesjon, arbeidsoppgaver, alder og kjønn.

Når en bygger en organisasjonsstruktur med flere nivåer og avdelinger er hensikten å legge til rette for at noen personer spesialiserer seg og arbeider med samme oppgaver. Den formelle strukturen legger da til rette for utvikling av subkulturer. Strukturen vil bl.a. forme den interne kommunikasjonen i avdelingen. En vil snakke mest med de en samarbeider med og fokuset vil være de arbeidsoppgavene som avdelingen har ansvaret for. Fokus blir da ikke først og fremst rettet mot målene for hele virksomheten, men mot delmålene som avdelingen har ansvar for. I tillegg vil oppmerksomheten utenfor organisasjonen være rettet mot de arbeidsoppgavene en har innenfor sin egen avdeling. Den eksterne kontakten vil da forsterke avdelingsfokuset og på den måten bidra til utvikling av subkulturen i avdelingen.

Selv om den formelle organisasjonsstrukturen har stor betydning for utviklingen av subkulturer, så finnes det også andre forhold som kan bidra til dette. Personer som arbeider med samme type arbeidsoppgaver uavhengig av avdelingstilhørighet, personer som representerer samme profesjon (sykepleiere, lærere, pastorer etc.) eller samme alderskohort vil også kunne gi grunnlag for å danne subkulturer i en organisasjon. Dessuten kan kjønnsdimensjonen gi grunnlag for utvikling av subkulturer.

Sett fra organisasjonen som helhet kan flere subkulturer være utfordrende, men det kan også, som nevnt, ha positive effekter. Personer i ulike subkulturer kan støtte opp og arbeidet for organisasjonens overordnede mål og ulike subkulturer kan arbeide side om side uten å være i konflikt. Dette gjelder spesielt når de ulike gruppene arbeider relativt uavhengig av hverandre. Ulike subkulturer kan trolig også bidra til å skape et innovasjonsfremmende mangfold. Problemene med subkulturer oppstår når det på en eller annen måte framkommer interessen motsetninger mellom dem og konflikt oppstår, eller når en eller flere av subkulturene utfordrer den dominerende kulturen og motarbeider organisasjonens mål.

I en organisasjon kan det altså være flere subkulturer som den enkelte identifiserer seg med. Det er også slik at en person kan være en del av flere subkulturer samtidig. Enkelte forskere mener det er mer saksvarende å betrakte organisasjonskultur som en blanding av ulike subkulturer snarere enn som en sammenhengende helhet.

Hvordan påvirke og endre menighetskulturen?

I det foregående har vi beskrevet ulike sider som hjelper oss til å forstå menighetskulturen. Å anvende denne kunnskapen for å forstå menigheten som skal påvirkes eller endres er viktig for å kunne forandre. Når en forsøker å endre en menighet, er det som det framgår av drøftingen ovenfor, ofte nødvendig å endre kulturen i menigheten. I litteraturen om organisasjonskultur er det to ulike perspektiver på hvordan kulturen i en virksomhet kan formes. I det ene perspektivet formes kulturen av dens omgivelser langt på vei i tråd med antakelsene i institusjonell teori (se kapittel 6). I et slikt perspektiv er menighetens kultur formet av kulturen i lokalsamfunn, i nasjonen, i kirkesamfunnet en er en del av, gjennom kontakten med andre menigheter osv. Det er eksempelvis påvist at nasjonale kulturer er ulike og at den påvirker organisasjoners kultur i ulike land (Hofstede et al., 2010). I det andre perspektivet skapes organisasjonskulturen gjennom beslutninger og atferd internt i organisasjonen. I et slikt perspektiv vil menigheten selv i stor grad kunne forme sin egen kultur.

Ekstern påvirkning av kulturen

Sannsynligvis er kulturen i menighetene i Norge sterkt påvirket av den særegne norske kulturen. Bl.a. er store deler av frikirkelighetens styringsform påvirket av styringen i de politiske partiene og andre frivillige foreninger i Norge. Hofstede et al. (2010) viser at det er seks ulike dimensjoner av et lands kultur som påvirker organiseringen. De fem dimensjonene er maktavstand, individualisme-kollektivism, maskulinitet-femininitet, usikkerhetsvegning, tidsorientering og ettergivenhet for nytelse. Den første dimensjonen dreier seg om hvor mye ulikhet i makt som både forventes og aksepteres, mens den andre dimensjonen dreier seg om individet er viktigere enn gruppen. Den andre dimensjonen dreier seg også om hvor stort ansvar den enkelte har for seg selv vs. hvor stort ansvar gruppen har for medlemmenes interesser og om gruppens interesser er viktigere enn individets.

Maskulinitet-femininitet dreier seg om hvorvidt maskuline verdier som prestasjoner og materiell framgang er viktigere enn feminine verdier som livskvalitet og velferd. Den fjerde dimensjonen, usikkerhetsvegring, dreier seg om hvor mye usikkerhet som tolereres. Tidsdimensjonen dreier seg bl.a. om hvilken betydning fortid, nåtid, framtid har og om en er kortsiktig eller langsiktig når en fatter beslutninger. Den siste faktoren dreier seg om ettergivenhet for nytelse, impulser etc.

Studier viser at det ikke bare er den nasjonale kulturen som er viktig. I vanlige bedrifter er det f.eks. påvist at bransje og markeds-situasjon (risiko og hurtighet i tilbakemeldinger på beslutninger) påvirker kulturen innad i bedriften (Deal & Kennedy, 1982). For menigheter vil trolig kirkesamfunnet eller nettverket en menighet er en del av påvirke kulturen. Tilbakemeldingene fra omgivelsene er ofte ganske trege og fiasko blir ikke synlig før etter lang tid.

Organisasjonen eller menigheten styrer altså ikke kulturen fullt ut selv, men påvirkes av omgivelsene. Hvordan og hvor mye kan nok påvirkes noe, men hvor mye vet vi ikke helt. F.eks. kan trolig synliggjøring av omgivelsenes reaksjoner på beslutninger menigheten har tatt bidra til å skape en noe større proaktivitet. F.eks. vil raske tilbakemeldinger om effekter av ulike tiltak i form av tall (inntekter, salet deltakelse, deltakelse i ulike aldersgrupper, besøk av nye, o.l.) kanskje kunne skape en mer dynamisk kultur.

Intern påvirkning av kulturen

Det er mange ulike forhold som kan tenkes å bidra til å forme kulturen internt i en organisasjon. I litteraturen trekkes det frem flere faktorer av svært ulik art. Vi vil her trekke frem noen av de viktigste (Larson & Gray, 2020; Yukl & Gardner, 2019):

Lederatferd og rollemodellering: Ledernes evne til å gå foran og vise vei er trolig av betydning for å frambringe endring. Når lederen gjennom sin atferd viser hvilke konsekvenser de ønskede endringene har vil medarbeidere og etterfølgere lettere kunne gjøre det samme eller noe lignende. Hva lederen er oppmerksom på er også viktig. Retter lederne mest oppmerksomheten på enkeltmedlemmers individuelle

behov eller rettes mest oppmerksomheten mot behovene utenfor menigheten? Dette vil ha betydning for hva medarbeidere og etterfølgere retter oppmerksomheten mot.

Leders krisehåndtering: Det er trolig slik at underliggende verdier synliggjøres i kriser. Ledernes reaksjoner på kriser vil trolig ha konsekvenser på hvordan kulturen formes. Reagerer lederne med å gå opp og trekke seg vil dette påvirke medarbeidernes reaksjonsform og det vil forme utviklingen. Reagerer lederne med å “brette opp ermene” og satse hardere enn før, så vil trolig dette også påvirke medarbeiderne.

Sosialisering av nye medlemmer: Sosialisering dreier seg om hvordan nye ledere og medarbeidere internaliserer verdier fra de personene som de møter i organisasjonen. Etter hvert vil vedkommende identifisere seg med organisasjonen eller den gruppen vedkommende samhandler med innenfor organisasjonen. Det er påvist at en kan påvirke den interne kulturen gjennom en nøye planlagt og grundig sosialiseringssprosess av nye ledere og medarbeidere (Van Maanen & Schein, 1979).

Virkemidler i sosialiseringssprosessen kan være historier og fortellinger om virksomheten, ulike interne kurs, ulike ritualer og seremonier, slagord, logoer, sanger med mer (Collins & Porras, 1997). Det er også en økende bevissthet om å utvikle en helhetlig tenkning om språk og kommunikasjon som viser bevissthet i forhold til hvilke verdier organisasjonen vektlegger og hvilke hovedpoeng som skal bidra til å bygge den eksterne profilen. I tillegg så vektlegges det i økende grad å utvikle en kommunikasjonsstrategi hvor det er sammenheng mellom det en sier til omgivelsene (ekstern kommunikasjon) og den interne kommunikasjonen (Kunde, 2000). Det bidrar trolig til å bygge en intern kultur som underbygger organisasjonens formål. Også for menigheter er det viktig å ha en gjennomtenkt strategi for hvordan en kommuniserer med omgivelsene, og hvilke elementer en framhever i det menighetsbyggende arbeidet. Denne kommunikasjonen bør så danne grunnlag for hvordan en kommuniserer intern.

Formelle vedtekter, utsagn, verdier som uttrykkes skriftlig og muntlig, visjoner og målsettinger bidrar også til formingen av menigheters kultur. Om man vil endre en menighets kultur er trolig slike uttrykk som er nevnt her mulige virkemidler. Kulturen bygges og endres

også av hvordan medarbeidere belønnes, men bruken av belønninger vil trolig være annerledes i private bedrifter og offentlige virksomheter hvor alle medarbeidere er ansatt. Det vil i menighetssammenheng i liten grad dreie seg om pekuniære belønninger, men om hvem som framheves og roses. En bevissthet rundt hvem og hva som roses kan m.a.o. bidra til å endre kulturen i ønskelig retning.

Organisatoriske ritualer: De fleste organisasjoner gjennomfører ulike ritualer, det viderefremmes ulike historier og materielle symboler brukes hyppig. Dette er kanskje særlig viktig i menigheter. Møter, innsettelse, historier om hvor dristige grunnleggerne var, og utformingen av kirkebygg og kirkesal bidrar trolig til å bygge kultur. Det finnes mange eksempler på hvordan menigheter og kirkesamfunn bruker slike elementer systematisk. I Den norske kirke var fremveksten av arbeidskirkene et forsøk på å endre kulturen i kirken i retning av mer direkte involvering i lokalsamfunnene. Barn- og ungdomsaktiviteter osv. skulle skje i kirken. Bruk av ulike ikoner og malerier av ulike typer har vært brukt for å prege kulturen i kirkene. Også i frikirkene brukes ritualer, historier og materielle symboler mye. Ønsker man å endre menighetens kultur kan det derfor være viktig å fortelle nye historier, endre ritualer eller bygge om lokalene som menigheten bruker.

Om man vil forandre en menighet er det som regel nødvendig å endre kulturen som preger menigheten. Å endre kultur er en langsom prosess (Burnes, 2020; Lewin, 1951), og som vi ser må mange ulike virkemidler tas i bruk. Uten systematisk og langsiktig satsing på å endre kulturen vil neppe endringene man forsøker å initiere bli effektive.

I tillegg til de faktorene for intern påvirkning av kulturen som er trukket frem over, er også disse faktorene nevnt i litteraturen (Larson & Gray, 2020; Yukl & Gardner, 2019):

- Lederens oppmerksomhet
- Uttrykte verdier
- Hvordan belønning og status fordeles
- Historier, myter og legender
- Rekruttering og fjerning av medlemmer
- Materielle gjenstander/symboler

Organisasjonskultur og endring

I arbeidet med menighetsutvikling og endring vil i alle fall to spørsmål stå sentralt: hvilke kulturtrekk fremmer endring og hvordan kan en utvikle slike kulturelle trekk i en menighet. I dette ligger både spørsmålet om hvilke elementer som bør fremmes basert på den bibelske normen og hvilke mer spesielle trekk man ønsker skal prege menigheten.

I en større undersøkelse fant Dhingra and Punia (2016) at åpenhet (åpen kommunikasjon osv.) og konfrontasjon (å ikke vike unna utfordringer) er organisasjonsegenskaper som forutsier ansattes beredskap for endring. En annen undersøkelse viser at en samarbeidskultur var mest åpen for endring (Seren & Baykal, 2007).

Ahmetoglu et al. (2018) fant i en studie at entreprenøriell kultur indirekte via arbeidsengasjement positivt påvirker innovasjon. Den entreprenørielle kulturen ble målt ved hjelp av "The Entrepreneurial Culture Inventory" som fanger opp om ansatte mener at egen organisasjon fremmer entreprenøriell atferd: Lederskapet må ha en visjon medlemmene tror på, de må verdsetter originale ideer. Ansattes må ikke være redde for å mislykkes og modige beslutninger må anerkjennes. Teamatferd må preges av at team/avdelinger deler sine ideer og at team deler samme visjon. Det må være frihet til å velge hvordan jobben skal gjøres og det må oppfordres til å ta initiativ.

Satsomboon and Pruetipibultham (2014) fant at læring og utvikling, deltakelse i beslutninger, kommunikasjon og toleranse for konflikt og risiko, kontinuerlig forbedring og et lederskap som fremmer innovasjon var gunstig for endring.

Vi har tidligere påpekt art litteraturen om organisasjonskultur og organisasjonsklima er relevant, men at det trolig er ulikheter mht. hvilke kulturtrekk som bør være til stede og hvilke som er viktige for kirker, samt hvilke virkemidler som bør anvendes i arbeidet med kulturendring. Den teologisk-åndelige dimensjonen ved kirker legger noen føringer på hvilke kulturelle trekk som kan og bør fremmes. Selv om verdier som fellesskap, omsorg, barmhjertighet, gjestfrihet, ydmykhet, mv. er gode verdier også i arbeidslivet så må de i en menighetskontekst fremmes som kjerneverdier.

Bruken av ulike virkemidler for å bygge en ønsket kultur vil være noe ulik i det normale arbeidslivet og i kirker. F.eks. vil pekuniære insentiver for å påvirke kulturen være mer legitime å anvende i arbeidslivet enn det er i en menighet og for så vidt også i andre frivillige foreninger. Andre virkemidler blir av større betydning i kirker. Det å «gå foran», være forbilde og bruke undervisning er eksempler på tiltak for å endre kulturen som trolig er enda viktigere i kirker enn i andre typer virksomhet. Forkynnelse vil være et virkemiddel som ikke brukes i arbeidslivet i det hel tatt.

Oppsummering og konklusjoner

Siktemålet med dette kapittelet er å bidra til å forstå hvordan organisasjonskultur kan formes slik at den fremmer menighetsutvikling og endring. Vi har ved hjelp av litteraturen om organisasjonskultur forsøkt å vise at kulturen i en virksomhet kan være svak og sterk og den kan støtte opp om og motvirke retningen på arbeidet.

Organisasjonskultur dreier seg om hvordan vi helt grunnleggende betrakter verden, om verdier og normer, samt om hva vi sier, skriver, gjør og om fysiske forhold. Kulturen er viktig fordi den påvirker alt vi sier og gjør. Litteraturen om organisasjonskultur og organisasjonsklima er relevant for menigheter, men det er trolig noen ulikheter mht. hvilke kulturtrekk som er viktige for menigheter, samt hvilke virkemidler som bør anvendes i arbeidet med kulturendring.

Den teologisk-åndelige dimensjonen legger noen føringer på hvilke kulturelle trekk som kan og bør fremmes i en menighet. Selv om verdier som fellesskap, omsorg, barmhjertighet, gjestfrihet, ydmykhet, mv. er gode verdier også i arbeidslivet så må de i en menighetskontekst fremmes som kjerneverdier. For det andre vil bruken av ulike virkemidler for å bygge en ønsket kultur være noe ulik i det normale arbeidslivet og i menighetskonteksten. F.eks. vil økonomiske insentiver for å påvirke kulturen være mer legitime å anvende i det normale arbeidslivet enn det er i en menighet og for så vidt også i frivillige foreninger. Andre virkemidler blir av større betydning i menigheter. Det å «gå foran», være forbilde og bruke undervisning er eksempler på tiltak for å endre kulturen som trolig er enda viktigere i menigheter enn i andre

typer virksomhet. Forkynnelse vil være et virkemiddel som ikke brukes i arbeidslivet i det hele tatt.

I arbeidet med menighetsutvikling og endring vil i alle fall to spørsmål stå sentralt: hvilke kulturtrekk fremmer endring og hvordan kan en utvikle slike kulturelle trekk i en menighet. I dette ligger både spørsmålet om hvilke elementer som bør fremmes basert på den bibelske normen og hvilke mer spesielle trekk man ønsker skal prege kirken. Tabellen nedenfor gir eksempler på sva som vi kan gi på de to spørsmålene. Tabellen er på ingen måte uttømmende.

Tabell 4: *Kulturtrekk og virkemidler*

Eksempler på kulturtrekk som er viktig for endring	Eksempler på virkemidler for å utvikle endringsorientert kultur
<ul style="list-style-type: none"> - Endringsorientering - Fleksibel og kreativ - Ressursmobiliserende - Verdsette originale og modige ideer - Vekst- og entreprenørkapsorientering - Ikke frykte for å mislykkes - Beslutningsdeltakelse - Drivkraft i misjonsbefaling/kirkens oppdrag - Responsiv til omgivelsesendringer: hva skjer utenfor, hva kan vi lære og hvordan kan vi tilpasse/møte omgivelsene? - Læringsorientering - Mulighetsorientering - Toleranse for risiko og konflikt spesielt i ledergruppa - Frihet til å finne løsninger og til å ta initiativ - Team og samarbeidsklime 	<ul style="list-style-type: none"> - Visjon og målsettinger som leder oppmerksomheten mot viktigheten av ei bedre framtid og som medarbeidere tror på - Skape en følelse av «urgency» - Rollemodellering: selv være endringsorientert, ta endringsinitiativ og reagere godt på endringsinitiativ - Få viktige medarbeidere med på laget og bemyndige dem - Belønning: rose, gi oppmerksomhet - Rekruttere endringsorienterte medarbeidere, sosialisere dem, lede mindre endringsorienterte inn i oppgaver som ikke bremser endringer - Historier/fortellinger fra bibel, kirkens historie mv. - Ritualer for nedleggelse av aktiviteter og for igangsetting av nye - Forkynnelse, undervisning, formaning - Krise: synliggjøring av utfordringer og endringsvillige reaksjoner på kriser - Evt. utforme/tilpasse materielle forhold (symboler, romløsninger mv.) slik at den endrer kulturen

Om man tar den gjennomgåtte litteraturen på alvor så vil det for den enkelte menighet være viktig å tenke gjennom om kulturen i menigheten er tilpasset behovet for endring og utvikling, hvilke kulturtrekk som eventuelt hemmer endring og hva det er viktig å gjøre for å skape nødvendig endring i menighetskulturen.

I dette kapitlet har vi argumentert for at organisasjonskulturen eksisterer på tre nivåer. I arbeidet med å påvirke kulturen kan vi stå i fare for å kun sette søkelys på ett eller to av nivåene. Vi kan f.eks. bare forsøke å påvirke de dypeste elementene i kulturbegrepet f.eks. gjennom forkynnelse. Vi snakker mye om hvordan vi ser på verden og hvilke verdier som er viktige. Dette kan føre til endringer på lengre sikt eller det kan føre til at vi får forståelse for kulturendring, men det skaper ikke faktiske endringer i kulturen i kirka. Alternativt kan en bli ensidig opptatt av å endre de mer synlige trekkene ved kultur, f.eks. hvordan vi kommuniserer, hvilken stil vi velger og hvordan vi utsmykker lokalene mv. Det kan gi noen synlige endringer, men effekten kan utebli om en ikke også får endret de dypere liggende forholdene. Om vi virkelig vil påvirke kulturen i en menighet må det skje på alle nivåer.

I påpekke vi også at kulturen kan være sterk og svak. I en sterk endringskultur vil endringer iverksettes enkelt. I en svak endringskultur vil en kanskje ha forståelse for behovet, men motivasjonen for å iverksette vil ikke være like stor. Det kan også være sterke og svake kulturer som hindrer endring. Med tanke på endring er det vanskeligste sterke kulturer som er tradisjonsorienterte. Implisitt i dette ligger også at kulturen vil ha en retning. Det gjelder da å forsøke å justere den i en retning som gjør at den understøtter endring og målene for menigheten.

Kapittel 4

Struktur og organisering

Innledning

I dette kapittelet vil vi se på hvilken betydning organisasjonsstrukturelle forhold kan ha for både menighetsutvikling og endring. Måten organisasjoner struktureres på har betydning for om målene nås, og hvor stor endringsevne de har (Mintzberg, 1975). Dette gjelder trolig også for menigheter.

Menigheter er, som andre organisasjoner, utformet på ulike måter. Clarke (2008) viser i sin studie av de første menigheter at de hadde en struktur og et hierarki. Ledere ble gitt myndighet tilpasset rollene deres. Samtidig utøvet de innflytelsen sin annerledes enn det andre ledere i samtiden gjorde.

Det finnes en hel rekke ulike måter å strukturere menigheter på. På den ene siden finnes det husmenigheter med enkle familielignende strukturer, hvor beslutninger fattes i allmøter eller hvor det er en farslignende lederskikkelse som tar seg av de viktigste avgjørelsene. På den andre siden er det flere «megakirker» med flere tusen medlemmer og velstrukturerte menighetsorganisasjoner, med seksjoner og avdelinger som arbeider med bestemte oppgaver og med klare og formaliserte beslutningsrutiner. De ulike ledernivåene vet hva de selv kan bestemme og hva de må spørre sine overordnede om. I noen menigheter fattes de fleste beslutninger av topplederen, mens beslutningene i andre menigheter fattes av et styre, menighetsråd eller et eldsteråd. Noen menigheter fatter mange beslutninger på menighetsmøtet/allmøtet. Hvordan menigheter struktureres har trolig betydning for resultater og endringsevne. Selv om en ikke velger menighetens struktur fritt, som vi skal se på senere, kan utformingen påvirkes av menighetens ledere. Det er derfor viktig å drøfte strukturelle forhold når menighetsutviklende lederskap er temaet.

I det påfølgende diskuterer vi hva menighetsstruktur er for noe. I den forbindelse vil vi også diskutere temaet organisasjonsdesign. Deretter gjennomgår vi noen sentrale begreper om struktur som er av

betydning for endring. Noen teologer er kritisk til hierarkier og bestemte strukturelle mønster i menigheter. Før vi går nærmere inn på hvordan strukturelle forhold påvirker endring ser vi på noen av disse argumentene. I litteraturen om organisering er begrepet "løse koplinger" viktig fordi det bl.a. gir ulike deler av organisasjonen mulighet til å endre seg i ulik takt. Vi vil derfor drøfte dette temaet før vi til slutt illustrerer drøftingene i dette kapittelet med noen eksempler på strukturer og til slutt konkluderer vi og skisserer noen temaer for videre studier.

Hva er organisasjonsstruktur?

Design, mønster og verdigrunnlag

Organisasjonsstruktur kan beskrives som organisasjonens arkitektur – den sier noe om hvordan organisasjonen ser ut. (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1975) definerer organisasjonsstruktur som «summen av de måtene arbeid deles inn i spesifikke oppgaver og koordineringen av disse» og «de formelle midler (...) organisasjonen benytter seg av i inndelingen og koordineringen av arbeid, med den hensikt å skape stabile atferdsmønstre.»

Begrepet *organisasjonsdesign* er et mer omfattende begrep og inneholder blant annet struktur. I følge Greenwood and Hinings (1993) er organisasjonsdesign: 1) de vertikale og horisontale strukturene av roller og ansvar; 2) beslutningssystemet, inkludert prosessene for ressursallokering; og 3) systemet for håndteringen av de menneskelige ressurser. Samtidig utgjør disse elementene det som ofte benevnes som *organisatoriske mønster eller arketyper*. Disse mønstrene er blant annet av betydning for organisasjonens måte å arbeide på. Ambos and Birkinshaw (2010) påpeker i en studie at elementene som beskriver slike mønster, vil være ulike avhengig av om virksomheten er nyetablert eller veletablert. Deres fokus var på nyetablerte virksomheter. Et av funnene fra studien var at det var andre elementer som var viktige for å beskrive ulike mønster eller arketyper for oppstartsbedrifter. Det kan også tenkes at de organisatoriske mønstrene i menigheter må beskrives ut fra andre kriterier.

Et sentralt poeng i tenkningen om organisatoriske mønster eller arketyper, er at den institusjonelle rammen presser organisasjoner til å velge bestemte former eller mønster. Denne forståelsen drar både på institusjonell teori og betingelsesteori. Tanken om arketyper har ført til et fokus på helhetlige mønster, snarere enn på enkeltelementer i organiseringen. De ulike elementene i mønstrene henger sammen på en logisk måte (Drazin & Van De Ven, 1985). Dessuten flyttes fokuset fra detaljer i organiseringen av virksomheter til mønstre.

Det antas at de ulike arketyperne er avhengig av underliggende tolkningsmønster og verdier. Disse tolkningsmønstrene og verdiene former organisatoriske strukturer og systemer (Greenwood & Hinings, 1993). For å forstå de mønstrene en ser, blir det viktig å forstå intensjonene og verdiene til organisasjonens ledere (Fiss & Zajac, 2006). Arketyper har også betydning for endring. Endring kan skje som mindre tilpasninger innenfor et mønster eller en arketype, eller som større bevegelser over i andre mønster. Dette skal vi se nærmere på senere i dette kapittelet.

Underliggende verdier antas altså å være en viktig forklaringsfaktor for hvilke organisatoriske mønster som ulike organisasjoner preges av. Samtidig tyder funnene til Ambos and Birkinshaw (2010) på at ulike situasjoner som organisasjoner er i, har betydning for hva som definerer arketyperne. Det kan tenkes at menigheter kan beskrives ved hjelp av ulike eksisterende mønster, men det er også mulig at beskrivelsen av typiske mønster må legge vekt også på andre forhold enn de mønster som er beskrevet i eksisterende organisasjonslitteratur. Disse begrepene er viktige for forståelsen av endring i strukturelle forhold.

I arbeidet med organisasjonsdesign er det i den nyere litteraturen understreket at det er viktig å vurdere *helheten i ulike organisatoriske mønster* fordi helheten er med på å påvirke effektivitet og endrings- evne. Når en skal skaffe seg innsikt i ulike organisatoriske mønster eller arketyper er det likevel nødvendig å se på noen sentrale enkeltbegreper som ligger til grunn for beskrivelsen av de ulike mønstrene.

Nærmere om struktur og design

Som vi så ovenfor så hadde Greenwood and Hinings (1993) tre elementer i sin definisjon av organisasjonsdesign. Det første av disse er struktur. *Organisasjonsstruktur* dreier seg om hvor mange nivåer og avdelinger organisasjonen har, hvem som bestemmer/fatter beslutninger, hvordan beslutninger fattes og hvordan virksomhetens ulike aktiviteter koordineres. Organisasjonsstruktur dreier seg med andre ord i stor grad om vertikal og horisontal differensiering, sentralisering, formalisering og koordinering eller integrering (se f.eks. (Blau & Schoenherr, 1971; Galbraith, 1975; Mintzberg, 1979)).

Det er vanlig å anta at høy formaliseringsgrad forsinker endringsprosesser, ettersom de formelle prosedyrer og regler tar tid å anvende og endre. I store menigheter kan også høy sentraliseringsgrad bidra til å forsinke omstillingsevnen, fordi det blir stor avstand mellom de som ser de daglige utfordringene og de som fatter beslutningene. I mindre menigheter kan en sterk visjonær og entreprenøriell leder øke omstillingsevnen (Mintzberg, 1979). Når vedkommende ser endringsbehov, kan vedkommende raskt foreta nødvendige endringer uten å drøfte det med så mange andre. Disse forholdene skal vi se nærmere på senere i dette kapittelet.

Det andre elementet i Greenwood and Hinings (1993) dreier seg om beslutningssystemet. Dette systemet inneholder i alle fall tre dimensjoner (Miller, 1987): rasjonalitet, interaksjonsmønster og selvsikkerhet (eng. «assertiveness»). Rasjonalitet dreier seg om i hvilken grad beslutninger og allokering av ressurser foretas på bakgrunn av systematisk analyse av fordeler og ulemper ved ulike alternativer, med en påfølgende velstrukturert utforming av planer og strategier. Interaksjon dreier seg om beslutningene fattes av enkeltpersoner eller om de fattes kollektivt ved konsensus (Pettigrew, 1973). Selvsikkerhet dreier seg om organisasjonen tenderer til proaktiv eller reaktiv atferd og om den er forberedt på å ta risiko for å forfølge en bestemt strategi (Miles & Snow, 1978).

Det tredje elementet i (Greenwood & Hinings, 1993) dreier seg om systemet som håndterer de menneskelige ressursene (HR-systemet), om rekrutteringskriterier, karriereutvikling og om belønning er knyttet

til lederkompetanse eller fag, samt om organiseringen er bygd på byråkratisk kontroll eller en klanlignende form (Ouchi, 1980). En organisering bygd på byråkratisk kontroll innebærer at organisasjonens ulike avdelinger og medarbeidere styres gjennom hierarkiets autoritetsstrukturer mot at medarbeideren får tilbake en akseptert motytelse for utførelsen av arbeidet. At en organisasjon drives med en klanlignende form innebærer at medarbeideren gjennom en lang sosialiseringssprosess aksepterer organisasjonens mål som sine egne. Da antas vedkommende alltid å legge organisasjonens mål til grunn for sine handlinger.

I innovasjonsforskning antas det at ulike trekk ved organiseringen bidrar til framdrift av innovasjonen i de ulike endringsfasene (Duncan, 1976). Det er derfor ikke urimelig å anta at det vil være ulike organisatoriske forhold som påvirker, for eksempel, den kreative ideutviklingen i en forandring og iverksettelsen av ideen. Dette kommer vi tilbake til nedenfor.

Hovedfokus i dette kapittelet er ikke organisasjonsdesign, men organisasjonsstruktur. Det første punktet i Greenwood and Hinings (1993) definisjon av organisasjonsdesign er i hovedsak forhold som inngår i strukturbegrepet. Det er samtidig også en viss overlapping mellom beslutningssystem og organisasjonsstruktur slik disse begrepene er definert ovenfor. For eksempel vil interaksjon i beslutningene og sentraliseringsgrad dreie seg om hvor mange som er med i beslutningene, og høy rasjonalitet i beslutningssystemet vil trolig ofte variere med formaliseringsgraden. Samtidig er det sider ved beslutningssystemet som faller utenfor det vi tar opp her.

Menighetsstruktur - noen refleksjoner

Med utgangspunkt i Davis (1998) er det noe premisser for menighetsorganisering, som vi tror ivaretar sentrale bibelske krav. Ut fra disse premissene må menighetsorganisasjonen blant annet være fleksibel nok til å gi rom for at åndelige og menneskelige gaver blomstrer, den må gi lederskapet nødvendig myndighet til å utøve ledelse på en måte som bidrar til vekst, og den må vise at alle medarbeiderne/medlemmene er en nødvendig del av menigheten. Menigheten og måten den struktureres på må også bidra til at den enkelte utviklet et bibelsk tjernemotiv

og den må bygge på kristne verdier som rettskaffenhet, rettferdighet og kjærlighet. Disse premissene, samt pragmatiske hensyn til effektivitet for å unngå sløsing av ressurser, til kirkens evne til å møte menighetens omgivelser på en riktig måte, vil påvirke organiseringen av menigheter. De ulike elementene kan enten støtte opp om eller bremse endring.

I Paulus' brev finner vi, som nevnt, flere strukturelementer. For det første nevner han tilsynsmenn (biskop), eldste og diakoner. Sentrale spørsmål er hva personene som innehadde disse titlene faktisk gjorde, om dette representerer individers tjeneste eller en etablert funksjon, samt hvor viktig disse titlene var sammenlignet med andre ledere i de tidlige kirkene. Ofte brukes Apg. 6,1-6 som utgangspunkt for å hevde at diakonenes funksjon var av praktisk karakter, men Clarke (2008) viser at der diakoner ble brukt, samarbeidet de med tilsynsmannen og var blant annet involvert i ledelse og undervisning. Tilsynsmennene hadde en lignende funksjon, men med et større ansvar enn diakonene. Eldste var alltid en del av en gruppe.

Selv om Skriften ikke gir et entydig svar på innholdet i arbeidsoppgavene til de ulike titlene, bør de oppgavene som nevnes i tilknytning til titlene ivaretas i enhver menighet, på en eller annen måte. Clarke (2008) understreker samtidig at fokuset på disse tjenestene kan gå på bekostning av andre tjenester eller funksjoner begrunnet i den mer generelle nådegavetenkningen som beskrives i NT.

I den teologiske litteraturen er det flere som er kritisk til hierarkier i menigheter (se f.eks. Baasland, 1993; Volf, 2002). Til dels kan det synes som om denne kritikken er knyttet til en påstand om at næringslivet i Vesten er organisert på en lite bibelsk måte med sterke ulikheter i innflytelse og rang (Snyder, 1975). Dels representerer synspunktene også en kritikk av vestlig økonomi. Denne forståelsen av det alminnelige organisasjonslivet er meget unyansert og overser mangfoldet i organisasjonsmodeller i nærings- og organisasjonslivet. De kritiske synspunktene framkommer også ofte i tilknytning til diskusjonen om menighet som organisme eller organisasjon. Ønsket om menigheter uten hierarkier er etter andre teologers synspunkter høyst problematisk i lys av sentrale bibelske tekster (Clarke, 2008).

Menigheter ikke bare en åndelig-teologisk side, men også en menneskelig-sosiologisk side og menigheter må derfor ledes og

organiseres. Man må blant annet bestemme seg for hvilke avdelinger en vil ha (for eksempel barnarbeid, familiearbeid, eldrearbeid) og hvilken form for ledelse man vil ha (for eksempel eldsteråd, pastor, avdelingsledere) mv. Til sammen utgjør dette en organisasjonsstruktur. Selv om en ikke velger struktur bevisst, representerer måten en arbeider på alltid en struktur. Manglende bevissthet rundt strukturering kan raskt lede oss inn i en uformell struktur vi ikke ønsker.

Menigheter, slik vi ser det, vil alltid være både en organisme og en organisasjon. Menighetsorganisasjonen beskriver den «synlige» organisatoriske virksomhetsformen. Organisme beskriver menighetens åndelige dimensjon, det levende felleskapet (se kapittel 1). Det er da viktig å utvikle en menighetsorganisasjon som støtter opp om det «organiske» livet som er det sentrale elementet i menigheten. Et slikt liv vil måtte være dynamisk, noe som begrunner at hele eller deler av organisasjonen må være fleksibel.

Kritikken av hierarkier i en del teologisk litteratur (se f.eks. Baasland, 1993; Volf, 2002) forstås som en kritikk av det å etablere flere nivåer i en menighetsorganisasjon. I organisasjonsfaget brukes begrepene hierarki og struktur litt om hverandre, og som helt nøytrale begreper. I alminnelig språkbruk betyr hierarki rangordning, mens organisasjonsstruktur er et noe videre begrep. Rangordning kan referere til en inndeling etter verdi. Slik brukes ikke begrepet her. Alle organisasjoner, inkludert menigheter, har en struktur og et hierarki.

På grunn av mangelfull informasjon er det vanskelig å rekonstruere rollene som tilsynsman, eldste og diakon, samt hvilke strukturelle utslag praktiseringen av nådegaver fikk i de første menighetene. Clarke (2008) konkluderer etter en gjennomgang av sentrale tekster med at de paulinske samfunn, både de tidlige og de senere, var hierarkiske og lederens oppgave var å lede. Også Baasland (1993) åpner for at det eksisterer ulike lederfunksjoner, men han understreker at disse står ved siden av hverandre, og ikke over hverandre. Den siste delen av påstanden er trolig knyttet til de ulike funksjonenes verdi i menighetsarbeidet. Om begrepet «lede» skal gi mening, fordrer det at noen faktisk har autoritet til å lede. Clarke (2008) understreker at lederne i de første menighetene i henhold til Paulus, skulle være «moderate» og ikke autoritære eller tyranner. Det må også bemerkes at flere titler som ble brukt

i samtiden med en konnotasjon av å herske, er fraværende i Paulus' beskrivelse av menighetsledelse (Clarke, 2008).

En menighet må ha flere ulike lederfunksjoner og lederne må få et reelt lederansvar. Fra et pragmatisk synspunkt kan mellomledere ikke være rene nikkedukker for en overordnet leder. De må ha et reelt ansvar. Samtidig vil et hierarki i en eller annen form være nødvendig om virksomheten som helhet skal få retning og en samordnet slagkraft. Det betyr at ledere på ulike nivå også må kunne underordne seg ledere som er plassert over dem i hierarkiet. Det er derfor, som påpekt, nødvendig at det gis rom for at lederansvar også innebærer større ansvar og plikter enn vedkommende sine medarbeidere har.

Det er rimelig å konkludere med at de første menighetene hadde en struktur med ulike funksjoner og et hierarki, men denne nivåinndelingen ga ikke rom for en autoritær lederstil og ulik verdi på medarbeiderne. Lederskap i menighet må utøves med et bibelsk tjenestemotiv (Baasland, 1993; Jenssen, 2018a; Tangen, 2025), men et slikt motiv underminerer ikke behovet for hierarki og struktur (Clarke, 2008). Menigheten må ha en del strukturer som tydeliggjør legitim maktutøvelse. Ledere må ha mulighet til å lede og det bør reflekteres i organisasjonsstrukturen i menigheten. Blant annet bør ledere ha mulighet til å sette grenser når noen utøver «åndelige gaver» på en måte som netter er tjenlig for menigheten som helhet.

Struktur og endring

Formell og uformell struktur

En menighet bestemmer ikke strukturen selv fullt og helt. De institusjonelle rammene en organisasjon, inkludert menigheter, lever i, påvirker organiseringen. I neo-institusjonell teori understrekes det at organisatoriske mønster er et resultat av underliggende ideer, verdier og tro (eng. «beliefs») som oppstår i den institusjonelle konteksten (DiMaggio & Powell, 1991; Greenwood & Hinings, 1993). Disse formene eller strukturene representerer mønster, maler eller arketyper som organisasjoner altså tenderer til å tilpasse seg. Dette skjer for eksempel gjennom kirkesamfunn eller nettverk som de fleste kirker er en del av.

I organisasjonsfaget skiller en mellom formell og uformell struktur. Disse strukturene er ikke alltid sammenfallende. For eksempel kan det i den uformelle strukturen være personer som har større innflytelse på beslutninger enn lederne i den formelle strukturen. I menigheter kan de uformelle strukturene for eksempel være knyttet til at bestemte familier eller personer med mye penger bestemmer mer enn deres formelle posisjon skulle tilsi. Om en skal vurdere en organisasjonsstruktur er det derfor nødvendig å ta i betraktning både den formelle og uformelle strukturen (McEvily et al., 2014; Zanzi, 1987).

Mekanistisk vs. organisk struktur

En skiller gjerne mellom mekanistisk og organisk struktur (Burns & Stalker, 1961). Det antas at mekanistiske strukturer er mer egnet til å løse oppgaver i stabile omgivelser, mens organiske organisasjoner er mer hensiktsmessig til å løse oppgaver i ustabile omgivelser hvor fleksibilitet er påkrevd. Det er på denne bakgrunn ofte antatt at organiske strukturer er gunstig for organisasjoners endringsevne. I tabellen nedenfor er det gitt en oversikt over hva som preger mekanistiske og organiske strukturer.

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

Tabell 5: Oversikt over karakteristika for mekanistiske og organiske strukturer. Bearbeidet etter: Burns and Stalker (1961); Zanzi (1987).

Mekanistisk struktur	Organisk struktur
En sterk og klar funksjonsinndeling	Kontinuerlig tilpasning og redefinering av de enkeltes oppgaver gjennom interaksjon med andre
Hver enkelt oppgave blir løst med metoder som kan være svært forskjellige fra de som brukes ellers i organisasjonen	Den enkeltes oppgave blir sett på som utformet av helheten
Koordinering skjer gjennom hierarkiet	Mer konsultativ, rådgivende og uformell vertikal kommunikasjon snarere enn bruk av instruksjon fra overordnede
Vertikal kommunikasjon mellom underordnet og overordnet vektlegges	Mye horisontal snarere enn vertikal kommunikasjon
Kritisk kunnskap om hvordan spesielle hendelser skal håndteres er plassert i toppledelsen	Kritisk teknisk eller kommersiell kompetanse er ikke forbeholdt toppledelsen, men fordelt utover i organisasjonen
Gjennom den hierarkiske strukturen utøves autoritet, kontroll og kommunikasjon	Et uformelt nettverk av autoritet, kontroll og kommunikasjon
Utfordringer angående løsning av arbeidsutfordringer skjer gjennom vertikal interaksjon	Utfordringer i tilknytning til løsning av ulike arbeidsutfordringer skjer ofte gjennom horisontal interaksjon
Lojalitet og lydighet til overordnede vektlegges	Forpliktelse til oppgaven og metodene som hele organisasjonen arbeider med verdsettes snarere enn lojalitet og lydighet
Det er gjerne klare regler for rettigheter, ansvar og arbeidsmetode knyttet til de ulike rollene i organisasjonen	Det er ikke klare regler om rettigheter, ansvar og arbeidsmetode knyttet til de ulike rollene i organisasjonen
Betydningen av intern/lokal kompetanse heller enn generell kompetanse, erfaring og ferdigheter.	Relasjon og kompetanse er verdsatt i omgivelsene organisasjonen arbeider i. Ofte understrekes det også at bruk av spesiell kompetanse og erfaring er viktig for å løse felles oppgaver, snarere enn egne funksjonsinterne oppgaver.

En annen måte å skille mellom mekanistisk og organiske strukturer er gjengitt i tabellen under:

Tabell 6: *Forskjeller på mekanistisk og organisk struktur*

	Mekanistisk	Organisk
Beslutningstaking	Sentralisert	Desentralisert
Struktur	Rigid og sterkt oppdelt	Fleksibel og flat
Kommunikasjon	Vertikal, top-down	Horisontal og åpen
Formalisering	Høy	Lav
Spesialisering	Høy	Lav
Passer best i disse om- givelsene	Stabile	Dynamiske
Best for	Effektivitet og kontroll	Innovasjon og tilpas- ning

Om vi bruker struktur-begrepene slik de er gjengitt tidligere i dette kapittelet, kan en si at mekanistiske organisasjoner har høy grad av vertikal og horisontal differensiering, sentralisering og formalisering, og den viktigste koordineringsmekanismen er hierarkiet og/eller regler. På den andre siden har organiske strukturer lav grad av differensiering, de har en mer desentralisert beslutningsstruktur, formaliseringsgraden er lavere og mer av koordineringen skjer gjennom gjensidig tilpasning.

Zanzi (1987) fant at følgende forhold skiller mekanistiske og organiske strukturer: I mekanistiske strukturerte organisasjoner, sammenlignet med organisk strukturerte, er målene for organisasjonen klarere definert. Det samme gjelder autoritetslinjer og oppgaver som utføres på lavere nivå, og kommunikasjonen om arbeidet er i større grad vertikale, mens kommunikasjonen i organiske strukturer går i alle retninger. Det er større bruk av rutiner for løsning av oppgaver i mekanistiske organisasjoner, mens en i større grad kontinuerlig må finne fram til nye metoder i organiske strukturer. Det er også enklere å forutse hvordan den enkelte arbeidsoppgave skal løses i mekanistiske strukturer, og medarbeiderne konkurrerer mer med hverandre på jobben i slike strukturer.

Mintzberg (1979) utviklet fem hovedkategorier av organisasjonstyper eller konfigurasjoner, og kan forstås som organisasjonsmønstre eller arketyper slik vi har drøftet ovenfor. Disse ulike organisasjonstypene vil, slik han ser det, ha ulik fleksibilitet eller evne til å foreta forandringer innenfor egen konfigurasjon. Slike endringer kan en kalle for

evolusjonære eller gradvise. Et hovedpoeng for Mintzberg (1979) er at den mest byråkratiske organisasjonstypen, som er sterkt mekanistisk, av flere årsaker er egnet i situasjoner med omgivelsestabilitet, hvor det er behov for å gjennomføre repeterende arbeidsoppgaver. I en menighet vil dette være aktiviteter som gjentas for eksempel ukentlig over mange år, og hvor endringene fra gang til gang er små. En vil da, med mekanistiske organisasjonstrekk, få en bedre gjennomføring av aktivitetene til lavere kostnader (Miles & Snow, 1978).

Svakheten med denne organiseringen er at medarbeidere venner seg til å følge rutiner, og det er vanskeligere for dem å lære noe nytt. Fokuset kan bli på å følge reglene og rutinene, snarere enn å løse utfordringene som organisasjonen har. Dessuten vil denne arbeidsmåten gi et sterkere fokus på intern effektivisering, heller enn på omgivelse-nes behov. Organiseringen får altså betydning for virksomhetens strategi i retning av intern effektivisering (Ghemawat & Costa, 1993). Utviklingen av regler, rutiner og prosedyrer for det en skal gjøre skaper avhengighet av prosesser i hierarkiet, og beslutningsprosessen kan bli treg (Mintzberg, 1979). Denne måten å arbeide på kan også medføre at en blir så flink til å gjøre det en gjør, at det blir vanskelig å gjøre noe annet. Rutinene, prosedyrene, metodene eller måten vi gjør det på kan feste seg så kraftig i organisasjonen at det blir en del av organisasjonens identitet (Røvik, 1998). Slike institusjonaliseringsprosesser skaper treghet. Er organisasjonen gammel har den dessuten ofte opplevd suksess med eksisterende strategi og arbeidsmåter. Organisasjonen har altså foretatt riktige valg på ett eller flere tidspunkt tidligere i historien. Disse valgene trenger imidlertid ikke å være riktige nå eller i framtiden. Alder på organisasjoner ser helt generelt ut til å ha en negativ innflytelse på endringsevnen (Barnett & Freeman, 2001).

Endringstyper

Endring kan defineres på flere måter. Blant annet så skilles det mellom radikale endringer og konvergerende eller evolusjonære/inkrementelle endringer (Miller & Friesen, 1984b). De radikale endringene er mest omfattende og dreier seg om store og betydningsfulle organisasjonsendringer, mens de inkrementelle endringene er små skrittvis

forandringer. Noen tar utgangspunkt i tenkningen om organisatoriske mønster eller arketyper når de definerer endringsbegrepet. Radikale endringer innebærer at man bryter løs fra eksisterende orientering og det skjer en transformasjon av organisasjonen fra et mønster eller en arketype til en annen. Konvergerende endringer innebærer mindre justeringer innenfor eksisterende mønster (Greenwood & Hinings, 1996).

En menighet som endrer vesentlig på sitt styringssystem, som for eksempel går bort fra en konstitusjon som tillegger menighetsmøtet ansvaret for de viktigste sakene til et system som gir pastor eller et eldsateråd betydelig mer beslutningsmyndighet, vil få en endring i struktur som kan sies å endre det grunnleggende mønster. Dette vil med andre ord være en radikal strukturendring. En endring i motsatt retning vil også være en slik radikal endring. Eksempler på konvergerende, strukturelle endringer er eksempelvis når menigheten deler barne- og ungdomsarbeidet i to avdelinger fordi arbeidet har vokst og fokuset på ungdom er blitt for svakt. Dette kan en gjøre uten at de underliggende institusjonelle verdiene er til hinder. Snarere kan det tenkes at de underliggende kontekstuelle verdiene støtter opp om en slik mindre endring.

I tilknytning til menigheter finnes det nok mange ulike forklaringer på endringstregghet. Thompson (1975) trekker fram betydningen av «det symbolsk passende» og en påpekning av den organisatoriske praksisen er basert på en kirkes teologiske profil (referert etter Greenwood & Hinings, 1993). Det symbolsk passende vil være en viktig del av det institusjonelle presset som påvirker menigheten til for eksempel en bestemt organisering. Vi tror at det ikke er urimelig å anta at flere av de nevnte mekanismene også kan være viktige forklaringer for hvorfor endringer i menigheter ofte skjer i for liten grad og for sent. Et annet poeng som kan skape tregghet i en kirke er at resultatene ikke er så synlige og det er vanskeligere å skape «urgency» (Kotter & Schlesinger, 2008). Om det blir noen færre i juniorgruppa er det kanskje ingen som merker på kort sikt, men på lengre sikt kan det utløse en «negativ spiral». Videre står mange kirker i en større sammenheng som det er enda vanskeligere å endre og som enkeltkirker ikke så enkelt kan frigjøre seg fra.

Hvilke strukturelle forhold fremmer endring?

Endringsevnen til en menighetsorganisasjon er avhengig av ulike trekk ved strukturen. Graden av mekanistisk vs. organisk struktur kan ha betydning. Vi har også forsøkt å vise at størrelse, hvilken livssyklus (ny eller veletablert) organisasjonen er i, institusjonalisering og om endringen er radikal eller konvergerende vil ha betydning for organisatorisk endring. Vi har dessuten nevnt at det kan være forskjeller mellom menigheter og andre organisasjonstyper på disse områdene. Blant annet kan det tenkes at verdiene i den kontekstuelle settingen menighetene er i, ikke bare er forskjellig menigheter imellom, men at det også er trekk ved menigheters kontekst som skiller dem fra andre organisasjoner. Spørsmålet er så hvilken lærdom vi kan trekke ut av drøftingen ovenfor.

Styrken i det institusjonelle presset som en organisasjon står overfor varierer og skaper ulike forutsetninger for endring, og i denne sammenheng legger ulike begrensinger på omfanget og tempoet i endringene. Vi tar utgangspunkt i en planlagt endring (begrenset rasjonelt endringsperspektiv). Samtidig kan også teorier som bygger på andre forutsetninger anvendes til å forbedre menighetenes endringsevne. Blant annet kan anvendelse av institusjonell teori bidra til dette. Selv om forutsetningene i institusjonell teori ikke er begrenset rasjonelt, så anvender vi altså dette og andre perspektiver på organisering for å skape ønsket endring i en menighetsorganisasjon.

Helt generelt antas det ofte at organiske trekk ved organisering er mer endringsfremmende enn mekanistiske trekk. Dette er fordi organiske strukturer er mer fleksible enn mekanistiske strukturer. Amabile et al. (1996) og Bailyn (1985) er inne på dette når de argumenterer for at om en virksomhet ønsker å skape et klima for innovasjon, så er det helt essensielt at de ansatte kan påvirke det daglige arbeidet. Kreativitet og innovasjon stimuleres i organisasjoner hvor de ansatte og deres team har stor grad av autonomi.

Vi nevnte ovenfor at organisasjonens livssyklus kunne ha betydning for hvordan det tilrettelegges for endring (kommer tilbake til dette i kapittel 5). Det er dessuten trolig også av betydning for strukturering hvilken fase i endringsarbeidet man er inne i. Ulike strukturelle trekk

ved organisasjonen fremmer endring i ulike faser i endringsprosessen. Vi kan skille mellom den kreative fasen i endringsprosessen og iverksettelse. I innovasjonsforskningen antas det gjerne at organiske organisasjonstrekk er gunstig i den kreative fasen, mens mer mekanistiske trekk er gunstig i gjennomføringsfasen (Zaltman et al., 1973). Årsaken til dette er knyttet til en antakelse om at ideer utvikles best i fleksible strukturer med mye kommunikasjon mellom deltakerne, mens iverksettelse fordrer klarere styring og strukturer for at arbeidet skal skje. Dette kan begrunne et organisatorisk skille mellom ideutvikling og iverksettelse med ulike strukturelle trekk. Et slikt skille kan f.eks. skje ved at en gruppe med en organisk struktur arbeider med ideer, mens den øvrige organisasjonen har noe mer mekanistiske trekk.

Det er flere ulike måter å ivareta disse poengene på i en menighetsorganisasjon f.eks. gjennom å organisere forskjellige deler av organisasjonen ulikt. Dette kommer vi tilbake til. Hovedpoenget her er å få fram at det er av betydning for endringsevnen i en organisasjon hvor en plasserer seg på spekteret «mekanistisk – organisk», samt at både organiske og mekanistiske elementer i organisasjonens struktur nok er nødvendig for at ideutvikling skal skje og for at forandringsideer skal bli iverksatt.

Legemetanken i Bibelen forutsetter at alle i menigheten skal tjenestegjøre, samt at personlig utrustning og nådegaver skal være bestemmende for hvilket ansvar og oppgaver som den enkelte får arbeide med. I drøftingen ovenfor og i kapittel 1 påpekte vi at menigheter på denne bakgrunn må ha en fleksibilitet som blant annet gjør det mulig å integrere flere og nye mennesker i tjenester. Dette fordrer at organisasjonen ikke har en for stram struktur, men at den inneholder organiske elementer. Samtidig påpekte vi at lederne i menigheten må gi lederne (for eksempel hovedpastor og avdelingsledere) rom til å utøve ledelse (se kapittel 9). Dette innebærer at beslutningsmyndighet må fordeles mellom nivåer med økende ansvar og myndighet jo høyere i menighetsorganisasjonen menighetslederne befinner seg. Om organisasjonen tar disse hensynene, så vil det i alle fall til en viss grad medføre at strukturene ikke hindrer endring. Dette er fordi det innebærer både en viss strukturell fleksibilitet og en viss sentralisering av beslutninger. Om menigheten ønsker å legge enda bedre til rette for endringer, kan disse

trekkene forsterkes. Større myndighet tildeles leder og mellomledere, og fleksibiliteten styrkes ved å dempe formaliseringsgraden, den vertikale og horisontale arbeidsdelingen m.v., slik at endringer raskere og enklere kan innpasses i menighetsorganisasjonen.

Når menigheten vokser, kan trolig et slikt mønster redusere effektiviteten i de aktivitetene som kontinuerlig pågår i menigheten (se også drøftingen av livssyklus i kapittel 5). Større oppgaver som gjennomføres på regelmessig basis fordrer ofte en noe sterkere og klarere strukturering, dersom arbeidet skal bli drevet på en kostnadseffektiv måte med høy kvalitet. De ukentlige møtene i større menigheter er et eksempel på slike oppgaver. I løpet av en søndagsgudstjeneste er det en rekke medarbeidere som må i sving. Forkynner, møteleder, møteverter, parkeringsvakter, musikere og sangere, lyd- og lysfolk, tolk, data- og prosjektorbetjening, dekoratør, kafemedarbeidere, mv. Om et slikt apparat skal kunne fungere godt, så er en betydelig grad av strukturering nødvendig. En må ha en ansvarlig som vet hva som skal skje, og en bør også ha mellomledere for forkynnelse, sang og musikk, for tekniske tjenester og for kafedrift mv. Om ikke det samme skjer på hver gudstjeneste, så må en ha velstrukturerte informasjonssystemer hvor hver enkelt får nødvendig informasjon. Det må være klare linjer med henhold til hvem som bestemmer innhold osv. Ut fra den språkbruken som er brukt ovenfor, må altså en slik oppgave ha klare mekanistiske innslag. Dette vil trolig øke effektiviteten, men kan tenkes å hemme endringsevnen, i alle fall om ikke lederen for gudstjenestene er tilført så mye myndighet at vedkommende kan ta nødvendige beslutninger om endring.

I en menighet, i alle fall de av en viss størrelse, bør det foregå ideutvikling, iverksettelse av nye tiltak og drift av eksisterende virksomhet kontinuerlig. Selv om litteraturen om endring og innovasjon tilsynelatende innebærer at disse aktivitetene skjer som separate aktiviteter etter hverandre, så vil det alltid være en interaktiv prosess hvor en går litt fram og tilbake mellom fasene i nyskappingsprosessen. I en liten menighet som er strukturert på en entreprenøriell måte vil så å si hele menigheten gå igjennom de ulike prosessene fra ideutvikling til drift. I større kirker er ikke dette så enkelt fordi det normalt foregår en hel rekke aktiviteter som fordrer en sterkere strukturering, eller en større

grad av mekanisering. Hvilke løsninger kan tenkes på en slik utfordring?

Avhengigheter og løst koblede enheter

Avdelinger, grupper og individer i en organisasjon kan være gjensidig avhengig av hverandre i det daglige arbeidet, de kan være sekvensielt avhengig av hverandre, eller de ulike delene av organisasjonen er bare koblet sammen i den forstand at de deler noen felles ressurser (Thompson, 1967). Dersom organisasjonsdelene er gjensidig avhengig av hverandre betyr det at de ulike gruppene kontinuerlig er avhengig av hva de andre gjør for å kunne utføre eget arbeid. I en menighet vil for eksempel musikere og teknikere være gjensidig avhengig av hverandre for at arbeidet skal kunne gjennomføres på en god måte. Det er en sekvensiell avhengighet når en gruppe må gjøre et arbeid før det er mulig for den neste gruppen å komme i gang. Ungdomsavdelingen i menighet og senioravdelingen vil i stor grad være uavhengig av hverandre, bortsett fra at de innenfor en menighet er avhengig av felles ressurser.

Ulike deler av organisasjoner er i mange tilfeller relativt løst koplet (Orton & Weick, 1990). Særlig gjelder dette for organisasjoner som ikke driver produksjon av fysiske varer. Løse koplinger kan være en fordel for endring, fordi ulike deler av organisasjonen da kan endres i ulikt tempo. Ungdoms- og senioravdelingene i en menighet kan igjen være gode eksempler. Endringstakten i ungdomsavdelingen kan være større enn endringstakten i senioravdelingen, uten at det forårsaker særlige utfordringer. Slik kan en tenke seg at forskjellig endringstempo i ulike deler av menighetsorganisasjonen skjer synkront. Dette skaper fleksibilitet i menigheten fordi ulike deler kan tilpasse seg ulike deler av omgivelsene forskjellig, uten at hele kirka foretar tilsvarende endringer som de ulike delene gjør. Dette kan også bidra til at ikke hele kirka trenger å gjennomgå nybegynnerproblemene, og vellykkede endringer kan tenkes å smitte fra den ene til den andre delen av menighetsorganisasjonen.

I beskrivelsen ovenfor er en underliggende tanke at de fleste medarbeiderne i de ulike enhetene eller avdelingene som går gjennom

endringsprosesser følger prosessen i alle faser, men i forskjellig tempo. En kan også tenke seg å innarbeide et midlertidig eller permanent organisatoriske skille mellom de ulike prosessene i endringsarbeidet. En kan for eksempel utvikle en gruppe eller avdeling som kontinuerlig arbeider med ideer til videreutvikling av menighetens arbeid. Deltakerne vil naturlig nok ha en kreativ legning og kunne håndtere usikkerhet. De ideene som videreutvikles og konkretiseres i nye løsninger eller metoder kan så iverksettes i de respektive avdelingene i menigheten. Utfordringen blir da at de delene av organisasjonen som skal iverksette arbeidet, kan ha motforestillinger og føle begrenset eierskap til arbeidet. For å redusere utfordringene med manglende eierskap er det derfor nødvendig å planlegge godt. Det er også et alternativ å introdusere endringer i en del av menighetsorganisasjonen som er endringsvillig og så håpe på en smitteeffekt.

Et skille mellom noen som fokuserer på utvikling og endringsarbeid og andre som setter søkelys på iverksetting og drift, er trolig enklere å gjennomføre i en stor organisasjon enn i en liten organisasjon. Entreprenørskapskonfigurasjon til Mintzberg (1979), som beskriver mindre organisasjoner, innebærer trolig noen av de positive elementene i organiske organisasjoner som for eksempel mye horisontal kommunikasjon, lav formaliseringsgrad og liten grad av horisontal og vertikal differensiering. Samtidig har slike organisasjoner høy beslutningsentralitet som preger mekanistiske strukturer slik at retning defineres raskt og klart, ressurstildeling skjer hurtig og de menneskelige ressursene allokteres raskt til de formål som prioriteres. Kanskje vi ser noen av disse trekkene i tilknytning til nyplanting av menigheter. En tydelig menighetsplanter som leder arbeidet og en del nære medarbeidere som er knyttet sammen på en uformell og lite strukturert måte, og som i stor grad følger etablererens lederskap.

Endringstakten i menigheter vil være forskjellig i ulike avdelinger. Det er derfor i de fleste menigheter en diskusjon om hvordan fellesaktiviteter som gudstjenester skal utformes. Her kommer blant annet generasjonsmotsetningene ofte tydelig til syne. Det finnes ulike måter å takle dette på. Menigheten kan velge en form som preges av lange tradisjoner og små endringer, et kompromiss (litt av hvert eller en slags "midt-i-mellom-form"), eller satse på å alltid kun ha et moderne

uttrykk. Et annet alternativ er å bygge forskjellene inn i organisasjonsstrukturen ved å ikke ha fellesgudstjenester, men flere gudstjenester med ulik form. Enkelte lar en slik “markedstilnærming” også innarbeides i avdelingsstrukturen i menigheten. Vi skal ikke drøfte dette nærmere her, men påpeke at valgene en gjør med henhold til fellesaktivitetene trolig har betydelige konsekvenser for deltakelse.

Limet i løse koblinger

Et sentralt spørsmål i organisasjoner hvor enkeltdelene er svakt koplet sammen er hva som er limet som holder organisasjonen sammen ved endringer. Orton and Weick (1990) trekker i denne sammenhengen fram betydningen av felles verdier (se også Argango.Vasquez & Gentilin, 2021; Spender & Grinyer, 1995). Svært løstkoblede systemer kan redusere evnen til effektivt, tilpassede og formålsrettede handlinger (Argango.Vasquez & Gentilin, 2021; Orton & Weick, 1990). På den andre siden, når systemene blir for tett koplet sammen, frakoples de konteksten de arbeider innenfor (Spender & Grinyer, 1995) og mister omstillingsevne. Under iverksettelsesfasen er behovet for faste strukturer sterkere enn når man arbeider med idéiden. Spender and Grinyer (1995) viser hvordan man kan frigjøre eller løsne på koblinger til deler av virksomhetene mens utviklingsarbeidet pågår, for så å rekople den til virksomheten når gjennomføringen av forandringen skal skje i full skala.

I en større studie fant forskerne at virksomhetene som hadde mestret en kraftig og rask omstilling var både løst og tett koplet, både sentralisert og desentralisert (Grinyer et al., 1988). Det samme var ikke tilfellet for de som ikke hadde klart seg. Samtidig fant forskerne at der topplederne reiste mer, fikk mer ekstern informasjon, var mer sammen med leverandører og kunder var endringskraften større. Betydningen av nettverk drøfter vi nærmere i kapittel 12 og vi skal derfor ikke gå nærmere inn på dette temaet nå. Poenget her er at topplederens persepsjon av situasjonen har betydning for hvordan organisasjonen utvikles. Vedkommende vil derfor kunne bidra til å lime sammen løst koblede systemer. Det samme kan også mellomledere gjøre slik f.eks. Sandberg et al. (2021) påviser.

Spender and Grinyer (1995) viser at bedrifter ble holdt i sammen i endringsperioder gjennom en institusjonalisert følelse av begeistret forventning, stor grad av forpliktelse og gjennom et energisk søk etter stadige forbedringer. Virksomhetens ledere hadde en sterk funksjon i arbeidet med å skape disse holdningene. Men slike holdninger er vanskelig å opprettholde over tid. Endringsagenter blir trøtte og tidligere store endringer blir institusjonalisert og tatt for gitt og koblingene internt kan bli svært tette. For å unngå dette må virksomhetens leder stimulere sine omgivelser på ulike måter. Styreleder og styre kan påpeke utfordringer og ubehagelige fakta, en kan bruke benchmarking, og mellomledere kan presses til å sette seg inn i hva brukere og andre virksomheter av samme type gjør (Spender & Grinyer, 1995).

I mye av litteraturen om organisasjonsendring understrekes betydningen av å sikre at ledere i ulike deler av virksomhetene har felles forståelse av situasjonen eller et felles tankemønster. Spender and Grinyer (1995) viser imidlertid at tankemønstrene til ledere av ulike deler av organisasjonen er ganske forskjellige. Flere andre forskere fremhever heterogenitet i ledersammensetningen som positivt for endringsevne (se f.eks. Ambos & Birkinshaw, 2010). Samtidig viser Spender and Grinyer (1995) at særlig ledere med et eksternt orientert ansvar eller funksjon har evne til å forstå tankemodellene til dem som de samarbeider med. Dette ledet forskerne til å konkludere med at forskjeller i tankemodeller mellom ledere av ulike organisasjonsenheter så å si kan underordnes behovet for samarbeid med andre enheter som er preget av andre tankemodeller. Felles tankemønster er ut fra dette ikke nødvendig for samarbeid, men det forutsetter evne og vilje til å forstå andre tankemønster og være villig til å sette egne mønster til side for å få samarbeidet til å fungere.

Radikale vs. konvergerende endringer

I drøftingen ovenfor skiller vi mellom radikale og konvergerende endringer. Konvergerende endringer er mindre tilpassningsendringer innenfor det mønsteret eller arketypen som preger organisasjonens design, mens radikale endringer er endringer hvor en bryter ut av eksisterende mønster og beveger seg over i en ny form eller arketype.

Konvergerende endringer har i stor grad sammenfallende betydning med inkrementelle endringer, men det kan vel tenkes at inkrementelle endringer over tid kan lede en organisasjon over i et annet organisasjonsmønster.

Det finnes flere andre måter å beskrive ulike endringstyper på. Ofte beskrives endringer ut fra hvor store eller omfattende de er, eller hvor stor forandring de medfører for organisasjonen. Innovasjoner beskrives på tilsvarende måte, men en skiller her også etter hvor stor nyhetsgrad forandringen innebærer, altså om andre organisasjoner, for oss menigheter, har gjort noe tilsvarende eller ikke (Booz et al., 1980).

Et viktig spørsmål er om de organisatoriske forholdene som er diskutert ovenfor bare kan bidra til eller legge til rette for konvergerende endring. Altså mindre endringer som ikke bryter med eget mønster eller arketype. Hva så med radikale omfattende endringer? Den siste type endring skjer mye sjeldnere enn endringer innenfor et mønster (Pettigrew et al., 2001). Dette synes vel også intuitivt riktig å si for menigheter. Større strukturelle endringer skjer sjeldent, mens tilpasninger og mindre endringer skjer (noe) oftere. Menguc and Auh (2010) påpeker at deres forskningsresultater tyder på at når strukturen blir mer uformell (og trolig organisk) øker antallet inkrementelle endringer, men ikke radikale endringer.

I årenes løp har det skjedd betydelige omstillinger i noen menigheter. Det er imidlertid lite systematisk kunnskap om dette og hva som har forårsaket dette og hvordan det har skjedd, men det kan kanskje synes som om betydelige kriser har vært en del av prosessen. Trolig kan det sies at disse endringene har vært endringer fra et mønster eller en arketype til en annen. Det er nok mer usikkert om menigheter har klart store endringer gjennom de små skritt eller evolusjonære endringer. En del ”moderniseringer” finnes det vel også eksempler på, men mange menigheter har endret seg lite.

Eksempler på mulige strukturelle mønster i kirker

I kirkevekksttenkningen er det flere steder drøftet på hvilken måte ulike strukturer eller strukturelle mønster egner seg for å støtte opp om vekst

på ulike utviklingsnivåer (George & Bird, 2017; George, 1991; Wagner, 1996). I denne litteraturen hevdes det at pastorer i større menigheter må oppføre seg mer som en “ranger” (storbonde) enn som en hyrde, og vedkommende må sørge for å rekruttere og lære opp andre som ivaretar hyrdefunksjonen for ulike deler av menigheten. Dessuten er det hevdet at menigheter møter vekstbarrierer som må brytes på visse vekstnivåer, blant annet ved å endre strukturen i menighetsorganisasjonen. Vi vil her bruke noe av tenkningen i de strukturelle menighetsmønstrene som ble utviklet i den nevnte litteraturen, og forsøke å videreutvikle dem for å illustrere noen av poengene som er drøftet tidligere i kapitlet.

Det må understrekes at dette er grove forenklinger av virkeligheten og det er ikke basert på omfattende forskning. Det er heller ikke komplette strukturelle mønstre eller arketyper slik vi drøftet dem ovenfor og det finnes dessuten andre og flere mulige inndelinger. Hensikten er å illustrere hva en kan tenke på når en drøfter organisatoriske mønstre og endringer i menighetsstrukturen.

Tabell 7: Noen eksempler på sammenheng mellom størrelse og struktur 1.

Størrelse og andre strukturelementer	Husmenigheten	Den lille tradisjonsmenigheter	Nykommeren
Størrelse	3 til 20-30 aktive?	20 til 70-80 aktive?	20 til 70-80 aktive?
Sentralt Beslutningsorgan	Beslutninger fattes av en farslignende leder	Mange beslutninger fattes i allmøte	Menighetsplanteren fatter selv beslutninger. Resten fattes i ledelsen
Formalisering	Saker behandles uformelt	Tradisjonen har institusjonalisert bestemte rutiner for saksbehandling og har en stabsfunksjon for administrasjon og økonomi	Saker behandles uformelt
Vertikal differensiering	2 nivåer	2- 3 nivåer med mellomledere	2- 3 nivåer med mellomledere
Horisontal differensiering	Begynnende og uformell arbeidsdeling	Begynnende arbeidsdeling med barneledere og besøkstjeneste	Begynnende arbeidsdeling med barneleder og familieleder
Koordineringsmekanismer	Leder er med i alt arbeid og “instruerer” samt at en	Gjensidig tilpasning, lite bruk av hierarkiets	Styring gjennom hierarki, gjensidig tilpasning, visjonsfokus

KIRKELEDELSE

	del gjensidig tilpasning hele tiden skjer	instruksjonsmyndighet, vekt på at tradisjonen leder adferden til leder, mellomledere og andre	
Differensieringsstrategi	Ingen	Litt etter alder (barn og eldre)	Litt etter alder (barn og familie)
Tenkelig oppstramminger av struktur	Fastere arbeidsdeling, formalisering av beslutningsrutiner	Flere spesialiserte funksjoner og ledere til disse, delegering av beslutninger til styret og pastor, mer formaliserte beslutningsrutiner	Flere spesialiserte funksjoner, og ledere til disse. Begynnende stabsfunksjon innenfor administrasjon og økonomistyring, mer formaliserte beslutningsrutiner
Tenkelig oppmyking av struktur	Flere deltar i beslutningene	Færre funksjoner, færre tradisjonsbundne ordninger, flere beslutninger delegert til lederne og medarbeidere	Større frihet til mellomledere
Muligheter for tjeneste basert på ulike gaver	En lederfunksjon og nådegavebruk rettet mot personer i fellesskapet, sang/musikk-tjeneste, utadrettede muligheter til tjeneste	Noen få lederfunksjoner, nådegavebruk rettet mot enkeltpersoner i menigheten, sang/musikk, utadrettede muligheter til tjeneste, stabsfunksjon	Noen få lederfunksjoner, nådegavebruk rettet mot enkeltpersoner i menigheten, sang/musikk, utadrettede muligheter til tjeneste

Tabell 8: Noen eksempler på sammenheng mellom størrelse og struktur 2.

Størrelse og strukturelementer	Mellommenigheten	Den store menigheten	Megamenigheten
Størrelse	80 til 200-250 aktive	250-300 til 700-800 aktive	800+ aktive
Sentralt beslutningsorgan	De fleste beslutninger fattes av styret/eldsterådet	Styre og hovedpastor	Beslutningene er fordelt mellom topplerder og mellomleder. Profesjonalisert styre fatter noen få overordnede beslutninger
Formalisering	Antallet medarbeidere har nødvendiggjort formalisering av beslutningsprosesser og budsjetteringsrutiner	Det er etablert rutiner for hvordan ulike saker skal behandles. Det er en årlig strategi- og budsjettprosess i styret og daglig ledelse	Det er etablert formelle rutiner og regler for hvordan saker behandles. Det er en årlig strategi- og budsjettprosess hvor styret, hovedpastor og mellomledere deltar

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

Vertikal differensiering	3-4 mellomledere og begynnende stab	4 nivåer og en velutviklet stab innenfor administrasjon	4-5 nivåer og en velutviklet stab med et bredt spekter av støttetjenester
Horisontal differensiering	3-4 funksjoner/ avdelinger er opprettet	5-7 funksjoner/ avdelinger	Flere forsamlinger (seksjoner) i en menighet og flere funksjoner i hver av forsamlingene.
Koordineringsmekanismer	Styring gjennom hierarki, gjensidig tilpasning og begynnende visjons- og verdifokus	Styring gjennom hierarki, betydelig visjons- og verdifor midling, retningslinjer med arbeidsfordeling	Styring gjennom hierarki, visjons- og verdiformidling, og velutviklede "regler" for ulike arbeidsfunksjoner etc.
Differensieringsstrategi	Etter alder og begynnende funksjonsinndeling	Etter alder og funksjoner (sang og musikk, kafeteriadrift, osv.)	Etter alder og etter funksjoner
Tenkelige oppstramninger av struktur	Sterkere formalisering av beslutninger. Klarere og sterke ansvar tilordnet hovedpastor	Flere spesialiserte funksjoner, flere ledere til nye funksjoner, bedre rutiner/regler for behandling av saker, flere databaserte metoder for styring	Sterkere og tydeligere "divisjonisering" (selvstendige felleskap i menigheten), flere ledere til nye (og spesialiserte) funksjoner, utvikling av flere spesialiserte støttefunksjoner (stab) bedre rutiner/regler for behandling av saker, flere databaserte metoder for styring
Tenkelig oppmyking av struktur	Flere deltar i beslutningene	Færre funksjoner, færre tradisjonsbundne ordninger, flere beslutninger delegert til lederne og medarbeidere, løsere koplinger mellom ulike deler	Større frihet til mellomledere, løsere koplinger mellom avdelinger
Muligheter for tjeneste basert på ulike gaver	Mange lederfunksjoner, mange muligheter for nådegavebruk rettet mot menighet og enkeltpersoner, mange muligheter til utadrettede tjeneste	Mange lederfunksjoner, mange muligheter for nådegavebruk rettet mot menighet og enkeltpersoner, mange muligheter til utadrettede tjeneste, mulighet til å utvikle spesialiserte gavebaserte tjenester	Mange lederfunksjoner, mange muligheter for nådegavebruk rettet mot menighet og enkeltpersoner, mange muligheter til utadrettede tjeneste, mulighet til å utvikle spesialiserte gavebaserte tjenester

For å tydeliggjøre hvordan tabellen ovenfor skal forstås skal vi se på et av de beskrevne mønstrene: *Den lille tradisjonsmenigheten*. Mange av beslutningene om hvordan menigheten skal drives tas i menighetsmøtet. Tradisjonen er av stor betydning og selv om det ikke finnes noe særlig skriftlig om hvordan beslutningene fattes har en institusjonalsert mange og bestemte rutiner for hvor og hvordan saker om økonomi, misjonsarbeid, forkynnelse, problemer etc. behandles, og en har i mange år hatt en stabsfunksjon for administrasjon og økonomi. Dette er en stabsfunksjon som i større grad er knyttet til menighetsmøtet enn til pastoren. Menigheten har ofte en pastor og en mellomleder for barnearbeidet med noen hjelpeledere og en leder for besøkstjenesten, altså har den 2 nivåer. 3 om man tar med hjelpelederne i barnearbeidet. Dette innebærer også at menigheten har 2 begynnende avdelinger inndelt etter alder (barn og eldre).

Virksomheten i den lille tradisjonsmenigheten koordineres på flere måter. Til dels foregår koordineringen som gjensidig tilpasning mellom medarbeiderne i virksomheten. Tradisjonen i menigheten er dessuten så slik at den bidrar sterkt til at arbeidet skjer på en bestemt måte eller innenfor bestemte rammer. De få lederne som er i menigheten, instruerer nesten aldri medarbeiderne uten at de selv uttrykker et ønske om slik veiledning. Den lille arbeidsdelingen eller differensieringen skjer etter alder (kalt differensieringsstrategi). Menigheten har ei avdeling for barnearbeid og ei for besøkstjeneste til eldre. Det er gjerne mange eldre i menigheten og bare noen få barn.

Et viktig spørsmål ut fra drøftingen i dette kapittelet er om det er strukturelle endringer som kan gjøres for å igangsette en menighetsutviklende endringsprosess. For å skape en sterkere entreprenøriell struktur kan styrets, men kanskje først og fremst pastorens funksjon styrkes ved å overlate flere beslutninger til vedkommende, en kan utvikle flere funksjoner for å skape et sterkere fokus på nye oppgaver. En ytterligere formalisering av beslutningsrutiner vil i en slik entreprenøriell organisasjon neppe styrke endringskapasiteten. Snarere bør en øke friheten til organisasjonens ledere og medarbeidere og forsøke å dempe styrken i tradisjonen. En må altså med utgangspunkt i tabellen ovenfor både stramme til strukturen ved å endre beslutningsprosessen og løse opp strukturen.

Til slutt i tabellen er det tatt med en rad som beskriver medlemmenes muligheter for tjeneste basert på gaver. Det er noen få lederfunksjoner som gir en begrenset mulighet for å utprøve ledergaver. Det er dessuten naturlig nok mulig å bruke ulike gaver til enkeltpersoner i menigheten, og så er det alltid mulig å bruke sine ressurser på utadrettet virksomhet selv om det ikke er en enhet i menigheten som spesielt arbeider med dette. I tillegg er det innenfor tradisjonsbegrensningene trolig også mulig å utvikle nye tjenester og funksjoner. Konklusjonen hva angår bruk av gaver er at menigheten gir ganske bra muligheter.

Oppsummering

Organisatoriske strukturer har betydning for endring i organisasjoner generelt og trolig også i menigheter. Vi har påpekt at menighetene slik de fremstilles i NT og særlig skriftene som knyttes til Paulus innebærer at menigheter struktureres og har et hierarki. Dette hierarkiet medfører at det finnes ulike nivåer og at personene som er ledere har større ansvar og myndighet enn personer på lavere nivå. Skriftmaterialet gir også grunn til å spore en viss arbeidsdeling både mellom ulike grupper på samme nivå og mellom ledere, men materialet gir ikke en entydig beskrivelse av hvordan arbeidsdelingen var f.eks. mellom tilsynsmenn, diakoner, eldste og andre med ulike nådegaver. Nivåinndelingen i menigheten innebærer ikke at det er ulik verdi på menneskene i menigheten. Dessuten skal ledere være moderate i utøvelsen av makt. Paulus bruker lederbegreper som ikke kan knyttes til det å herske, slik mange begreper om ledelse innebar på Paulus samtid. Ut fra kristen etikk kan bruk av tvang og kontroll mv. ikke anvendes i menigheten selv om strukturen skulle kunne brukes på den måten.

Vi har også forsøkt å vise at tanken om menigheten som Kristi legemene innebærer at alle kristne skal tjenestegjøre, og nådegavetenkningen innebærer at menighetens medlemmer skal ledes inn i arbeid som er tilpasset deres spesielle gaver. For å få dette til må menigheten ha innebygd en struktur som er såpass fleksibel at det går an å legge til rette for at personer med ulike gaver hele tiden kan komme inn i en passende funksjon. I drøftingen av organisasjonslitteraturen så påpekte vi at organisk fleksibilitet synes å påvirke utvikling av nye ideer til

endring. Slik sett er fleksibiliteten, som vi påpekte at legeme- og nådegavetenkningen fordrer, positiv i forhold til endring. Samtidig antyder organisasjonslitteraturen at en noe strammere strukturering av organisasjonen fremmer iverksetting av eksempelvis nye aktiviteter. Så lenge struktureringen ikke blir så stram at de motvirker den bibelske normen så vil det være hensiktsmessig. Vi brukte begrepene organisk og mekanistisk for å uttrykke ulikheter i struktureringsgrad.

For å forstå hvordan struktur påvirker endringsevne introduserte vi begrepene organisatorisk mønster, arketyper og konfigurasjoner som mer eller mindre har den samme betydningen. Årsaken til at vi brukte disse begrepene er at det er viktig å rette oppmerksomheten mot strukturelle mønster, snarere enn enkelthetene i strukturen. Vi eksemplifiserte dette med å vise til entreprenørskapskonfigurasjonen til Mintzberg (1979) som antas å ha høy endringsevne fordi den bl.a. har en uformell og relativt lite formalisert struktur og saksbehandlingsprosess som gir fleksibilitet og grobunn for kreativitet, samtidig som beslutningsmyndigheten er sentralisert slik at beslutninger knyttet til endring kan fattes raskt. Slike trekk finner en ofte i små organisasjoner hvor gründeren fortsatt leder virksomheten, F.eks. vil en trolig finne dette i menigheter som nylig er plantet. Når endringer skjer i slike organisasjoner er de fleste organisasjonsmedlemmene påvirket av det som skjer. Det at ulike faser i endringsprosessen antas å fordre noe ulik organisering løses trolig i denne typen organisasjoner sekvensielt, i alle fall for store endringer. Hele organisasjonen blir mindre fleksibel når iverksetting skjer. Det kan gjøres fordi en høy beslutningssentralitet gir mulighet til å stramme inn frihetsgradene til den enkelte når iverksettelse av nye tiltak foregår. Her vil det nok være noen grenser i en menighet på grunn av at muligheten for å gi instruksjoner er til frivillige medarbeidere.

I større organisasjoner påpekte vi at vil være en rekke driftsoppgaver som må pågå hele tiden. Samtidig vil ideutvikling og iverksettelse av nye tiltak foregå i sunne organisasjoner. Ideutvikling, iverksettelse og drift fordrer trolig noe forskjellig strukturering av organisasjonen. Dersom endringsarbeid skjer kontinuerlig og ikke sekvensielt kan det tenkes at ulike deler av organisasjonen struktureres ulikt. F.eks. kan det tenkes at deler av menighetsorganisasjonen arbeider mer med å utvikle

virksomheten, mens andre deler iverksetter. Utfordringen da blir at eierfølelsen til iverksetterne kan bli for svak.

Tanken om løst koblede systemer vokste fram bl.a. fordi noen så at det var behov for ulik organisering og endringstakt i ulike deler av en organisasjon. I tråd med dette er det funnet at heterogenitet i sammensetningen av ledere i organisasjoner ser ut til å påvirke endring positivt. Løst koblede organisasjoner gir rom for ganske forskjellig endringstempo i ulike deler av organisasjonen. I menigheter skaper slike forskjeller utfordringer i vanlige fellesaktiviteter som søndagsguds-tjenesten. Utfordringen i organisasjoner som er løst koblet sammen er å skape samhørighet og retning. Studier viser bl.a. at topplederen og mellomledere kan bidra til å skape nødvendig forskjellighet når organisasjonen er i ferd med å stivne og utvikle for tette koblinger. Videre kan de bidra til å skape samhørighet og retning ved å spre felles verdier, ved å begeistre og skape energi i organisasjonen når løse koplinger mellom organisasjonen er nødvendig for å muliggjøre ulik endringstakt. Det er også eksempler på hvordan leder løsner på koblinger til deler av virksomhetene mens utviklingsarbeidet pågår og så rekobler den til virksomheten når gjennomføring av forandringen i full skala skjer.

Kapittel 5

Livssyklus og kirkers utvikling

Bakgrunn, formål og perspektiv

Forskere har i mange år studert hvordan kunnskap om organisasjoners livssykluser fra fødsel til forfall kan hjelpe ledere med å påvirke vekst i organisasjoner (Burns & Stalker, 1961; Gurianova et al., 2014; Mintzberg, 1979). Kunnskap om organisasjoners livssykluser har også blitt diskutert i litteratur om kirkevekst (Fletcher, 2006; George & Bird, 2017; Hunter III, 2005). Tankene om vekstbarrierer ser ut til å være hentet fra livssyklus-perspektivet. Empirisk forskning på vekstbarrierer er begrenset og umoden. I dette kapittelet tar vi sikte på å videreutvikle tankegangen rundt hvordan lederskap kan håndtere vekstbegrensninger

Formålet med dette kapittelet er å bruke litteraturen om organisasjoner livssyklus og litteraturen om vekstbarrierer i kirker for å diskutere faktorer som påvirker vekstprosesser, diskutere striktheten i stadiene i livssyklusmodellen, utfordringene organisasjoner møter under faseoverganger og hvordan disse kan håndteres for at vekst skal fortsette. Organisatoriske faser og stadier brukes som synonymer i dette kapittelet. Striktheten omhandler presisjonen i antallet og innholdet i fasene som kan eller bør defineres.

Mange av de samme utfordringene som andre organisasjoner møter må trolig også håndteres i kirkene for å hindre at veksten avtar eller stopper opp. Vi skal se på flere organisatoriske virkemidler som kan være med på å øke kirkenes sjanse til å passere overgangene og opprettholde videre vekst.

Å bruke livssyklusperspektivet på organisasjonsutvikling er utfordrende fordi det involverer en blanding av fornuftsargumenter, casestudier, tverrsnittstudier, og noen longitudinelle studier utført i forskjellige sammenhenger (industri sektorer, lokasjoner, etc.). Når det gjelder kirker, kommer argumentene knyttet til vekstbarrierer fra livssyklusforskning. Bruken av denne tenkningen på kirker er basert på

resonnementer fra livssyklusforskning på ikke-kirkelige organisasjoner snarere enn empirisk data fra kirkelige organisasjoner.

Grunnen til å anvende den livssyklusteorien på kirker er at den kan hjelpe oss med å diagnostisere lederskap og organisatoriske hinder eller barrierer for videre vekst. En slik diagnose er en forutsetning for å velge riktige verktøy eller metoder. Dette er ikke uproblematisk fordi det kan være forskjeller på utviklingen av kirker sammenlignet med andre virksomheter.

I denne drøftingen brukes organisasjonsfaser og stadier om hverandre, som synonymmer.

Kirker er ulike

Det er viktig å innledningsvis nevne at kirker er organisert svært forskjellig. På den ene siden finnes små husmenigheter med en enkel familielignende organisering, hvor plenumsmøter eller en farslignende leder tar de viktigste avgjørelsene. På den andre enden av spekteret er det megakirker med mange tusen medlemmer. Disse store kirkene har en godt strukturert organisasjon med seksjoner og avdelinger som jobber med konkrete oppgaver og med klare og formaliserte beslutningsrutiner. De ulike ledernivåene vet hva de kan bestemme selv og hva de trenger å avklare med sine overordnede. I noen kirker er det topplederen som tar de fleste avgjørelsene. I andre kirker fattes slike vedtak av et styre eller en gruppe eldste. Andre kirker tar imidlertid mange avgjørelser i menighetsmøtet.

Ledere av kirker utfører også sitt lederskap på forskjellige måter. Pastoren i noen kirker har stor myndighet til å ta avgjørelser. I andre kirker er pastoren først og fremst forkynner og sjelesørger. Det er mange ulike lederstiler og variasjonsbredden er stor. Selv om man ikke velger lederstil og organisering helt fritt, kan begge deler påvirkes av kirkens ledere og medarbeidere. Vi skal derfor se nærmere på hvordan de tilpasninger og valg som gjøres på disse områdene i kirken påvirker dens utvikling og vekst.

Kirker har en åndelig-teologisk og en menneskelig-sosiologisk dimensjon, og de opererer både i en historisk og samtidskontekst. Lederskap og organisasjonsforskning fra andre typer organisasjoner kan

brukes i en kirkelig kontekst. Bruken av slik forskning bør anvendes i den grad den støtter kirkens teologiske og åndelige utvikling og ikke bryter med den bibelens innhold eller den bibelske normativiteten (Jenssen, 2018a; Råmunddal, 2009).

Organisasjoners livssyklus

Teorien om livssykluser i organisasjoner er basert på utviklingen fra "fødsel" til vekst, stagnasjon og "nedleggelse". Livssyklusforskning ble startet på 60-tallet (Chandler, 1962; Downs, 1967; Lippitt & Schmidt, 1967; Steinmetz, 1969). Det foreslås i denne teorien at organisasjoner går gjennom flere forskjellige forutsigbare stadier etter hvert som de vokser (Jawahar & McLaughlin, 2001). Tanken er at endringer i organisasjoner følger et bestemt mønster og at de forventes å gå gjennom et sett med faser i løpet av livet. For å gå fra en fase til den neste, må organisasjonen gå gjennom en utfordrende endringsprosess som må løses ordentlig (Kazanjian, 1988)

Livssykluser er definert av Hanks (1990, p. 9) som: «en unik konfigurasjon av variabler relatert til organisasjonskontekst, strategi og struktur. Utviklingsstadier kan verifiseres ved å gruppere organisasjoner langs disse dimensjonene. Hvis vi definerer et vekststadium i form av konfigurasjon, kan overgangen mellom stadier karakteriseres som en rekonfigurasjon langs disse dimensjonene.»

I henhold til livssyklusteorien, er det altså flere forskjellige beskrivelser av stadiene som organisasjoner går gjennom (Jawahar & McLaughlin, 2001). Greiner (1972, 1998), som var en av de tidlige og ledende utviklerne av livssyklusteorien, beskriver en seks-fase-prosess. Han mener det alltid er en stor utfordring å gå fra en fase til en annen. Et avgjørende poeng er at organisasjoner risikerer å mislykkes i disse overgangene. Det antas ofte at en vellykket retning i en fase skaper bedre forutsetninger for overgangen til neste trinn. I tillegg så kommer endingen innenfra i organisasjonen. Prosessene er ytre påvirket, men den indre logikken eller drivkraften i organisasjonen er de sentrale elementene i endringsprosessene.

Greiner (1972, 1998) skiller mellom vekst gjennom kreativitet (F1), retning (F2), delegering (F3), koordinering (F4), samarbeid (F5)

og allianser (F6). Et sentralt poeng er at utfordringene i hver fase skaper en krise i ledelse (F1-F2), autonomi (F2-F3), kontroll (F3-F4), tillit (F4-F5) og identitet (F5-F6). Unnlattelse av å løse disse krisene vil hindre organisasjonen i å gå videre til neste fase, og organisasjonen vil slutte å vokse.

Det er ulike måter å forstå overgangene mellom faser på. Greiner (1972) så på veksten av organisasjoner som en serie av evolusjoner og revolusjoner utløst av kriser. Chandler (1962) så på vekststadier som svar på en virksomhets søken etter nye vekstmuligheter (Kazanjian, 1988). Selv om Greiners (1972) syn ser ut til å være den vanligste måten å tenke på i livssyklusforskning, er begge mekanismene fortsatt mulige.

«Tipping Points»

Livssyklusperspektivet blir kritisert for å være for lineært og ha en deterministisk forståelse av organisasjoners utvikling. Det vil si at man går ut ifra at man vet hvordan utviklingen kommer til å se ut før den har skjedd. Organisasjoner følger ikke den samme utviklingsprosessen (Huy, 2001). De går sannsynligvis gjennom ulike stadier i en vekstprosess, og sekvensen følger ikke nødvendigvis samme rekkefølge eller mønster. I tillegg opplever de ikke de samme utfordringene på ulike stadier (Phelps et al., 2007).

Levie and Hay (1998) og Phelps et al. (2007) konkluderte med at organisasjoner ikke utvikler seg gjennom forutsigbare sekvenser, men gjennom sin egen unike serie av stabile og ustabile tilstander som kan knyttes til lederutfordringer. Nicholls-Nixon (2005, p. 79) virker mer forsiktig i sin konklusjon. Hun mener at virksomheter utvikler seg gjennom en forutsigbar livssyklus, men at stadiene ikke alltid er lineære. Tiden brukt i hver fase varierer også betydelig mellom virksomheter. Hun påpeker, i likhet med Greiner (1972), at kriser ofte oppstår i organisasjoner og fremmer nødvendige endringer. Stubbart og Smalley (1999) mener at livssyklusmodellen, med dens stadier, kan hjelpe oss med å diskutere mulige nye mønstre i organisasjoner.

Etter hvert som organisasjoner vokser, er det nødvendig å gjøre betydelige endringer i dem. Nicholls-Nixon (2005) mener «at det

kreves store endringer i systemer, strukturer og evner for å takle den økte kompleksiteten som følger rask vekst.» Phelps et al. (2007, p. 1717) sier det slik: «det er ingen standard lineær sekvens av stadier eller problemer, men det er et grunnleggende sett med nøkkelproblemer som alle voksende bedrifter kan forvente å møte på et tidspunkt.»

Dette punktet som man kan forvente å møte på, kalles for et «tipping point». Det indikerer et kritisk punkt hvor relativt stabile organisasjoner går inn i en rask utviklingsprosess, og det kan da observeres betydelige endringer. I forskningen det refereres til her måles vekst ulikt, men det er ofte knyttet til størrelse (salg, ansatte osv.).

Siden utviklingen av voksende organisasjoner ikke er den samme for alle og er sti-avhengig (Phelps et al., 2007), er det avgjørende å skape en god forståelse av organisasjonen for å iverksette tilpassede endringer til rett tid. Phelps et al. (2007) understreker at evnen til å absorbere kunnskap om situasjonen og mulige løsninger avgjør om bedrifter passerer «tipping points» godt.

Det er flere ulike beskrivelser av utfordringer som man møter på ulike «tipping points». Greiner (1972) beskrev lederutfordringene. Scott og Bruce (1987) påpeker at når organisasjonen vokser, må ledere tenke på følgende hovedområder: rollen til topplederen, lederstil generelt, organisasjonsstruktur, produkt- og markedsforståelse, systemer og kontroll, viktige finansielle kilder, kontantstrøm, store investeringer og produkt-markedsutfordringer. Phelps et al. (2007) nevner personalledelse, formelle systemer, strategi, operasjonelle forbedringer, inntreden i nye markeder og finansiering. Nicholls-Nixon (2005) nevner forretningslogikk, innsamling og distribusjon av informasjon, bygging av relasjoner og lederstil.

Vårt perspektiv

Når organisasjoner beveger seg gjennom livssyklusen sin, hopper de noen ganger over faser eller går tilbake til tidligere faser. Reisen inneholder uregelmessigheter (Miller & Friesen, 1984a). Organisasjonsutvikling påvirkes også i stor grad av faktorer utover de interne prosessene fra livssyklusperspektivet, som konkurranseforhold (Dodge et al., 1994). Hanks (1990) stilte spørsmålet om organisasjoner endrer seg

betydelig i ulike og spesifikke faser, som livssyklusstanken antyder, eller gjennom en gradvis endringsprosess. Hanks (1990) og Nicholls-Nixon (2005) mener at konsensus i litteraturen er en kombinasjon av gradvise endringer og endringer gjennom faser. I denne boka legger vi dette synet til grunn.

Med utgangspunkt i flere studier bruker vi tall fra 1 til 4 for å klassifisere stadiene (Gurianova et al., 2014; Sirmon et al., 2011; Tam & Gray, 2016a): 1=oppstart, 2=vekst, 3=modenhet og 4=metning. Som denne klassifiseringen viser, fokuserer vi ikke på nedgang. I noen tilfeller bruker vi tallet 0 for å reflektere “før-oppstart-fasen”. Vi antar at faseoverganger kan skje på ulike vekstnivåer avhengig av organisasjonstypen og visse kjennetegn ved den enkelte organisasjonen. Ikke alle organisasjoner må gjennomgå alle fasene.

Livssyklus og vekstbarriere i kirker

Livssyklus er sjelden nevnt som begrep i populærvitenskapelig litteratur om kirker. I den kirkerettede litteraturen brukes, som nevnt vekstbarrierer. Bedrifter og andre organisasjoner indikerer vekst ved økt salg, antall ansatte osv. I kirkelitteraturen brukes ofte antall faste deltakere på gudstjenester som en indikasjon på kirkestørrelse. I publisert litteratur identifiserer følgende forfattere barrierer på ulike nivåer. George and Bird (2017) oppgir at deltakelse på 200, 400 og 800 er barrierer som er vanskelige å bryte. De understreker at barrierenivåene varierer mellom kirker. Searcy (2012) hevder at vekstbarrierer er på 65, 125, 250, 500 og 1000. Argumentasjonen for disse nivåene er basert på tendenser til platå, det vil si at kirken ikke lenger vokser, men flater seg ut. I en nyere studie brukes den sosiale hjernehypotesen. Bretherton og Dunbar (2020) brukte denne hypotesen til å argumentere for at enkeltleder-kirker står overfor utfordringer med nedadgående engasjement når antallet medlemmer overstiger 150. Spenninger skapes i en omstrukturingsprosess og kan stoppe eller bremse veksten.

Selv om noen prøver å vise at kirker ser ut til å flate ut på visse nivåer, er ikke valg av nivåer tilstrekkelig underbygget fra et teoretisk eller empirisk synspunkt. Dessuten er det verken en oppstartsfasen eller

en modningsfase i denne tenkningen. Vekstmålene er dessuten kompliserte for kirker og andre organisasjoner. Dette ser vi på senere.

Det er gode grunner til å være forsiktig med å sette klare grenser for utviklingsstadiene. Kirker er teologisk-åndelige enheter, men er også organisatoriske enheter med ledere og ansatte (Råmunddal, 2011). Kirker er også forskjellig fra andre organisasjoner langs flere dimensjoner (Jenssen, 2018a). Vi vet lite om hva disse forskjellene betyr når det gjelder om og når kirker går fra fase til et annet. En relativt liten andel av kirkene er store. F.eks. har 57 prosent av alle kirker i USA mindre enn 100 deltakere på gudstjenesten, og denne andelen er økende (Roosen, 2015).

George and Bird (2017) hevder at for at en kirke skal vokse utover 200-350 voksne, må den utvikle gode planleggingsrutiner, administrative systemer og delegeringsreglement. Ifølge disse forfatterne bør kirkestyret gi de ansatte ansvar for å utvikle visjon, planlegge, forvalte og gjennomføre planene deres. Problemet er at mange kirkestyrer oppfatter seg selv som ledere og de ansatte som tjenere (George & Bird, 2017). Styret ønsker å utarbeide planer, budsjetter og visjoner for kirken. Dette antas å føre til at styringsstrukturen blir en flaskehals og at pastoren og hans medarbeidere ikke gis tilstrekkelig «rom» til å handle og skape endring.

Det er viktig å legge til at personalet kan tenkes å motsette seg de nødvendige endringene som kirkestyret ønsker å gjøre. George and Bird (2017) argumenterer videre for at kirkestyrene i økende grad bør konsentrere seg om overordnede og prinsipielle spørsmål. Styret bør ha ansvar for å utforme og foreslå rammer og retningslinjer for menighetsaktiviteter, det vil si regler og prosedyrer for hvordan større investeringer skal gjøres, når og hvordan legges fram budsjetter, regnskap og planer, og hvordan ansettelsesprosessen skal organiseres. Styret bør ha ansvar for å innstille personer til ulike styrer og utvalg. Den bør også være ansvarlig for å foreslå utnevning av og oppsigelse av seniorpastoren samt ha ansvaret for å løse eventuelle konflikter blant sine ansatte. Etter hvert som staben vokser, kan seniorpastoren ta et større ansvar for rekruttering av nye medarbeidere.

Behovet for lederopplæring vil øke etter hvert som menigheten vokser. Det mest avgjørende kravet for å rekruttere nye pastorer bør

derfor være deres evne til å lære opp nye ledere. En metafor i Bibelen som brukes til å beskrive pastorens funksjon er «hyrde». Å være hyrde betyr å lede flokken samtidig som man viser stor omsorg for den enkelte (Luk 15:3-6). Resultatet av denne tenkningen kan være at pastoren stort sett kun er ansvarlig for forkynnelse og veiledning.

Etter hvert som flokken vokser, oppstår det et problem. Det blir umulig for pastoren å være involvert i direkte omsorg for enkeltmedlemmer. For å utføre denne viktige pastorale funksjonen, må de utføre tjenesten gjennom andre. Opplæring av nyansatte som kan utføre direkte pastorale funksjoner må bli en stadig viktigere del av lederansvaret. Hvis ikke, vil pastoren forsømme sin hyrdetjeneste. Dette har fått noen til å bruke ordet «rancher» som en metafor for seniorpastoren (Wagner, 1984). «Rancher» må lede ranchen eller gården gjennom andre. Hovedoppgaven er å rekruttere ansatte, lære dem opp og deretter administrere dem.

Litteraturen om vekstbarrierer viser også at når en "en-celle menighet" når 100 til 150 medlemmer, er det vanskelig å etablere et tett sammensveiset fellesskap som sikrer åndelig vekst og oppfølging av nykommere. Uten at kirken har noen form for mindre grupper, vil enkeltpersoner føle seg fremmedgjort. Kirkevekstlitteraturen foreslår at mindre grupper på 5 til 15 bør utvikles (Cominskey & Peter, 2002; Surratt et al., 2006). Noen mener også at det er viktig å etablere større homogene grupper på opptil 35 til 80 for å kunne få til målrettet disippelgjøring (Wagner, 1984).

I forskningen om vekstbarrierer framheves det at for at en menighet skal vokse utover et visst nivå, må bygningene være store nok og funksjonelt innredet. Dette argumentet gjelder kirkesalen, og de ulike rommene hvor ulike avdelinger i kirken møtes. Ved vurdering av lokalene må man huske på at rommene sjelden bør fylles helt. Studier tyder på at når 80 prosent av setene i lokalet er fulle, opplever en nykommer kirken som overfylt. Flere gudstjenester kan være et alternativ (George & Bird, 2017).

Til slutt må kirken ha en stab som er stor nok til vekst. Kirkens medlemmer har blitt vant til bemanning som er tilstrekkelig for vedlikehold, men ikke for vekst. Noen har foreslått at det skal være én ansatt per 100 aktive medlemmer fram til deltakelsen i kirken passerer 500.

Andre har foreslått én per 150. Med 200 til 300 hundre aktive medlemmer blir de administrative oppgavene så tidkrevende at pastoren eller frivillige hverken kan eller bør gjøre dette arbeidet. Det bør vurderes å ansette en deltids- eller heltidsansatt administrasjonssekretær. Dette vil frigjøre pastoren til å konsentrere seg om andre oppgaver.

Da litteraturen om vekstbarrierer ble utviklet, var begrepene som ble brukt for å forklare vekststadier og strategier for å overvinne vekstbarrierer trolig nært knyttet til livssykluslitteraturen. Det må ha vært mer enn en inspirasjonskilde. Den påfølgende tabell og diskusjon viser tydelig denne likheten.

I lederlitteraturen er det vanlig å bruke flere teorier for å forklare organisasjonsadferd. Noe atferd forklart innenfor livssyklusperspektivene kan også forklares av andre teorier. Fra et planlagt endringsperspektiv kan veksten hemmes av manglende visjoner og mål, gode planer og gjennomføringsevne. I tillegg er det avgjørende med en grad av delegering, evne til å bygge styringssystemer og ha etablerte prosedyrer for koordinering og samarbeid i henhold til livsløpsperspektivet. I dette kapittelet bruker vi imidlertid livssyklusperspektivet fordi det tar sikte på å forklare den langsiktige utviklingen av organisasjoner.

Oppsummert bør man ut fra litteraturen om vekstbarrierer være opptatt av forholdene som er oppsummert i følgende tabell:

Tabell 9: *Oversikt over vekstbarrierespørsmål i kirkelitteraturen*

Strategi
Utvikle en visjon og mål
Forbedre planleggings-, administrasjons- og styringssystemet
Seniorpastor og lederstil
Toppledernes rolle og lederstil
Overgang fra å yte omsorg til å rekruttere og lære opp ansatte og ledere
Organisasjonsstruktur
Delegere oppgaver og dele kirken inn i flere avdelinger
Delegere oppgaver fra styret til pastoren og videre til ansatte og frivillige
Koordinering og styring
Utvikle de fysiske forholdene (fristed, parkering osv.) for det er fullt

Livssyklus og vekst i bedrifter

Funnene i livsløpslitteraturen kan kategoriseres på flere måter. Med utgangspunkt i Nicholls-Nixon (2005); Phelps et al. (2007); Scott and Bruce (1987), og ved å analysere funnene fra studiene vi har gjennomgått, kan resultatene grupperes på følgende måte: 1) strategirelaterte spørsmål; 2) lederskapsspørsmål; 3) organisasjonsstruktur; 4) organisasjonskultur; 5) eksterne relasjoner/nettverksutvikling og; 6) styrings-systemer.

Tabell 10 nedenfor gir en oversikt over hovedfunnene i litteraturen om livssyklusteori om hva som endres med vekst. Noe av denne litteraturen er normativ og hevder at visse forhold må endres. Andre har en mer beskrivende tilnærming og sier noe om hva som endrer seg. Tanken bak diskusjonen i dette kapittelet er å være normativ. Vi har forsøkt å komme fram til hva som hemmer vekst i menigheter og hva som kan gjøres med det. Problemet med å gjøre det er ikke bare knyttet til begrensningene ved at studiene er forskjellige («review», casestudier, tverrsnittsstudier og longitudinelle studier i ulike forretningskontekster), men også at vi bruker dem i en ny kontekst (kirken). Som påpekt i metodedelene, argumenterer vi likevel for konteksten er lik nok til å hevde at forutsetningene i livsløpet også er relevante for kirker.

I tillegg kan de synes som om den refererte litteraturen om vekstbarrierer antar at livssyklusstudiene utført på andre typer organisasjoner er nyttige også for kirker. For eksempel kan forskningen på informasjonsinnhenting knyttet til strategi i bedrifter støtte innsamling av informasjon i en kirkelig kontekst (Jenssen, 2019b). Vektleggingen av engasjement og involvering i vekstprosessen til organisasjoner utenfor kirkelig kontekst (f.eks. deltakelse i beslutningstaking) kan begrunne det samme i kirkesammenheng.

Antakelsen som er gjort for kirker i høyre kolonne i tabellen nedenfor, er hentet fra konklusjonene i livsløpslitteraturen som referert til i venstre kolonne. Når det er støtte for lignende ideer andre steder i kirkeutviklingslitteraturen, er det også gitt en referanse i høyre kolonne.

Tabell 10: *Oversikt over de viktigste litteraturfunnene om livsløpsteorien og antagelser som er gjort om livssyklusstudienings betydning for kirker.*

KIRKELEDELSE

Arguments from the life cycle literatur for firm development	Ph-ase	References	Relevance for churches (assump-tions)
Strategy			
Prebirth strategy/planning with a focus on resource gathering.	0	(Beverland & Lockshin, 2001)	Developing a human resource base before public planting increases the chance for start-up success.
The perception of opportunities and the initial choice of sector, technology, products and markets are vital for further development because it creates some path dependency. Therefore, early phase analysis is important.		(Garnsey, 1998)	Investigating the environment, its demography, needs and cultural composition might help to choose the right place for starting a new church, and designing the ministries around their profile (Jenssen, 1995, 2019).
Create ideology, a clear vision and orientation during the earliest phase.	1	(Abernathy, 1976; Hanks, 1990; Kimberly, 1979)	Creating vision in the early stage of the church development might attract people that want to work within the selected direction (Jenssen, 1995, 2019).
Often focus on a niche during the early phases.	1,2	(Gudmundsson, 1998; Miller & Friesen, 1984b)	The focus on reaching a specific group within the local population might give the church (in its early phase) a more significant impact. Once in focus, it may become more resource efficient.
Do not underestimate the time needed for the start-up process.		(Abernathy, 1976; Galbraith & Vesper, 1982; Hanks, 1990; Hanks & Chandler, 1994)	Church planters may struggle for a longer time than expected, especially with the establishment of the church (Jenssen, 1995).
Creativity and innovation/product development are essential during the early phase.	1,2	Abernathy, 1976; Galbraith & Vesper, 1982; Hanks, 1990; Hanks & Chandler, 1994)	Being innovative in the early stages of church development is probably crucial to find resource-effective ways to reach the population.
In the earlier stages, an incremental short-term innovation strategy is conducive to growth.		(McCann, 1991)	In the early phases of church creation, an incremental strategy may fit the resource situation and add to "short-term wins" .
The importance of process innovation grows through the phases.	3,4	(Abernathy, 1976; Hanks, 1990)	As a church grows and adds members and activities, the need for efficiency in the "production" of the activities will require process innovation to stimulate further growth.
It is vital to develop further by expanding the vision and to apply goals to provide direction for further growth.	3,4	(Abernathy, 1976; Kroeger, 1974; Phelps et al., 2007, p. 10; Torbert, 1974)	To remain relevant and to have more to strive for, a vision may need to be developed further and

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

			then expanded. This is valid also in a church setting.
As organizations grow, they need to increase the environment, deal with its heterogeneity (different groups), diversify and de- fine their position. A strategic position includes a firm's place in a new product-market segment and the development of a new product or technology application.	3,4	(Abernathy, 1976; Dodge & Robbins, 1992; Hanks, 1990; Kazanjian, 1988; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984a; Phelps et al., 2007)	Increasing the number of ministries and growing targeted group in later life cycle phases may contribute to continuing growth. However, if the scope of ministries increases too quickly, it can require too many resources and lead to a reduction in the quality of the existing ministries (Rainer, 2011).
An increasing need for standardization to achieve rationalization, scale economies and capacity to stimulate further growth in new areas.	3,4	(Abernathy, 1976)	The expansion into new ministries and target groups often creates resource scarcity, especially in volunteer organizations such as churches. Developing efficiency in "production" to gain scale economies is crucial to create expansion.
The absorptive capacity of the organization and its network is essential for making changes required by growth. Organizational learning increases this capacity. Gradually, along with growth, learning begins to happen within the organization through internal communication between members and continues through a more formalized learning processes.	2,3,4	(Phelps et al., 2007; Tam & Gray, 2016a)	To make experiences a source of learning within the church, processes must be formalized to secure continuing growth. Such processes may include regular meetings, databases, information gathering and sharing.
Policies and rules must be established along with growth.	2,3,4	(Hanks, 1990; Tam & Gray, 2016b)	A growing church requires more policies and rules to be well-coordinated, follows external regulations, and treats people fairly (e.g., procedures for meeting, the use of money, the interaction between people in general and between gender).
As the firm grows, the need for funding increases.	2,3,4	(Phelps et al., 2007)	At certain stages of growth, a church needs to invest in building and staff. This investment and an increase in operating expenses requires an increase in funding (George & Bird, 2017).
Leadership issues			

KIRKELEDELSE

<p>The entrepreneur's qualities are essential in the beginning (e.g., innovation, self-confidence, risk-taking, and strong will) and the decision-making process is centralized.</p>	<p>1,2</p>	<p>(Abernathy, 1976; Galbraith & Vesper, 1982; Hanks et al., 1993; Kimberly, 1979; Kroeger, 1974; Mintzberg, 1973b)</p>	<p>Planting a church requires entrepreneurial qualities such as innovation, self-confidence, risk-taking, strong will, and more importantly, a strong sense of calling (Stetzer & Im, 2011).</p>
<p>In the early stages, the entrepreneur often organizes the daily work through direct supervision and very little planning.</p>	<p>1,2</p>	<p>(Churchill & Lewis, 1983; Galbraith & Vesper, 1982; Gudmundsson, 1998; Hanks, 1990; Hanks et al., 1993; Lester et al., 2003)</p>	<p>In the early stage of church development, the focus of the entrepreneur is on supervising volunteers and on the necessary church planting tasks. The size of the church does not require much planning, and the tasks required to get the church on its feet is very acute.</p>
<p>In the early stages, flexibility in the organization is necessary to adapt to the surroundings.</p>	<p>1,2</p>	<p>(Hanks, 1990; Hanks et al., 1993; Quinn & Cameron, 1983)</p>	<p>In the early stages of church development, the church should have an organic and flexible form of organization to be able to adapt to its environment quickly.</p>
<p>As organizations grow there is a need to go from solving tasks to leading the work through others and training middle management.</p>	<p>2,3,4</p>	<p>(Kroeger, 1974)</p>	<p>A need for delegation and training of middle managers (e.g., ministry leaders) and coworkers is necessary to maintain the growth in later phases of the church development (George & Bird, 2017; Wagner, 1984).</p>
<p>Some firms that receive an acceptable return on investment early avoid further growth and prefer to stay in the "comfort zone." Additionally, at the end of the growth process and in the beginning maturity stage, it is tempting to slow down, lose focus and try to prolong the growth. Change in leadership or leadership style might be necessary for both situations to continuing growth.</p>	<p>2,3,4</p>	<p>(Garnsey, 1998; Parks, 1977)</p>	<p>Many churches seem to plateau at certain size levels (George & Bird, 2017). The reasons for this are not well known, but it is reasonable to assume (also in churches) that after a period with growth, complacency, less effort, and less risk-willingness might reduce the will to change. Such a situation calls for a refocus and change in leadership style.</p>
<p>Organizational power systems tend to become more diffused, more complex, more ambiguous, and at some point, less functional. This is the case even though, ironically, results in more stability. Such a development may lead to a conflict of interests in the organization.</p>	<p>3,4</p>	<p>(Mintzberg, 1984)</p>	<p>As a church grows, the power spreads to several middle managers (e.g., ministry leaders). If not managed wisely, it can create conflicts, ambiguity, and reduce cohesion and direction of the effort. It can create stability at the expense of progress.</p>

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

The need for political support from subordinates increases in later phases and is most significant in the last phase.	2,3,4	(Smith et al., 1985)	As a church grows, the need for support for the senior pastor from middle managers (e.g., ministry leaders) increases to maintain continuous growth.
Management awareness of HRM increases from a simple needs driven focus, to HR-considerations integrated into all management decisions.		(Baird & Meshoulam, 1988)	As a church grows, the need for developing human resources of employees and volunteers increases. The church needs to increase skills in this area through the development process of the church.
Organizational structure			
As the organization grows, it becomes more necessary to divide it into multiple departments to achieve increased specialization (horizontal differentiation) and economies of scale.	3,4	(Abernathy, 1976; Churchill & Lewis, 1983; Galbraith & Vesper, 1982; Hanks, 1990; Hanks et al., 1993; Kazanjian & Drazin, 1990; Kimberly, 1979; Kroeger, 1974; Lester et al., 2003)	As a church grows, it becomes more important to divide it into multiple departments (ministries) to achieve increased specialization (horizontal differentiation) and economies of scale. This process makes it possible to do more for less.
As the organizations grow, it becomes necessary to delegate decisions and tasks from the board to the top manager, and further down from the CEO to middle managers to ensure that decisions are made close to the task completion. The delegation also may prevent the governing board or the top manager from becoming bottlenecks (vertical differentiation).	3,4	(Abernathy, 1976; Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972; Gurianova et al., 2014; Hanks, 1990; Kazanjian & Drazin, 1990; Kroeger, 1974; Parks, 1977; Scott & Bruce, 1987)	As the church grows, it becomes crucial to delegate decisions and tasks from the board to the senior pastor, and from the senior pastor down to the middle manager (ministry leaders) to ensure that decisions are made close to the task completion. This ensures that the board or the pastor do not become bottlenecks. If not, the growth may not continue. (George & Bird, 2017; Wagner, 1984).
The need to supplement the line with staff functions and functional specialization increases in later phases.	3,4	(Churchill & Lewis, 1983; Kazanjian & Drazin, 1990)	As a church grows, in later phases, the need to supplement the line with staff functions and functional specialization increases (e.g., related to finances, catering, multimedia support).
Divisionalization may be appropriate when the organization becomes very large.	4	(Hanks et al., 1993; Lester et al., 2003)	When the churches become very large (megachurches), divisionalization can become relevant, especially when churches are located at several different places (multicampus churches).

KIRKELEDELSE

Organizational culture			
Forming an identity, developing a sense of a collective commitment and involvement is of vital importance in the early stages of the firm.	1,2	(Quinn & Cameron, 1983)	In the start-up process and early growth of a church, it may be especially important to form an identity, develop collective commitment and involvement to stimulate further growth.
As the organization grows, there is an increasing need to focus on building culture and transmitting culture to different parts of the organization to maintain the participation and direction.	4	(Flamholtz, 1995)	As the church grows, there is a growing need to build the culture to stimulate participation, cooperation, and continue church growth.
It is vital to develop uniform practices using systems and standards in later stages to influence the cultural development in the desired way.	3,4	(Katz & Kahn, 1978)	Systems and practices may help the church in later phases to create and maintain a culture that supports church growth.
It is essential to develop better team cultures for better collaborations in later stages.	3,4	(Katz & Kahn, 1978)	Nurturing a culture that supports teamwork grows with the size of the church.
External relations and network development		(Kroeger, 1974)	
Networks and alliances are especially important in the early phase and are linked to resource access and a breadth of opportunities.	1,2	(Baird & Meshoulam, 1988; Katz & Kahn, 1978; McCann, 1991; Parks, 1977; Sirmon et al., 2011)	Especially in the start-up process and early growth of a church, it is essential to be in a network or alliance with other churches to gain resources, such as motivation, advice, money, expertise, and legitimacy (Jenssen, 2001). The worldwide web may also provide insights into new opportunities for ministry.
Convincing funding sources to be involved in the start-up may increase the access to vital resources for the firm in its early phase.	0,1	(Garnsey, 1998)	Convincing a large church to be involved in a church plant may increase access to vital resources supporting the plant's growth.
In the early phase, organizations will have a proactive or accommodative behavior in its relation to critical stakeholders such as creditors, customers, suppliers, and employees. The later phase important	1,2,3	(Jawahar & McLaughlin, 2001; Kazanjian, 1988)	In the early phase of church development, it may be essential to have a proactive or accommodative approach to maintain important relationships that can support church growth (e.g. to the mother church

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

stakeholders could be creditors, suppliers, customers, and the government.			and selected members in a target group).
In the mature phase, networking will be used proactively or accommodative towards all stakeholders.	3, 4	(Jawahar & McLaughlin, 2001)	In the mature phase of the church, networking will be used proactively or accommodative towards all stakeholders (e.g. to the mother church, financial institution, to other volunteer organizations, or to the municipality).
Management systems			
As the organization grows, it is necessary to go from informal processes in the early phases of development to increasing formalization. Some examples include formalizing decision-making processes, improve coordination and control systems.	3,4	(Adizes, 1979, 1988, 1999; Churchill & Lewis, 1983; Flamholtz, 1995; Galbraith & Vesper, 1982; Greiner, 1972; Gurianova et al., 2014; Hanks, 1990; Hanks et al., 1993; Katz & Kahn, 1978; Kazanjian, 1988; Kazanjian & Drazin, 1990; Kimberly, 1979; Lester et al., 2003; Mintzberg, 1973b; Nicholls-Nixon, 2005; Parks, 1977; Phelps et al., 2007; Quinn & Cameron, 1983; Torbert, 1974)	As the organization grows (degree of formalization), informal processes in the early phases of a church's development cycle have to be replaced with increased formalization. For example, in areas such as (see e.g. Jenssen, 2018a, 2019): decision making, planning, and control, ensuring coordination of activities, ensuring direction and profile of the church, financial management (e.g., analysis and control of cost, investment, surplus/loss and liquidity), ensure and develop practices to satisfy legal and qualitative requirements, and handling external relationships.
Systems to manage finances, cost control, investment analysis, and profit and liquidity management must be improved as the organization grows.		(Hanks et al., 1993; Kazanjian, 1988)	As the church and its economy grow, the need for financing, investment analysis, accounting and liquidity management increases.
It is necessary to improve strategy and planning routines/processes (strategy development, budgeting, evaluation and the implementation plan) to keep the organization growing.	3,4	(Abernathy, 1976; Galbraith & Vesper, 1982; Greiner, 1972; Gudmundsson, 1998; Hanks et al., 1993; Kroeger, 1974; Mintzberg, 1973b)	As the church grows, it has to improve its strategy and planning routines/processes (strategy development, budgeting and implementation plan) to keep direction, proper coordination and continuing growth (Jenssen, 2019).

KIRKELEDELSE

<p>There is an increasing need for formal communication processes as the firm grows.</p>	<p>3,4</p>	<p>(Galbraith & Vesper, 1982; Quinn & Cameron, 1983)</p>	<p>It is important to create proper processes for communicating to individuals (members and volunteers), groups (e.g., leadership teams) and the whole congregation that fit the size of the church. The need for formalization in this area grows with church size.</p>
<p>Performance measurement systems (PMS) may improve managerial development and should increase with growth.</p>	<p>3,4</p>	<p>(Garengo & Bernardi, 2007)</p>	<p>As the church grows, methods for measuring and evaluating performance must increase to keep track of quantitative and qualitative growth (Gibbs, 1992; Jenssen, 2019)</p>
<p>It is necessary to improve HRM as the organization grows. The HRM function develops from being loose or non-existent to a systematic, well-structured, and strategic aligned system. Examples of this development include methods for rewards, training programs for leaders and employees, and policies for recruiting and relationships.</p>	<p>2,3,4</p>	<p>(Adizes, 1979, 1988, 1999; Baird & Meshoulam, 1988; Flamholtz, 1995; Kazanjian, 1988; Phelps et al., 2007; Shim et al., 2000; Sirmon et al., 2011)</p>	<p>As the church grows, leadership training and HRM for employees and volunteers needs to keep improving. The HRM routines have to develop from being loose to a systematic, well-structured and strategic aligned system. Examples of this development includes methods for rewards (e.g., praise and rice), training programs for leaders, employees and volunteers, policies for recruitment, and how to relate to each other in the church.</p>
<p>There is a need for increasing HRM skills as the organization grows.</p>	<p>2,3,4</p>	<p>(Baird & Meshoulam, 1988)</p>	<p>To develop HRM, including leadership training, the church needs to increase HRM skilled personnel.</p>
<p>As the firm grows, innovation to further develop the business must go hand in hand with the ability to create greater work efficiency.</p>	<p>4</p>	<p>(Adizes, 1979; Sirmon et al., 2011)</p>	<p>As a church grows closer to maturity, increasing the efficiency of existing ministries is vital. This will create the capacity for developing new and different ministries to better reach the existing and new groups of people (innovation).</p>
<p>As growth continues, there is an increasing need for IKT skills and systems in the form of routines.</p>	<p>2,3,4</p>	<p>(Baird & Meshoulam, 1988)</p>	<p>As the church grows, there is an increasing need to recruit and develop IKT skills for the various operating systems (e.g., training volunteers, managing meetings, computers and networks, accounting, emergency system) as the church are growing.</p>

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

It is essential during the start-up phase to, at a minimum, develop systems related to cash flow and accounting procedures. The time and resources needed for this process should not be underestimated.	1	(Parks, 1977)	In the early phase of church development, it is crucial to create, at a minimum, systems for cash flow and accounting to be able to pay bills, to build necessary equity and to understand the financial development of the church.
In a rapid growth process, if the organization loses control, the need for cash might be higher than what is accessible.	2,3	(Parks, 1977)	In a rapid church growth process, the need for cash might be higher than what is accessible. It is, therefore, necessary to develop good financial prognoses.
Creating systems for procurement and disposal is essential in later stages.	3,4	(Hanks et al., 1993; Katz & Kahn, 1978; Sirmon et al., 2011)	Creating systems for purchase is vital in the later stages of churches. This creation ensures that the goods arrive when needed and may allow for discounts.
It is necessary to improve the production and distribution system as the firm grows.	2,3,4	(Kimberly, 1979; Sirmon et al., 2011; Torbert, 1974)	As the church grows, it is necessary to implement systems for the "production" of different activities, such as services, board and leadership meetings, maintaining the property, cafeteria, distribution of info videos, and social media.
As the firm grows, it is necessary to improve the collection, analysis and distribution of the information to better understand and adapt to the environment.	3,4	(Ghemawat, 2002)	As the church grows, it is vital to improve the collection, analysis and distribution of the information to better understand and adapt to the environment where it wants to reach with its ministry.
Learning varies with life cycle stages. Individual learning is most important during the inception period. Group learning is most important in the high growth stage, and organizational learning is highest in the high growth and maturity stage.	2,3,4	(Tam & Gray, 2016a)	As the church grows, the learning related to leadership and organization has to develop from mostly individual to collective learning.

Stadier i kirkens utvikling

Forskningen på bedrifter bruker flere indikatorer for å bestemme stadier av utvikling eller livssykluser (omsetning, antall ansatte osv.). Noen forskere foreslår at faktorer som antall lokasjoner, kompleksiteten i verdikjeden og endringshastigheten for tjenester/

produkter og teknologi også bør være blant kriteriene som brukes for oppdelingen i utviklingsstadier (Churchill & Lewis, 1983). Parks (1977) vurdering av at det ikke er noen tallskala for vekst og stadier det er enighet om holder fortatt. Det samme ser ut til å være tilfellet for litteraturen om vekstbarrierer.

Hva slags kriterier er avgjørende i en kirke? Som vist ovenfor i kirkelitteraturen bruker forskerne kun numerisk størrelse for å skille vekststadiene. Som argumentert ovenfor, antar vi at stadiene er flytende, og det er en overlapping mellom dem. Den andre og tredje raden i tabellen nedenfor illustrerer dette punktet. Dette kan for eksempel være forårsaket av faktorer som forskjeller i lederskapsevner og tidligere strukturelle former for kirken. I tillegg går ikke alle menigheter gjennom alle fasene når de vokser. For eksempel starter noen nye kirker på et annet sted mens de fortsatt er relativt små (ned til 200 aktive medlemmer).

I tabell 11 nedenfor foreslår vi en inndeling i faser basert hovedsakelig på størrelse. Dette er basert på diskusjonen om organisasjonslivs-syklusteori og kirkevekstbarrierer. Vi tror imidlertid også at antall lokasjoner skaper noen utfordringer (Churchill & Lewis, 1983) knyttet til behovet for koordinering og retning. En økning i det svarte området viser hvilke av de ulike faktorene som er navngitt i venstre kolonne som er de viktigste å utvikle.

For både kirker og andre organisasjoner er det andre viktige saker enn vekst i antall. For kirker er oppmøte en indikasjon på numerisk vekst og disippelskap. Det må imidlertid suppleres med andre kvalitetslementer, som helliggjørelse. Dette viktige spørsmålet er ikke en del av denne analysen.

Når det gjelder diskusjonen om faser, mener forskere at det er likheter i faktorene som påvirker vekstbegrensninger. I tillegg er det i litteraturen om vekstbarrierer lite diskusjon om hvordan kirken skiller seg fra bedrifter og andre organisasjoner. Det eneste som er annerledes er at kirkelitteraturen fremhever behovet for å være proaktiv med utviklingen av den fysiske infrastrukturen som kirkesal og parkering.

Følgende er forutsetningene om utviklingsprosessen og de handlingene som kan kreves for å redusere vekstbegrensninger i ulike faser av en menighetsutviklingsprosess. Grunnlaget for disse

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

forutsetningene er ovennevnte resonnement hentet fra andre organisatoriske sammenhenger. Men som vist tidligere er empiriske data fra kirker som støtter konklusjonene begrenset.

Tabell 11: *Faktorer relatert til livssykluser i en kirkekontekst og hvordan de kan utvikle seg*

	The start-up church	Medium-sized church	The big church	Megachurch	Multicampus church
Size (active)	20 to 70-80	60-70 to 200-250	200-250 to 600-800	600-800+	400-500+
Fluid boundaries					
Strategy related issues					
Creating vision in the early development stage of the church. *					
Further dev. and exp. vision					
Incr. communicating of vision					
From a focused to a more diversified strategy					
Efficiency by improv. production through innovate.					
Basic direction toward more policies					
Informal individual learning to formal collective learning					
Senior pastor and leadership style					
Entrepreneurial leadership-style					
Change mgmt. to avoid plateau					
Task orientation & supervision					
Organic and flexible structure					
Delegation and training					
HRM focus and skills					
Tying church together					
Support for the senior pastor					
Organizational structure					
Horizontal differentiation (one to several departments)					
Vertical differentiation (one to several levels)					
Adding staff personnel					
Divisional structure					
Organizational culture					
Norms: create identity dev. commitment and cooperation					
Stimulating and transferring culture					
Practices, systems, habits to culture					

Networks	
From access to imp. resources to diversity of relations for legitimacy & opportunities	
Management systems	
Increasing formalization	
Financial management	
Strategy development	
Efficiency and innovation	
Communication routines	
Performance measures	
HRM systems	
HRM skills	
IKT skills	
Liquidity planning	
Improving syst. procurement	
Improving syst. for "production" of ministries	
Improving information/data handling	
Formalizing learning processes	
Buildings, etc.	
Physical infrastructure	

Oppsummering og konklusjoner

I livssyklusperspektivet antas det at organisasjoner går gjennom faser: De etableres, vokser, modnes, stagnerer og legges ned. I den tidlige forskningen ble det hevdet at mange av endringene skjer etter forutsigbare kriser sammen med store flerdimensjonale faseoverganger. Nyere forskning tyder på at endringer skjer både gradvis og gjennom store omveltninger. Utfordringer eller kriser i organisasjonen kan være trigger for nødvendige endringer og faseoverganger. Ikke alle organisasjoner følger samme utviklingsvei fordi de er forskjellige langs flere dimensjoner (som organisasjonstype, lederkvalifikasjoner og strukturer). I tillegg, som tabellen ovenfor viser, skjer noen endringer gradvis. En organisasjon går inn i et nytt stadium når flere faktorer endrer seg samtidig.

Litteraturen om vekstbarrierer i kirkevekstforskning tar utgangspunkt i livsløpsperspektivet. Resonnementet i denne litteraturen under-

bygger forestillingen om at sentrale elementer i livsløpsperspektivet også kan brukes i kirken. I dette kapitlet, som i mye av livssyklusforskningen og i all kirkerelatert litteratur om vekstbarrierer, antas det at en organisasjon kan være proaktiv i å gjøre de nødvendige endringene for å redusere utfordringene knyttet til vekstbarrierer.

Det er gjort lite empirisk forskning i kirken med livssyklus-tilnærmingen. I dette kapitlet antar vi at kirker møter vekstbarrierer når de øker i størrelse. Disse barrierene kan reduseres hvis man gjør endringer i måten kirker ledes og organiseres på. Endringene som vi antar kan være nødvendige er fremhevet i de to tabellene i dette kapitlet.

Kapittel 6

Strategi og endringsprosesser

Enten man vil eller ei, formes strategier. Økt bevissthet om strategiske valg øker sjansene for at man kommer dit man ønsker. Dette er trolig en viktig årsak til at enkelte lokale kirker jobber med å utvikle og iverksette strategier. Samtidig viser diskusjonen i dette kapittelet at det er svært lite faglitteratur som gir veiledning til hvordan strategisk ledelse kan gjøres på en god måte i en lokal menighet.

I dette kapittelet argumenteres det for at strategibegrepene som utvikles i tilknytning til vanlige virksomheter i stor grad kan brukes i den lokale kirken selv med kirkens særegenheter. Kirkens teologisk-åndelige dimensjon må gi føringer for hvordan strategiprosesser bør utformes og for strategiens innhold. Samtidig kan strategisk ledelse bidra til å støtte og utvikle kirkens teologiske dimensjon; en vektlegging av strategikutvikling vil trolig understøtte arbeidet med å velge retning for en kirke, og denne innsatsen vil trolig bidra til å realisere innholdet i strategien. Et slikt samspill kan bidra til menighetsutvikling ved å gjøre kirken mer i stand til å være og gjøre det den er kalt til

I dette kapittelet forsøker vi å anvende nåværende kunnskapsgrunnlag til å formulere noen antakelser om hvordan selve strategiprosessen og dens innhold kan utformes i den lokale kirken, tatt i betraktning kirkens identitet. Blant annet vil det bibelsk materiale, åpenbaring og testing av dets troverdighet, tid til å lytte til Gud, åndelige gaver, teologisk refleksjon og bønn være av betydning for strategisk ledelse i kirken. Dette er svært fremmede elementer i den generelle strategilitteraturen, men er likevel viktige for kirken.

Skal man kunne gi bedre og mer konkrete råd om strategisk ledelse i lokale kirker, er det nødvendig å undersøke nærmere hvordan et slikt arbeid foregår i dag og hvordan det kan underbygge kirkens teologisk-åndelige identitet og utvikling.

Hvorfor strategi i kirken?

Lokale kirker arbeider på ulike måter med utvikling av strategi (e.g., Decker & Griesinger, 1997; Grobler et al., 2012; Kohl, 1984; Sirris, 2018; Tucker & Woodbridge, 2012). Strategisk ledelse er noe brukt i populærlitteraturen om kirkeledelse (Barna, 1992; McFayden, 2009; Robinson-Dobson, 2015; Wagner, 1984; Wagner, 1989; Warren, 1995). Et søk i ATLA, den mest omfattende akademiske, religiøse databasen, med «kirke» og «strategi» i tittelen som søkeord resulterte i 49 fagfellevurderte forskningsartikler, men mindre enn 19 av dem handlet om den lokale kirken (juli 2018).

Forskningen på strategisk ledelse i lokalmenigheter er begrenset. Samtidig bemerkes det i noe forskning at strategisk ledelse fungerer dårlig i frivillig arbeid, også i kirken (Sirris, 2015; Ulstein, 1998). I løpet av noen tiår er det utviklet et omfattende materiale om strategisk lederskap for selskaper som produserer og selger varer og tjenester i ulike markeder. Men dette er ikke nødvendigvis enkelt overførbart til en kirkelig kontekst. Hovedspørsmålet i dette kapittelet er hvordan kan en strategisk ledertilnærming tilpasses og bidra som et instrument i utviklingen av den lokale kirken?

Strategisk ledelse er et omfattende fagfelt. Eksempler på viktige problemstillinger inkluderer visjoner, mål, organisasjonsdesign, valg av markeder, konkurranseforhold, en rekke analysemetoder for organisasjonsinterne og -eksterne spørsmål, implementering av strategier og mye mer. Forskningsfeltet er ikke avhengig av én eller noen spesifikke ledelsesteorier, men bruker flere av dem for å utvikle og å underbygge ulike resonnementer (Mintzberg et al., 2009). På denne bakgrunn blir det derfor viktig å stille oss selv noen spørsmål. *Hvilket innhold, i form av sentrale tema, er det fornuftig å inkludere i strategisk ledelse for å stimulere til retning og utvikling i kirken? Og hvordan kan den strategiske ledelsesprosessen utformes i en lokal menighet?*

Kirkeutvikling forstås som «en målrettet innsats for å gjøre kirken bedre i stand til å være og gjøre det den er kalt til» (Hegstad, 2003, p. 6). En av måtene strategisk ledelse kan bidra til menighetsutvikling på er ved å fokusere både på retningsvalg (visjon og overordnede mål), valg av virkemidler og implementering av disse. Strategisk ledelse er i

sin natur instrumentell; den skal bidra til å utvikle virksomheten på ønsket måte (for vekst, inntjening, differensiering, mv.). Hensikten i dette kapittelet er også instrumentell og skal lede til noen råd om innhold og prosess i det kirkeutviklende strategiske lederskapet.

En begrensning ved dette kapittelet er at det primært og i motsetning til for eksempel (Sirris, 2018), som fokuserer på Den norske kirke (DNK), er rettet mot strategisk ledelse i frikirker (kirker uavhengig av staten) og bedehusforsamlinger. Årsaken til dette er knyttet til forfatterens kunnskap om denne konteksten og fordi mye av kirkelitteraturen som brukes i dette kapittelet er fra forskning på denne typen kirke. Deler av kapittelet vil likevel være relevant for andre typer kirker, og deler av forskning i andre kirkelige sammenhenger er relevant for dette kapittelet.

Den instrumentelle tilnærmingen i strategifeltet har ført til at annen leder- og organisasjonsforskning har blitt brukt ganske eklektisk. Fokuset på visjon finnes for eksempel i transformasjonsledelse (Bass, 1985; Bass, 1996; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), ideen om å bruke mål i implementeringen finner du i måloppnåelsesteorien (Fried & Slowik, 2004; Locke, 1968; Tubbs & Ekeberg, 1991), fokus på betydningen av medvirkning og rullerende prosesser finnes i ulike læringsteorier (Aranda et al., 2017; Argyris & Schön, 1978), behovet for kontekstanalyse er for eksempel sentralt i situasjonsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard, 1993), osv. Vi starter ikke med en eller noen få ledelsesteorier, men med strategilitteraturen.

Det er nødvendig å diskutere spørsmålene om hva som gjør strategisk ledelse annerledes i kirken og hvilken innflytelse denne konteksten bør ha for implementeringen av strategisk ledelse i lokale kirker. Dersom målet er å si noe om hvordan strategisk ledelse kan tilpasses og brukes i kirker, må man både se på hva som er og ikke er unikt i kirkelig sammenheng.

Sirris (2018) viser blant annet at det i en kirkelig kontekst er en annen forståelse av hva strategi eller strategisk ledelse innebærer. Det finnes ingen allment akseptert definisjon av begrepet, men ifølge Mintzberg et al. (2009) handler det om viktige sider ved organisasjonen, om hvordan organisasjoner forholder seg til omgivelsene og hvordan omgivelsen påvirker organisasjonen. Strategisk ledelse handler

ofte om hvor organisasjonen er nå, hvor man vil og hvordan man kommer dit. Både analyser av situasjonen og valg av virkemidler og implementeringen er en del av strategisk ledelse (e.g., Mintzberg et al., 2009; Porter, 1980; Porter 1990; Sirris, 2018; Yukl & Gardner, 2019).. Visjon handler om hvilken retning man ønsker for en organisasjon og for å skape den ønskelige endringen må målene settes i tråd med visjonen. Visjon og mål på overordnet nivå er viktig for å utvikle mål på lavere nivå. Strategisk ledelse fokuserer på overordnede mål eller visjon (Nag et al., 2007).

Om litteraturen

Å gjengi noen sentrale elementer i strategilitteraturen krever ikke en omfattende gjennomgang av litteraturen, fordi det finnes kilder med gode sammendrag i lærebøker og artikler utviklet av sentrale bidragsytere innen strategifeltet. Disse gir en god forståelse av hovedpunktene i dette forskningsfeltet.

Det finnes imidlertid ingen gode oppsummeringer i den kirkerettede litteraturen. Derfor ble litteraturutvalget gjort på en bredere måte, ved bruk av nøkkelord i relevante databaser (ATLA og EBSCO) (Library, 2019) samt Amazon.com. Totalt ga dette 33 artikler (se vedlegg). I tillegg til ATLA og EBSCO ble utvalget supplert med noen populærvitenskapelige bøker som omhandler strategisk ledelse i kirken (f.eks. Barna, 1992; Brosius, 2017; Davis, Greg & Payne, 2010; Hybels & Hybels, 1995; MacFayden, 2009; Malphurs, 2013; Wagner, 1984; Wagner, 1989).

Mange av studiene jeg refererer til kan ikke generaliseres til kirker generelt eller frikirker, særlig fordi de er utført i en annen kontekst eller fordi de er casestudier. Noen studier er teologiske og dermed basert på tolkning. De praktiske implikasjonene av kapittelet er derfor antagelser eller påstander.

Forholdet mellom teologi og ledelse

Når man snakker om strategisk ledelse i kirken, støter man på flere utfordringer. For det første er det utfordrende å jobbe innenfor et område

der to disipliner møtes: ledelse og teologi. Hvordan vi forstår dette forholdet er formativt for tilnærmingen og diskusjonen og har betydning for den metodiske tilnærmingen til diskusjonen om strategi i kirken.

Som diskutert i kapittel 1, har kirken to dimensjoner: en teologisk-åndelig og en sosiologisk-menneskelig dimensjon. Den teologisk-åndelige (heretter den teologiske) dimensjonen – eller kirkens identitet – legger føringer for hvordan man kan anvende ledelseslitteraturen. Samtidig kan ledelsesforskning som en del av den sosiologisk-menneskelige dimensjonen (heretter den menneskelige dimensjonen) bidra til å understøtte kirkens teologiske dimensjon. Denne tenkningen er nærmere omtalt Hegstad (2013); Jenssen (2018a) med videre henvisning til bl.a. Råmunddal (2011) og Hegstad (2013).

Den teologiske dimensjonen påvirker anvendelsen av ledelsesforskning og har «forkjørsrett» i situasjoner der anvendelsen av denne fører til et resultat som bryter med de bibelske sannhetene. Samtidig kan ledelsesforskning påvirke dannelsen av den teologiske dimensjonen eller kirkens identitet, for eksempel ved å bidra med metoder som skaper retning, helhet og bruk av åndelige gaver. Det er trolig også en viss overlapp mellom teologi og ledelse, for eksempel knyttet til verdier som ærlighet, eller knyttet til viktigheten av kontrollspenn og delegering. Strategisk ledelse er en del av ledelseslitteraturen, og det er et lignende forhold mellom den teologiske dimensjonen og strategisk ledelse. Strategiutvikling, i dette samspillet mellom teologi og ledelse, kan bidra til å utvikle en sammensetning av virkemidler som igjen kan hjelpe kirken å i større grad være og gjøre det den skal være og gjøre

Innhold og prosess i strategilitteraturen

Sentrale temaer i strategilitteraturen for bedrifter

Som en del av innholdet i strategisk ledelse utvikles ofte visjoner, eller fremtidsbilder og mål for organisasjonen. Visjonen og målene blir ofte sett på som utgangspunktet for en leder som ønsker å endre en organisasjon (Awamleh & Gardner, 1999). Et viktig aspekt ved visjonen er at den beskriver en organisatorisk tilstand ulik dagens tilstand (Conger & Kanungo, 1987). Strategi med visjon er dermed et verktøy for endring

(Kotter, 1995; Kotter & Schlesinger, 2008), og økt strategibevissthet øker sjansene for nødvendige endringer (Decker & Griesinger, 1997).

En visjon kan være mer eller mindre orientert mot endring; den kan ha forskjellig innhold, og den kan leveres på forskjellige måter. Howarth and Rafferty (2009) viser at innholdet og måten en endringsorientert visjon overføres på, påvirker den emosjonelle endringsforpliktelsen og viljen til å handle. Studien deres viser også hvor viktig tillit til lederen er for mottakelsen av visjonen hos medarbeiderne, om den får deres støtte og om den blir en motiverende faktor i endringsarbeidet.

For å akseptere endring er det nødvendig å forstå hvor man er på vei. Medarbeiderne må se en bedre fremtid som er verdt å ofre noe for og jobbe for. Visjon kan gi ansatte håp og motivasjon (Rocke, 2017) og visjon kan være en positiv motivasjon å jobbe mot (Berson et al., 2001; Kouzes & Posner, 2012), men den kan også være truende og stressende (Dent & Goldberg, 1999a). Bennis and Nanus (1997) sier at når organisasjonen har:

en klar oppfatning av hva som er dens hensikt, retning og ønskede fremtidige tilstand, og når dette bildet får en bred oppslutning, kan individene finne sine roller både i organisasjonen og i det øvrige samfunnet. Dette styrker individer [...]. De får en følelse av betydning [...].

I litteraturen skilles det ofte mellom visjon, misjon, overordnede mål og verdier (Berg, 2000). Misjon og langsiktige mål er ofte en sentral del av visjonen, fordi de beskriver en ønskelig fremtid. En god visjon vil også vise de sentrale verdiene som organisasjonen bør arbeide for og realisere. Det er med andre ord ikke noe klart skille mellom visjon, misjon, overordnede mål og verdier.

Strange and Mumford (2002) oppsummerer fem måter en visjon kan bidra til å påvirke de ansatte:

- En visjon spesifiserer retningen, formålet og det unike ved organisasjonen (Conger & Kanungo, 1998)

- Den motiverer ved å vekke interesse, skape engasjement og sette mål for fremtiden (Berson et al., 2001; Kouzes & Posner, 2012)
- Den skaper en følelse av identitet og mening, og indikerer et felles handlingsmønster (Shamir & Howell, 1999)
- Den hjelper til å koordinere og integrere ulike aktiviteter (Mumford et al., 2001)
- Gjennom sine verdier er den med på å utvikle normer og strukturer i organisasjonen (Jacobsen & House, 2001)

I tillegg påpeker Bennis and Nanus (1997) at en visjon hjelper medlemmer med å skille mellom hva som er verdt å forfølge og hva som er dårlig for en organisasjon. Det gjør det med andre ord lettere å delegere beslutninger ned og ut i organisasjonen.

I følge Yukl and Gardner (2019) skal en visjon gi et bilde av en ønsket fremtidig situasjon, være lett å forstå, appellere til verdiene og idealene til menneskene i organisasjonen, og fremheve fremtidens ideologiske mål, fremfor de i nær framtid. Visjonen må også være både utfordrende og realistisk, og synliggjøre sentrale problemstillinger for organisasjonen og dens forhold til omgivelsene og hvordan mennesker skal behandles av organisasjonen. I tillegg må visjonen være tilstrekkelig fokusert, så den kan veilede medlemmene i organisasjonen når de tar beslutninger, og bred nok til å være åpen for selvstendige initiativ og kreativitet i arbeidet med å realisere den. Til slutt bør visjonen være enkel nok til at den kan kommuniseres.

Fry (2003) hevder at visjonen må ha en bred appell til interessentene: den må definere mål, reise og reflektere idealer, og den må oppmuntre til tro og håp. Når ledere setter søkelys på visjonen er fokuset på de følelsesmessige og åndelige ressursene til organisasjonen, der verdier, engasjement og hensikt er nøkkelelementer.

Vi har tidligere sett hva strategisk ledelse er. Strategisk planlegging er en formalisert analyse av interne og eksterne relasjoner, og strategisk tenkning bruker denne analysen og syntetiserer informasjonen slik at den blir en strategi. Implementering handler om hvordan strategien omsettes til konkrete handlinger. Mintzberg et al. (2003) og (Mintzberg & Hunsicker, 1988) konkluderer med at strategi ikke bare er en planlagt prosess. Det er mye mer: en plan for å nå mål, et mønster

av tidligere handlinger som strategien realiseres i tråd med over tid, en posisjon organisasjonen velger basert på interne og eksterne forhold (f.eks. produktvalg og valg av målgruppen), et knep eller en manøver for å vinne i konkurransen og et perspektiv som sier noe om hvordan organisasjonen skal drives.

Posisjoneringstilnærmingen som gjerne knyttes til Porter (1980) handler om å analysere interne forhold og miljø for å finne ut hvordan man skal konkurrere, hvilke mål man bør forfølge, og hvilke virkemidler man bør bruke for å nå målene.

Det finnes mange ulike verktøy og metoder for å analysere interne og eksterne organisatoriske forhold (Ghemawat, 2002). Det ville vært en for omfattende diskusjon å gå gjennom dem alle, men noen eksempler er SWOT-analyse (styrke, svakheter, muligheter og trusler), verdikjedeanalyse (del opp arbeidet i enkeltdeler blant annet for å få innsikt i hvor den viktigste verdiskapningen skjer), og analyse av kjernekompetanse (hva som gir organisasjonen fordeler sammenlignet med andre virksomheter). Som vi skal se senere kan noen av metodene også være aktuelle i kirkelig sammenheng.

Strategiprosessen

Prosessen for strategisk ledelse er knyttet til formelle og uformelle sider av strategiprosessen, topplederens funksjon i prosessen, og forholdet mellom strategiske valg og tilpasning.

Strategier er utformet på flere forskjellige måter (Baum et al., 1998; Berson et al., 2001; Larwood et al., 1995), og tenkningen har endret seg vesentlig siden den først ble et fagområde. I den klassiske, ganske rasjonelle tenkemåten, utvikles strategiske planer gjennom omfattende formelle prosesser med full involvering av organisasjonens medlemmer ved en storstilt analyse av omgivelsene (marked og konkurrenter) og organisasjonens interne ressurser. Nyere tenkning legger vekt på mer dynamiske organisasjonsprosesser og framvoksende strategier. Strategi kan sees på som bevisste og selvstendige valg eller som tilpasninger til omgivelsenes krav (Mintzberg et al., 2009)

Når det gjelder bedriftsetableringer, har strategier en tendens til å utvikle seg i hodet til entreprenøren(e) (Mintzberg et al., 2009) I

etablerte bedrifter er strategier i større grad formet av flere personer (Mintzberg, 2009). Skal strategier fungere som motivasjon og gi føringer for arbeidet, må de forstås og aksepteres av de medarbeiderne. De må oppfattes oppfattes som legitime (Drori & Honig, 2013). Dette betyr ikke at alle trenger å være enige, men en tilstrekkelig gruppe eller kritisk masse mennesker må involveres slik at man kan sette bedriften i bevegelse (Kim & Mauborgne, 2003).

I ledelseslitteraturen diskuteres topplederens funksjon mye. Lederen har, blant annet på grunn av sin kompetanse, ansvar for hele organisasjonen og tilgang på ressurser, en viktig funksjon i utviklings- og endringsprosesser (Boyd, 2011; Conger, 2000; Kotter, 1995).

Det er viktig å forstå at strategi ikke er noe du kan velge å ha. Strategier er enten bevisst utformet, eller så lar man hendelsene bestemme hvordan organisasjonen utvikler seg. Dersom man ikke tar bevisste valg, vil strategien ofte fortsette som før.

Strategisk ledelse i kirker

Det finnes lite forskning på strategisk ledelse i kirker og det som finnes er av varierende kvalitet. Bortsett fra en del kritikk av strategisk ledelse i kirken, er det skrevet svært lite om hva som er unikt med kirkekonteksten og hvordan dette bør påvirke strategisk ledelse i denne konteksten (Moritz, 2008; Prebble, 2014). De fleste studiene baserer seg primært på statsuavhengige kirker (med noen få unntak), og det er få studier fra Europa. De fleste studiene er utført i Asia, Afrika og USA.

Dette er interessant og annerledes enn for andre typer organisasjoner hvor veiledningen er omfattende. Gjennomgang av litteraturen sier likevel mye om hvordan begrepene strategi, visjon og formål (og mål) brukes av fagfolk som jobber med kirker. Hovedpoengene i denne litteraturen kan oppsummeres slik:

- Viktigheten av en visjon for fremtiden og kirkens vekst (Cronshaw et al., 2014)
- Betydningen av klare mål for engasjement og «wellbeing» i kirken (Francis et al., 2013; Hansson & Anderzén, 2009; Scalf et al., 1973) og hvordan mål for bestemte tjenester/eventer (nettsider og

arrangementer) kan bidra til den lokale kirken (Pfadenhauer, 2010; Sturgill, 2004)

- Valg av midler for å forbedre kirken (skape et engasjement, vekst, etc.) (Pfadenhauer, 2010)
- Posisjonering gjennom fokus på bestemte aktiviteter (Tucker & Woodbridge, 2012) og i bestemte omgivelser (Fukuzawa, 1993)
- Hvordan strategiprosesser i lokale kirker kan utformes (Grobler et al., 2012; Kohl, 1984) Strategiprosessene som foreslås er enkle mål-middel-rasjonelle eller begrenset rasjonelle prosesser (Gigerenzer & Selten, 2002; Simon, 1957), men man kan også se elementer av framvoksende strategier, dvs. strategier som ikke bare er utviklet gjennom en planlagt prosess og deretter implementert (Eriksen, 2018)
- Noen ønsker mindre strategi i kirken, men foreslår likevel en alternativ strategi (Moritz, 2008; Prebble, 2014). Dette skyldes trolig at strategi er språklig fremmed for kirken og fordi det er et ønske om sterkere teologisk-åndelig oppmerksomhet.

Oppsummert har den refererte kirkelige litteraturen fellestrekk med den øvrige litteraturen om strategi. På innholdssiden snakker den om a) *visjon og mål*, b) valg av virkemidler og c) delvis posisjonering. Det teologiske elementet nevnes først og fremst i kritiske refleksjoner knyttet til bruk av strategisk ledelse som metode. Dette kan bety at den teologiske dimensjonen bør integreres i strategisk ledelse på en sterkere måte. På prosess-siden er fokuset i denne litteraturen, som vi ser av diskusjonen, først og fremst på å skape en d) formell strategiprosess, men det er også glimt av e) uformelle elementer (Eriksen, 2018).

Nærmere om strategisk ledelse i kirken

Tilpasning av strategisk ledelse til kirken

Strategisk ledelse handler som nevnt tidligere om å finne en retning, posisjonere seg i omgivelsene og utvikle målrettede virkemidler. Det strategiske mulighetsrommet er begrenset, og tilpasning er nødvendig (Scott, 2004) også for kirker (Sirris, 2018). Bevisst strategisk arbeid

øker sjansene for endring, og dette er nok ikke annerledes i kirkelig sammenheng. Med utgangspunkt i diskusjonen ovenfor, på innholdssiden, skal vi derfor se nærmere på a) visjon, b) analyse av ytre og indre forhold, c) strategiske valg og konteksttilpasning, d) virkemidler og posisjonering, og e) Bibelen og åpenbaring. Det sistnevnte begrepet diskuterer vi ikke nærmere her, men påpeker at åpenbaring dreier seg om at Gud taler direkte til oss i dag om enn aldri på tvers av bibelens innhold.

Visjon

Ovenfor viste vi at en visjon har betydning for motivasjon og myndiggjøring. Gjennom en studie utført i noen Australske kirker, viser det seg at dette også er viktig for kirker (Cronshaw et al., 2014). Kanskje er behovet for en attraktiv visjon viktigere i kirker enn i bedrifter, fordi kirker ikke drives fremover av markedskrefter på samme måte som i en kommersiell virkelighet. Begrepet visjon brukes noen steder i Bibelen, men ikke i sammenheng med menighetsutvikling (f.eks. 1 Samuel 3:15, Esek 1:1, Apg 10:3).

I en visjonsprosess vil selvsagt kunnskap om ens organisasjon og dens kontekst være formativ, men intuisjon og spiritualitet vil også være viktig, fordi en visjon vanskelig kan dannes utelukkende basert på faktabasert kunnskap. Bekker (retrieved 2018) uttrykker denne dobbeltsidigheten i visjonen slik:

Lederskap handler om å drømme med åpne øyne, lede mens vi er til stede i øyeblikket og til stede for hverandre, og slik finne måter å delta i formingen av en bedre morgendag. Spiritualitet informerer på en dyp måte denne typen ledelsestilnærming.

For en visjon er både fakta og intuisjon viktig. Fra et kristent perspektiv kan vi også snakke om åpenbaring (Jenssen, 2018a; Råmunddal, 2011). Selv om dette ikke nødvendigvis er unikt for kirken, vil det nok være mer legitimt i en slik sammenheng. Hvis visjonen reflekterer Guds vilje for kirken og er anerkjent blant ledere og medarbeidere, kan visjonen føre til større innsats enn lederne og medarbeiderne ville eller kunne

oppnå uten en slik visjon. Dette er både fordi visjonen har en normal motiverende effekt og fordi Gud antas å styrke og velsigne kirkens medarbeidere når de følger hans vilje. Det siste er vanskelig å bevise empirisk, men er grunnlaget for teologiske resonnementer om strategi i kirken (Moritz, 2008; Prebble, 2014).

Kildene til visjonært innhold er til dels særegne for kirker. Den første kilden er alt bibelmaterialet om kirken, hva den er, hvordan den skal fungere og hva den skal gjøre. Dette kan og bør inspirere til utformingen av den lokale kirkens visjon. Det er også flere kirkeledere som sier at visjonen er gitt overnaturlig. Et eksempel er Hillsong (før B Houston gikk av), hvor det i hele formuleringen av visjonen om en voksende og global kirke brukes "jeg" i visjonen med henvisning til seniorpastoren og grunnleggeren. Hvis visjoner skapes på denne måten, må de prøves av flere enn de som har «mottatt» dem (Råmunddal, 2011; Kor 11:29). Hvis visjoner ikke er formulerte setninger, men bilder eller inntrykk, er det mulig å formulere dem på mer enn én måte.

Som vist ovenfor gir ledelseslitteraturen noen råd om hvordan en visjon bør utformes. Disse rådene betyr ikke at visjonens bibelske og overnaturlige inspirasjon reduseres (Jenssen, 2018a; Råmunddal, 2011) slik to av studiene referert ovenfor kan indikere (Moritz, 2008; Prebble, 2014). Snarere indikerer rådene at organisasjonens særegenheter, verdier, hensikter, ideologiske mål, høye idealer, tro og forhåpninger osv. (Fry, 2003; Fry et al., 2005; Yukl & Gardner, 2019), bør være mer tydelig på grunn av kirkens teologiske identitet (Jenssen, 2018a). Mange menigheter har formulert en visjon for sitt arbeid. Det er stor variasjon i hvordan visjonene er formulert både når det gjelder innhold og omfang. Jo lengre de er, jo mer innhold er det, men samtidig jo vanskeligere er de å huske. Det er også forskjeller på om jeg-formen eller vi-formen brukes i formuleringene. Årsaken til dette kan være litt forskjellig, men bruken av jeg-formen henger sammen med hvor sentral pastoren er, og at er nok vanligere i kirker hvor pastoren er den sentrale personen i menighetens strategiutvikling. Det finnes ingen studier av dette.

I strategilitteraturen, påpekes det at innholdet i visjonen påvirker endring (Howarth & Rafferty, 2009). Det er ikke utenkelig at beskrivelsen av visjonen også påvirker engasjement og handlevilje i kirkelig sammenheng. Når man skriver om visjon, har man en tendens til å

fokusere på det eksplisitte og det skrevne. Warren Bennis formulerte dette en gang som følger: «*Hvis det virkelig er en visjon, vil du aldri glemme det*» (Sitert fra: Mintzberg et al., 2009, p. 141). Det betyr at det viktigste ikke er at visjonen er skrevet ned, men at den er kjent og at den skaper en retning for fremtiden. Innholdet i visjoner kan være tydelige selv om de ikke er skrevet ned.

Analyse av ytre og indre forhold

Vi har sett at det i litteraturen om strategi i og utenfor kirken er viktig å få en nødvendig forståelse av indre forhold og av omgivelsene man skal arbeide i. Analyse av hvilke interne ressurser man har i form av bygninger, utstyr, penger, personer osv., er nyttig både for å forstå hvilke ressurser man har til ulike typer arbeid og for å få innsikt i hvordan man kan utvikle disse ressursene slik at organisasjonen kan bevege seg mot målene. Dette er ikke unikt for kirken. Ressursene som skal brukes er derimot delvis forskjellige. En avhengighet av frivillige ansatte er vanlig for frivillige organisasjoner. Dette innebærer ofte større knapphet/usikkerhet vedrørende økonomiske og menneskelige ressurser enn i næringslivet.

Mer spesifikt for kirken er det et behov for å arbeide med å utvikle kirkens teologiske dimensjon (Jenssen, 2018a; Råmunddal, 2011), for eksempel forkynnelse, bønn og åndelige gaver. Dette bør fanges opp i utviklingen av innholdet i strategien. Flere av de refererte artiklene og bøkene om strategi i den kirkelige konteksten understreker at misjonsbefalingen (Matt. 28:18-20) er retningsgivende for kirkestrategi (f.eks., Brosius, 2017; Bryant & Chin, 2000; Cronshaw et al., 2014; Davis et al., 2010; Fukuzawa, 1993; Tucker & Woodbridge, 2012; Wagner, 1989). Dette er særegent for kirken, selv om kristne også bør la Bibelen prege arbeidet på andre områder av livet.

Strategiske valg og konteksttilpasning

I deler av strategilitteraturen er det antatt at bedrifter velger hvordan de vil arbeide i omgivelsene i stor grad basert på analyser (Porter, 1980). Muligheter for å gjøre selvstendige valg utfordres av institusjonell teori (Scott, 2004), men er ikke utelukket (Raynard et al., 2015). Å forstå

omgivelsene er viktig. Dette gjelder nok også kirker, men det kan være forskjeller på hvilke forhold som er viktige. For kommersielle virksomheter er spørsmål om etterspørsel og marked inkludert i den eksterne analysen.

Viktigheten av å forstå kirkens omgivelser gjelder nok ganske uavhengig av hvilken innflytelse kirken lar kulturen i omgivelsene ha på dens teologi (Niebuhr, 2001). En analyse av kirkens omgivelser kan ligne litt på en markedsanalyse i en bedrift som er rettet mot forbrukermarkedet. For eksempel bør kirken forsøke å få innsikt i den demografiske sammensetningen av lokalbefolkningen (Fukuzawa, 1993; Jenssen, 1995; Tucker & Woodbridge, 2012; Wagner, 1989).

Virkemidler og posisjonering

Når visjonen og hovedmålene er utformet, og kirkens indre og ytre kontekst er analysert, må man velge posisjon og midler i tråd med visjonen og analysen.

Selv om det nok er rimelig å bli utfordret av andre kirker til å øke innsatsen, er andre kirker i hovedsak ikke konkurrenter. Likevel kan det i noen situasjoner være fornuftig å posisjonere kirken i forhold til andre kirker, for eksempel ved å investere i geografiske eller kulturelle deler av befolkningen som andre ikke gjør på samme måte. Kirken vil da ha som mål å nå flere deler av befolkningen. I noen av studiene fra den kirkelige konteksten, er posisjonering viktig (Fukuzawa, 1993; Tucker & Woodbridge, 2012). De fleste steder er det så liten andel kristne at det heller ikke er problematisk at flere kirker fokuserer på de samme segmentene av befolkningen.

På en måte kan man si at kirker konkurrerer med andre aktiviteter i et område, selv om konkurransebegrepet ikke er vanlig å bruke. Det er nok også rimelig at en kirke får innsikt i andre tilbud i nærområdet slik at kirken kan velge å konkurrere, tilpasse seg, eller samarbeide med de ulike tilbudene. For eksempel vil nok en kirke velge å konkurrere med noen tilbud (den lokale nattklubben), mens den vil legge til rette for at ungdom for eksempel kan delta i både idrett og kirke samtidig. I den kirkeorienterte faglitteraturen, finnes det eksempler på hvordan

kirken selv bruker populære aktiviteter i sitt arbeid for å nå bestemte befolkningsgrupper med evangeliet (Tucker & Woodbridge, 2012)

Bedriftsstrategi handler også om valg av virkemidler og posisjonering – om å velge hvordan bedriften skal konkurrere i omgivelsene (Porter, 1980). Som for de fleste organisasjoner, vil midlene i kirkene handle om å utvikle og velge ut ansatte og frivillige med ulike kompetanse, materielle ressurser som penger og bygninger og immaterielle ressurser som motivasjon og legitimitet. Kirkens egenart gjør også at midlene har en teologisk dimensjon. Utvikling og bruk av åndelige gaver, forkynnelse, bønn, gudstjenester, små grupper osv. vil måtte inngå blant kirkens virkemidler.

Bibelen og åpenbaring

Selv om vi kan bruke teori fra ledelseslitteraturen i kirken, inneholder kritikken av strategisk ledelse referert til ovenfor (Moritz, 2008; Prebble, 2014) et ønske om et sterkere fokus på teologi og spiritualitet (Råmunddal, 2015b). Kirkens identitet og formål er teologisk begrunnet, og strategien må ha som mål å bidra til dette formålet. Bibelstoffet om kirken og dens formål bør med andre ord påvirke innholdet i strategien.

Tilpasning av strategiprosessen i kirker

Hvem har da ansvaret for å utvikle strategier og hvordan skal kirkeledere og medarbeidere delta i prosessen? Uavhengig av hvordan strategier utvikles, er hensikten – også i kirker – å gi retning til arbeidet og motivere ledere og medarbeidere. Derfor er det i strategilitteraturen, som vist, lagt vekt på deltakelse i strategiutvikling og implementering av ulike interesser. Tanken er at prosessen skal gi «eierskap» til strategien. Hvordan kan man gjøre dette i en kirke?

Vi påpekte i teorijennomgangen at strategiprosessen må bidra til å skape legitimitet for at strategien skal ha en tiltenkt effekt (Drori & Honig, 2013) og at tillit til lederen er viktig (Howarth & Rafferty, 2009). Kirken er neppe annerledes på dette området. Evne til å bygge tillit, skape gode prosesser, forstå ulike interesser, ha god dialog med ledere i ulike deler av kirkeorganisasjonen osv. er av betydning i den

kirkelige litteraturen om strategi er viktigheten av å bygge engasjement er nevnt av Howarth and Rafferty (2009).

Å skape legitimitet for strategien handler delvis om lederne og medarbeidernes ferdigheter og kompetanser og er neppe unikt for kirken, men det er kanskje enda mer krevende fordi mange av lederne og medarbeiderne jobber frivillig. Frivillige er nok også delvis motivert på en annen måte enn ansatte (Sirris, 2015), og lederansvaret er mer utfordrende (Sporshem & Sirris, 2018). Dette kan øke behovet for å skape legitimitet i frivillige organisasjoner. Behovet for å bygge legitimitet må påvirke måten vi utvikler strategiprosessen på.

Arbeidet med strategi involverer ofte spesielle ord og uttrykk. Å bruke tenkningen fra strategilitteraturen i kirken kan påvirke språket vi bruker. Dette språket kan virke fremmed for ansatte og frivillige i en kirkelig sammenheng og kan være grunnen til noe av kritikken mot strategi (Moritz, 2008; Prebble, 2014). Fremmedgjøring på grunn av språk er også nevnt i forbindelse med bruk av Naturlig kirkeutvikling i norske kirker (Råmunddal, 2011).

Når det gjelder strategiprosessen skal vi gjennomgå a) formelle og b) uformelle sider av prosessen, c) pastorens funksjon, og d) teologiske/åndelige virkemidler i strategiprosessen.

Formelle prosesser

Som vist ovenfor kan strategiprosessene være brede, eksplisitte og formelle, og/eller de kan utvikles over tid mer uformelt. Først skal vi se litt på noen sider ved den formelle prosessen. Omfattende formelle strategiprosesser er utfordrende og fører ikke alltid til implementering. Slike prosesser kan være enda mer utfordrende for lokale kirker, fordi de fleste arbeidere er frivillige.

Samtidig er, som vist ovenfor, analyse og valg av virkemidler viktig. Dessuten må de fleste kirker av juridiske og praktiske årsaker utforme budsjetter eller prognoser og regnskap fra år til år, fordi de administrerer ansatte, bygninger, frivillige osv. som skaper forpliktelser. Man må derfor jevnlig ta valg som er viktige for kirken. Å styrke slike prosesser gjennom litt mer oppmerksomhet rettet mot strategi kan øke kirkens fokus og forbedre valg av virkemidler. Årlige formelle

prosesser der man nærmest blir tvunget til å tenke på den overordnede utviklingen av kirken og hvordan den skal påvirkes av strategi, planer og budsjetter er dermed viktige.

Uformelle prosesser

Ideen om framvoksende strategier understreker viktigheten av uformelle prosesser. Kan man planlegge for slik strategiutvikling ved å skape rom i ulike samlinger og fora (f.eks. ledermøter) til å diskutere den generelle utviklingen av kirken? Kan slike rom tillate en mental bevegelse frem og tilbake mellom hele kirken og dens enkeltdeler eller mellom fugleperspektiv og detaljene? En slik uformell diskusjon kan bidra til utforskning av muligheter, justering av strategier eller til strategier som gradvis vokser fram. Mintzberg (2009) ser ut til å finne støtte for slike tanker i forskningen sin.

Det særegne ved kirken når det gjelder dette spørsmålet ligger nok også i ressursknappheten og betydningen av den teologiske dimensjonen. Vi kommer tilbake til den teologiske dimensjonen nedenfor. Å skape et rom hvor en mer uformell prosess veksler mellom strategi og handling kan være uvant og krever trolig stor bevissthet og kompetanse hos lederne. Slik kompetanse kan være spesielt knapp i en menighet med mange frivillige arbeidere.

Pastorens funksjon

Hvilken funksjon skal pastoren og vedkommende sin ledergruppe ha i strategiprosessen? Topplederen, som vist i teoridelen, har en viktig funksjon i strategisk ledelse av bedrifter (Boyd, 2011; Conger, 2000; Kotter, 1995). Er dette annerledes i kirken? I studien om strategi i Den norske kirke (DNK) understrekes behovet for en institusjonsleder, det vil si en leder som er med på å utvikle en strategi ut fra et helhetsperspektiv (Askeland, 2016; Sirris, 2018). Kanskje er pastorene i selvstendige kirker nærmere å ha en slik rolle enn prestene i DNK som må forholde seg mer til ansatte fra ulike profesjoner og funksjoner i og utenfor menigheten og med en mer formalisert styringsstruktur.

Studier fra kirkelig kontekst gir få svar på denne problemstillingen. I populærlitteraturen om kirkeledelse har pastoren en viktig

funksjon i vekst- og endringsprosesser (Hadaway, 1991; Pilot, 2018; Wagner, 1976; Wagner, 1979). Argumentene for dette er lik de som presenteres i den generelle strategilitteraturen. Vi argumenterer imidlertid for at noen spesielle forhold for kirker kan eksistere.

Kompetanseprofilen til pastorer kan være annerledes, enten fordi personen har mindre lederutdanning eller fordi opplæringen som leder er mer begrenset enn hva man finner i andre typer organisasjoner. Døving et al. (2016) påpeker at profesjonen som leder kan redusere vedkommende sin innsats for bidra til en helhetlig strategi. Dette kan være tilfelle i kirker og kan påvirke strategiprosessen. Det kan være viktigere å komplementere pastorens kompetanse innen strategiutvikling. I tillegg kan tillit til lederen(e) som er sentral i utviklingen av kirkestrategier ha betydning for i hvilken grad menigheten mener at pastoren er i stand til å motta overnaturlige impulser. Dette fokuseres det ikke på i kirkeforskningen. Graden av slik tillit kan påvirke hvor bred deltakelsen blir i strategiarbeidet..

I den klassiske strategilitteraturen utvikles strategiske planer, medlemmene av organisasjonen er bredt involvert, og det gjennomføres en omfattende analyse av omgivelsene og organisasjonens interne ressurser. Strategiene utvikles og gjennomføres i formelle og ofte omfattende prosesser. I den refererte kirkevekstlitteraturen er en slik tilnærming vanlig (Grobler et al., 2012; Wagner, 1984; Wagner, 1989). Behovet for at pastoren skal fungere som toppleder og forstå helheten fremheves i denne litteraturen. Dette er nok et viktig poeng, men for å bruke kompetansen i ulike deler av kirken i strategisk ledelse, vil top-down-prosesser trolig måtte suppleres med elementer av bottom-up-prosesser (Sirris, 2018).

Teologisk-åndelige virkemidler i strategiprosessen

Ut fra ideen om kirken som Kristi legeme og Kristus som hodet, leder Gud kirken (Råmunddal, 2011). Om vi tar dette som gitt, betyr det at det er nødvendig å la bibeltekstene og Guds tale til oss i dag prege strategiprosessen. Derfor må det i prosessen med å utvikle strategier legges til rette for teologisk refleksjon og bønn, og det må være rom for å lytte til Gud. Til en viss grad gjenspeiles dette i Eriksens (2018) presentasjon

av strategi i etniske kirker i Norge, men samtidig ser det ut til at lederes og medarbeideres bevissthet rundt dette arbeidet er begrenset. Det kan skape utfordringer dersom en eller noen få i kirken hevder at hovedtrekkene i strategien er åpenbaring. I så fall vil det være nødvendig med prosesser for prøving. Dette kan det legges til rette for i utviklingen av strategier i kirkene.

Praktiske implikasjoner

Diskusjonen i dette kapittelet har vært hvordan strategisk ledelse kan tilpasses og bidra som virkemiddel til utviklingen av den lokale kirken. Når det gjelder denne problemstillingen har vi sett på hvilket innhold i form av sentrale temaer det er fornuftig å inkludere i strategisk ledelse i en lokal kirke og hvordan prosessen for strategiutvikling kan utformes i en slik sammenheng. Vi har forsøkt å si noe om hva begrepene betyr i strategilitteraturen, hvordan begrepene brukes i en kirkelig kontekst og hvordan de bør tilpasses en slik kontekst.

Tabellen nedenfor viser hovedpunktene fra diskusjonen ovenfor. Sammendraget omfatter flere antakelser eller påstander snarere enn konklusjoner, fordi en del av det empiriske kildematerialet ikke er representative studier som lett kan generaliseres til kirker. Noen studier vi viser til er også teologiske. Disse studiene, i samfunnsvitenskapelig forstand, er ikke annet enn påstander.

I kolonne én og to vises temaet for radene i tabellen. I kolonne tre er det gitt noen utsagn fra strategilitteraturen som trolig gjelder de fleste organisasjoner, også kirker. Fordi teologi bør påvirke de fleste aspekter ved det strategiske lederskapet i kirken, introduseres en fjerde kolonne. I denne kolonnen er det oppsummeringer av hva som bør være annerledes i strategisk ledelse i en lokal kirke, dvs. hvordan den teologiske dimensjonen bør påvirke dette arbeidet.

Tabell 12: Strategi og relevansen for kirke

Theme		In strategic leadership, this is important for most organizations, including churches	In strategic leadership, this is important and distinctive for churches: the importance of the theological dimension
The content of the strategy	Vision and direction	<ul style="list-style-type: none"> - Formulate/reformulate the vision in a way that indicates which direction one is going in so that it contributes to development and necessary change - Formulate the vision so that it gives a picture of the desired future, and as far as possible, so that it is understandable, challenging, achievable, and appealing; so that it sets long-term ideological goals, deals with the essentials of the organization, allows for individual initiative; and so that it can be communicated - Ensure that the length of the vision is such that the most important content is included, and at the same time, such that it is possible to remember 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulate/reformulate the vision and main goals so that they contribute to the realization of the church's theological-spiritual purpose and mission, as it appears in Scripture (e.g., the Great Commission) - Ensure that the Bible material on the church, how it should function and what it should do, as well as the revelation to leaders and coworkers, inspire the design of the vision. The legitimacy of strategies in the church will depend on whether they are well founded in the theological base of the church - The language of the church's vision should be adjusted so that it creates legitimacy and not alienation

	<p style="text-align: center;">Analysis</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyze internal conditions to understand where one stands as an organization (are vision/goals realized?), what resources/means of different types one has available, and how these resources/means should be further developed - Analyze external conditions to create an understanding of the context one should work in as regards demographic, social, institutional, and cultural conditions - Follow the developments in the environment and in the organization closely so that one can see if the work carries the fruit, one wants 	<ul style="list-style-type: none"> - Analysis of the church's internal affairs must include analysis of the theological-spiritual dimension of the church: Do we help to realize the special purpose of qualitative (spiritual) and quantitative growth in the church and are spiritual gifts developed? etc. - Analysis of the church's situation (externally) must include analysis of the theological-spiritual dimension (theological understanding, spiritual situation/practice, etc.)
	<p style="text-align: center;">Adapt./ choice</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyze to what extent the content of the strategy should be adapted to the environment and how much the organization can influence the environment and make its own strategic choices 	<ul style="list-style-type: none"> - A church must consider the limits of adaptation to the environment considering the biblical material
	<p style="text-align: center;">Position and means</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Develop a wanted position in the environment (which means should be emphasized) based on vision and analysis - Facilitate to select the means that move the organization in the right direction in an effective way - Help the employees to see that the chosen means are effective 	<ul style="list-style-type: none"> - Finding the church's position can be about finding and strengthening its position in a geographical, cultural or a social segment - In the choice of the position and means, the biblical material and revelation must be central, and it must define the limits for what can be done

			<ul style="list-style-type: none"> - When choosing means, it must be ensured that everyone can develop and apply their talents and spiritual gifts - The language used in the strategy should be adjusted to the church to create legitimacy
Strategy process	Informal process	<ul style="list-style-type: none"> - In the informal process of strategy development and implementation, the following should be emphasized: - create a dialogue with various stakeholders (middle managers, employees, opinion leaders, etc.) - create “ad hoc arenas” where strategic issues are discussed and where ideas/opportunities can be developed 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation in the design of strategies and motivational processes must be considered in the light of spiritual gifts - The development of trust in the church is related to whether one believes that the leaders receive supernatural impulses - Develop a dialogue with Christian leaders outside the church who can help support/legitimize the strategy process
	Formal process	<ul style="list-style-type: none"> - Develop competence in good strategy processes so that the process moves forward and is implemented - Provide regular “space” in various formal forums to discuss overall issues so that there is a regular alternation between “the whole” and “the parts” of the organization that allows strategies to emerge - Develop annual processes for strategy development, plans, and budgets 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitate a strategy process that is adapted to the extent of the capacity and competence in the church - Create a process of prayer and theological reflection, and create “space” for listening to God - Create “space,” acceptance, and methods for testing of visions and strategies that have been revealed to someone in the church - Make sure that the various “spaces” or arenas created

		<ul style="list-style-type: none"> - Facilitate a formal communication process with various stakeholders who can help the strategy be understood, accepted and “owned” by a critical mass of leaders and coworkers 	<p>in the strategy process also address the theological-spiritual aspects of the church’s work</p>
	CEO/pastor	<ul style="list-style-type: none"> - Make the top executive a driving force in the strategy process - Create participation by key stakeholders in the formulation of strategies 	<ul style="list-style-type: none"> - Make the pastor the theological-spiritual leader and driver in the strategy process. The pastor must build trust with other leaders and coworkers to achieve a proper functioning in the strategic leadership - If the strategy is perceived as legitimate, it can be designed by the pastor alone, through a participatory process, or by a combination of these approaches

Oppsummering og konklusjoner

Enten man vil eller ikke, dannes strategier. Økt bevissthet om strategiske valg øker sjansene for at man når et ønsket reisemål. Å analysere organisasjonen internt og eksternt kan gi kunnskap som bidrar til å utvikle gode verktøy for effektiv måloppnåelse, og det kan bidra til å finne riktig posisjon i omgivelsene slik at organisasjonen når målgrupper og bidrar på en ønsket måte til omgivelsene. En tydelig strategi med inspirerende visjon kan gi motivasjon og gi grunnlag for delegering av myndighet.

Diskusjonen i dette kapittelet viser at strategisk ledelse utviklet for bedrifter kan bidra til strategiutvikling i den lokale kirken hvis man tar dens særegenheter i betraktning. Den teologiske dimensjonen legger føringer for hvordan strategiprosessen skal utformes og innholdet i strategien. I kirken vil man være opptatt av om strategiene er godt forankret i den teologisk-åndelige dimensjonen av kirkens arbeid.

En slik tilnærming i strategisk ledelse er en forutsetning for å utvikle en menighet som er og gjør det den skal. Uten midlene til kirkens teologisk-åndelige dimensjon (kolonne 4 i figuren over), vil kirkens identitet stå i fare for ikke å bli fremmet. Samtidig kan det skisserte strategiske lederskapet for alle organisasjoner (kolonne 3) bidra til kirkens arbeid ved å gjøre det mer målrettet og virkemidlenes sammensetning mer effektiv. På denne måten bidrar strategisk ledelse til menighetsutvikling ved å bidra både til et handlingsmønster som gjør arbeidet med å være og gjøre det kirken er kalt til å gjøre mer målrettet.

Viktige elementer for utformingen av visjonen og målene og de mange virkemidlene, som Bibelen, bønn, fellesskap og undervisning, er gitt i Skriften, men hvordan disse virkemidlene brukes kan tilpasses situasjonen. Samtidig kan strategisk ledelse bidra til å støtte og utvikle den teologiske dimensjonen ved å hjelpe kirken med å realisere retning og fremgang i arbeidet.

Skal man gå videre i forståelsen av strategisk ledelse i lokale kirker og kunne gi bedre råd, er det nødvendig å undersøke nærmere hvordan strategisk ledelse foregår i kirker i dag. Sirris (2018) studie om strategi i DNK er et godt skritt fremover, men det trengs flere studier. Gode studier om strategiprosesser i uavhengige kirker finnes knapt. Slike utredninger kan gi et enda bedre grunnlag for å diskutere hva som er spesielt med kirken og hva som fungerer godt og dårlig på den måten arbeidet gjøres med tanke på strategiutvikling og implementering i kirken. Som nevnt tidligere benyttes flere analysemetoder i strategisk ledelse, men vi vet lite om hvilke av dem som egner seg i kirkelig sammenheng og hvordan de kan tilpasses kirken.

Vi tenker også at det er nødvendig å gjennomføre teologiske studier som prøver å vise hvordan Skriften og spiritualitet bør påvirke strategisk ledelse i kirken.

Kapittel 7

Ledelse i kirken (del 1)

Vi skal i dette kapittelet gjennomgå noen sentrale områder innen ledelsesforskningen og vurdere bruken av dette i menighetsammenheng. Formålet er altså å bruke ledelse og organisasjonstenkning for menighetsledelse. Vi skal se på sentrale lederoppgaver og lederroller, og drøfte betydningen av lederstil og personlighet. Videre skal vi se på hvilken måte noen sentrale bibelske temaer vil og bør påvirke bruken av ledelsesfaget. En diskusjon om åndsgavens eller nådegavens plass og betydning er også noe vi vil komme inn på.

I ledelsesforskningen er betydning av kontekst og situasjon avgjørende for hvordan ledelse forstås og utøves. Dette ser vi på i etterkant av drøftingen av roller. Betydningen av personlighet, lederatferd og lederstiler drøftes i de to påfølgende avsnittene. Før vi oppsummerer og konkluderer ser vi dessuten nærmere på forholdet mellom lederroller, lederstil og åndelige gaver. I hele kapittelet så er vi på jakt etter temaer som har betydning for det som er hovedtema i boka: utvikling og endring av menigheter. For å få en meningsfull drøfting av dette temaet er det nødvendig å drøfte noe generell ledelsestenkning.

I det påfølgende ser vi nærmere på hva som er lederansvar og lederoppgaver i menighet. Deretter retter vi oppmerksomheten mot lederroller i menighet og hvordan ledelseslitteraturen kan hjelpe oss til å forstå dette temaet.

Lederansvar og -oppgaver i kirke

Ledelse er forbundet med betydelig ansvar og mange svært ulike oppgaver. Så hva bør egentlig ledere i menigheter jobbe med? Hvilke oppgaver skal prege lederstillingen? Svarene kan ha ulik vektning basert på hvilket kirkesamfunn man tilhører eller hvordan man oppfatter en leders rolle, men i dette kapittelet ønsker vi å sette lys på fellestrekk som karakteriserer viktige ansvarsområder og lederoppgaver i menighetsammenheng. Lederatferd dreier seg om hva som er lederes oppgaver og ansvar uavhengig av hvem som har lederjobben. For å drøfte dette

spørsmålet ser vi på hva lederskapslitteraturen har å tilføre. Vi vil først utlede noe av ledelseslitteraturen før vi ser på hva NT sier, og hvordan vi kan sette inn litteraturen i en menighetskontekst.

Den moderne forskningen om ledelse startet sent på femtitallet. Noen forskere har ansvarsområder ledelse inneholder. Nedenfor er det gitt en oversikt over disse områdene. Listen er på ingen måte uttømmende og det finnes flere varianter av slike lister (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kotter, 2003; Utdanning.no, 2025).

- *Utøve tilsyn og veilede*: utvikle medarbeidernes yteevne og prestasjoner ved å samarbeide med dem, analysere deres styrker og svakheter, gi trening, utvikle ferdigheter, sette mål for deres arbeid og lage planer for gjennomføring
- *Planlegge og organisere*: lage planer, budsjetter, fordele ressurser, omforme langsiktige planer til målsettinger for arbeidet, utvikle normer for arbeidet mv.
- *Fatte beslutninger*: fatte hurtige beslutninger i ustrukturerte situasjoner og gi tillatelse til avvik fra standard prosedyrer for å møte nye og ukjente situasjoner
- *Overvåke viktige indikatorer*: overvåke interne og eksterne faktorer som kan påvirke organisasjonen, som for eksempel resultater av arbeidet, økonomisk utvikling, endringer i gruppene en vil nå ut til, kulturelt, sosialt og politisk klima
- *Kontroll*: utvikle handlingsplaner, bedømme kvaliteten i arbeidet, og analysere effektiviteten i arbeidet (innsats i forhold til resultat)
- *Representasjon*: besvare spørsmål og reagere på klager utenifra, promotere organisasjonen gjennom ekstern kommunikasjon, forhandle med eksterne, etc.
- *Koordinering*: dele informasjon med underordnede som man ikke har direkte kontroll over, følge på forhånd oppsatte tidsfrister, løse problemer, realisere målsettinger, opprettholde et smidig samarbeid med ledere på samme nivå, megle i konflikter
- *Rådgøring*: holde seg oppdatert på utviklingen, gi råd, løse problemer for andre ledere m.v.
- *Administrering*: gjennomføre grunnleggende administrative oppgaver, skaffe informasjon om organisasjonens arbeidsmetoder,

prosedyrer, analysere informasjon om rutiner, og sikre at nødvendige dokumenter skrives etc.

Den moderne ledelsesforskningen fokuserer i større grad på mer komplekse organisasjoner enn det man vanligvis ser i menigheter. I tillegg er innholdet om hva ledelsesatferd innebærer detaljert, og anvisningene er veldig konkrete. Det er derfor viktig å sette den moderne ledelsesforskningen som et supplerende og utdypende element i forhold til den nytestamentlige framstillingen av menighetslederskap.

Paulus nevner i Efeserne 4,11 fem gaver eller tjenester som hver innebærer noen oppgaver. Gavene er apostel, profet, evangelist, hyrde og lærer. Gavene og de oppgavene de inneholder, er trolig svært viktige for menigheten, samtidig som Paulus også nevner andre ledergaver som styre/lede, tilsynsmann, eldste og diakoner (Rom 12:8, Tim 3:1-13, Tit 1:5-9). Med unntak av «styre/lede», er begrepene som brukes her å betrakte som funksjoner eller roller – som ellers også er et sentralt begrep i den moderne ledelseslitteraturen. Samtidig indikerer gavene/funksjonene i en viss grad hvilke oppgaver de skal inneholde, f.eks. så underviser lærere.

Innholdet eller oppgavene i flere av de ulike gavene framkommer ikke tydelig i NT (Clarke, 2008), men det gis noen indikasjoner på hva de kan innebære. Paulus knytter *ledelse/administrasjon* av et hushold til flere av de nevnte gavene eller tjenester som er trukket fram over, og til sin egen funksjon som apostel (se f.eks. 1.Tim 3:12/5:17, Rom 12:8 eller 1 Tess 5:12). Han refererer til oppgaven som apostel som hardt *arbeid og strev* og at oppgaven innebærer *formaning, oppmuntning og undervisning* (i f.eks. 1.Tess 5:12 og 1. Kor 16:16). Lederfunksjonen har en viss «opphøyet» posisjon som bl.a. medfører *myndighet, ære og respekt*, og synes også å innebære å *beskytte og hjelpe eller det å ta vare på andre* (Clarke, 2008, p. 72). I sin drøfting mener Clarke (2008) også at det er betydelig overlapp mellom tilsynsmann, eldste og diakon. F.eks. tilskrives ledelse som påpekt disse tre tjenester og også flere andre tjenester. Selv om Apg 6:1-6 indikerer at diakonens oppgaver var praktiske viser Paulus at de også ledet og underviste. Det er også viktig å understøtte at samspill mellom ulike gaver er viktig i NT (jf. f.eks. 1. Kor 12:14-28). Så må det også sies at det er en rekke

bibelske *verdier og holdninger* som skal gjennomsyre vårt arbeid også som ledere, men i dette avsnittet dreier det seg altså om lederes oppgaver.

I forhold til temaet menighetsledelse, bør en trolig merke seg at lederoppgavene vil medføre *myndighetsutøvelse* (fatte beslutninger med konsekvenser for andre), *undervisning, formaning og oppmuntring (motivere)*. Så indikerer gavene som er nevnt at dette arbeidet også vil innebære *evangelisering, profetisk tjeneste, vise vei og beskytte/ta vare på*. Dessuten bærer begrepet ledelse i NT et preg av å være *utrustende*. I lederarbeidet skal en med andre ord utruste andre som igjen utrunder andre osv. Vi finner også indikasjoner på at menighetsledere bidro som *konfliktløser* (f.eks. Matt 18:15-17, Apg 15, Fil 4:2, Tit 3:10).

Paulus som apostel *valgte ut og innsatte ledere, plantet menigheter (igangsetter)* og hadde et *overordnet ansvar for mange menigheter*. Dette er en funksjon som noen mennesker, i alle fall delvis, har hatt opp gjennom årene, og som har hatt stor betydning for vekkelser, menighetsplanting og forandringsprosesser. Om dette er en funksjon som skal innarbeides i formelle strukturer er et annet spørsmål. I en endringsprosess må det i alle fall være en eller flere som arbeider med igangsetting samt utvelgelse og opplæring av ledere.

Ledelse, slik det brukes i NT, omhandler i hovedsak enheter som møttes i hjemmene. Det skrives derfor i NT lite om oppgavene som vil være spesielle for store grupper eller organisasjoner. Naturlig nok vil mye være felles, men oppgavene knyttet til ledelse vil bli mer komplekse og fordre flere ferdigheter avhengig av menighetens størrelse og kompleksitet. F.eks. er det mer nødvendig å planlegge og organisere en del mer i en menighet av en viss størrelse, sammenlignet med de husmenighetene Paulus skrev til. Etableringen av rollen som tilsynsmann kan kanskje sees på som en rolle som veksten i de første menigheter fordret.

Om vi skal sammenligne betoningen i moderne ledelsesteori med framstillingen av lederskap i NT, ser vi at det er ulikheter. F.eks. kan en se at undervisning, formaning og oppmuntring spiller en mindre rolle i ledelsesteorien, selv om det til dels inngår i kategorien *utøve*

tilsyn og veilede. Dessuten er naturlig nok ikke de mer overnaturlige elementene med i ledelsesforskningen.

I en intensiv studie av bedriftsledere fant (Mintzberg, 1975) (Mintzberg, 1975) Mintzberg (1975) at det var stor forskjell på det ledere sa at de gjorde og det de faktisk gjør. De sier de planlegger, organiserer, koordinerer og kontrollerer, men de gjør mye annet. Videre antar en gjerne at ledere er reflekterende, systematiske og planmessige. Studien viser at ledere i sitt arbeid ofte er preget av kortfattet, variasjon, og lite sammenheng. De er handlingsorienterte og liker ikke reflekterende aktiviteter. En vanlig oppfatning (folklore) er også at ledere ikke har regelmessige oppgaver å gjøre, men studien viser at de gjør en rekke slike oppgaver. Det antas ofte også at ledere trenger aggregerte data (hovedtall) som det formelle informasjonssystemet leverer på den beste måten. Undersøkelsen viser at ledere legger mest vekt på verbale medier, telefonsamtaler og møter framfor dokumenter. Til sist er det også vanlig å tro at ledelse er i ferd med å bli en vitenskapelig basert profesjon. Faktum er ifølge studien at det er store mangler i kunnskaper på dette området.

Lederfunksjonen er komplisert og vanskelig. Ledere bærer ofte for store byrder og det er ikke alltid like lett å delegere lederoppgavene. Tekstene og forholdene vi refererte til fra Skriften viser også at det er tøft og utfordrende menneskelig sett å være menighetsleder (jf. Paulus' bruk av ordet 'strev', f.eks. 1.Tess 5:12 og 1. Kor 16:16). Dette fører til at de ofte er overarbeidet og at arbeidsoppgaver blir behandlet overfladisk. Kortfattet, fragmentering og verbal kommunikasjon preger arbeidet. Mintzberg (1975) mener presset på ledere blir verre fordi man nå ikke bare må respondere til mellomlederne i organisasjonen. De demokratiserende elementene i samfunnet gjør at stadig mer må forklares til medarbeidere og til samfunnet ellers. Færre og færre forhold og tiltak som ikke er forklart aksepteres av medarbeidere og samfunn. Som vi skal se i kapittelet om endringskommunikasjon, bruker Paulus mye tid på å begrunne og forklare i sin undervisning.

Fokus i dette avsnittet har vært lederansvar og lederoppgaver og vi har sett at ledelse er forbundet med betydelig ansvar og mange svært ulike oppgaver. Oppgavene og ansvaret i kulepunktene som er nevnt ovenfor er basert på spørsmål til ledere om hva de gjør, og er hentet

gjennom forskning basert på selvrapporing. Rollene som er skissert i neste delkapittel er utledet av den refererte intensive studien, hvor altså forskeren fulgte et antall ledere for å observere hva de faktisk gjorde. Det sentrale spørsmålet her er hvordan rolleperspektivet kan og bør påvirke ledelse i menigheter.

Lederroller og menighetsutvikling

Om lederroller i menighet

Mintzbergs (1975) arbeid med roller hadde også som hensikt å besvare spørsmålet om hva ledere faktisk gjør og bruker tiden sin på. Ansvar og oppgavene som er nevnt i foregående delkapittel har en mer rasjonell natur enn rollene som ledere har, og rollene er mer beskrivende. Likevel kan rollene, som vi skal se, brukes som grunnlag for noen anbefalinger knyttet til ledelse i kirker. Denne tenkemåten representerer ikke et alternativ til tenkningen om lederatferd, men kan sees på som ulike sider (ansikter) av lederatferd (Mintzberg, 1990). Lederroller kan deles inn i tre hovedkategorier og fokusområder. Disse er *mellommenneskelige roller*, *informasjonsroller* og *beslutningsroller*. Kategoriene inneholder også flere typer lederroller, som vi nå skal gå gjennom, men først må det påpekes at selv om Mintzbergs tenkning er relativt gammel så er det flere som i ettertid har drøftet og anvendt tenkningen (Balikçi, 2020; Güteryüz & Duygulu, 2020; Kayworth et al., 2005; Kumar, 2015; Tengblad, 2006).

Blant de mellommenneskelige rollene kan en skille mellom rollene *samlingsfigur*, *forbindelsesledd* og *personalleder*. Som **samlingsfigur** er lederen et symbol og et forbilde for medarbeiderne. F.eks. skal lederen til tider være til stede på middager med interessenter som er viktige for organisasjonen, eller lederen må delta på fester til sine medarbeidere hovedsakelig på grunn av den rollen personen har. Ledere sitter ofte i ulike komitéer, har en rekke verv og mange verdifulle kontakter. De har på denne måten en viktig rolle som *forbindelsesledd* mellom medlemmer i organisasjonen og mellom ulike organisasjoner. Som *personalleder* må lederen kunne fordele oppgaver, delegere, motivere, behandle konflikter og gi anerkjennelse. Disse rollene finner vi også

igjen bl.a. i Paulus brev hvor han fungerer som en samlende skikkelse for mange menigheter, han holder kontakt mellom menighetene og han håndterer personalspørsmål (innsetter ledere, bidrar i konflikter, motiverer, m.v.). Elementer av mellommenneskelige roller finner en i flere av de åndelige embetene og i andre tjenester eller gaver nevnt ovenfor. F.eks. vil apostel og hyrde både inneholde elementer av samlingsfigur, forbindelsesledd, beslutningsfatter. I tillegg inneholder disse tjenestene også mellommenneskelige elementer som ikke er med i rollene til Mintzberg (1975), f.eks. *omsorg og undervisning*.

Lederens informasjonsrolle består også av tre underkategorier. Disse handler om å oppsøke og behandle informasjon, formidle informasjon innad i organisasjonen og representere organisasjonen utad. For det første skal lederen stadig være på jakt etter informasjon som kan gjøre organisasjonen bedre rustet til å kunne møte muligheter og trusler i omgivelsen. Samtidig blir lederen bombardert med informasjon. Det er derfor nødvendig å kunne velge ut den informasjonen som er viktig. En annen side ved informasjonsrollen er å formidle informasjon internt i organisasjonen på en interessant og forståelig måte. God informasjonsflyt skaper forutsigbarhet og en felles forståelse av hvilken informasjon som er viktig. Endelig består informasjonsrollen i å formidle informasjon til ulike grupper og medier utenfor organisasjonen. For eksempel skal lederen gjennom relasjoner, tilstedeværelse og presentasjoner representere organisasjonen og formidle informasjon til omgivelsene.

Denne delen av rollen finner vi mindre av i pastoralbrevene bortsett fra at Paulus ved flere anledninger gir melding til menighetene om vranglære som han har fått høre om og som han gir beskjed om at må avises. Samtidig nødvendiggjør trolig rollen som menighetsleder i dag i større grad evne til å følge med i samfunnsliv og hjelpe menigheten til å sortere og begrense informasjonsflyten. Ovenfor nevnte vi lærer som en av funksjonene som noen betegner som åndelige embeter. Denne funksjonen har i alle fall noen elementer ved seg som gjør at en kan betrakte den som en informasjonsrolle. Den skal gi informasjon eller kunnskap om evangeliet, om hva som er rett og galt osv., og så skal den sette folk i stand til å tolke informasjonsstrømmen fra samfunnet på en kristelig måte. Lærerbegrepet i Skriften innebærer

selvfølgelig mer enn dette. Eksempelvis skal en lærer også være med å tolke og formidle Bibelen.

Lederen som *igangsetter* er en av beslutningsrollene. Vedkommende må ta initiativ til å sette i gang nye tiltak. Når en ny menighet etableres vil rollen som igangsetter stå sentralt og vi ser flere plasser at Paulus har en slik funksjon. En annen beslutningsrolle er å opptre som *ressursfordeler*. Lederen må sette opp budsjetter og sørge for den løpende fordelingen av ressurser mellom ulike virkegrener. En tredje beslutningsrolle er å kunne opptre som *forhandler* mellom medlemmer og grupper i organisasjonen samt mellom organisasjonen og instanser utenfor. Selv om organisasjonens virksomhet er godt planlagt, vil det oppstå konflikter. En viktig beslutningsrolle er derfor å kunne opptre som *konfliktløser*. Rollen som ressursfordeler og forhandler finner vi mindre av i NT. Unntak er muligens fordeling av mat mellom fattige (Apg 6,1-6) og drøftingen av lærespørsmål (Apg 15), mens vi finner flere eksempler på at ledere i Bibelen var involvert i konfliktløsning (se over). Tabell 13 nedenfor gir en oversikt over Mintzbergs roller:

Tabell 13: Oversikt over Mintzbergs (1975) roller

Hovedkategorier av roller	Rollene i hovedkategoriene
Mellommenneskelige roller	Samlingsfigur
	Forbindelsesledd
	Personalleder
Informasjonsroller	Informasjonsinnsamler
	Informasjonsformidler
	Talsmann
Beslutningsroller	Igangsetter
	Kriseløser
	Ressursfordeler
	Forhandler

Rollene som er gjennomgått kan hjelpe til å forstå hva ledelsesfunksjonen bør inneholde. Som indikert tror vi at de ti rollene vi ser i teorien også er viktige i menigheter. Samtidig vil innholdet i rollene preges noe av at de skal utøves i en menighetskontekst. F.eks. vil informasjonen som er av interesse og tolkningen av den i noen grad være annerledes i en menighetskontekst. Dessuten angir også det bibelske materialet

noen roller som er sammensatt annerledes enn hovedkategoriene nevnt her, og flere roller er trolig relevante for menigheter. For eksempel kan det tenkes at omsorgselementet er såpass sentralt i de bibelske tekstene at det er rimelig å mene at en eller flere omsorgsrettede roller vil måtte være en del av menighetsledelsesfunksjonen. En slik rolle vil være mer enn rollen som personalleder selv om den også har et element av omsorg i seg. Utfordringen med å forsøke å finne fram til lederroller og lederoppgaver er at de ulike begrepene som brukes i Skriften ikke er klart definert, slik for eksempel Clarke (2008) påpeker i studien av begrepene tilsynsmann, eldste og diakon.

Noen vil kanskje påpeke at det er viktig at gavene (eller de åndelige embetene) i Efeserne 4 er fem rollekategorier som må være sammensatt akkurat slik de nevnes i Bibelen. Eksempelvis vil en apostel måtte inneha et sett med bestemte roller som igangsetter, visjonsskaper, apologet eller annet. Alternativt kan det kanskje være meningsfylt å tenke på at disse gavene kan forstås som et sett med roller som en menighet bør inneholde og sånn sett er det ikke avgjørende at for eksempel apostelen er representert med alle sine roller i samme person, men at rollene som finnes i apostelbegrepet til sammen er representert. Man kan tenke seg at man trenger en igangsetter i menigheten, samtidig som man trenger en som kan forsvare religiøs lære ved systematisk argumentasjon, slik en apologet vil kunne gjøre. Det må ikke være samme person som inneholder alle rollene, så lenge de er representert og tatt hånd om, slik at menigheten bærer de ulike gavene som nevnes i Efeserne 4.

Noen vil trolig også mene at alle de fem åndelige embetene (med de ulike rollene disse innehar) må være representert i menighetsledelsen. Vi vil ikke ta stilling til disse spørsmålene her, men om man tenker seg at disse embetene inneholder roller som må være en del av menighetsledelsen så kan det tenkes at det er til hjelp å videreutvikle rolletenkningen som her er presentert. Tabellen nedenfor er et forsøk på å eksemplifisere dette.

Tabell 14: *Mulige roller i en kirkelig kontekst*

Hovedkategorier av roller	Rollene i hovedkategoriene
Mellommenneskelige roller	Samlingsfigur, forbindelsesledd, personalleder og sjelesorgledelse
Informasjonsroller	Informasjonsinnsamler og -formidler, talsmann, evangelist, underviser og formidler av åpenbaringer om menigheten
Beslutningsroller	Igangsetter, kriseløser, ressursfordeler, forhandler, retningssskaper og lærefortolker/-avgrenser

Dette er ikke en fasit på hvilke roller ledelsesfunksjonen i en menighet må inneholde, men snarere er dette et forsøk på å vise mulige roller ledelsesfunksjonen *kan* inneholde. Mange av de samme rollene som en vil finne i hvilken som helst virksomhet vil som påpekt trolig være viktig også i en menighet, men innholdet vil preges av konteksten. Dessuten gir det bibelske materialet noen flere roller som en lederfunksjon i en menighet må inneholde. På en side kan man spørre seg om noen av de mer informative rollene får for mye fokus. Man kan også spørre seg om alle gavene må være en del av ledelsesfunksjonen, eller om det er nok at rollene er synlige og fremtredende i menigheten generelt. Eksempelvis kan man spørre seg om i hvor stor grad tjenestegaven evangelist eller profet er eller må være en del av ledelsesfunksjonen i en menighet.

Det er viktig å påpeke at de ti rollene Mintzberg (1975) har utviklet er gjort på basis av empiriske data, mens de øvrige foreslåtte rollene som kan tenkes å inngå i lederfunksjonen for en menighet kan knyttes til NT. Vi understreker igjen den prinsipielle forskjellen det er på å trekke slutning om lederfunksjonen fra empiriske undersøkelser og det å trekke slutninger basert på Guds Ord.

Det er også viktig å understreke at empirisk undersøkelse i menigheter kan vise at menigheter fordrer bestemte roller i ledelsesfunksjonen som en verken finner i den nåværende ledelseslitteraturen, som i stor grad er basert på forskning i bedrifter, eller i Skriften. Dette fordrer imidlertid nye empiriske studier i menighet.

Implikasjoner av rolletenkning

Det er ikke helt enkelt å skille de ulike rollene fra hverandre (Mintzberg, 1975). De utgjør en integrert helhet og det er vanskelig å trekke ut en rolle uten at det gjør ledelsesarbeidet vanskelig. Uten et kontaktnettverk utenfor organisasjonen vil for eksempel lederen ikke få tilgang til informasjon som gjør vedkommende i stand til å fatte beslutninger som tar nødvendig hensyn til det som skjer i omgivelsene. Dette er gjerne et problem som en som er ny i lederfunksjonen står overfor. Vedkommende mangler kontakter utenfor organisasjonen og må derfor bruke tid til å opparbeide slike relasjoner før viktige beslutninger fattes. Dette gjelder trolig også for de teologisk baserte rollene. F.eks. vil sannsynligvis åpenbaring og undervisning ofte være integrert og vanskelig å skille fullt ut.

Det er samtidig ikke mulig for en leder å ivareta alle rollene. Det er derfor nødvendig å utvikle *lederteam*. Dette er i tråd med nådegavetenkningen i Skriften slik vi bl.a. så vidt har vært innom tidligere i dette kapitlet. Vi skal også se nærmere på utvikling av lederteam i kapitlet om pastorrollen (kapittel 9). Samtidig er det vanskelig for flere personer å dele på lederfunksjonen hvis de ikke kan operere som en enhet. Det er ikke mulig å dele opp de ti rollene mellom ulike personer om man ikke kan klare å *reintegrere* dem. Spesielt utfordrende er dette mht. informasjonsrollene. Informasjonsrollene kan eksempelvis ikke splittes mellom personer som tar ansvar for henholdsvis intern og ekstern informasjon uten at de blir brakt sammen igjen fordi begge informasjonskildene er nødvendig for å fatte beslutninger, og det er viktig at begge kildene inneholder samme informasjon og oppfatning. At de ti rollene er knyttet tett sammen betyr ikke, som vi skal se senere, at ulike lederoppgaver fordrer noe ulik vektlegging av de ulike rollene. Likevel kan ikke rollene separeres fullt ut.

Mintzberg (1975) utviklet på denne bakgrunn noen sentrale råd for hvordan ledere må arbeide når lederfunksjonen deles opp mellom flere medarbeidere. For å sikre at det skjer en integrering av lederrollene understrekes det at lederen må finne *systematiske* veier til å dele informasjon. Regelmessig debriefing med medarbeiderne, jevnlig nedskrivning og sirkulering av notater om hva som skjer, og lignende er viktig for at

lederteamet skal kunne fungere effektivt. Dette er trolig gode råd også for menighetsledere.

Effektivitet avhenger blant annet av hvordan lederen håndterer press og forstår dilemmaer i arbeidet. Det er viktig at lederen kjenner sin egen arbeidsmåte for at vedkommende skal kunne gjøre den effektiv. Presset ledere står i, behovet for å hele tiden fatte raske avgjørelser, mottak av korte usammenhengende informasjonsbrokker og lignende, fordrer at ledere har evne til å trekke seg tilbake fra de daglige gjøremålene for å se helheten av organisasjonens arbeid og for å studere analyser som er gjort av organisasjonen. Det er på denne måten viktig at ledere får kontroll over sin egen tid. Åpenhet, evne til å forstå sin egen atferd og behovet for å trekke seg tilbake i arbeidet er også gode kristne verdier som menighetsledere også av en slik grunn bør tilstrebe og praktisere (f.eks. Luk 6,12, 9,10).

Videre vil betydningen av de ulike rollene variere med den situasjonen organisasjonen er i. Er det stort behov for endring, vil igangsetterrollen bli viktigere enn i en stabil situasjon. Dette fordrer trolig også en mer sentralisert beslutningsstruktur og sterkere handlekraft enn det som er nødvendig i en situasjon hvor endring ikke er så viktig. I studien av Vineyard, er det bl.a. annet dette som er poenget når det påpekes at John Wimbers apostoliske lederstil var mest funksjonell i begynnelsen av hans lederperiode (Jackson, 1999). Dette temaet skal vi også se nærmere på i kapittel 9 om pastorrollen.

En annen viktig faktor når det gjelder effektivitet, er forventningsavklaringer. Ledere tenderer til å gi mest fokus til forventninger fra de med størst makt som f.eks. overordnede (Kahn, 1964). Dersom lederen er i stand til å redusere avstanden i rolleforventningene så vil vedkommende øke sjansene for å lykkes i arbeidet. Noen forskere fant at det å gjøre en ekstra innsats for å imøtekomme forventninger ved å tilpasse egen atferd er effektivitetsfremmende (Tsui et al., 1995). På den andre siden reduseres effektiviteten av å overse eller unngå ulikheter i forventninger fra ulike hold. Det er viktig å anerkjenne at det finnes ulike forventninger. Forskerne fant også at det å *forklare beslutninger* var positivt for resultatet. Forsøk på å forandre forventninger for å få dem mer på linje med lederens forståelse har en negativ effekt på effektiviteten.

Dette kan være knyttet til at forsøk på å forandre forventningene kan oppfattes som mangel på respekt.

En måte å håndtere forventninger på er å aktivt søke tilbakemeldinger (Tsui et al., 1995). Spesielt viktig synes det å være å søke etter negative tilbakemeldinger. Å forstå hvor stor betydning rolleforventningene har for de som sender dem kan også hjelpe lederen med å løse utfordringene rollekonflikter skaper (Salancik et al., 1975). Ledernes toleranse for eksempel for store rolleforventninger eller rollekonflikter reduserer belastningen av disse forholdene (Idris, 2011).

Roller – noen konklusjoner

Vi har til nå brukt flere begreper for å beskrive hva ledere gjør og bør gjøre. Fra litteraturen om ledelse kommer begrepene *oppgave* og *rolle*. Fra Bibelen har vi hentet begrepet *gave/nådegave*. Om flere av disse gavene vil enkelte bruke begreper som tjeneste og embete. Vi skal ikke gå inn i en grundigere drøfting av begrepene her. Når begrepet tjeneste brukes er det for å understreke at det man gjør er en tjeneste for Gud og mennesker. Når gave eller nådegave brukes er det for å få fram at det man er i stand til å gjøre er gitt til oss av nåde. I tillegg til at det en gjør har en overnaturlig kilde kan det også ha et overnaturlig innhold.

Oppgavebegrepet er en nøytral beskrivelse av hva en gjør eller bør gjøre, mens rolle dreier seg om en eller flere sammenhengende oppgaver som ivaretas av en eller flere personer (f.eks. personalleder og kommunikasjonsleder). Etter vårt skjønn er det uproblematisk å snakke om oppgaver og roller også i en menighetskontekst, men det er viktig å vite at oppgavene vi utfører og rollene vi innehar er gaver vi har fått av nåde i tjeneste for Gud og mennesker.

Rolletenkningen kan slik vi har vist her hjelpe en til å beskrive lederskapsfunksjonen bedre. I tillegg kan rolletenkningen hjelpe til med å drøfte hvilket innhold i rollene som vil være avhengig av konteksten samt hvilke roller som er unike for menighet. Det gir også bl.a. forståelse for betydningen av team, oppdeling og integrering av aktiviteter, ulike situasjoner for rolletrykk, og hvorfor forventningspress oppstår. En viktig refleksjon vi har prøvd å sammenfatte i dette kapittelet

er også hvordan motsetningsfulle forventninger skaper rollekonflikter og hvordan slike konflikter best blir møtt.

Situasjon og lederatferd

Som vi har vært inne på flere ganger, er lederatferd situasjonsavhengig. I drøftingen overfor var temaet hvilke roller vil ledere ha, og hvilke trekk er spesielle for menighetsledelse. Mintzberg (1975) viser hvilke roller ledelsesfunksjonen vil innebære i de fleste situasjoner. Samtidig er det som vi var inne på ovenfor, også noen trekk som vil variere med ulike lederposisjoner og organisatoriske kontekster som f.eks. menigheter. Det er mye litteratur om hvilke faktorer som beskriver ulikheter ved lederjobbene, som vi skal se litt nærmere på. Stewart (1976) mente at tre forhold kan beskrive ulikheter ved lederjobbene: Krav, restriksjoner og valg. Krav omhandler krav fra situasjonen eller de pliktene som kreves (demands). Restriksjoner betyr de begrensinger som omgivelsene påfører lederen (constraints). Til slutt er rommet for egne valg (choice) en viktig faktor som påvirker lederjobben.

Senere påpeker Yukl and Gardner (2019) at bl.a. følgende forhold beskriver situasjonsforholdene som påvirker lederatferd:

- nivået lederen arbeider på,
- størrelsen på organisasjonsenheten,
- gjensidig avhengigheter,
- grad av krise og
- livssyklusen organisasjonen befinner seg i

I tillegg til dette vil ulike sider ved omgivelsene, oppgaveusikkerhet, institusjonelle forhold, organisasjonskultur, mv. danne rammer for hvilke ledelsesvirkemidler som kan tas i bruk. For eksempel vil en CEO i et internasjonalt firma med virksomhet i flere land mest trolig ha en annen lederatferd enn en leder for en lokal klesbutikk i Norge, selv om de må gjennom mange av de samme oppgavene. På samme måte vil en leder av en kirke i et land med forfølgelse av kristne måtte ha en annen lederstil enn en leder av en kirke i et land uten

forfølgelse av kristne. Det finnes mange eksempler på ulikheter, samtidig som at disse lederne fortsatt kan ha mye til felles.

Hvordan kan det så tenkes at situasjonsfaktorene påvirker lederatferd? Vi vil her bare gi noen eksempler på dette. Ledere på høyere nivåer vil naturlig nok fokusere mer på visjonsutvikling, langsiktige planer, policyutvikling, organisasjonsstruktur etc. enn ledere på lavere nivå. Ledere på lavere nivå vil fokusere mer på hvordan planer omsettes til handlinger og tiltak og få driften til å fungere effektivt. Videre vil relasjoner utenfor organisasjonen ofte være viktigere for ledere på høyere nivå (Mintzberg, 2009).

Det er trolig gjennomgående mer krevende å lede en stor organisasjon enn en liten fordi man i en stor organisasjon ofte må ha kunnskap på flere ulike områder, organisasjonen er mer byråkratisk og tregere å forandre, og man er mer avhengig av mellomledere for å få utført ulike oppgaver. Dessuten utvikles det i store enheter oftere separate klikker som står i ulike spenningsforhold til hverandre sammenlignet med små. Det vil derfor være viktigere for ledere i store organisasjoner å sette søkelys på å bygge gruppeidentifikasjon, gode samarbeidsformer, og håndtere konflikt, i sammenligning til små organisasjoner.

Er det store avhengigheter mellom avdelinger fører dette til at det må fokuseres mer på koordinering, felles planlegging etc. Er organisasjonen i en krise, forventes det at lederen er mer bestemt, dirigerende og besluttsom. Medarbeidere ønsker i slike situasjoner i større grad ledere som klarer å forstå problemer, finne løsninger og dirigere responsen på utfordringene. Dette er påvist også i ideelle organisasjoner (Peterson & Van Fleet, 2008). I kapittel 5 viste vi bl.a. hvordan livssyklus påvirker lederatferd. Tidlig i livssyklusen er kommunikasjonen av visjon og en sentralisert og direkte lederstil bedre enn senere i organisasjonens livssyklus. Da blir troligere behovet for strukturering og prosedyreutvikling voksende, og arbeid med å opprettholde motivasjon viktigere.

Det er også flere eksempler på situasjonstilpasning i Skriften. For Paulus var det åndelige modningsnivå i menighetene av betydning for hva han formidlet og på hvilken måte han gjorde det (1 Kor 3,2). Paulus la også vekt på den kulturelle konteksten når han evangeliserte og underviste (Apg 17). Kulturtilpasning innebærer selvfølgelig ikke en

ukritisk tilpasning til omgivelsene (se kapittel 9 om kritisk kontekstualisering). Paulus ønsket dessuten at noen sider av lederatferden skulle være annerledes i en menighetskontekst enn det som var typisk for ledelse i andre virksomheter på hans tid. Han utelater f.eks. titler fra sin samtid som bl.a. indikerer det å herske (Clarke, 2008). Etter hvert som menighetene vokste ble også sentrale strukturelle forhold iverksatt i de første menighetene. Diakoner, eldste og tilsynsmenn ble nødvendig og mer relevant i takt med kirkens vekst.

Personlighet, lederatferd og effektivitet

I hvilken grad påvirker personligheten lederens stil og atferd og hvor stor innflytelse har dette på organisasjonens resultater? Et stort forskningsområde innenfor ledelse har vært forholdet mellom personlighet, lederatferd og effektivitet. Forskningen synes å indikere at det er en sammenheng mellom personlighet og ulike mål på effektiv ledelse (Cooper et al., 2023; Judge et al., 2002; Kirkpatrick & Locke, 1991). Opp gjennom tiden er det mange ulike dette temaet. Grønhaug et al. (2001) skiller f.eks. mellom *dynamiske egenskaper*, *personlighetstrekk* og *kognitive egenskaper*. Dynamiske egenskaper går ut på aktivitets- og energinivå, prestasjonsmotivasjon, ambisjonsnivå og initiativ. Personlighetstrekk kan romme mye forskjellig, men i denne sammenhengen snakker vi om grad av forhold som dominans, ærlighet og integritet, selvtillit og emosjonell stabilitet. Kognitive egenskaper handler om intelligens, ekspertise, praktisk intelligens og kognitiv kompleksitet. Det er enda flere faktorer som er diskutert i litteraturen. Meningen med denne opplistingen er ikke å gi oversikt over alle faktorene som finnes, men noen som er sentrale i denne sammenhengen. Vi skal se på noe av forskningen knyttet til dette, men er vi usikre på om denne inndelingen holder. Det kommer vi tilbake til.

Aktivitetsnivå, prestasjonsdriv, integritet m.v.

Kirkpatrick and Locke (1991) påpeker at aktivitets- og energinivå er viktig for god ledelse. Prestasjonsmotivet dreier seg om en persons driv til å prestere, og hvor viktig prestasjon er for lederen, for ledelsesorienterte holdninger, selvstendighet som gir evne til å motstå presset om

å gjøre alle til lags (McClelland & Boyatzis, 1982). Det er heller ikke så uventet at ambisjonsnivå (Howard & Bray, 1986) og initiativ (Kouzes & Posner, 1987) påvirker ledelsesatferd i en positiv retning. Ambisjonsnivå dreier seg om utholdenhet og målrettet adferd, mens initiativ dreier seg om å sette i gang tiltak og være en motor for å få i gang aktiviteter, eller lignende.

Kouzes and Posner viste tilbake i (1987) at det som oftest vurderes som viktigst for ledere er ærlighet og integritet (Javalagi et al., 2024). Ledere med framgang viser seg i forskningen å praktisere en åpen stil med vekt på å gi god og ærlig informasjon om det som skjer (Cox & Cooper, 1989). Også selvtilit er en viktig egenskap for ledere, blant annet fordi det fører til større sikkerhet i utøvelse av lederoppgavene (Instone et al., 1983) og trolig til evnen til å møte motgang i jobben. Emosjonell stabilitet og dominans nevnes også ofte blant personlighetstrekk som er viktige for ledere. Dominans dreier seg om evnen til å vinne innflytelse. En skiller gjerne mellom *personalisert* og *sosialisert* orientering mot innflytelse eller makt (McClelland, 1965).

Personaliserte maktorienteringen gir seg utslag i kontrollerende, manipulerende og autoritær atferd, mens den sosialiserte maktorienteringen utøves på sosialt akseptable måter og vedkommendes egne behov er ikke sentrale. Istedenfor er det organisasjonens interesser som er styrende. På den andre siden er følelsesmessig ustabilitet, impulsive handlinger og tilfeldig sinne ikke tillitsskapende. Ledere som utøver sin rolle på en god måte, viser derfor stor grad av emosjonell stabilitet (McCall Jr. & Lombardo, 1983).

Praktisk intelligens, ekspertise, og sammenhenger

Generell og praktisk intelligens, ekspertise og evne til å samle informasjonsbiter fra mange kilder (kognitiv kompleksitet) er det en kaller kognitive egenskaper. Den generelle intelligensen dreier seg om det noen kaller en «metakognitiv» kapasitet, som vil si evnen til å forstå hvordan en skal planlegge, styre, kontrollere og organisere ressurser som en har tilgjengelig, for å løse en eller flere oppgaver (Grønhaug et al., 2001). Evnen til å kunne håndtere slike kognitive prosesser synes å være gunstig for ledere (Lord et al., 1986). Noe om kan modifisere denne

sammenhengen er stress i arbeidssituasjonen, ved at lederen for eksempel krever for mye av medarbeiderne (Fiedler & Garcia, 1987). En annen side kognitiv egenskap som synes å være en fordel for ledere, er faglig ekspertise på det området som en leder skal arbeide. Dette mener noen er fordi det gir et godt grunnlag for å utøve myndighet (Kahn & Katz, 1978). På den andre siden argumenteres det for at dette ikke er en nødvendig betingelse. Selv om man anerkjenner betydningen av ekspertise, er det ikke nødvendig. Ledelsen kan være god til tross for at lederen ikke kunne gjort eller forstått jobben til medarbeiderne (Grønhaug et al., 2001).

Praktisk intelligens dreier seg om evne til å trekke vekslers på å bruke de praktiske erfaringene en gjør seg. Denne læringen skjer ikke gjennom bøker eller på skolen, men i det daglige livet. Muligheten til å utvikle lederegenskaper gjennom trening vil på en slik bakgrunn variere mellom ulike personer. Det synes som om det er en sammenheng mellom praktisk intelligens og evnen til å løse lederoppgaver (Wagner & Sternberg, 1990).

The Big Five og lavere-ordens personlighetstrekk

Senere forskning baseres ofte på «the big five-personlighetstrekk» (ekstroversjon, omgjengelighet, samvittighetsfullhet, åpenhet for erfaring og nevrotisisme) (Norman, 1963; Tupes & Christal, 1992). Denne inndelingen av personlighetstrekk er stabil på tvers av kulturer og over tid (Costa & McCrae, 1988; Digman, 1989; McCrae & John, 1992), selv om Javalagi et al. (2024) finner noen kulturforskjeller i effekter på ledelse. Personlighetstrekk er koplet til lederskap både teoretisk og empirisk i mange forskningsprosjekter (Javalagi et al., 2024; Judge et al., 2002)

Ledelse kan konseptualiseres som “leadership emergence”, dvs. “faktorer som gjør at noen blir betraktet som lederlik” av andre., og som lederskap eller ledereffektivitet, dvs. “lederresultater knyttet til influering og veiledning av aktivitetene i hennes eller hans organisasjonsenhet mot oppnåelsen av dens mål.” (Judge et al., 2002, p. 767).

Judge et al. (2002) viser at disse fem typologiene er fruktbart grunnlag for å predikere lederskap (Judge et al., 2002). Ledere er mer

samvittighetsfulle (conscientiousness), mer emosjonelt stabile, mer ekstroverte og åpne for erfaringer enn andre (Cooper et al., 2023; Judge et al., 2002).

Ekstroversjon kjennetegnes av entusiasme, energi og interaksjon med andre mennesker, som antas å fremme ledelse. Samvittighetsfullhet, dreier seg om selvdisciplin og målorientering og det kan knyttes til effektiv beslutningstaking og prestasjoner (Digman, 1989). Nevrotisme har en negativ effekt, da det øker risikoen for utbrenthet og redusert prestasjon og er negativt knyttet til ledelse (Judge et al., 2002). På den andre siden har stabilitet i følelseslivet en positiv innflytelse på ledelse. Åpenhet for erfaringer støtter kreativitet og innovasjon som også er viktig i ledelse (Sosik et al., 1998), i det minste når endringer er nødvendig (Judge et al., 2002).

Judge et al. (2002) drøfter forholdet mellom “the Big Five” og ledelse, samt forholdet mellom disse fem personlighetstrekkene og det han kaller lavere-ordens personlighetsbegreper. Han sjekker for begrepene kontrollplassering, selvtillit, sosial evne, dominans, prestasjon og pålitelighet. Han finner fire av dem, sosialitet, dominans, prestasjon og pålitelighet korrelerer med lederskap. Sosialitet og dominans fra ekstroversjon og prestasjon og pålitelighet fra samvittighetsfullhet er sterke knyttet til ledelse en høyere ordens faktorene. Dette betyr at det er noe støtte for å bruke lavere-ordens faktorer. Kontrollplassering og selvtillit henger derimot svakere sammen med ledelse enn nevro-tisisme gjør.

Javalagi et al. (2024) finner i sitt metastudie, som påpekt, i hovedtrekk det samme som Judge et al. (2002), men påviser noen kulturforskjeller i faktorenes styrke avhengig av den kulturelle konteksten. Disse forskerne utvider etter Ashton og Lee (2004) fem-faktor modellen med en faktor (Honesty-Humility, ærlighet-ydmykhet) og finner en sterk påvirkning på ledelse. H-H-ledere kjennetegnes ved å unngå utnyttelse av andre, vise omtanke for ansatte og fremme tillit. Dette gjør dem spesielt verdifulle i relasjonsbaserte ledelseskontekster. (Ashton et al., 2014; Morris et al., 2005; de Vries, 2008).

Noen oppsummerende

Vi kan konkludere med at personlighetstrekk har innflytelse på ledelse. «The Big Five» er en god måte å dele inn personlighetstrekk når en skal drøfte hva som påvirker ledelses effektivitet. Ledere er mer samvittighetsfulle mer emosjonelt stabile, mer ekstroverte og åpne for erfaringer. Samtidig kan noen laver-ordens (som måler deler av de nevnte begrepene) faktorer også anvendes. Sosialitet og dominans fra ekstraversjon og prestasjon og pålitelighet fra samvittighetsfullhet er sterkere indikatorer for ledelseseffektivitet.

I til disse faktorene er det nok også en del andre faktorer som er av betydning, men som også i stor grad fanges opp av fem-faktor-inndelingen. Dette gjelder trolig aktivitets- og energinivå, prestasjonsmotivasjon, ambisjonsnivå og initiativ, og selvtillit. Vi trakk også fram noen kognitive egenskaper som handler om intelligens, ekspertise, praktisk intelligens og evnen til å håndtere sammensatte utfordringer. Disse har trolig også betydning for ledelse. En utvidelse med en sjettede faktor knyttet til «the Big Five» med ærlighet og ydmykhet har nok også noe for seg.

Når vi skal sammenligne forskningen med Bibelen, ser vi at forskning og litteraturen om ledelse og personlighetstrekk er opptatt av hvordan personligheten påvirker lederes effektivitet. På den andre siden er personlighetstrekk ikke et sentralt tema i Skriften. Der hvor forhold som kan knyttes til personlighet er nevnt er det ikke knyttet til spørsmålet om hvor effektive ledere er, men nokså generelt til det å leve rett. Forventningene til ledere er på lik linje som for andre kristne, bare enda sterkere (f.eks. Titus 1). Samtidig er det mer tale om å disiplinere personligheten (eller menneskenaturen, se f.eks. Ef 2,3) ved hjelp av Den Hellige Ånd for å unngå ukristelig atferd uavhengig av hvor sterkt de problematiske elementene måtte være integrert i personligheten. Frukten når menneskenaturen på denne måten overvinnes er kjærlighet, glede, fred, overbærenhet, vennlighet, godhet, trofasthet, ydmykhet og selvbeherskelse (Gal 5,22). Dette er gode atferdsmønstre som på ulik måte kan prege personlighetstrekkene, men de er ikke direkte knyttet til ledelse og de er sann sett gode uansett om de er effektive for ledelse eller ikke.

Samtidig er det neppe slik at personlighetstrekk er uviktig for ledelse av kirker. F.eks. er trolig ekstroversjon, samvittighetsfullhet, åpenhet for erfaring, emosjonell stabilitet, ærlighet og ydmykhet viktig også i kirken. Det samme gjelder trolig ekspertise, og evne til å forstå komplekse situasjoner. Så er det vel sider av noen av disse faktorene som må vurderes mot kristen etikk. Ambisjoner på egne vegne kan ha en egoistisk motivasjon, mens ambisjoner på menighetens vegne normalt er positivt. Dominans er problematisk, men tro på at en kan skape endring selv når andre ikke ønsker er gunstig. Slik må kristen etikk dempe eller korrigere sider ved personligheten som bryter med kristen etikk.

Lederstiler

Moderne forskning om lederstil kan spores tilbake til to store studier i Ohio og Michigan i USA på midten av forrige århundre (For en gjennomgang av studiene se: Bass, 1990). To sentrale begrep som fortsatt gir mening stammer fra denne forskningen, nemlig relasjonsorientering og oppgaveorientering. Relasjonsorientering dreier seg om å utvikle gunstige relasjoner til medarbeideren og derigjennom indirekte bidra til å styre virksomheten. Oppgaveorientering har vi når lederen i sitt arbeid fokuserer direkte på hvordan oppgaver i virksomheten skal løses. En sentral lederutfordring består i å bruke riktig styrke på relasjons- og oppgaveorientering avhengig av typen av medarbeiderne og oppgavene som skal løses. Forskning på 90-tallet la til endring som en tredje lederorientering, som vi kaller for forandningsorientering (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl, 1999). I tillegg ble det i denne tidsperioden utviklet en femte stil som kan kalles eksternorientering (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Innholdet i disse tre lederorienteringene eksemplifiseres på følgende måte:

- *Oppgaveorientering*: kortsiktig planlegging, fordeling av oppgaver mellom medarbeidere, utforming av resultatkrav, dirigere og koordinere arbeidet, kontrollere at arbeidet blir gjort, løse utfordringer som oppstår i den konkrete oppgaveløsningen

- *Relasjonsorientering*: gi støtte til medarbeiderne, tren og veiled medarbeidere, anerkjenn medarbeideres prestasjoner, la medarbeiderne velge løsningsmetoder selv, hold medarbeiderne orienterte om det som angår dem, bruk symboler og ritualer i påvirkningen av medarbeider, rekrutter medarbeidere
- *Forandringsorientering*: vis medarbeiderne hvorfor forandring er nødvendig, få ideer utenifra, utvikle nye strategier, synliggjør nye spennende muligheter, oppmuntre til nyskaping, hjelp til med å få i gang læringsprosesser i organisasjonen, gjør forsøk med nye metoder, legg til rette for iverksetting av nye ideer, anerkjenn endringer som er gjennomført av medarbeidere, få medarbeidere til å se utfordringer fra nye synsvinkler
- *Ekstern orientering*: prioriterer å forstå og tilpasse seg eksterne faktorer som markedstrender, kundebehov, konkurrenter og teknologiske endringer. Bygge relasjoner med eksterne interessenter, som kunder, leverandører, partnere eller samfunnet, for å finne og styrke organisasjonens posisjon og ressurstilgang. Fokus rettes mot å utvikle visjoner og strategier som svarer på eksterne utfordringer og muligheter.

Det utrustende elementet i kristent lederskap, slik vi har drøftet tidligere i dette kapittelet, har et relasjonsorientert preg. Nådegaveperspektivet på menighet leder i samme retning. Samtidig er det ikke verdimelessig problematisk eller unødvendig og også fokusere på oppgave og endring. Det er også nødvendig å forstå omgivelser, se muligheter og møte endringer på en måte som styrker kirkas posisjon. Vektingen av de fire orienteringene vil også måtte variere med situasjon. Endringsorientering er for eksempel viktigere i situasjoner hvor det er stort behov for forandring.

Tangen (2024, 2025) drøfter kirkeledelse og anvender de fore lederorienteringene og kaller dem som Yukl and Gardner (2019) metakategorier. Han drøfter dem fra et kristent perspektiv og hans aksentuering får fram og styrker de elementene som er viktig i en kirkekontekst. Dessuten tilføyer han en femte metakategori kalt Åndelig ledelse.

- *Åndelig ledelse*: orientert mot Gud (det hellige) Tilrettelegging av tilbedelse og interaksjonsritualer som feirer Gud og felles sosiale verdier. Balansert moralsk dømmekraft i alle situasjoner er sentralt (Tangen, 2025)

Tangen (2024, 2025) argumenterer for at det åndelig ledelse er den integrerende dimensjonen. Endringene han gjør i de øvrige kategoriene er i stor grad en balansering av kristne verdier og ekstremutgavene av de fire ovenfornevnte lederorienteringene. Han får fram at intuisjon medvirker til effektiv ledelse og poengterer at det vil være en spenning mellom bruk av organisatoriske ressurser og etikk. Han vektlegger bygging av felleskap under relasjonelt lederskap og påpeker spenninger knyttet til uenigheter og konflikt. Når det gjelder endringsorientering justerer han innholdet og kaller det «visjonært lederskap» og understreker betydningen av kritisk tenkning med røtter i tradisjon. Når det gjelder eksterne relasjoner er han opptatt av å være kontekstsensitiv, misional, gjestfri, mot, overvåkenhet og tjeneste for en større hensikt.

Mye av dette er det lett å være enig om. Samtidig er vi usikre på om det er grunnlag for å bruke disse 5 kategoriene som grunnlag for en helhetlig tenkning om ledelse.

Modeller for lederstil

Personlighetstrekk, forhold knyttet til ulikheter ved oppgave, personell og organisasjon påvirker lederatferd og lederstil, men disse forholdene er trolig ikke fullt ut bestemmende lederstil (Grønhaug et al., 2001). Det er med andre ord ikke slik at for eksempel personlighet fullt ut bestemmer hvilke lederstiler en leder praktiserer. Det er derfor meningsfullt å se nærmere på valg av lederstil, i hvilke situasjoner ulike lederstil er gunstig og på hvilken måte lederstil kan påvirkes eller læres. Hvor store konsekvenser har så valg av lederstil på organisasjonens evne til å realisere sine mål?

Det finnes en rekke studier om effekten av lederstil. Fisher og Edwards (1988) oppsummerer forskningen av relasjons- og oppgaveorientering på prestasjoner i jobben, jobbtilfredshet og tilfredshet med leder. Denne forskningen konkluderer med at både relasjons- og oppgaveorientering har effekt på prestasjonene til medarbeiderne. Når det

gjelder jobbtilfredshet og trivsel er virkningen sterkere for begge faktorene. Dessuten er effekten av relasjonsorientering vesentlig sterkere enn for oppgaveorientering. Også nyere studier bekrefter betydningen av lederstiler inkludert relasjons- og oppgaveorientering blant annet på resultater (se f.eks Koene et al., 2002).

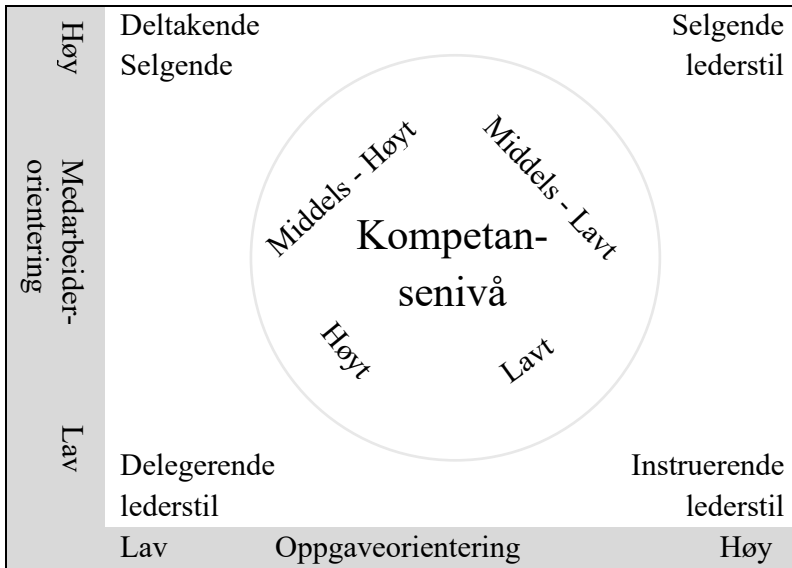
Basert på kategoriene relasjons- og oppgaveorientering ble det utviklet fire kategorier av lederstil etter grad av lederorientering (lav, høy) (Blake & Mouton, 1985). Høy på begge faktorene ble kalt teamledelse mens lav på begge faktorene ble kalt uengasjert ledelse. Lav relasjonsorientering og høy oppgaveorientering ble kalt autoritær lydighetsledelse og høy relasjonsorientering sammen med lav oppgaveorientering ble kalt omsorgsledelse. I tillegg var det en femte ledelsesstil som ble kalt 'midt på treet-ledelse'. Da scoret en mellom lav og høy på alle faktorene.

Figur 1: En forenklet modell av Blake and Mouton (1985) sitt ledergitter

High Medarbeider- orientering	Omsorgs-le- delse		Teamledelse
		Midt-på-treet ledelse	
Low	Uengasjert ledelse		Autoritets og ly- dighetsledelse
	Low	Oppgaveorientering	High

Senere ble denne tenkningen videreutviklet til også å inneholde situasjonsfaktorene «grad av villighet» til å gjøre jobben og «grad av kompetanse» til å gjøre jobben. De fire lederstilene fra forrige modell, lederorientering (relasjons- og oppgaveorientering) og situasjonsfaktorer ble satt sammen på følgende måte (Hersey & Blanchard, 1993):

Figur 2: En forenklet modell basert på Hersey and Blanchard (1993).



Selgende lederstil virker best i en situasjon med uvillighet og middels lav kompetanse og den kan betraktes som sterk både på relasjons- og oppgaveorientering. Delegerende lederstil virker best sammen med høy villighet og kompetanse og den fordrer liten grad av relasjons- og oppgaveorientering. Støttende lederstil virker best i en situasjon med uvillighet og høy kompetanse og fordrer høy relasjonsorientering og lav oppgaveorientering. Instruerende lederstil virker best i en situasjon med lav villighet og lav kompetanse og fordrer lav relasjonsorientering og høy oppgaveorientering. Modellen ble populær blant praktikere bl.a. fordi den var enkel og lett å anvende. Det finnes imidlertid liten støtte for modellen i empirisk forskning (Grønhaug et al., 2001). Den ble likevel viktig fordi den satte søkelys på at ledere måtte variere lederstil avhengig av situasjon.

Arvonen and Ekvall (1999) konkluderer med at sterk relasjons-, oppgave- og endringsorientering alltid er gunstig, men virkningen påvirkes også til en viss grad av situasjonen. Det påpekes at økt oppgaveorientering er nødvendig når behovet for raske resultater er nødvendig, hvor motivasjonen hos ansatte er lav og hvor oppgavene er rutinepregede. Dette kan også forventes ut fra tanken om at mekanistiske

organisasjoner reduserer selvtillit hos medarbeiderne og medfører et behov for direkte involvering i oppgaveløsningen fra lederens side.

Vi skal i neste kapittel bl.a. drøfte transformasjonsledelse. Innenfor dette perspektivet er lederstil viktig. Flere av de faktorene som brukes i disse studiene er typisk relasjonsfokusert. Rowold and Rohmann (2009) viser hvordan lederskapsstil i en type frivillige organisasjoner har betydning for prestasjoner. Målene på lederstiler som brukes i denne studien er intellektuell stimulering, optimistisk kommunikasjon, bruk av mål og tid brukt på undervisning og veiledning («coaching»). Dette er etter vårt skjønn eksempler på relasjonsfaktorer. I disse studiene kalles det for transformasjonsledelse. I den samme studien er også noen andre faktorer studert som for eksempel korrigerende av feil og uregelmessigheter. Dette kalles i disse studiene for transaksjonsfaktorer, men har fellestrekk med oppgavefokusering. Når man ikke lykkes i oppgaveløsningen, blir feil korrigerende.

Lederstil og nådegaver

Hvordan henger så lederroller, personlighet, lederstil og nådegaver sammen? Det er åpenbart noen sentrale forskjeller bl.a. at de tre første begrepene er dannet på basis av empiriske studier, mens den siste er hentet fra Bibelen. Når det gjelder lederroller er poenget at flere ulike roller er nødvendig for å lede en virksomhet. Det samme gjelder for åndelige gaver i en menighet. Selv om det er likheter mellom rollene som er diskutert i dette kapittelet som for eksempel mellom hyrden og de mellommenneskelige rollene, eller lederstilen medarbeiderorientering så er det også flere forskjeller. Bl.a. er åndelige gaver beskrevet i Bibelen og flere av dem kan sies å være overnaturlige. De inneholder dessuten som vi har sett tidligere andre elementer som evangelist og profetisk gave. Dessuten er det ikke slik at alle nådegavene kan eller bør være en del av ledelsesfunksjonen i en menighet.

På hvilken måte skal forskjellene på roller, lederstil og åndelige gaver håndteres? Man kan avskrive rolletenkningen og lederstilforståelsen som unødvendige siden vi har de åndelige gavene eller man kan bruke de til å utfylle forståelsen av hva en kirkeleder kan tenke seg å innebære og som et hjelpemiddel til å forstå flere sider ved

lederfunksjonen. For eksempel vil rollen som informasjonsformidler være viktig, men den er lite drøftet i det bibelske materialet om gaver bortsett fra det at ærlighet er en sentral verdi. I menighetsutvikling blir det i så fall viktig å sikre at det legges til rette for bruken av de ulike ledelsesgavene (nådegaver). Dette fordrer et utrustende lederskap med en sterk relasjonsorientering. Samtidig kan ledelseslitteraturens resonsementer knyttet til lederoppgaver, -ansvar, -roller og -stil utfylle ledelsestenkningen der Bibelen ikke taler. F.eks. kan en i endringsprosesser justere lederstil noe i retning av endrings- og oppgaveorientering uten å overskride Bibelens beskrivelse av omsorg.

Noen konklusjoner om menighetsutviklende lederskap

I dette kapittelet har vi bl.a. sett på noen sider ved lederansvar, -roller, -stiler, personlighetstrekk og deres relevans i menighet. Hovedsiktemålet med denne delen av boken er å skape forståelse for hvordan menighetsutviklende endringsprosesser ledes i menigheter. Både rolletilnærmingen, personlighetsteoriene og lederstiltenkningen gir retning for hva som skal til.

Rolletenkningen innebærer at lederfunksjonen i alle fall inneholder beslutningstaking, utveksling av informasjon, påvirkning, og relasjonsbygging (Yukl & Gardner, 2019). Vi viser i dette kapittelet at tenkningen om lederroller i lederlitteraturen kan bidra til å utvikle en mer helhetlig ledelse i menigheten, men viktige bibelske elementer knyttet til roller og rolleinnhold må være bestemmende for utviklingen av en menighets lederroller. En person kan ivareta flere roller, men rolletenkningen viser at behovet for ulike lederroller normalt er så stort at det må utvikles lederteam som ivaretar ulike roller. Også gjennomgangen av det omfattende ansvarsområdet til ledere viser dette. Når en deler opp lederfunksjonen i roller som ivaretas av flere personer blir integrering og sammenheng i lederarbeidet en utfordring. I en menighetsutviklende endringsprosess vil det være særlig viktig å få til en slik integrering for å skape sammenheng og retning i bevegelsen.

I en kirkelig kontekst er det også viktig å forstå betydningen av lederstil. Vi skisserte fire kategorier for dette: oppgaveorientering,

medarbeiderorientering, endringsorientering og eksternorientering. Forståelse for hvordan anvendelsen av disse dels påvirkes av vår personlighet, dels bør påvirkes av konteksten, f.eks. behovet for endring, og hvordan man slik bl.a. Tangen (2024, 2025), påpeker bør tilpass/justere lederorienteringen til menighetskonteksten og kristne verdier. Han tilfører også en femte dimensjon til denne tenkningen som han kaller for åndelig ledelse med vekt på tilbedelse samt moralsk og åndelig dømmekraft.

Fra et mer praktisk perspektiv kan man anvende lederstil-tenkningen i menighetsutviklende endringsprosess til å justere lederstil etter konteksten. F.eks. blir det viktig å sikre at igangsetterrollen når endringsbehovet er stort og det er da viktig at igangsetterrollen er godt dekket i menighetsledelsen. Betydningen av at en leder er innovasjonspådriver innebærer at effekten av at en slik rolle vil være sterkest om den ivaretas av menighetens pastor (se f.eks. Jenssen & Åsheim, 2010).

I endringsprosesser vil ledere med høyt aktivitets- og energinivå, prestasjonsmotivasjon og initiativ være en fordel. I en endringsprosess bør lederstilen ha en noe sterkere endrings- og oppgaveorientering enn i stabile situasjoner. Dette må imidlertid avveies mot behovet for en relasjonsorientert og utrustende ledelse som nådegavetenkningen fordre i en menighetskontekst – selv når dette kan virke noe forsinkende med tanke på endring.

Som påpekt er igangsettelementet trolig en sentral side ved apostelfunksjonen slik den beskrives i Bibelen, men dette elementet må etter vårt skjønn ikke nødvendigvis kobles til en slik funksjon. Det er likevel gunstig om det er en tett kopling mellom igangsetter og den overordnede ledelsen av menigheten slik at det blir retning på arbeidet.

En mer visjonsdrevet, besluttsom og dirigerende ledelse vil trolig være endringsfremmende. Samtidig er medarbeidernes evne til å se muligheter og betrakte utfordringer fra mange synsvinkler viktig. Om en menighet ønsker å skape endring kan dette fordre at ledelsen styrkes gjennom lederopplæring og gjennom styrking og/eller utskiftninger i lederteamet.

Når det gjelder personlighet og ledelse kan teoriene til en viss grad framstå som elitistiske. Det vil si at ledelsen ikke er i takt med «folkets» meninger og behov. Hvis man ikke skårer høyt på samvittighetsfullhet

(conscientiousness), ekstrovertsjon, åpenhet for erfaringer og lavt på nevrotisisme enn andre kan en ikke være leder i Guds rike. Det er jo det som er lite i denne verden som Gud utvalgte til sitt redskap (Jf. 1. Kor 1,27-30).

På den andre siden er det neppe slik at de menneskelige gavene vi har fått gjennom fødsel og oppvekst ikke skal kunne brukes i Guds rike. Vi lar for eksempel musikalske mennesker lede sang og musikk, men vi oppfatter ikke musikalitet som tilstrekkelig. Et sentralt poeng er vel at gavene vi har ikke skal gjøre oss hovmodige på en slik måte at vi tror at vi kan klare oss uten Guds nåde og de åndelige gaver i Guds rike. Det må også påpekes at mange av undersøkelsene som det refereres til er gjort på gruppenivå, og enkeltindivid må ikke inneha alle rollene eller skåre høyt på alle personlighetstrekkene for å bli gode ledere (Grønhaug et al., 2001). Samtidig kan kunnskap om roller og personlighetstrekk gjøre oss bedre i stand til å velge ledere, utforme lederteam og gi opplæring til mulige ledere som er tilpasset den enkeltes særlige behov.

Kapittel 8

Etisk ledelse

Formålet med kapittelet

I det foregående kapittelet så vi på hvordan ledelsesforskningens tenkning om lederatferd, lederroller, personlighet og endring samt bibelske perspektiver på nådegaver kan bidra til menighetsutvikling og endring. De førstnevnte temaene har vært drøftet i mange år innenfor ledelsesfaget og de har etter vårt syn altså relevans for endring i menigheter. Vi skal i dette kapittelet se på noen nyere perspektiver på ledelse.

De fleste av teoriene om ledelse dreier seg i noen grad om endring. Vi vil se på karismatisk ledelse, transformasjonsledelse, åndelig ledelse, tjenende ledelse og autentisk ledelse og drøfte nærmere hvilken betydning de har for endring i en kirkelig kontekst. *Hensikten med dette kapittelet er m.a.o. å drøfte om og hvordan disse nyere teoriene om ledelse kan bidra til menighetsutvikling og endring.*

Teorier eller teoretiske perspektiver om ledelse skiller seg fra hverandre på flere måter. Noen av dem pretenderer til å være helhetlige ledelsesteorier som har nær allmenn gyldighet, som for eksempel transformasjonsledelse, mens andre teorier er smalere og omhandler enkelt-deler av ledelse- og endringsprosesser. Den sistnevnte kategorien kan i større grad betraktes som endringsteknikker.

Tenkemåten vi legger til grunn for endringsarbeidet er begrenset rasjonelt. Dette vil sette sitt preg på drøftingen. En kan kanskje si at det i litteraturen, i alle fall innfor det begrenset rasjonelle perspektivet er to ulike ledertilnærminger til endring. Den ene er rettet mot å fordele ressurser, ha gode strategier for belønning, overtalelse og håndtering av motstand. Vi kaller dette for transaksjonsperspektivet. I det andre perspektivet er bruk av symbol, inspirasjon, visjon og støtte sentrale elementer. Dette kalte vi for transformasjonsrettet ledelse.

I det påfølgende drøfter vi først karismatisk ledelse. Deretter ser vi på transformasjonsledelse. Videre følger temaene åndelig ledelse, tjenende ledelse og autentisk ledelse. Karismatisk, åndelig, tjenende og autentisk ledelse går gjerne under betegnelsen etisk ledelse. Vi gir en

vurdering av etiske ledelse før vi til slutt konkluderer og drøfter veier for videre forskning.

Karismatisk ledelsesteori

Bakgrunn

Karismatisk ledelse ble allerede drøftet av Weber på 40-tallet (1947). Han brukte det som en kontrast til tradisjonell og formell autoritet. Den karismatiske innflytelse kommer av at medarbeiderne ser på lederen som en som har helt spesielle kvaliteter. Ofte oppstår karismatiske ledere gjennom en krise. Lederen har gjerne en dramatisk visjon om hvordan en skal komme ut av krisen. Medarbeiderne blir fasinert av visjonen og de tillegger gjerne vedkommende leder en usedvanlig utrusning. En karismatisk leder utmerker seg ved spesielt sterke inspirerende kvaliteter og stor påvirkningskraft.

Flere lederskapsteorier vektlegger og forutsetter en karismatisk lederstil. Vi skal senere se på hvordan transformasjonsledelse vektlegger at lederen fremmer verdier som inspirerer medarbeiderne og hvordan kommunisering av visjoner er et fundament for denne tilnærmingen.

Det finnes flere teoretiske retninger eller perspektiver innenfor karismatisk ledelse. Vi skal ikke gå inn i en grundig drøfting av ulikhetene, men det er nødvendig å si litt om dem fordi de frambringer noen ulike poeng som er viktige. I det første perspektivet så er karisma noe som tilskrives ledere (attributtasjonteori)(Conger, 1989). I en senere utgave av denne samme tilnærmingen forstås det slik at medarbeidernes tilegnelse av karismatiske kvaliteter til en leder både blir bestemt av lederens adferd, kunnskaper og situasjonen organisasjonen er i (Conger & Kanungo, 1998).

I den andre retningen som kan spores tilbake til House (1977), er fokus på hvordan karismatiske ledere oppfører seg, deres personlighetstrekk og ferdigheter, og i hvilken situasjon som de vokser fram. Den tredje retningen som bygger på freudiansk tenkning knytter etterfølgere av karismatiske ledelse til frykt, skyld, mindreverd etc. Gjennom å kople seg til en karismatisk leder skapes selvfølelse og styrke (de Vries,

1988). Det er altså en slags deprivasjonstilnærming til karismatisk ledelse. Den fjerde retningen fokuserer på sosial overføring eller smitte.

De foregående teoriretningene eller perspektivene får ikke fram hvordan karisma tilordnes ledere som de ikke har sosial interaksjon med, men som likevel framstår som deres ledere. Dette kan dreie seg om ledere som man ser på TV, virtuelt eller som man bare ser på avstand. For å forstå dette fenomenet antar en at etterfølgerne influerer hverandre gjennom en følelsesmessig smitte. Det starter gjerne ved noen få tilhengere som sprer beundringen for lederen seg imellom (Meindl, 1990). Andre har studert dette med basis i signalteori (signaling theory) (Ernst et al., 2022). Når en av to parter har mer eller bedre informasjon, dvs. informasjonsasymmetri, sender den ene signaler for å redusere forskjellen (Connelly et al., 2010). Slik informasjonsasymmetri, danner grunnlaget. Mottakeren (med mindre info) søker signaler fra senderen (med mer info) for å vurdere og handle (Connelly et al., 2010). Lederen har altså mer informasjon enn følgeren, og signaliserer egen kvalitet eller kompetanse for å minske asymmetrien og skape sosial innflytelse. Ernst et al. (2022) finner litt miksede resultater, men studien støtter tanken om at ledere i en virtuell kommunikasjon sender signaler som følgerne tolker og som influerer deres evaluering og atferd (Antonakis et al., 2012; Connelly et al., 2010).

Ut fra Bass (1990) kan de viktigste egenskapene ved karismatisk ledelse oppsummeres på følgende måte:

- Innsats og ytelse i arbeidet som ledere og medarbeidere gjør er bedre enn et normalt nivå. Det går ut over det vanlige prestasjonsnivået.
- Den karismatiske lederen blir vist en tillit og lojalitet som er ut over det vanlige og det er stor entusiasme i organisasjonen
- Ledere og medarbeideres innsats er rettet mot noe som de opplever er større enn seg selv og de er derfor villig til store oppofrelser for saken

Tre forhold er særlig viktig å drøfte i tilknytning til denne og flere andre perspektiver

- Hvordan skjer påvirkningen fra leder til medarbeider?
- Hvilke sider ved lederatferd driver påvirkningsprosessene?

- Hvilke sider ved situasjonen har betydning for virkningen?

Er karismatisk ledelse en tilbakevending til teorier om 'den store lederen'? Det kan det være, men karismatisk ledelse kan også skje for ledere i små og lite synlige posisjoner. I en menighet så kan vi for eksempel se for oss en barneleder som virkeliggjør gode verdier og er svært dyktig til å inspirere medarbeiderne til å arbeide for en stor visjon. Vedkommende praktiserer en ledelsesform som er typisk for den gode karismatikeren, bare i mindre format enn vi er vant til å tenke på når det gjelder karismatiske ledere.

Hvordan skjer påvirkningen i karismatisk ledelse?

I det første perspektivet nevnt ovenfor (tilskrivning av karisma) så antas påvirkningen av medarbeiderne å skje gjennom personlig identifikasjon og internalisering av verdier. Personlig identifikasjon dreier seg om at medarbeiderne får et sterkt ønske om å gjøre den ekstraordinære lederen fornøyd og å imitere lederen. Internalisering av verdier dreier seg om at verdiene lederen fremmer omformes til medarbeidernes egne verdier. Om dette er rett i et moralsk perspektiv avgjøres i stor grad av om verdiene som fremmes er gode og riktige.

I den andre retningen er disse forhold også av betydning, men man antar i tillegg at påvirkningen av medarbeidere skjer gjennom sosial identifikasjon og økt tro på egen evne til å gjennomføre vanskelige oppgaver. Sosial identifikasjon har vi når en person er stolt av å være en del av en gruppe og når denne gruppen oppfattes som en av de viktigste sosiale enhetene vedkommende er med i Ashforth and Mael (1989). I den tredje retningen, den freudianske retningen, er det personlig identifikasjon som er den sentrale påvirkningsmekanisme, mens det i den siste modellen er sosial identifikasjon som er påvirkningsmekanismen som sikrer lederen innflytelse.

Trolig er det slik at alle disse påvirkningsmekanismene i større eller mindre grad forklarer endret atferd ved utøvelse av karismatisk ledelse. Det er samtidig lite trolig at det kun er individuell deprivasjon slik den freudiansk teoriretning impliserer, som forårsaker atferdsendring hos medarbeidere/etterfølgere. I noen situasjoner kan imidlertid

dette også ha betydning. For menighetsledere er det derfor viktig å være på vakt for den muligheten til utnyttning eller manipulasjon som ligger i dette.

Hvilke sider ved lederatferd er viktig i karismatisk ledelse?

Hvilken type lederatferd er det så som trigger de nevnte influeringsmekanismene som er beskrevet i det foregående avsnitt. Yukl and Gardner (2019) har etter en litteraturgjennomgang funnet seks typer av lederatferd:

- Innovativ visjonering
- Uvanlig eller utradisjonell atferd
- Imponerende ledelse
- Oppofrende og risikofylt atferd
- Rollemodellerende atferd
- Vise tillit til medarbeiderne/etterfølgerne
- Styrke teamidentiteten
- Dele makten ved store beslutninger
- Skanne og analysere omgivelsene

I tillegg til dette nevner Grønhaug et al. (2001) følgende typer lederatferd:

- Formulering av mål og målbevissthet
- Risikovillighet
- Høyt aktivitetsnivå

For det første understrekes behovet for at lederne må gi en visjon som beskriver en tilstand, som er annerledes enn den tilstanden organisasjonen er i nå. Samtidig må visjonen være innenfor det som anses som mulig eller oppleves som mulig å strekke seg etter. Det antas også at lederen må beskrive en interessant og annerledes måte for å nå visjonen. En uvanlig og innovativ strategi for løsning øker karisma fordi det da antas at lederen har ekstraordinære ferdigheter. Ledere får dessuten sterkere karisma når de er villig til å ta sjanser som kan koste dem betydelige personlige tap og når de viser oppofrende atferd. Det viser at vedkommende er villig til å pådra seg høye kostnader for å realisere visjonen. Ledere oppnår større tillit når de viser at de bryr seg mer om

medarbeiderne/etterfølgerne enn de bryr seg om sine egne interesser. Det ser også ut til å være slik at det er større sjanse for at ledere som har en klippefast tro på forslagene sine blir betraktet som karismatisk enn en som opptrer med usikkerhet. Trygghet eller selvsikkerhet og entusiasme hos lederen fører til større engasjement i innsatsen til medarbeiderne.

Videre ser det ut til at ledere som inspirerer medarbeiderne på en måte som appellerer til følelsene i større grad blir tilordnet karisma enn de som bruker sin formelle autoritet eller de som anvender en deltakende beslutningsprosess. Det er også gunstig med hensyn til karisma når ledere kan se muligheter som andre ikke ser og når de viser evner til å få medarbeiderne til å gjennomføre noe som i utgangspunktet ikke syntes mulig. Dette innebærer at det er viktig å ha god innsikt i situasjonen (kunne skanne omgivelsene) og kunnskap om tilgjengelige ressurser for å gjennomføre planene. Den karismatiske lederen framstår også som en rollemodell som medarbeiderne gjerne vil imitere.

Alle de forhold som her er drøftet er understreket både i attribusjonsteorien om karismatisk ledelse og i den mer adferdsrettede teorien. I den sistnevnte teorien om lederatferd er også styrking av teamidentitet og maktdeling viktige sider ved karismatisk ledelse. I denne teorien framstår den karismatiske lederen med en sterk tro på sine egne verdier. Det må også tilføyes at karismatiske ledere gjerne anvender symboler, gjør symbolske handlinger og bruker slagord. I kristne tradisjoner har vi en hel rekke eksempler på slike handlinger. Ledere bruker kors i ulike varianter og legger ned grunnsteiner for nye store bygg, mv.

Basert på Antonakis et al. (2011) utformet Ernst et al. (2022) følgende oversikt over karismatisk ledertaktikk (KLT):

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

Tabell 15: Oversikt over karismatisk ledertaktikk (Ernst et al., 2022)

KLT	Definisjon	Hvorfor effektiv	Eksempel
Metafor (eller liknelse)	Metafor refererer til et ord eller en frase brukt for å beskrive et objekt eller en handling som er forskjellig fra dens opprinnelige betydning. En liknelse er en relatert sammenligning som ofte bruker «som» eller «lik»	Forenkle budskapet, fremkall symbolsk betydning, tilby nytt perspektiv	«In certain quarters of the world, brand EU, brand USA, is not as its shiniest. The neon sign is fizzing and crackling.» Bono
Historier / anekdoter	Refererer generelt til bestemte steder, hendelser, karakterer. Har en handling og/eller løsning. Trenger ikke å være sanne	Gjør budskapet mer minneverdig gjennom visualisering og/eller følelser	«I bought my first Apple computer in 1978 and I bought it because I could say, “I got a computer at my house and you don’t.” Burt Rutan
Moralsk overbevisning	Personlig uttalelse om verdier eller vurdering av en situasjon som er verdiladet. Påstår ofte rett fra galt	La følgere identifisere seg med lederen og hans/hennes budskap	«It is all the more regrettable that women and children were used as a shield. It is inhuman.» Gandhi
Kollektivets følelse	Uttalelse om hva man tror følgerne tenker, føler eller streber etter.	Viser likhet med følgerne, følgerne ser lederen som en representant for gruppen. Motiverer følgerne til å jobbe hardt.	«I think I know what you may be thinking right now – thinking “we were just part of a bigger effort; everyone was brave that day.” Well everyone was.» Ronald Reagan
Sette høye forventninger	Eksplisitt målsetting for følgerne som er ambisiøs, ofte spesifikk	Motivere følgere til å jobbe hardt	«I’m committed to seeing every 4-year-old in America have access to high quality pre-school in the next 10 years.» Hillary Clinton
Skape tillit til at mål kan oppnås	Uttalelse om at taleren tror mål kan oppnås. Øker følgernes egen- effektivitet	Øke følgernes mestringstro	«But I want you to know tonight, that we, as a people, will get to the Promised Land!» Martin Luther King
Kontraster	En figurativ talemåte der en idé settes opp mot en annen.	Gi ramme og fokus, klargjør posisjon ved å sette den opp mot en motsetning	«My fellow Americans, ask not what your country can do for you but what you can do for your country» John F. Kennedy
Lister og repetisjon	Lister består av minst tre deler og vanligvis maksimalt fem. Lister består av minst tre deler og vanligvis maksimalt fem	Skape inntrykk av fullstendighet, tydelig oppsummere nøkkel-punkter	«I have nothing to offer but blood, toil, tears and sweat» Winston Churchill

KIRKELEDELSE

Retoriske spørsmål	Spørsmål som stilles for å skape en effekt eller gjøre en uttalelse, ikke for å samle informasjon	Skape forventning, engasjement	«Can a nation organized and governed such as ours endure? That is the real question.» John F. Kennedy
Kropps-beve- gelser	Hånd-, arm- eller kropps-bevegelser brukt for å understreke et poeng	Demonstrere lidenskap, gjør lederen mer minneverdig	Veive med hånden for å trekke oppmerksomhet. Opprettholde øyekontakt med lytterne. Stige til et klimaks ved et viktig punkt
Ansikts-ut- trykk	Uttrykk som smil, rynking og latter brukt for å demonstrere følelser	Demonstrere lidenskap, gjør lederen mer minneverdig	Opprettholde øyekontakt med lytterne
Animert stemmetone	Heving og/eller senking av stemmens tonehøyde eller volum; intensjonelle pauser i talen	Demonstrere lidenskap, gjør lederen mer minneverdig	Stige til et klimaks ved et viktig punkt.

Hvilke sider ved situasjonen har betydning for virkningen?

Selv om kriser ikke er en forutsetning for karismatisk ledelse, så synes forskning å indikere at denne typen ledelse oftere utvikles i situasjoner hvor organisasjonen har problemer og når det ikke er lett å se en løsning (Bligh et al., 2004). Det er også mer sannsynlig at lederens visjon er mer motiverende for medarbeiderne når den stemmer med verdiene til medarbeiderne.

Det er viktig å merke seg at en leders karisma kan være midlertidig og forårsaket av en bestemt situasjon (Hunt et al., 1999). Yukl and Gardner (2019) viser til Winston Churchill etter andre verdenskrig som et godt eksempel på dette. Karisma kan være personlighetstrekk, men kan også være knyttet til at en person innehar en bestemt stilling. For eksempel kan kombinasjonen høy stilling og en ordinær type uten spesiell kompetanse gi karisma.

Samspeillet mellom leder og de som skal ledes skaper bestemte situasjonsbetingelser som er avgjørende for i hvilken grad karisma blir av betydning og hvordan karismatisk ledelse kan utøves.

Anvendelse av karismatisk ledelse i menighet

Det er ikke vanskelig å gjenkjenne trekk fra karismatisk ledelse slik den er framstilt ovenfor hos sentrale bibelske lederskikkelser. Et viktig spørsmål er om ledere i vår kontekst kan og bør opptre som karismatiske ledere og bruke karismatiske ledertaktikk. Vi tror det er fornuftig

å anvende elementer og studier ser dessuten ut til å innebære at karismatisk ledelse, i alle fall i en viss utstrekning kan læres (Antonakis et al., 2011) og det finnes veiledning om hvordan karismatisk ledelse kan læres (Antonakis et al., 2012). I stor grad går disse rådene ut på å trene på de karismatisk ledertaktikk (se tabell 9.1). Samtidig er det «trait-like» individuelle forskjeller som påvirker karismatisk ledelse (Banks et al., 2017) og som derfor i det minste gjør det mer naturlig for noen å opptre karismatisk i sitt lederarbeid.

Det er likevel noen problemer knyttet til å adoptere ledelsesformen fullt og helt i en menighetssetting som en bør tenke nøye igjennom. Sterke karismatiske ledertrekk kan brukes på en manipulerende måte. Denne utfordring, som kan rettes mot flere lederteorier, vil vi se nærmere på senere. Her vil vi påpeke at medarbeiderens frivillighet er viktig (Stephen et al., 1995). Ikke bare i starten, men også senere. Muligheten til å trekke seg uten at det medfører trusler eller sanksjoner fra organisasjonen er viktig. Dessuten er det stor forskjell på hvilke verdier som driver lederen. Er det bibelsk funderte verdier eller er det opportunisme som ligger bak lederens atferd, arbeider medarbeiderne for organisasjonens eller lederens beste eller for de felles verdiene som ligger under (Tangen, 2009).

Nærmere om virkningen av karismatisk ledelse

Så vidt vi vet er det ikke gjort studier av effekten av karismatisk ledelse i menigheter. I private bedrifter er det påvist at karismatisk ledelse øker jobbtilfredshet og jobbprestasjoner (Bass & Avolio, 1989). Dette ble funnet både når det var de samme personene som vurderte karisma og effektivitet og når det var forskjellige personer som vurderte henholdsvis karisma og effektivitet (Avolio et al., 1991). Dessuten indikerer funn av overordnede og underordnede vurderinger av karismatiske ledere det samme mht. effektivitet (Hater & Bass, 1988). Det er også funnet positive sammenhenger mellom karismatiske ledere og objektive mål på effektivitet. For eksempel viser studier at antallet kirkebesøkende og aktivt medlemskap varierer med grad av karisma (Bass, 1998). Den begeistringen som folk opplever for lederen, smitter over

på innsatsen de gjør i arbeidet. Det gir økt motivasjon og høyere prestasjoner (Grønhaug et al., 2001).

Banks et al. (2017) finner i en meta-studie at karismatisk ledelse påvirker positivt engasjementet til medarbeidere, oppgave utførelse samt resultater på gruppe- og bedriftsnivå.

Karismatisk lederskap kan også være problematisk. Historien har gitt oss flere eksempler på katastrofale utfall av denne ledelsesformen. Et viktig spørsmål er derfor hva som skiller konstruktive og destruktive, eller etiske og uetiske karismatiske ledere. En interessant fremstilling av dette temaet er gitt av (Howell & Avolio, 1992). Følgende karakteristika ved etiske karismatiske ledere trekkes opp:

- Ansattes behov, interesser og verdier trekkes inn i visjonene som utformes og medarbeidernes kritiske evne og kreativitet utvikles av lederen
- Forholdene legges til rette for at medarbeiderne kan få sjansen til å utvikle egne evner
- Det eksisterer en positiv holdning til at medarbeiderne får komme med kritikk av lederen
- Lederen deler informasjon med ansatte, anerkjenner andres bidrag og oppmuntrer til selvledelse
- Lederen har gode verdier for organisasjon og samfunn

Uetiske karismatiske ledere kjennetegnes av helt andre verdier. Karismatiske ledere med dårlige verdier:

- Forfølger i hovedsak egne interesser og behov
- De kontrollerer og manipulerer sine medarbeidere for å få dem til å jobbe for seg selv i stedet for å arbeide for hele organisasjonens interesser
- De tenker lite på medarbeidernes behov og har gjerne en autoritær lederstil
- De liker ikke kritikk og kommunikasjonsformen er enveis
- Medarbeiderne får ordrer, blind lojalitet fordres og medarbeiderne får ikke brukt sine kreative evner

I lys av dette skillet kan vi si at disse to typer av leder har to helt ulike menneskesyn og moralsk integritet. Den etiske typen utgår fra et kristent-humanistisk menneskesyn som ser mennesker som likeverdige med samme grunnleggende behov og rettigheter. Den uetiske typen har et ikke-humanistisk menneskesyn.

Skillet som trekkes opp mellom etisk og uetisk karismatisk ledelse generelt kan i stor grad også anvendes på menighetsledelse. I en slik sammenheng vil trolig forholdet til organisasjonens overordnede verdier være særlig viktig. Oppofrende atferd fra ledere og medarbeider for å realisere disse verdiene vil skille etiske ledere fra uetiske som i stor grad vil forfølge egeninteresser. Men også i menigheter vil muligheten for å få brukt egne evner og for å kunne få framføre kritiske synspunkter være viktig. I menigheten deler lederen og de som ledes et sterkt ideal, felles interesser og grunnleggende verdier deles trolig på en sterkere og annen måte enn i vanlige bedrifter.

Transformasjonsledelse

Bakgrunn for transformasjonsledelse

Ifølge tenkningen om transformasjonsledelse legger tradisjonelle lederskapsteorier bare vekt på oppgave- eller relasjonsorientering. De tradisjonelle teoriene inneholder også ofte en beskrivelse av hvordan omgivelsene eller situasjonen påvirker resultatet av hva som skjer når teoriene brukes i praksis. Teoriene om lederstil er eksempler på dette. De fleste av de tradisjonelle teoriene ser på ledelse som en sosial transaksjon mellom leder og medarbeidere (Grønhaug et al., 2001). Det foregår et bytte mellom dem. Ledere gir noe til medarbeideren mot at vedkommende gjør arbeidet sitt. Det lederen gir kan være alt fra lønnsøkning, forfremmelse, ros eller mulighet til å realisere en drøm. Dette er en grunnleggende del av ledelse som foregår i alle institusjoner fra familien til internasjonale konsern og samfunn.

Transaksjonsledelse er ikke den eneste formen for ledelse. Ledelse er mer enn å administrere transaksjoner mellom leder og medarbeidere på en måte som tilfredsstillende begge parter. Spesielt når det er store behov for forandringer er trolig ikke slike transaksjonsprosesser

tilstrekkelige. Transformasjonsledelse skal appellere til moralske verdier hos medarbeidere og etterfølgere for å øke bevisstheten om de positive etiske sidene ved virksomheten en bedriver. Dette antas å øke motivasjonen og mobilisere til innsats for organisasjonen og det antas at dette igjen kan fremme forandring (Howarth & Rafferty, 2009).

Verdiene som organisasjonen og menigheten framfører, skal omforme medarbeiderne slik at de får lyst til å gjøre en ekstraordinær innsats. Visjoner er et viktig bidrag til at man får denne transformasjonen til å skje. I transformasjonsledelse er det viktig at en klarer å omdanne forståelsen av virksomhetens idé og omforme egeninteressen i arbeidet til et kollektivt engasjement hvor den enkelte bidrar til å realisere visjonene for organisasjonen.

Nærmere om transformasjonsledelse

Teorien om transformasjonsledelse legger stor vekt på emosjonelle sider ved ledelse og betydningen av symbolske handlinger understrekes. Slike symbolske handlinger kan dreie seg om at lederen tar en betydelig risiko på egne vegne, legger ned grunnsteiner, eksemplifiserer bestemte verdier mv. Disse elementene framstilles som like viktig som de rent rasjonelle prosesser og instrumentelt styrte handlinger som preger mange tradisjonelle lederskapsteorier.

Både Burns (1978) og Bass (1985; 1996; 2006) som er viktige kilder til transformasjonsledelse, framstiller transaksjonsledelse som en motsetning eller kontrast til transformasjonsledelse. Det er kilden til motivasjon som er ulik i de to teoriene. I transaksjonsledelse er bytteverdi sentralt. Leder belønner medarbeider med penger, forfremmelse, ros osv. og medarbeideren yter i form av arbeidsinnsats. Medarbeiderens ytelse blir da et slags gjensvar på belønningen. I følge (Yukl & Gardner, 2019) så omformer/forvandler og motiverer lederen medarbeiderne i denne retningen på følgende måter:

- gjør dem mer oppmerksomme på viktigheten av virksomhetens resultater
- får dem til å overstige deres egeninteresse for organisasjonen eller teamet

- aktiverer deres høyere ordens behov (behov for å gjøre noe etisk høyverdige)

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er slik vi ser det ikke alternative tilnærminger, men snarere komplementære. Bass (1985) mener at medarbeidernes motivasjon og prestasjoner øker mer ved bruk av transformasjonsledelse enn ved transaksjonsledelse. Det antas bl.a. at transaksjonsledelse ikke vil frembringe entusiasme og forpliktelse på målene en skal jobbe mot.

Noen implikasjoner av transformasjonsledelse

De praktiske anbefalingene for transformasjonslederskap oppsummeres av Yukl and Gardner (2019) på følgende måte:

- formuler en klar og appellerende visjon
- forklar hvordan visjonen kan bli nådd
- oppfør deg overbevist og optimistisk
- uttrykk tillit til medarbeiderne
- bruk dramatisk og symbolske handlinger for å framheve viktige verdier
- led ved å være et eksempel

Mange av disse rådene kan avledes av andre teorier innenfor ledelsesfaget. I strategitilnærmingen til ledelse er for eksempel bruk av visjon og mål sentralt. Samtidig er sammensetning og vektning av de forskjellige elementene i de ulike teoriene forskjellige.

Tanken er at en visjon for organisasjonen hjelper medarbeiderne til å forstå arbeidet som skal gjøres og skal gi dem en følelse av å realisere en felles hensikt, noe som er større enn det man alene kan utrette. Visjoner kan også bidra til å gjøre det lettere å fatte beslutninger for de ulike delene av arbeidet. Dette er særlig viktig når den enkelte har stor frihet til å utforme arbeidet (Raelin, 1989).

Resonnementene som ligger til grunn for Lockes måloppnåelses-teori er helt parallelle (Locke, 1968). Det skal utvikles mål for medarbeiderne under en felles visjon eller et overordnet mål og medarbeiderne skal få stor frihet når de velger virkemidler, mot at de gir sin

tilslutning til bestemte mål for arbeidet. Nå vil nok noen innvende mot denne tenkningen at målene på individnivå fort kan bli så spesifikke at det gir lite rom for å velge virkemiddel eller metode for oppgaveløsning.

Hvordan man kommuniserer visjonen til medarbeiderne er avgjørende for resultatene (Awamleh & Gardner, 1999). Visjonen bør kommuniseres ofte og i ulike former. Direkte muntlig kommunikasjon er normalt mer effektivt enn mer indirekte former som internavis og e-post eller lignende. For å få fram de ideologiske eller verdimeslige sidene ved visjonen er det viktig med overbevisning, analogier, metaforer, anekdoter og historier basert på viktige hendelser i organisasjonens liv.

For menigheter vil dette trolig innebære at det er viktig å knytte an til personer og hendelser i Bibelen, kirkehistorien eller til kirkesamfunnet og menighetens opprinnelse. Tangen (2024); (2025) kaller dette «visjonært lederskap» og understreker betydningen av å anvende fortellinger. En slik formidlingsmetode har noen etiske sider ved seg som det er viktig å kjenne til. Dette kommer vi til senere i dette kapittelet.

Det andre rådet som vi refererte ovenfor, er at ledere må forklare hvordan visjoner kan realiseres. Uten en slik forklaring vil visjonen ikke ha samme motiverende effekt. For at medarbeiderne skal forstå at kirka kan nå visjoner og mål er det nødvendig å utvikle en strategi som sannsynliggjør at det er mulig. Strategien bør ikke gi en fullstendig beskrivelse av hva som må gjøres. Det er viktig å få medarbeiderne med i en prosess hvor det utvikles programmer og metoder som kan hjelpe menigheten med å realisere visjonen. Yukl and Gardner (2019) påpeker at strategien vil være mest motiverende om den er annerledes/ukonvensjonell, men likevel likefrem.

For at medarbeiderne skal tro på visjonen må lederen ifølge det tredje praktiske rådet fra transformasjonsledelse være overbevist og optimistisk. Spesielt er dette viktig i motgang og ved tilbakeslag. Overbevisning og optimisme kan uttrykkes skriftlig, muntlig og ved ulike handlinger. Overbevisning og optimisme er trolig smittsom.

Det fjerde rådet som utledes av transformasjonsledelse er altså at det er viktig å skape tro hos medarbeiderne på at de er i stand til å realisere visjonen. Høye forventninger til ansatte sammen med tiltro til at

de er i stand til å yte synes å ha en positiv effekt på prestasjoner (Eden, 1984; Toft & Jenssen, 2025). Det er trolig særlig viktig å skape tro på seg selv i situasjoner som er vanskelig og risikofylt. Å minne medarbeiderne på tidligere triumfer og de fortrinn de måtte ha er derfor gunstig.

Visjonens kraft kan forsterkes ved bruk av dramatiske og symbolske handlinger. At ledere risikerer å tape anseelse, må oppgi eller ofre noe eller gjør noe som er annerledes kan være gunstig for å skape tilslutning til visjonen og realiseringen av den. Det samme kan dramatiske handlinger gjøre. Å markere slutten på en epoke og begynnelsen på en nyorientering kan legge til rette for ulike handlinger av denne typen. Innvielsesseremonier, festligheter, innsettelse og forbønns-handlinger er eksempler på handlinger av denne typen i menigheter.

Det siste rådet dreier seg om at ledere må leve som de lærer. Det ledere gjør taler sterkt og påvirker medarbeidernes atferd (Larsman et al., 2024). Hvordan håndteres andre mennesker, hvordan handler lederen i pressede situasjoner, hva gjør vedkommende når lite hyggelige ting skal gjøres, når risikoen er stor osv. Er lederen villig til å gjøre store ofre for å nå målene med menighetsarbeidet eller forventer vedkommende at andre skal gjøre det. Lederens måte å arbeide på i det daglige setter en standard for andre, og vedkommende sitt reaksjonsmønster i vanskelige og krevende situasjoner er kanskje enda viktigere.

Transformasjonsledelse, lederatferd, og påvirkning

Hva er det ved lederatferd som påvirker medarbeiderne? Fire ulike forhold er viktige i transformasjonsledelse:

- idealisert innflytelse
- intellektuell stimulering
- individuell omtanke
- inspirerende motivering

Medarbeiderne påvirkes altså av lederen gjennom en «idealisert innflytelse». Det er atferd som vekker sterke følelsesmessige reaksjoner og en sterk identifikasjon med lederen. Dette er også et av de

vanlige målene på karismatisk ledelse (Banks et al., 2017). Når lederen handler på en modig måte eller viser vilje til å ofre mye for medarbeiderne eller organisasjonen kan vedkommende oppnå stor innflytelse. Gjennom «intellektuell stimulans» får lederen medarbeiderne til å se utfordringer fra nye synsvinkler. Dette kan bl.a. forsterke kreativiteten hos den enkelte og i et team av medarbeidere (Keller, 1992). Det kan gi nye arbeidsmåter og interessante nye løsninger på utfordringer. «Individuell omtanke» viser lederen når vedkommende oppmuntrer, støtter og veileder medarbeiderne. Lederen kan også bedrive «inspirerende motivering». Det er det andre elementet i transformasjonsledelse som anvendes som ofte som mål på karismatisk ledelse (Banks et al., 2017). Det dreier seg om å kommunisere ved hjelp av appellerende verdier eller en spennende visjon, eller ved bruk av meningsfulle symboler. Den individuelle stimulansen som transformasjonsledere skal bidra til kan også øke effektiviteten hos den enkelte (McColl-Kennedy & Anderson, 2002) og hos gruppen eller organisasjonen (Yukl & Gardner, 2019).

En modell for transformasjonsledelse

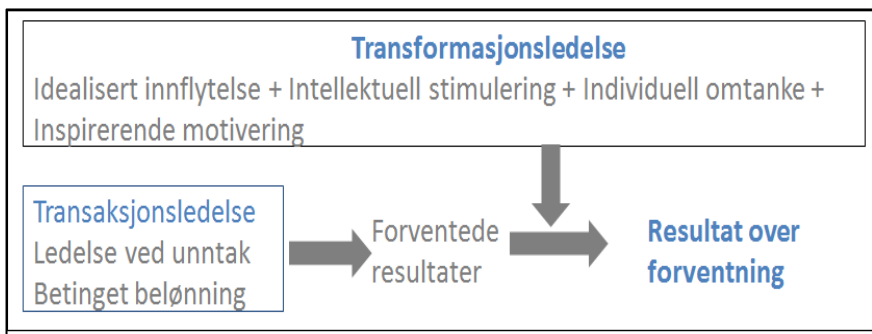
I transaksjonsledelse, som ofte framstilles som en kontrast til transformasjonsledelse, er lederatferden knyttet til det å gi belønning (ros, lønn, forfremmelse etc.) for ønskede handlinger eller ved å korrigere uønsket adferd gjennom ulike sanksjoner. Det bør også påpekes at belønning og korreksjoner ikke bare kommer gjennom bevisste handlinger. Selv om tanken ikke alltid er bevisst så vil engasjement i søndagskolearbeidet også kunne forbedre søndagskolen for egne barn. Det er helt sikkert også andre motiver for et slikt engasjement enn det å hjelpe egne barn, men engasjementet kan ut fra en slik tanke også forstås som en innsats som gir positiv belønning i form av gode tjenester til egne barn, altså innenfor en transaksjonstilnærming.

Ved transaksjonsledelse er det sannsynlig at innflytelsen ikke skjer ved entusiastisk innsats hos medarbeiderne, men istedenfor gjennom en passiv tilpasning til det lederen vil. Det antas at transformasjonsledelse fører til en sterkere internalisering av verdiene lederen formidler.

Årsaken til dette er trolig at lederen på en inspirerende måte knytter virksomheten og medarbeiderne til verdier som medarbeiderne setter høyt. Det antas også at den beskrevne lederatferd bidrar til å bygge karisma hos lederen og identifikasjon hos medarbeiderne til lederen.

En enkel modell kan illustrere hvordan transformasjonsledelse påvirker resultatene i organisasjonen:

Figur 3: Transformasjonsledelse



Transaksjonsledelse antas altså å være gunstig opp til et visst nivå. Transaksjonsledelse kommer så å si i tillegg til dette. Den øker innsatsen utover det en normalt kan forvente. Denne antakelsen ble støttet i en studie gjennomført av Bass (1998).

Nærmere om effekter av transformasjonsledelse

Studier av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er ikke entydige. Bl.a. synes det som om belønninger av ønsket adferd knyttes sterkere til transformasjonsledelse enn til transaksjonsledelse. Det påpekes at begrepene som inngår i transformasjonsledelse ikke er entydig og at et større fokus på validering av begrepene i denne teorien er nødvendig om man skal kunne finne bedre ut hvordan transformasjonsledelse virker (Yukl & Gardner, 2019).

Transformasjonsledelse har, som påpekt, likevel trolig gunstige effekter på resultater (Ertem, 2021; Yukl & Gardner, 2019). Bass (1996), som trolig er den viktigste bidragsyteren til utviklingen av teorien, mener at transformasjonsledelse har positive effekter i alle situasjoner og

kulturer. Kultur brukes her i vid forstand og betyr for eksempel et lands kultur, en regions kultur og organisasjonskultur. Ifølge Bass (1997) viser transformasjonsledelse positive effekter på effektivitet i ulike organisasjoner, på ulike ledernivåer og i mange ulike land. Det betyr ikke at styrken i effektene er lik i alle situasjoner og alle kulturer. Blant annet synes effektene å være størst i skiftende eller ustabile omgivelser hvor behovet for forandring er stort og i desentraliserte og entreprenørielle organisasjonskulturer hvor fleksibilitet og innovativ atferd er viktige verdier (Yukl & Gardner, 2019). Det er også sannsynlig at personlighetstrekk ved medarbeiderne er viktige for effektene av transformasjonsledelse (Ehrhart & Klein, 2001).

Krause (2004) fant i en studie at de ulike innflytelsesmekanismene som trekkes fram i transformasjonsledelse korrelerer positivt med resultatmålene brukt i hans studie, men virkningen på mellomleders situasjonsforståelse og innovasjonsrelaterte adferd er sterkere for andre faktorer eller forklaringer. Han mener derfor at transformasjonsledelse er mindre viktig for forandring enn man hittil har trodd. Krause (2004) fant bl.a. at identifikasjon med lederen på grunnlag av karisma, inspirerende visjon og intellektuell stimulering var mindre enn virkningen av frihet og autonomi for mellomledernes atferd. Han konkluderer derfor med at det i framtidig forskning på transformasjonsledelse er viktig å integrere andre ledelsesfaktorer som er antatt å være viktig for innovasjon, for å kunne sammenligne betydningen med de faktorene som vanligvis tas med i studier av transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse i menigheten

Innflytelsen transaksjonsledelse har på medarbeidere slik det er beskrevet ovenfor er basert på dennesidige forklaringer. I hovedsak bryter metodene for å øve innflytelse ikke med de normgivende verdier i den kristne tro. En kan gjenfinne noen av de metodene som er beskrevet her i adferden til for eksempel Paulus når han planter menigheter på sine misjonsreiser. Paulus er bl.a. visjonær og legger ofte stor vekt på å forklare det han gjør. I tillegg så vil en ut fra Skriften også tro at en annen effekt enn de som er skissert ovenfor påvirker situasjonen i menigheten. Den Hellige Ånd kan virke gjennom det som blir sagt og gjort.

Tangen (2009) påpeker at forpliktelse basert på transformasjonsledelse kan ha noen problematiske sider. Dersom hensikten for eksempel er at medarbeiderne skal ofre sine planer for livet og deler av familielivet for menighetens skyld kan det være uetisk. Det har for eksempel vært drøftet om misjonærer i noen tilfeller har tatt for lite hensyn til sine barn for å realisere målet om å forkynne evangeliet i en ny kultur. Det påpekes av Stephen et al. (1995) at det er manipulerende når medarbeidere blir påvirket til å forandre verdier utenom gjennom full frivillighet. Dette er ifølge Tangen (2009) en relevant innvending selv om Stephen et al. (1995) ikke tar høyde for at det er forskjell på hva ledelse er motivert ut fra. Ledelse kan være drevet av overordnede etiske menneskerettigheter som menneskelig verdighet og verdimeslig likhet og den kan baseres på at medarbeidere tar informerte valg (Burns, 1978).

Burns (1978) resonnementer synes å ha sin rot i en liberal individualistisk tenkemåte som ser på samfunnet som arena for mennesker til å forfølge sine egen tanker om hva det gode liv er. En slik tenkemåte er ut fra en kristen vurdering ikke uproblematisk. Den kristne historien har en positiv holdning til uegennyttig tjeneste og offer. En rådende holdning har vært at den kristne kjærligheten fordrer villighet til å ofre seg selv (Nygren, 1966). En slik tenkemåte har selvsagt mye for seg, men den kan også utnyttes fordi den ikke setter noen grenser for å beskytte seg selv (Stassen & Gushee, 2003). Den kristne kjærligheten krever dessuten ikke at man skal elske andre mere enn seg selv.

Det kan være hensiktsmessig å skille mellom offer som ytes for organisasjonsinterne verdier og offer som ytes med tanke på det eksterne resultatet av virksomheten. Dersom transformasjonsledelse iverksettes i en setting hvor grunnlaget (organisasjonen eller lederens beste) er den endelige verdien, heller enn visjonen, så mener Tangen (2009) at transformasjonsledelse kan være forførende. Det kan være en fristelse for menighetsledere å kun fokusere på institusjonell vekst og samtidig se på medlemmene bare som et virkemiddel som er til for lederens personlige interesser eller organisasjonens vekstmål. Tangen (2009) avslutter sin diskusjon av de etiske sidene ved denne ledelsesformen med å påpeke at selvopoffrende offer for et *common good* må inneholde etiske resonnementer knyttet til det å ta vare på seg selv og

beskytte seg selv i bibelsk mening. Dessuten er det fra et organisasjonsperspektiv viktig å tenke igjennom hvordan offer for organisasjonen er fordelt mellom medarbeidere og hvordan disse offer påvirker de ulike medarbeiderne.

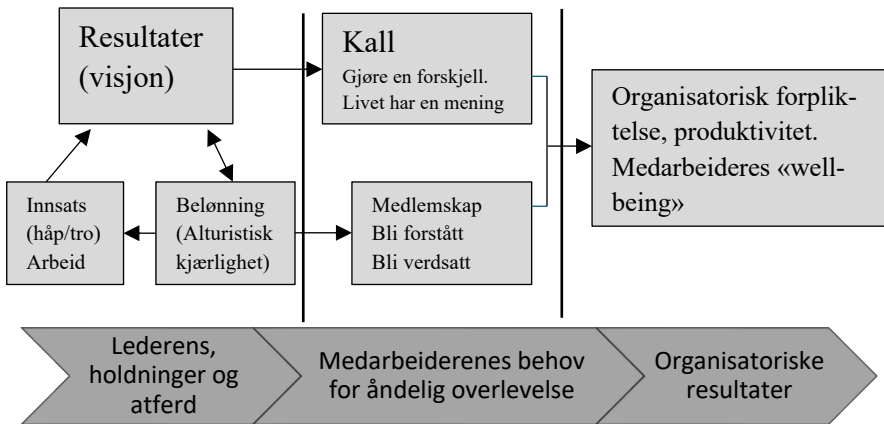
Åndelig ledelse

Jan Inge Jenssen og Truls Liland

I litteraturen om ledelse har teorien åndelig lederskap fått en del oppmerksomhet de siste årene. Her er man opptatt av at lederen skal bidra til økt forståelse av (åndelig) mening i, og hensikt med, arbeidet til den enkelte medarbeider og hvordan dette kan styrke deres indre motivasjon. Fry (2003) mener at åndelig ledelse er nødvendig om man vil omforme en virksomhet til å bli en lærende organisasjon. Han hevder at åndelig lederskap er helt grunnleggende for all ledelse og etterfølgelse og dekker det som er å betrakte som fundamentale behov hos ledere og medarbeidere. Dette fører til at man får en sterkere forpliktelse til organisasjonen og videre til at organisasjonens resultater blir bedre. Disse åndelige sidene ved organisasjoner er ifølge Fry (2003) oversett i tidligere teorier.

Åndelig lederskap er de holdninger, verdier og den atferd som er nødvendig for å skape en innvendig motivasjon til å motivere seg selv og andre på en måte som gir en opplevelse av åndelighet (*spiritual survival*), gjennom å få realisert sitt opplevde kall og sitt behov for felleskap i en organisasjon (Fry, 2003). Kall og felleskap er altså de to begrepene som skal til for å skape åndelig overlevelse (*spiritual survival*) i denne tenkemåten. Sammenhengen mellom åndelig lederskap og organisatoriske resultater kan beskrives på denne måten:

Figur 4: Illustrerer forholdet mellom åndelig ledelse og organisatoriske resultater (Fry et al., 2005)



Ifølge Fry (2003) er visjon, altruistisk kjærlighet og tro/håp de tre sentrale virkemidlene eller kvalitetene som skal til for å skape åndelig lederskap, altså for å gi en følelse av å realisere kall og for å bli en del av et felleskap. Arbeidet gir da en mening utover det at det gir inntekt og tilfredsstillende eget behovet for makt, aktelse eller lignende. I tabellen nedenfor er det vist hva som legges i begrepene visjon, altruistisk kjærlighet og tro/håp.

Tabell 16: Illustrerer elementer i åndelig lederskap

Visjon	Altruistisk kjærlighet	Tro/håp
<ul style="list-style-type: none"> - Bred appell til interessentene - Må definere mål og reise - Må reflektere høye idealer - Må oppmuntre til tro og håp - Må etablere en standard for eksellense 	<ul style="list-style-type: none"> - Tilgivelse - Godhet - Integritet - Empati/medfølelse - Ærlighet - Tålmodighet - Mot - Tillit/lojalitet - Ydmykhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Utholdenhet - Standhaftighet (prinsippfasthet?) - Gjøre det som skal til - Strekke målene - Forventning om belønning/seier

I åndelig lederskap må en altså skape en visjon hvorigjennom organisasjonens medlemmer føler et kall til å arbeide på en slik måte at livene deres får mening og bidrar til å skape en forandring. Dernest må lederne

søke etter å utvikle en kultur som er basert på uegennyttig kjærlighet, hvor den enkelte på en genuin måte tar vare på hverandre, bryr seg, og setter pris på seg selv og andre. Gjennom dette produseres en følelse av medlemskap og verdsettelse.

Forskning basert på gjennomgang av studier innenfor tilgrensende fagområder og noen studier som har tatt utgangspunkt i åndelig lederskap som teoretisk perspektiv, blir brukt for å underbygge dette perspektivet på ledelse. Reave (2005) gjennomgår 150 artikler og mener å påvise en klar sammenheng mellom åndelig verdier og effektivt lederskap. Duchon and Plowman (2005) mener ut fra en kvalitativ studie i et sykehus at åndelig ledelse gir positive effekter på resultatet av arbeidet, men en kvantitativ undersøkelse er nødvendig for å bekrefte resultatets sannhetsgehalt. Reave (2005) finner lignende resultater som Duchon and Plowman (2005) i en større undersøkelse i en avdeling innenfor den amerikanske hæren. Det er også studier som indikerer at åndelig lederskap har en positiv effekt på medarbeiderens evne og vilje til å bidra til nyskaping og innovasjon (Avolio et al., 2009; Zhang & Yang, 2021)

Åndelig ledelse er et relativt nytt og nokså umodent teoretisk perspektiv på ledelse. Vi vet lite om hvordan noen blir åndelige ledere, hvordan ledere influerer medarbeidere og etterfølgere, den relative betydningen av kall og fellesskap, hvilke verdier som er viktigst og hvordan de er knyttet sammen samt under hvilke betingelser åndelig lederskap er viktigst. Åndelig ledelse er for så vidt ikke knyttet til en bestemt religion, men religion påvirker nok likevel tenkningen i åndelig lederskap (Yukl & Gardner, 2019).

Denne formen for lederskapstenkning har en språkdrakt som man i menighetssammenheng kjenner seg igjen i. Nå må det påpekes at forskerne som arbeider med denne typen lederskap ikke fordrer en kristen tro eller en gudsforståelse hos dem som leder eller blir ledet. Ifølge Fry (2003) er en eller annen form for gudstro tilstrekkelig, og det mener han vi kan finne i flere religioner. Bl.a. ses kallsforståelse på som en mer eller mindre overnaturlig opplevelse.

I menigheter og andre ideelle organisasjoner er det forholdsvis enkelt å se teoriens relevans. Motivasjonen kommer i begrenset grad av utbyttet arbeidet gir i form av penger, makt eller andre elementer som

appellerer til tradisjonell forståelse av egeninteresse. Betydningen av indre motivasjon er en forutsetning for menighetsengasjement. Arbeidet må bli en belønning i seg selv. I tillegg til dette vektlegges sentrale bibelske verdier som f.eks. godhet, medfølelse, tilgivelse, tålmodighet i dette perspektivet på ledelse. Som det fremgår av drøftingen ovenfor, har åndelig ledelse fellestrekk med karismatisk ledelse, transformasjonsledelse bl.a. fordi de alle har fokus på indre motivasjon og gode verdier. Samtidig som åndelig ledelse er interessant og trolig umiddelbart kan oppleves som nyttig for en menighet, er det nytt og det er gjort relativt lite forskning på perspektivet. Det er heller ikke gjort mye forskning på i hvilken grad det er endringsfremmende som ledelsesform. Ut fra drøftingen av de to foregående lederperspektivene er det imidlertid ikke urimelig å anta at den måten å lede på kan hente fram en motivasjon som har kraft i seg til å fremme endring.

Tjenende ledelse

Truls Liland og Jan Inge Jenssen

Starten

Den moderne lederteorien tjenende ledelse (på engelsk: Servant Leadership) kan spores tilbake til Robert K. Greenleaf (1904-1990). Han ga ut essayet «The Servant as Leader» i (1970) - etter et langt liv som mellomleder og lederutvikler i det amerikanske telecom-selskapet ATT. Interessant nok hadde Greenleaf kvekerbakgrunn. Dermed kjente han godt til evangeliene i Det nye testamentet, hvor Jesus jo flere ganger snakker om at den som leder må være de andres tjener, se for eksempel Luk. 22:24-27. På mange måter kan vi si at Greenleaf hadde to inspirasjonskilder til denne teorien. Den ene var Hermann Hesses roman *Østerlandsferden* (tysk: *Die Morgenlandfahrt*), hvor tjeneren Leo til slutt viser seg å egentlig være en leder. Den andre var undervisningen til Jesus i Det nye testamentet, som blant annet er gjengitt i Matteus evangelium: «Den som vil bli stor blant dere, skal være tjeneren deres, og den som vil være først blant dere, skal være slaven deres. Slik er heller ikke Menneskesønnen kommet for å la seg tjene, men for selv å tjene og gi sitt liv som løsepenge for mange.» (Matt. 20:26b-28).

I essayet «The Servant as Leader» og flere andre artikler han skriver senere, beskriver Greenleaf tjenende ledelse som en ledelsesfilosofi. Her understreker han blant annet at kjernen i denne filosofien er at lederen er opptatt av å tjene først og sette medarbeiderens behov foran sine egne. Det handler dermed om at lederen er der på grunn av medarbeiderne og ikke motsatt.

Greenleafs tilnærming til ledelse fikk etter hvert stor utbredelse i næringslivet og begrepet ble mye brukt i kristne organisasjoner og kirker, kanskje med en litt annen betydning. Tjenende ledelse ble imidlertid ikke så godt mottatt i akademia i denne første fasen fordi det manglet konkrete definisjoner og måleverktøy for teorien.

Samtidig kan vi si at tanken om tjenende lederskap på mange måter kommer fra, eller er i hvert fall tydelig forankret i, kristen tenkning. Her er Jesus og andre personer i Det Nye Testamentet som Paulus forbilder (Greenleaf, 1977). Bildet av en leder som tjener og en tjener som leder står sterkt i denne tenkemåten (Sarros, 2002). Siktemålet med tjenende lederskap er å tjene ved å fremme andres utvikling og vekst, ved å sette dem i stand, bemyndige dem, og i felleskap arbeide på en måte som tjener medarbeidernes langsiktige beste (Greenleaf, 1977; Yukl & Gardner, 2019).

Nærmere om innholdet i tjenende ledelse

Tjenende lederskap uttrykkes gjennom bestemte verdier og atferdsmønstre. De siste 15-20 årene har det blitt utviklet tydelige måleverktøy for tjenende ledelse og forskningen på området har eksplodert. I en oversiktskapittel har Eva et al. (2019), beskrevet de tre mest brukte måle metodene: *Servant Leadership Scale* (SL-7), utviklet av Peterson and Van Fleet (2008), *Servant Leadership Behavior Scale* (SLBS-6) av Sendjaya et al. (2008) og *Servant Leadership Survey* (SLS) av Dierendonck and Nuijten (2011), se også Liland (2024) og oversikt under.

Tabell 17: *Ulike målemetoder for tjenende ledelse*

SL-7	SLBS-6	SLS
Helbredelse av emosjoner Skape verdi for (lokal samfunnet) Konseptuelle ferdigheter Bemyndige Hjelp ansatte vokse og lykkes Sette medarbeidere først Etisk atferd	Frivillig underordning Autentisk person Paktsrelasjon Ansvarlig moral Overnaturlig åndelighet Transformerende innflytelse	Bemyndigelse Ansvarlighet Holde igjen Ydmykhet Autentisk Mot Inkludere andre Forvalterskap

Modellen til Sendjaya et al. (2008) gir en oversikt over faktorer som beskriver tjenende lederskap:

Tabell 18: *Oversikt over tjenende lederskaps egenskaper*

Kategorier av tjenende lederskap	Tjenende ledelsesatferd og motivasjoner
Frivillig underordning	Å bli en tjener, å gjøre tjeneste
Autentisk person	Ydmykhet, integritet, ansvarlighet, trygghet/sikkerhet, sårbar
Paktsrelasjon	Aksepterende, tilgjengelig, likhet, samarbeid
Ansvarlig moral	Moralsk begrunnende, moralsk atferd
Overnaturlig åndelighet	Religiøs, interkople (interconnectedness), følelse av hensikt/misjon, hel
Transformerende innflytelse	Visjon, eksempel, mentoring, tillit, utrustende

Som vi ser inneholder tjenende lederskap noen tilsvarende eller liknende faktorer som vi finner i åndelig ledelse, transformasjonsledelse og som vi skal se i autentisk ledelse. Det har imidlertid blitt gjennomført flere studier som kan indikere at tjenende ledelse har en større effekt på ulike organisatoriske mål enn disse andre lederteoriene, se for eksempel Hoch et al. (2016) og Eva et al. (2019).

Lederens integritet og omsorg for sine medarbeidere og etterfølgere bidrar til å øke tillit, lojalitet og tilfredshet med lederen. Den gode relasjonen som da skapes mellom leder og medarbeider øker lederens mulighet til å øve innflytelse. Samtidig er det viktig å nevne at tjenende

ledelse, betrakter seg selv som annerledes enn andre lederteorier. Teorien betrakter seg selv ikke som leder-sentrisk, men medarbeider-sentrisk. Det betyr at tanken i tjenende ledelse primært ikke primært skal være på lederen, men på medarbeideren. I denne tenkningen er det ikke målene som organisasjonen skal realisere som skal ha førsteprioritet, men medarbeiderens vekst og utvikling. Samtidig er visse studier at når tjenende ledelse utøves, øker også medarbeidernes tilfredshet, kreativitet og produktivitet, se for eksempel Yoshida et al. (2014) og (Bande et al., 2016).

Tjenende ledelse innebærer også, bla. som i de andre teoriene innenfor etisk ledelse, at medarbeiderne utrustes og bemyndiges til å løse sine oppgaver. Et systematisk arbeid med å utruste andre til tjeneste betjener i alle fall to formål. Det kan bidra til å skape flere ledere som tar et selvstendig ansvar for å løse ulike oppgaver. Selvstendige ledere er trolig viktig når organisasjoner skal forandres. Dessuten skaper det lojalitet.

Oppsummering og konklusjoner

Det er fortsatt noe begrenset med resultater av forskning om virkningene av tjenende lederskap, selv om dette er raskt økende. Som vi har vist har tjenende ledelse positive virkninger på medarbeidernes motivasjon, atferd og på organisatoriske resultater. Vi har tidligere referert meta-analyser som viser at tjenende lederskap har tydelige og viktige bidrag til lederteorier (Hoch et al., 2016). På mange måter er det interessant at en lederteori som primært fokuserer på medarbeiderne og deres utvikling, og ikke på organisasjonens mål, faktisk, som vi har vist, bidrar positivt til oppnåelse av organisatoriske mål.

Tenkningen innebærer at en skal ivareta medarbeidernes velferd og hva som er deres beste. Som vi kommer tilbake til i slutten av det er en utfordring i situasjoner hvor felleskapet og virksomhetens beste (f.eks. overlevelse) fordrer at en må avveie mellom organisasjonens og enkeltmedarbeiderens beste. Det kan dessuten også tenkes at lederens tjenerskap, slik vi drøftet i avsnittet om transformasjonsledelse, må gjøre en avveining mellom sitt tjenerskap og de mange behovene som finnes i organisasjonen som vedkommende leder. Disse avveiningene dreier

seg i stor grad om å avveie mellom kort og lang sikt – og det kan være vanskelig for medarbeidere å se når en leder irrettesetter eller til og med velger å si opp en eller flere medarbeidere, fordi dette vil gjøre at de selv eller resterende medarbeidere får det bedre eller får beholde sine jobber. I dette ser en også at en som leder, også som tjenende leder, av og til må gjøre vanskelige avveininger knyttet til hvem sine behov man velger å prioritere.

Når det gjelder endring, ser det ut som om tjenende ledelse kan bidra positivt til å utvikle tillit til lederen. Dette kan gi vedkommende rom for økt innflytelse, og som igjen kan brukes til å skape endring. Elementene i tjenende ledelse som styrker den indre motivasjonen som visjon, en høyverdig misjon, etisk atferd, tillit mellom leder og medarbeider, m.v. kan tenkes å skape tilstrekkelig motivasjon for endring. Modellerende endringsatferd synliggjør lederens villighet til selv å bære de «kostnadene» som endret atferd medfører. Samtidig kan det også være at tjenende ledelse kan hindre endring ved at lederen vektlegger å tjene den enkelte på bekostning av å skape retning og driv i organisasjonen.

Autentisk lederskap

Jan Inge Jensen og Truls Liland

Flere nyere lederteorier påpeker viktigheten av å integrere ledelse og etikk og gjennom dette kritiserer de også aspekter ved tidligere tilnærminger til ledelse. En ledelsesteori som har fått mye oppmerksomhet de siste årene, er autentisk lederskap, som opprinnelig ble utviklet av den amerikanske ledelsesforskeren Bruce L. Avolio and Gardner (2005). En autentisk leder kjenner seg selv, både sterke og svake sider, har ifølge denne teorien dyp innsikt i egne tanke- og handlingsmønster, samt oppleves av egne medarbeidere som særdeles bevisst på både egne og andres verdier, holdninger og moralske perspektiver.

I autentisk ledelse understrekes viktigheten av at det er samsvar mellom ordene ledere sier, og lederens verdier og handlinger. Denne typen ledere søker ikke lederskap av egeninteresse, og er lite opptatt av at flest mulig skal like dem. Det viktige for dem er at verdiene de har

skal påvirke utviklingen i deres omgivelser eller organisasjonen de leder og at relasjonene deres er preget av transparens, åpenhet og ærlig dialog. Det legges i autentisk ledelse vekt på å utvikle et tillitsfullt forhold til medarbeidere. Autentiske ledere er sterkt motivert for å forbedre seg selv og la atferden etterprøves. De er opptatt av å lære fra tilbakemeldinger og feil som er begått og de er lite opptatt av å forsvare seg (Yukl & Gardner, 2019)

Som tjenende ledelse er autentisk ledelse i hovedsak en normativ tilnærming til ledelse. En autentisk leder har stor selvbevissthet om sine verdier, følelser, evner og egenidentitet. Autentisk ledere vet ifølge denne tenkningen bevisst egen identitet («kjenn deg selv») og hva de står for. De aksepterer dessuten i stor grad seg selv og er følelsesmessig modne.

Sentrale verdier i denne tenkningen er hva som er rettferdig for medarbeidere og etterfølgere, hva som skal til for å skape tillit, gjennomsiktighet, og forståelse for gode felles mål. Det er også viktig at medarbeidere og etterfølgere deler lederens verdier og ser at vedkommende handler i samsvar med disse verdiene.

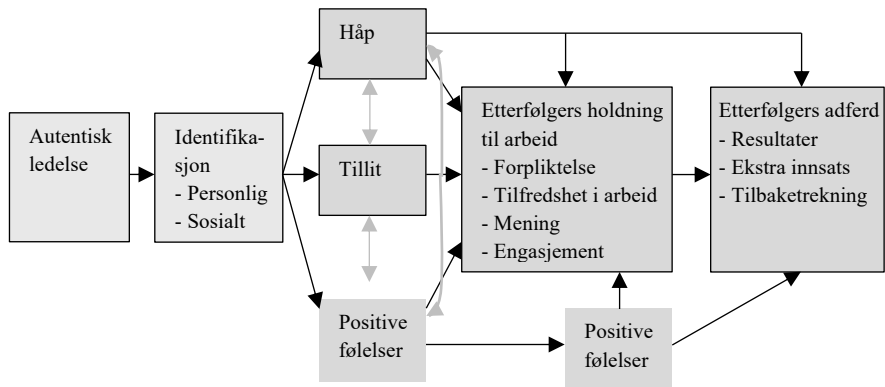
Avolio and Gardner (2005) skiller mellom tre elementer ved autentisk ledelse. For det første har autentiske ledere høy selvbevissthet knyttet til verdier, identitet, følelser, mål og motiver. For det andre har de høy selvkontroll ved at de har stor forståelse for egne styrker og svakheter, ved at de handler i tråd med verdier, og ved at de praktiserer åpenhet og ærlighet i relasjonene. For det tredje er autentiske ledere positive rollemodeller.

Yukl and Gardner (2019) viser at det er forskjeller mellom forskere som promoterer denne lederskapstenkningen. George (2003) har en forholdsvis praktisk tilnærming og legger vekt på myndiggjøring (empowerment), mens Avolio and Gardner (2005) legger vekt på å utvikle evnen til at medarbeidere og ledere fatter egne beslutninger for at de skal utvikle autonomi, kompetanse, osv. Avolio et al. (2004) mener autentisk ledelse både kan være dirigerende og deltakende i form på samme måte som man i transformasjonsledelse påpeker at ledelse både vektlegger transformasjon og transaksjon. Det er ikke lederstil som sådan som skiller autentiske ledere fra andre ledere, men det at de følger en indre overbevisning om å bygge organisasjonen på en ærlig og

redelig måte og derigjennom vinner respekt og tillit hos medarbeiderne og etterfølgerne. Dette skjer ved at de bygger gode samarbeidsrelasjoner med medarbeiderne og slik leder de på en måte som oppleves autentisk (Avolio, 1999).

Ved autentisk ledelse er tanken at medarbeidere og etterfølgere utvikler sterkere personlig identifikasjon med lederen og sterkere sosial identifikasjon med medarbeiderne. Dette gir positive følelser, tillit og håp til medarbeidere og etterfølgere som igjen påvirker holdninger til arbeidet og adferd/resultater (Avolio et al., 2004). Disse sammenhengene kan illustreres slik:

Figur 5: En modell for autentisk ledelse (Avolio et al., 2004).



Tanken er at autentisk ledelse fører til at medarbeidere og etterfølgere i større grad identifiserer seg med lederen og gruppen de er en del av. På samme måte som i transformasjonsledere antas det at autentisk ledelse påvirker etterfølgere ved å få kontakt med deres forståelse av seg selv på en måte som gjør at verdier og holdninger blir mer lik lederens. Gjennom autentisk ledelse vil også medarbeidere og etterfølgere i større grad føle stolthet over å være en del av organisasjonen. Denne personlige og sosiale identifikasjonen påvirker håp, tillit og følelser for leder og organisasjonen på en positiv måte.

Håp dreier seg om å tro at organisasjonens mål kan la seg realisere. Sterk tro på mulighetene skaper tillit i organisasjonen og antas å sette medarbeiderne i stand til å utfolde sin kreative energi på en målrettet måte. Ledere som skaper håp eller tro på at målene kan nås blir også

oppfattet som mer troverdige kilder til informasjon og tilbakemeldinger. Det understrekes også her at ledere som skaper håp ikke bare har godt formulerte mål og planer, men også alternative mål, slik at når det er umulig å komme seg videre så kan lederen endre kursen (Avolio et al., 2004).

Autentiske ledere oppmuntrer til åpen kommunikasjon, til å engasjere seg i medarbeiderne, til å dele kritisk informasjon, og til å dele oppfatninger og følelser med dem de arbeider sammen med. Dette skal så skape gode sosiale relasjoner som vokser fram av medarbeidernes voksende personlige og sosiale identifikasjon (Avolio et al., 2004). Jung and Avolio (2000) hevder at ledere bygger tillit når de bryr seg om den enkelte og respekterer medarbeidernes ulike synspunkter.

Håp, tillit og positive følelser påvirker ifølge modellen holdninger til arbeidet og skaper optimisme i organisasjonen. Dette påvirker igjen adferd på jobben i en riktig retning, det gir bedre resultater, gjør medarbeiderne villig til ekstra innsats og reduserer turn-over og fravær.

Selv om det er påvist noen positive relasjoner mellom autentisk ledelse, de mellomliggende faktorene og effekter på prestasjoner/resultater (Jung & Avolio, 2000), så er det fortsatt begrenset med forskningsresultater om virkningene av autentisk ledelse. Årsaken til manglende forskningsresultater er bl.a. at det brukes en rekke ulike begreper som i begrenset grad er definert og det er betydelig overlapp mellom transformasjonsledelse, karismatisk, åndelig og autentisk ledelse, mens det er påvist forskjeller til tjenende ledelse (Hoch et al., 2016). Det er trolig heller ikke et skarpt skille mellom autentisk ledelse og annen ledelse. Basert på Avolio and Gardner (2005) viser noen studier at de positive emosjonene som skapes gjennom denne formen for ledelse fører til økt tillit. Spector et al. (2025) fant imidlertid ikke støtte for at dette igjen bidro til høy jobbtillfredshet og et høyt nivå av forpliktende organisasjonsengasjement. Men andre som Walumbwa et al. (2010) har funnet at autentisk ledelse har en positiv effekt på ekstrarolleatferd, altså det å yte utover det som er forventet, hos medarbeidere. Teorien om autentisk ledelse bygger i stor grad på enkel, positiv psykologi som har vist seg å kunne være et positivt bidrag til effektiv ledelse.

Det er lite forskning om hvordan autentisk ledelse fremmer eller hemmer endring, men dette ledelsesperspektivet synliggjør flere

mekanismer som kan tenkes å fremme endring. Tillit til lederen kan gi vedkommende mulighet til innflytelse som kan brukes til endringsinitiativ. Modellerende endringsatferd kan bidra til å øke medarbeidernes endringsvilje og evne. Håp og positive følelser kan tenkes å skape endringsenergi. Åpenhet og diskusjon kan få fram nye ideer og viljen til å evaluere tidligere arbeid kan øke læring og derav gi endring. Den indre motivasjon gjennom gode verdier kan tenkes å skape endringsvilje.

En vurdering av etisk ledelse

Yukl and Gardner (2019) drøfter forholdet mellom transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og etisk ledelse (åndelig, tjenende og karismatisk ledelse). Vi skal se på noen av de poengene han trekker fram, samtidig som vi forsøker å relatere denne drøftingen til endring og utvikling i en menighetskontekst. I stor grad gjelder disse resonnementene også for autentisk og transformasjonsledelse.

De nevnte teoriene har noen fellestrekk og noen ulikheter. De har et normativt preg, de fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider/etterfølger, og de legger vekt på at denne relasjonen bør preges av følgende etiske verdier: gjensidig respekt, tillit, samarbeid, lojalitet, åpenhet, samsvar mellom verdier og atferd, ærlighet, godhet, medfølelse, empati, rettferdighet, takknemlighet, ydmykhet, mot, optimisme og utholdenhet. Disse og øvrige verdier som trekkes fram i teoriene om etisk ledelse samsvarer i stor grad med de verdiene som vi formulerte i kapittel 1. Poenget der var at det helt generelt ikke var riktig å bruke metoder - eller bruke metoder på en slik måte - at de bryter med sentrale bibelske verdier.

Disse verdiene kan i noen situasjoner stå imot hverandre, for eksempel kan det i noen situasjoner være nødvendig å foreta en avveining mellom åpenhet og medfølelse med personer i vanskelige situasjoner. Åpenhet kan i enkelte situasjoner være ønsket av fellesskapet, men være skadelig for en eller noen enkeltpersoner. Dette kan eksemplifiseres med en oppsigelse. I en slik sak kan medarbeidere være interessert i å vite årsaken til oppsigelsen fordi uvitenhet kan skape utrygghet for de gjenværende medarbeiderne. På den andre siden kan en

oppsigelse inneholde forhold som vil være skadelig for den som er avskjediget om de ble kjent.

Videre vil det i endringsprosesser være flere situasjoner hvor de sentrale verdiene som er nevnt ovenfor utfordres. I hvor stor grad skal en for eksempel ta hensyn til enkeltmedlemmer når fellesskapets framtid kan avhenge av endringer som blir vanskelig for en del enkeltpersoner. I teoriene om etisk ledelse vektlegges ikke alltid virksomhetens resultater så tungt. Istedenfor er fokus ofte på hvordan medarbeiderne og etterfølgerne har det. Dette gjelder i særdeleshet for tjenende ledelse. Generelt må en leder, som vi har vært inne på, avveie mellom den enkeltes tilfredshet i organisasjonen på kort sikt og organisasjonens langsiktige utvikling. Til en viss grad kan en gjennom ulike tiltak bidra til at medlemmene forstår hva som er den langsiktig sett beste utviklingen, men de fleste lederne har opplevd at dette ikke alltid er mulig å få til. I en menighet er slike dilemmaer helt vanlige og av og til må menighetslederne fatte beslutninger som noen ikke liker.

Det teoretiske grunnlaget for de ulike teoriene om etisk ledelse er noe forskjellig. Autentisk ledelse er i stor grad bygd på positiv psykologi, verdiene i åndelig lederskap kan en finne igjen i flere religioner og verdiene i tjenende lederskap er i stor grad hentet fra Bibelen. Samtidig er det innslag av positiv psykologi i åndelig og tjenende lederskap og det er begreper i tjenende lederskap som ligner på noen verdier funnet i andre ikke kristne religioner.

Som det framkommer av drøftingen ovenfor, er det også ulikheter mellom teoriene om etisk ledelse mht. antall og typen variabler som inngår i dem. Dessuten er det forskjeller i hvor viktige de kontekstuelle faktorene som påvirker innarbeidingen av de ulike verdiene er.

Sentrale begreper som beskriver tjenende lederskap er eksempelvis frivillig underordning, autentisk ledelse, paktsrelasjon, ansvarlig moral, overnaturlig åndelighet og transformerende innflytelse. For åndelig ledelse så er tilsvarende begreper visjon, altruistisk kjærlighet og tro/håp, mens det for autentisk ledelse er begreper som personlig og sosial identifikasjon gjennom håp, tillit og positive følelser. Autentisk ledelse kan bl.a. beskrives ved hjelp av begrepene selvbevissthet, selvkontroll (eng. *self-regulating*) og positiv rollemodellering. Ut fra disse

begrepene framstår teoriene som ganske forskjellige, selv om de alle kan knyttes til gode verdier.

Når åndelig, tjenende og autentisk ledelse skal måles blir overlappen mellom teoriene tydeligere. Følgende liste av faktorer og verdier på de tre ledelsesformene er hentet fra litteraturen: Moralsk begrunnet atferd, tilgivelse, godhet, ærlighet, pålitelighet, tålmodighet, utholdenhet, standhaftighet, gjøre det som skal til, mot, forventning om seier, tillit/lojalitet, ydmykhet, å være en tjener, å gjøre tjeneste, integritet, empati/medfølelse, ansvarlighet, troverdighet, trygghet/sikkerhet, sårbarhet, aksepterende, likhet, rettferdighet, samarbeidende, følelse av hensikt/misjon, hel, visjon, tilgjengelig leder, eksempel/rollemodell, mentoring, utrustende, strekke målene, følelsesmessig intelligens, gjennomsiktede ledere, synlige verdier, god selvforståelse, konstant verdiforankret atferd, selvbevissthet, sterk forståelse av egne verdier, respekt for andre, opptatt av egenforbedring, sammenheng mellom ideell og virkelig identitet.

Om vi i oppstillingen hadde vist fra hvilke av de tre lederformene de ulike begrepene var hentet fra kunne nok ulikheter i profil framkomme, men det er samtidig meget stort overlapp i innholdet av de ulike begreper. En kan kanskje si at begrepene gir et bilde av etisk gode verdier og atferdsmønster for ledere. De skisserte faktorene og verdiene viser trolig en svakhet i teoriene ved at de viser at det er vanskelig å foreta en klar grenseoppgang mellom dem.

Transformasjonsledelse og karismatisk ledelse vektlegger atferds-siden sterkere enn det en finner i teoriene i åndelig, tjenende og autentisk ledelse. Innenfor de tre kategoriene som vi har benevnt som etisk ledelse er fokus i sterkere grad på verdier og holdninger til lederen. Som Yukl and Gardner (2019) påpeker så beskriver etisk lederskap nok hvordan lederne kan forbedre atferden i organisasjonen, men fokus er likevel ikke på å optimalisere lederatferden.

En svakhet ved transformasjonsledelse – og trolig flere av teoriene i dette kapitlet - er at de kan brukes til å manipulere medarbeiderne. Den individualiserte omtanken kan brukes til å fremme lojalitet på en uetisk eller ikke-autentisk måte. Inspirerende motivering kan eksempelvis brukes til å skape større forpliktelse på måloppnåelse hos medarbeidere for at lederen selv skal bli forfremmet. Idealisert innflytelse

gjennom selvoppofrelse fra lederen kan brukes for å fremme en ønsket atferd hos medarbeiderne uten at det representerer lederens sanne verdier. For å unngå denne uheldige siden av transformasjonsledelse skilles det i nyere teori om transformasjonsledelse mellom autentisk og ikke-autentisk transformasjonsledelse (Bass & Steidlmeier, 1999).

Som i transformasjonsledelse har karismatisk ledelse også fokus på lederatferd uten samme vekt på verdier. Etter hvert har imidlertid også verdisiden av denne ledelsesformen blitt framhevet, men betydningen av karisma på medarbeidere og etterfølgere er fortsatt det sentrale elementet i teorien. Yukl and Gardner (2019) har foreslått følgende kriterier og kjennetegn på etisk og uetisk ledelse:

Tabell 19: Kriterier og kjennetegn på etisk og uetisk ledelse

Kriterium	Etisk ledelse	Uetisk ledelse
Bruk av ledermakt	For å tjene medarbeidere og organisasjon	For å tilfredsstillte egne behov og egen karriere
Håndtering av ulike interesser av ulike interessenter	Forsøke å balansere og integrere dem	Favorisere dem som gir flest fordeler/nytte/bidrag
Utvikling av visjon for organisasjonen	Utvikle en visjon basert på medarbeidernes input om deres behov, verdier og ideer	Forsøke å selge en personlig visjon som den eneste veien for organisatorisk suksess
Lederskapsatferd med integritet	Samsvar mellom verdier og handlinger	Gjøre det som er formålstjenelig for å oppnå egne mål
Risikoatferd i beslutninger og handlinger hos leder	Villighet til å ta personlig risiko for å oppnå organisasjonens misjon/visjon	Unngå nødvendige beslutninger og handlinger som er risikofylte for lederen
Kommunikasjon av relevant informasjon	Gi full informasjon om begivenheter problemer og handlinger til rett tid	Bedra og forvrengte for å skape feil forståelse av problemer og hendelsesforløp
Respons til kritikk uenighet av etterfølgere	Frem kritisk tilbakemeldinger for å finne bedre løsninger	Hindre og undertrykke kritikk eller uenighet
Utvikle etterfølgeres ferdigheter og selvillit	Bruk coaching, mentoring, og annen trening for å utvikle medarbeidere	Hindre utvikling av ferdigheter for å holde medarbeidere svake og avhengige av lederen

Disse kriteriene gir noen råd som kan være til hjelp, men en rekke problemområder er ikke med i denne oppstillingen av kriterier for å skille mellom etisk og uetisk ledelse. For eksempel gir de i liten grad råd om hva som skal gjøres når det er vedvarende og sterke interessekonflikter som hemmer organisasjonens utvikling. Da er det trolig ikke alltid fornuftig å forsøke å balansere og integrere ulike interesser. For det andre er oversikten ikke spesielt tilpasset en menighetskontekst. Hvilken betydning har det at det er Guds Rike som skal fremmes og ikke nødvendigvis menighetsmedlemmenes egne interesser eller for den saks skyld lederen/pastorens interesser? Teologien i svært mange menigheter innebærer dessuten at Gud taler til ledere og enkeltmennesker. Hvilken betydning får det for hva som er etisk og uetisk ledelse?

Det er ikke entydige og enkle svar på disse spørsmålene. Det er imidlertid rimelig å argumentere for at Gudsåpenbaring må kunne prøves av andre. Det betyr at en leder eller andre i menigheten må akseptere at andre både kan anerkjenne og underkjenne åpenbaringen (Apg 17,11, 1. Kor kap. 12 og kap. 14). En leder kan derfor ikke bruke Gud som grunnlag for å drive igjennom handlingen på en manipulerende måte. På den andre siden er det også vanskelig å hele tiden måtte balansere ulike interesser. Det kan fort føre til at positiv endring ikke skjer.

Konklusjoner med implikasjoner for endring

I dette kapittelet har vi drøftet karismatisk ledelse, transformasjonsledelse, åndelig, tjenende og autentisk ledelse. Disse ledelsesformene har et begrepsapparat som trolig har appell til menigheter. De fokuserer på ledelse generelt og ikke spesielt på endring. Teoriene har betydning for temaet endring og menighetsutvikling på flere måter. For det første sier de noe om hva etisk ledelse innebærer og dermed hva uetisk ledelse betyr. Resonnementene som ligger til grunn for disse ledelsesperspektiver gir også noen indikasjoner på hvordan etisk ledelse kan stimuleres og hvordan uetisk ledelse kan bekjempes i organisasjoner (Yukl & Gardner, 2019):

- eksemplifiser etisk lederskap gjennom egen atferd
- sørg for at det blir utformet en beskrivelse av etisk atferd
- få i gang en diskusjon om hva etisk atferd er blant medarbeiderne
- belønn og synliggjør etisk atferd og motvirk uetisk atferd
- ta personlig risiko for å framheve etisk riktige løsninger
- hjelp andre til å finne etisk riktige løsninger på utfordringer
- etabler roller eller grupper som fungerer som etiske rådgivere
- ikke ta imot fordeler skapt av uetisk atferd
- ikke ta imot oppdrag som er skaffet på uetisk vis
- bruk ulike interne arenaer til å kritisere uetisk atferd
- om uetiske beslutninger fattes i organisasjonen så bør de reverse-res
- gi myndighetene beskjed dersom ulovlige handlinger skjer i din organisasjon
- støtt andre som er kritisk til uetisk atferd

Bakgrunnen for at vi i denne boka er såpass spesifikk om hvordan uetisk atferd bør forhindres er knyttet til at en i endringsprosesser må være særlig på vakt for uetisk atferd. I slike prosesser settes sterke krefter i sving. Det er nødvendig av flere grunner. Stillstand i en organisasjon er ofte mest komfortabel og det vil være både strukturelle og individuelle motkrefter som settes i sving for å hindre endring. For å sette i gang og vedlikeholde endringsprosesser er det derfor nødvendig å mobilisere sterke og virkningsfulle krefter. Dette gjelder både i sekulære organisasjoner og i menigheter.

Videre gir de ledelsesformene som er referert i dette kapittelet en del innsikt i hvordan lederatferd må endres for å starte og drive endringsarbeid. Nå er det empiriske grunnlaget som vi har drøftet noe utstrekkelig til å være sikre på at virkningene av ledelsesformene er som antatt. Om vi likevel antar at de er en positiv sammenheng for sentrale elementer i de ulike perspektivene slik noen studier indikerer, så er det rimelig å anta at transaksjonsledelse ikke er tilstrekkelig. Det er altså ikke nok å utvikle et rettfærdig og godt belønningssystem (lønn, ris, ros etc.), gode arbeidsforhold, riktige lederroller, mv. bl.a. fordi det ikke skaper entusiasme for målet. Det er nødvendig også å anvende transformerende ledelsesprosesser, bl.a. fordi det antas å gi en sterkere

internalisering av verdier. Om endring skal skje må et ekstra trykk på de ulike transformerende faktorene være nødvendig for å skape endring.

Det er altså trolig nødvendig for ledere å ha en atferd som vekker sterke følelsesmessige reaksjoner og en sterk identifikasjon med lederen og organisasjonen. Dette innebærer bl.a. at det er nødvendig med en modig leder som tar risiko, som viser tålmodig standhaftighet, karakterstyrke og som viser høy moralsk integritet. Det må være samsvar mellom verdier, atferd og tjenestevillighet, og vedkommende må utruste og bemyndige medarbeidere og etterfølgere uten å være redd for egen posisjon. På denne måten understreker autentisk ledelse betydningene av høy lederbevissthet om egne verdier, følelser og motiver, høy selvkontroll og kjennskap til egne styrker og svakheter, og handlinger som er i tråd med verdiene, bl.a. åpenhet og ærlighet og ved at lederne er gode rollemodeller. Videre er det trolig viktig å gi medarbeidere alternative synspunkter på en måte som stimulerer dem til å tenke kreativt, og den enkelte må bli inspirert gjennom visjoner, symboler og individuell oppmerksomhet og omsorg. Dette skaper trolig gjensidig tillit mellom ledere og medarbeidere og det gir rom for økt innflytelse fra lederne, noe som trolig er nødvendig i en endringsprosess.

Disse verdiene som er trukket fram her gir mening i en menighetskontekst, fordi de samsvarer på en god måte med sentrale verdier i Skriften. Noen vil kanskje si at disse teoriene ikke kunne vært utviklet uten en kristen forståelse av ledelse. Forskerne selv understreker at teoriene bare i begrenset grad forutsetter en kristen tilnærming til ledelse og det er de empiriske effektene av teoriene som skal bekrefte sannhetsgehalten i dem. Som nevnt er teoriene relativt nye og forskningen er begrenset, men synes likevel etter hvert å ha fått noe empirisk støtte.

Teoriene forutsetter ikke noen form for overnaturlig påvirkning eller effekter. Sett fra et kristent ståsted vil vi, som vi flere ganger har trukket fram i denne boken, anta at Den Hellige Ånd virker bl.a. i menighetsbyggende arbeid. At ledelsesmetodene er i tråd med sentrale verdier i det bibelske materialet vil trolig medføre at virkningene av god ledelse blir forsterket av DHÅ (Filipperbrevet 2,12f.).

Kapittel 9

Pastorens betydning for forandring og vekst

Jan Inge Jenssen og Arne Mella

Formål og bakgrunn

Mange kirker vokser ikke, og mange stagnerer. For å snu en slik utvikling er endring nødvendig. Det finnes mange årsaker til nedgangen. Pastoren er av stor betydning for utviklingen og veksten i kirker (Hadaway, 1991; Towns et al., 1998). I generell ledelsesforskning er topplederen (CEO) essensiell for retning og resultater (Hambrick & Mason, 1984; Mackey, 2008; Peterson, Smith, et al., 2003). I kapittelet drøfter vi hvilken betydning og funksjon hovedpastoren har for endring og vekst i kirker? I denne diskusjonen er det nødvendig å også diskutere mellomliggende faktorer mellom pastoren og resultatene.

Det kan virke rart å skrive om kirkens resultater slik det gjøres i generelle organisasjonsstudier. Imidlertid, ifølge for eksempel det store oppdraget (Matt 28:16-20), er det overordnede målet for en kirke å vokse både i antall og kvalitet (helliggjørelse). I denne diskusjonen betraktes økt vekst som viktig, og endring er ofte en forutsetning for vekst.

I ledelsesforskning diskuteres rollene til CEO-en generelt og i endringsprosesser mye (e.g., Beer & Nohria, 2000; Hambrick & Mason, 1984; Mackey, 2008; Peterson, Smith, et al., 2003). Allerede i 1938 ble betydningen av at topplederen formulerer en kollektiv intensjon for å binde ansatte sammen understreket (Bernard, 1938). Selznick (1957) understreker betydningen av at CEO-en implanterer verdier i organisasjonen (Fernandez & Vecchio, 1997), Schein (1985) peker på betydningen av skapingen av organisasjonskultur mens Tichey and Cohen (1997) argumenterer for at CEO-en i stor grad setter kursen for handlinger. Det siste poenget anses som vitalt i kontekstuelle endringer (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

Senere har kontekstuelle begrensninger som begrenser effekten av CEO-en blitt diskutert innen populasjonsøkologi (Hannan & Freeman, 1977). Etter denne tilnærmingen betraktes virkningen av CEO-en som delvis symbolsk og beskjeden (Pfeffer & Salancik, 1978). Basert på en oppsummering av empiriske studier innen denne tilnærmingen viser de en forklart CEO-varians i prestasjon fra bare 6 til 15 prosent. Reger (1997); Mackey (2008) argumenterer for at disse resultatene er basert på utilstrekkelige analyseteknikker. Han viser at CEO-en forklarer 29 prosent av prestasjonen på bedriftsnivå. Ifølge Oreg and Berson (2018), finnes det få studier om det konseptuelle forholdet mellom lederskap og endring inntil de foreslår en integrativ modell. Deres modell ser ikke på topplederen, men lederskap og forholdet til endring. Imidlertid trekker vi på deres modell i dette kapittelet.

Ganske uavhengig av generell ledelseslitteratur diskuteres pastorens funksjon noe i litteraturen om kirkeledelse. Vi vil bruke begge disse kildene i denne studien. I tillegg setter det bibelske materialet standarden for kirken. Det akademiske bidraget i dette kapittelet ligger i å diskutere den populære litteraturen om pastorens rolle, hovedsakelig hentet fra kirkevekstlitteraturen, i lys av forskningen på rollen til topplederen.

Å diskutere pastorens funksjon kan ikke gjøres uavhengig av kontekst (Fernandez & Vecchio, 1997; Hersey & Blanchard, 1993; Thompson & Vecchio, 2009). De fleste studiene i dette kapittelet er fra en frikirke-kontekst (ikke statsstyrte eller -finansierte kirker), men noen av diskusjonene er også relevante for andre kirkesettinger. Studiene er gjennomført i ulike regionale og nasjonale kontekster, som må tas i betraktning når man leder organisasjoner (Hofstede et al., 2010; Oc, 2018).. Hva betyr det for denne studien? Vi konkluderer med noen antakelser som er relativt åpne med rom for tilpasninger. Også disse antakelsene er ment å legge til rette for videre empirisk forskning for å teste antakelsene og deres kontekstavhengighet.

Struktur og innhold

Kirker, som andre organisasjoner, må ha formell og ansvarlig ledelse. Slik ledelse omfatter mer enn én pastor, men i de fleste frikirker er

hovedpastoren toppleder med overordnet ansvar for kirken. Vi velger derfor å fokusere på pastoren som hoved (topp-) leder i dette kapittelet. Selv om fokus er på frikirker, vil resonnementet som presenteres også være relevant for andre kirker.

Mange bidrag vil være nødvendige for å diskutere pastorens innvirkning på resultater, delvis fordi pastoren jobber med ulike oppgaver på flere nivåer (motivasjon, strukturering, implementering, ledelse, beslutninger, forkynnelse osv.). Hvert enkelt element er essensielt, men «helheten» er avgjørende. Når man studerer en leders sammensatte arbeid, er en eklektisk tilnærming til teorier og perspektiver nødvendig. Den røde tråden i dette kapittelet er pastorens funksjon.

Kirken har både en åndelig-teologisk og en menneskelig-sosiologisk side (Råmunddal, 2011). Den åndelig-teologiske dimensjonen representerer innsiden eller naturen til kirken (Jenssen, 2018a; Råmunddal, 2011). Denne dimensjonen har innvirkning på hvordan kirken drives. Ledelse i kirken bør først og fremst støtte utviklingen av den åndelig-teologiske siden av kirken - det noen kaller det organiske elementet (Jenssen, 2018a). Det finnes både menneskelige og åndelige midler til dette arbeidet. I drøftingen vil vi alltid inkludere begge sider i resonnementet. Imidlertid er hovedfokuset ikke bare på de åndelige aspektene ved pastorens ledelse. Vi tror det finnes positive synergier mellom åndelige og menneskelige faktorer i ledelse (Jenssen, 2018a).

I det følgende vil vi formulere noen antakelser om pastorens rolle og betydning for endring og vekst basert på kirkevekst/ledelseslitteratur og generell ledelseslitteratur. Vi vil først diskutere lederens innvirkning på resultat og deretter se på mellomliggende faktorer mellom pastoren og resultat, som personlighetstrekk, lederstil/orientering, transformasjonell ledelse, medarbeiderinvolvering og lederteamet. Til slutt oppsummerer vi i kapittelet noen konklusjoner, en tentativ modell og forslag til videre forskning.

Om litteraturen som anvendes

I dette kapittelet går vi gjennom ulike bidrag, oppsummerer og systematiserer dette stoffet for å hjelpe ledere. Den refererte litteraturen om

ledelsesemnet er valgt basert på dens relevans for endring og vekst i kirken.

Det finnes ikke mye litteratur for kirker om dette emnet. Her er søkemulighetene også begrenset, og forskningskvaliteten på den empirisk baserte litteraturen varierer. Basert på en langvarig interesse for kirkeledelse har vi forsøkt å finne kilder relevante for dette kapittelets emne som opprettholder akseptabel faglig kvalitet. Den øvrige litteraturen er hentet fra forskningslitteraturen om toppleders funksjon.

Gjennom litteraturgjennomgangen trakk vi ut seks temaer som er relevante for hensikten med dette kapittelet. Dette er ikke en komplett liste. Den er basert på funn i næringslivsforskning, men hvert tema måtte også diskuteres i litteraturen om kirker for å indikere deres relevans for en slik kontekst. Vi diskuterer temaene kronologisk og konkluderer med en antakelse på slutten av hvert tema.

Tabell 20: Temaer relatert til organisatoriske endrings- og vekstprosesser i litteraturen

Temaer relatert til organisatoriske endrings- og vekstprosesser	Referanser fra næringslivslitteratur	Referanser fra kirke-litteratur
1) Lederens betydning, også for teamutvikling	Beer and Nohria (2000); Birkinshaw and Gibson (2004); Boyd (2011); Conger (2000); (Consortium, 2025); Eva et al. (2021); Francoeur et al. (2021); Guthey et al. (2021); Jenssen (2004); Kellerman (2012); Kotter (1995); Kotter and Schlesinger (2008); Mackey (2008); Pfeffer (2015); Uhl-Bien and Arena (2018); Veenstra (2020); Wood and Petriglieri (2004)	George and Bird (2017); Hadaway (1991); Ljung (1993); Råmunddal (2011); Volf (2002); Wagner (1976); Wagner (1979, 1984, 1990); Warren (1995)
2) Betydningen av lederens personlighetstrekk, egen-skaper og gaver for endring og vekst	Bono and Judge (2004); Cannella Jr and Monroe (1997); Church and Waclawski (1998); Colbert et al. (2012); Colbert et al. (2008); Grønhaug et al. (2001); Howard and Bray (1986); Johnson and Hill (2009); Judge et al. (2002); Kahn and Katz (1978); Kirkpatrick and Locke (1991); Kouzes and Posner (1987); Lord et al. (1986); McClelland and Boyatzis (1982); McCrae and Costa Jr (1997); Nadkarni and Herrmann (2010); Østbø and Nordvik (2008); Peterson, Owens, et al. (2003); Ünsar and Karalar (2013); Van Eeden et al. (2008); Wagner and Sternberg (1990); Wu (2018)	Clarke (2008); Wagner (1979, 2006, 2014)
3) Betydningen av lederroller og stil/atferdsmønstre hos hovedpastorer	Arvonen and Ekvall (1999); Conger (2000); Ekvall and Arvonen (1991); Eva et al. (2021); Greiner (1998); Jenssen and Randøy (2002); Jenssen and Randøy (2006); Kotter and Schlesinger (2008);	Allen (2017); Clarke (2008); Jenssen (2020); Wagner (1984, 2006)

KIRKELEDELSE

	Mintzberg (1975, 1990, 2009); Oreg and Berson (2016); Pardo del Val and Martinez Fuentes (2003); Phelps et al. (2007); Van de Ven and Pool (1995); Yukl (1999)	
4) Innvirkningen på transformasjonelle verdier gjennom relasjoner	Bass (1985); Bass (1996); (Bass, 1997); Bass and Riggio (2006); Burns (1978); (Ehrhart & Klein, 2001); Keller (1992); (Kotter, 1995); McColl-Kennedy and Anderson (2002); Yukl and Gardner (2019)	Barna (1992); Hada-way (1991); (Råmunddal, 2018; Wagner, 1979); Wagner (1989)
5) Betydningen av topplederteamet	Barrick et al. (2007); Colbert et al. (2008); Conger (2000); Day et al. (2014); Eva et al. (2021); Haleblan and Finikelstein (1993); Hambrick and Mason (1984); Hawkings (2018); Jansen et al. (2012); Katzenbach (1997); Ketil Arnulf (2012); Kotter (1995); Lubatkin et al. (2006); Mintzberg (1973a, 2009); Nickerson (1998); Peterson, Owens, et al. (2003); Uhl-Bien and Arena (2018); Uzzi (1997); Yammarino et al. (2012)	Gangel (1997); Hartwig et al. (2015); Harvey (2021); Macchia (2013); Smyth (2020); Volf (1998, 2002); Weems Jr. (2010); Williams (2021); Wimberly Jr. (2015)
6) Betydningen av ledelse gjennom underordnede	Appelo (2011); Birkinshaw and Gibson (2004); Burke et al. (2007); Fuglestad (2006); Fuglestad and Møller (2006); Gronn (2002); Hargreaves and Fink (2009); Hayward (2021); Hussain et al. (2018); Lewin (1951); Ottesen and Møller (2006); Sivesind et al. (2006); Spillane et al. (2004)	Gangel (1997); Hartwig et al. (2015); Harvey (2021); Jenssen (2020); Macchia (2013); Volf (1998, 2002); Weems Jr. (2010); Williams (2021); Wimberly Jr. (2015)

Betydningen av toppledelse

Noen teologer argumenterer for at en bibelsk kirke ikke kan struktureres med økende ansvar og innflytelse i henhold til organisasjonsnivået (Volf, 2002). De ser ut til å anta at dette hindrer utviklingen av ulike gaver og tjenester i kirken.

Vi har ikke sett mye empirisk forskning på dette området, men spesielt i litteraturen om kirkevekst støttes tanken om at flere ledelsesnivåer og at fokuserte og proaktive formålsdrevne ledere med autoritet er viktig for å skape rom for utviklingen av gaver og for å lede kirker inn i endrings- og vekstprosesser (Hadaway, 1991); Wagner (1976); (Wagner, 1979, 1984; Warren, 1995).

I ledelseslitteraturen er det mye diskusjon om endringer drives fra bunnen eller toppen av en organisasjon. Slike «enten-eller»-spørsmål er ofte ikke så interessante fordi svarene vanligvis er «både-og» (Beer

& Nohria, 2000). Noen ganger finnes det krefter på lavere nivåer i organisasjonen som stimulerer endringsprosesser (Jenssen, 2004), og noen ganger er det toppledelsen. Congers studier (2000) indikerer at endring drevet av topplederen har størst sjanse for suksess (see also Kotter, 1995).

Årsaken til at ledere, og spesielt toppledere, er viktige i endringsprosesser er mangefasettert. Endringer er ofte store, gjensidig avhengige og av en systemisk natur. Det kan være nødvendig å endre overordnede visjoner og mål. Dette krever en stor bredde av perspektiver og innsats i flere avdelinger. I kraft av lederfunksjonen har en toppleder ofte en større bredde av perspektiver, f.eks. ved å jobbe med saker og ledere i alle avdelinger (Conger, 2000). Også gjennom utdanning, erfaring og tidligere profesjonell karriere har ledere ofte vært gjennom ulike prosesser som har gitt dem trening som andre medarbeidere har mindre av. I tillegg har lederen av en organisasjon ofte primært ansvar for å utvikle og implementere organisasjonens strategi (Conger, 2000).

Videre øker innflytelsen som følger med lederfunksjonen sannsynligheten for gjennomslag i endringsprosesser. En leders innflytelse har også sine klare grenser. Imidlertid er den i hvert fall vanligvis større enn innflytelsen til mellomledere og medarbeidere. Lederens evne til å øve innflytelse er også knyttet til den formelle autoriteten som posisjonen gir. Denne funksjonen gir større tilgang til ressurser (penger, bygninger, materialer osv.), til å utforme belønninger og belønne måloppnåelse, til å rekruttere medarbeidere, og tilgang til informasjon og spredningskanaler for informasjonen. Boyd (2011); Kotter (1995) peker på at toppledere også utvikler prosesser for endring og sikrer at disse prosessene iverksettes.

Å jobbe som leder av en organisasjon er ofte en synlig funksjon. Dette kan gjelde pastorer, som blant annet møter kirken gjennom ukentlig forkynnelse og lignende. Derfor antas de å forårsake mye av det som skjer i organisasjonen. Dessuten blir slike ledere ofte et symbol på endring og rollemodellering. Deres reaksjoner på kritiske hendelser ses av ledere og medarbeidere på lavere nivåer, ledernes belønninger ses, og hvilke kriterier de har for å gi lederoppgaver observeres (Conger, 2000). Disse mer symbolske aspektene ved ledelse kan gi pastoren større sannsynlighet for endringssuksess enn ledere på lavere nivå.

Dette kan være grunnen til at det er vanskelig å skille pastoral funksjon (forkynnelse, sjelesorg osv.) fra kirkeledelse. Betydningen av forkynnelse for kirkens utvikling understrekes av Råmunddal (2020). Kirkens utvikling krever en nær sammenheng mellom forkynnelse, pastoral ledelse, medarbeiderutvikling, prioritering av økonomiske ressurser osv. En fullstendig deling av lederrollen i ledelse og administrasjon kan spesielt være vanskelig i situasjoner med stort behov for endring. Det vil være behov for sterkere og mer sentralisert ledelse i slike situasjoner, og også viktige teologiske og åndelige dimensjoner (Råmunddal, 2011) som motiverer en slik prosess i kirker.

Samtidig kan grensene for pastorens autoritet være mer begrenset enn for andre toppledere. I tillegg kan styret jobbe tett med pastoren. For å gi den lokale kirke-pastoren bedre mulighet til å skape endring, kan det være nødvendig for noen kirker å gi personen mer rom til å manøvrere (George & Bird, 2017). Dette trenger ikke å bety misbruk av makt. Wagner (1990) tror at ledere som Gud bruker for kirkevekst er ydmyke tjenere og innflytelsesrike ledere.

De siste årene har det vært økende fokus på kollektive aspekter ved ledelse. Agil og adaptiv ledelse ser ut til å være del av strømmen av ledelsesmoter som MBO, TQM og LEAN, som har blitt kritisert for ikke å være basert på solid forskning (Kellerman, 2012; Pfeffer, 2015; Wood & Petriglieri, 2004). Likevel har trendene utløst fruktbar ledelsesforskning (Guthey et al., 2021).

De nye trendene er svar på omgivelser som blir mer volatilt, usikkert, komplekst og tvetydig, og behovet for respondere til endring øker. Fra det agile perspektivet inkluderer rådene tradisjonelle konsepter som: utvikle, reflektere, lære, inspirere, engasjere, forene, styrke, oppnå og innovere (Consortium, 2025), som er del av flere ledelsesperspektiver referert til i dette kapitlet. Adaptiv ledelse er på mange måter en videreutvikling av organisatoriske endringsperspektiver og fokuserer på raskt å reagere på muligheter (Birkinshaw & Gibson, 2004; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Det har vært et skifte mot team og mer kollektive aspekter ved ledelse (Eva et al., 2021) som vi reflekterer over senere i dette kapitlet, men å konkludere med at topplederen har blitt mindre viktig er en forhastet konklusjon. Det kan i stedet gjøre lederrollen mer intrikat,

f.eks. med et økende behov for manøvrering i en situasjon der det er nødvendig å mestre både tilpasningsevne og tilpasning (ambidexterity) (Birkinshaw & Gibson, 2004) både parallelt og i sekvenser.

Kirkevekst-tradisjonens konklusjoner er trukket fra studier av ulike kirkesamfunn. Selv Ljung (1993) som er noe kritisk til en for sterk fokus på pastoren som leder, understreker at pastorens sentrale rolle ikke må undervurderes: «Hvis alle er ledere, da er ingen leder» (Ljung, 1993)

Pastoren i mange kirker kan beskrives som følger: Han kjenner medlemmene ved navn, deres familiesituasjon og hva de gjør. Han forventes å gjøre hjemmebesøk, sjelesorg og blomsterutdeling. Han må utføre spesifikke oppgaver, f.eks. forkynne, vie par og holde begravelser. Mange kirker har sterke styrer, og kirkemedlemmene har betydelig innflytelse gjennom allmøtene. Pastoren har liten innflytelse, selv i mindre praktiske saker (Ljung, 1993). Andre leder menigheten. Ifølge Wagner (1990) er dette en viktig grunn til at mange kirker ikke vokser.

Vi antar på denne bakgrunn at pastoren som hoved/senior-leder i en lokal kirke er av stor betydning for teamutvikling, endring og vekst.

Personlighetstrekk, egenskaper, gaver og endring

Det finnes mange indikasjoner på at personlighetstrekk er viktige for hvordan ledere utfører sitt arbeid (f.eks., Johnson & Hill, 2009; Kirkpatrick & Locke, 1991). Basert på en gjennomgang av litteratur deler Grønhaug et al. (2001) mellom dynamiske egenskaper (aktivitet og energinivå, resultatsmotivasjon, ambisjonsnivå og initiativ), personlighetstrekk (sosialitet, ekstroversjon, emosjonell stabilitet osv.) og kognitive egenskaper (intelligens, praktisk intelligens, kognitiv kompleksitet osv.).

Ifølge Kirkpatrick and Locke (1991) er aktivitet og energinivå viktig for god ledelse. Motivering av resultater handler om en persons drivkraft mot det. Flere studier viser at dette er viktig for ledelsesorienterte holdninger, og det skaper uavhengighet som gir evne til å motstå presset om å gjøre alle fornøyde (McClelland & Boyatzis, 1982). Det er heller ikke så uventet at ambisjonsnivå (Howard & Bray, 1986),

initiativ (Kouzes & Posner, 1987) og innflytelse på lederatferd er nødvendig. Ambisjon handler om utholdenhet og målrettet atferd, mens initiativ handler om å initiere tiltak.

Femfaktormodellen for personlighetstrekk (McCrae & Costa, 1987) har fått utbredt aksept som en metode for å bestemme ulike grunnleggende personlighetstrekk og forklare topplederes atferd (Cannella Jr & Monroe, 1997; Peterson, Owens, et al., 2003). De fem faktorene er planmessighet, nevrotisisme, medmenneskelighet, ekstroversjon og åpenhet for erfaring (se tabell nedenfor) (Bono & Judge, 2004; McCrae & Costa Jr, 1997; Nadkarni & Herrmann, 2010; Østbø & Nordvik, 2008).

Nadkarni and Herrmann (2010) viser i en studie at det finnes en sammenheng mellom personlighet, strategisk fleksibilitet og resultater for ledere. Basert på resultatene fra forholdet mellom personlighet og strategisk fleksibilitet, er det ikke urimelig å anta at en topplers evne til å håndtere endring påvirkes av personligheten på følgende måte:

Tabell 21: Femfaktormodellen og lederskap.

Personlighetstrekk	Kausal sammenheng	Begrepene *
Planmessighet	Positiv	Systematikk og orden, ryddighet, selvdisiplin og pålitelighet
Nevrotisisme	Negativ	Evnen til å tilpasse seg ulike situasjoner og trygt håndtere stress - være emosjonelt stabil
Medmenneskelighet	Omvendt U-kurve	Empati, vennlighet, evne til å samarbeide, omsorg, konfliktunnskikelse, beskjedenhet osv.
Ekstroversjon	Positiv	Åpen for møter med andre, sosial og ta initiativ i sosiale settinger.
Åpenhet for erfaring	Positiv	Intellektuelt nysgjerrig, åpen for ulike stimuli, kreativ, tenkende, evne til å forestille seg

* For mer detaljerte operasjonaliseringer se (McCrae & Costa Jr, 1997; Østbø & Nordvik, 2008). Se også (Judge et al., 2002).

Generell og praktisk intelligens, ekspertise og evnen til å integrere bits av informasjon fra mange kilder (kognitiv kompleksitet), er kognitive kvaliteter. Generell intelligens handler om det noen kaller en

metakognitiv kapasitet, dvs. evnen til å forstå hvordan man skal planlegge, lede, kontrollere og organisere ressurser man har tilgjengelig for å løse en eller flere oppgaver (Grønhaug et al., 2001). En stor evne til å håndtere slike kognitive prosesser ser ut til å være gunstig for ledere (Lord et al., 1986). Faglig ekspertise mht. til det en leder ser ut til å være en fordel, delvis fordi det gir grunnlag for å utøve autoritet (Kahn & Katz, 1978).

Praktisk intelligens handler om evnen til å bruke de praktiske erfaringene man gjør. Denne læringen skjer ikke gjennom bøker eller på skole, men i dagliglivet. På en slik bakgrunn vil muligheten til å utvikle lederkvaliteter gjennom trening variere mellom ulike mennesker. Det ser ut til å være en sammenheng mellom praktisk intelligens og evnen til å løse lederoppgaver (Wagner & Sternberg, 1990).

I litteraturen om kirkeledelse er naturens og nådens gaver nøkkelenkonsepter. Disse konseptene ser ut til å ha felles trekk med personlighetstrekk og egenskaper. Disse er gaver som antas å bli gitt til individer når de blir født og/eller blir kristne. I denne tenkningen pekes det ofte på at spesielle gaver er gunstige eller nødvendige, f.eks. for pastoren (Clarke, 2008; Wagner, 1979, 2006, 2014). Naturgaver kan tenkes på som personlighet og ferdigheter. Det finnes ikke mye atferdsforskning på gaver og deres mulige forhold til personlighet, så konklusjonene vår er ikke bare basert på slik forskning, men basert på teologisk resonnering (f.eks., Clarke, 2008).

Vi antar altså på denne bakgrunn at typen av personlighetstrekk og/eller egenskaper, naturgaver og nådegaver til pastorer er viktige for endring og vekst i kirker.

Topplederens personlige trekk og egenskapers effekter på resultatet modereres av den organisatoriske situasjonen (f.eks., Ketil Arnulf, 2012). Fordi ledelse alltid inkluderer arbeid med endring, kan personlighetstrekkene og egenskapene som antas å påvirke en pastors lederresultat (Colbert et al., 2012) derfor være viktige i de fleste situasjoner. Likevel vil de endres noe avhengig av situasjonen, f.eks. hvor mye endring som trengs og sammensetningen av lederteamet.

Personlighetstrekk kan påvirke etisk ledelse. Økende nevrotisme ser ut til å skade etisk ledelse, ekstroverisjon ser ikke ut til å være relatert til etisk ledelse, og åpenhet, medmenneskelighet og planmessighet

påvirker etisk ledelse positivt (Özbağ, 2016). Dette er et viktig tema, men ligger utenfor formålet med dette kapittelet.

Lederroller og stil/orientering

Personlighetstrekk påvirker lederorientering/stil (f.eks., Church & Waclawski, 1998; Colbert et al., 2012; Garcia, 2013; Tatlah et al., 2011; Van Eeden et al., 2008; Wu, 2018), og forholdet mellom disse to faktorene modereres av situasjonsfaktorer (Ünsar & Karalar, 2013). Personlighetstrekkene setter trolig noen grenser for repertoaret av lederstiler som den enkelte lederen kan anvende, men en grundig diskusjon av dette faller utenfor formålet med dette kapittelet.

Det finnes ingen entydig beskrivelse av pastorens roller eller funksjoner. Allen (2017) gir en bred beskrivelse av ulike pastorale roller. Følgende roller nevnes: Hyrde, forkynner, teolog, evangelist, misjonær, leder, kirkehistoriker, far/ektefelle og Guds mann. Flere andre roller er også tenkelige. Rådgivning er f.eks. ikke inkludert i listen. Det kan også være overlapp mellom rollene.

De fleste rollene må tas hånd om, eller i det minste følges opp tett av ledelsen i en kirke, men rollene kan, som vi skal se senere, tas hånd om av mer enn én person. Pastorens og stabens åndelige og naturlige gaver vil påvirke fordelingen av rollene. I en endringssituasjon der motstand mot endring ofte oppstår (Oreg & Berson, 2018; Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003), øker vanligvis utfordringene knyttet til rollen som leder, og behovet for mer fokus på endring vil være nødvendig. For å forhindre rolleoverbelastning, spesielt i en endringssituasjon, er det nødvendig å planlegge bruken av lederens tid nøye (Mintzberg, 2009).

Mintzbergs (1975) arbeid med roller søker også å svare på hva ledere gjør. Rollene er deskriptive og noe mindre konkrete enn ansvarsområdene og oppgavene nevnt ovenfor. Likevel kan rollene brukes som grunnlag for noen anbefalinger. Denne måten å tenke på representerer ikke et alternativ til tanken om lederatferd, men kan ses som ulike aspekter (ansikter) av lederatferd (Mintzberg, 1990). Mintzberg (1975) skiller mellom tre hovedkategorier og ti lederroller: (1) interpersonlige roller (samlingfigur, liaison og personalleder), (2) informasjonsroller

(informasjonssamler, informasjonsformidler og talsperson), og (3) beslutningsroller (igangsetter, krisehåndterer, ressursallokator og forhandler).

Poenget med å fremheve denne tilnærmingen, som er relativt gammel, er todelt. For det første viser den at ledelse er omfattende og ikke kan håndteres av en enkeltperson. Teamutvikling er nødvendig ettersom behovet for ledelse vokser (Eva et al., 2021). Dette vil bli diskutert videre nedenfor. Dessuten bringer det frem et annet poeng. De ulike rollene har ulik betydning avhengig av situasjonen organisasjonen er i. For eksempel vil rollen som igangsetter være mer kritisk i situasjoner der endring er essensielt. Lederen må da ta initiativ og implementere nye tiltak. Denne rollen har noe felles med en av lederorienteringene diskutert i ledelseslitteraturen.

Ideen om lederorientering er en variant av lederstil. Konseptene oppgave- og relasjonsorientering var de første som ble utviklet av forskningen, og senere ble den entreprenørielle orienteringen lagt til (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl, 1999). Yukl (2012) justerte den entreprenørielle orienteringen til endringsorientering og introduserte ekstern orientering som det fjerde konseptet for lederorientering (see also Yukl & Gardner, 2019). Disse lederstilene eller orienteringene er viktige, men deres vekting vil avhenge av situasjonen, som for eksempel behovet for endring (Arvonen & Ekvall, 1999).

Oppgaveorientering er rettet mot korttidsplanlegging, fordeling av oppgaver mellom medarbeidere, utforming av resultatskrav, dirigering og koordinering av arbeidet, kontroll for å sikre at arbeidet gjøres, og løsning av utfordringer som oppstår i den spesifikke oppgaveløsningen. Relasjonsorientering er rettet mot å gi støtte til medarbeidere, trene og veilede dem, anerkjenne deres resultater, la dem velge løsningsmetoder selv, holde dem informert om det som angår dem, bruke symboler og ritualer for å påvirke dem, og rekruttere nye medarbeidere.

Endringsorientering handler om å vise medarbeidere hvorfor endring er nødvendig, gi et bilde av endringen, fremheve nye spennende muligheter, oppmuntre til innovasjon, hjelpe til med å initiere kollektiv læring, eksperimentere med nye metoder, lette implementeringen av nye ideer, anerkjenne endringer gjort av medarbeidere, og få medarbeidere til å se utfordringer fra nye perspektiver. *Ekstern orientering*

relaterer seg til nettverksbygging, ekstern overvåking og representasjon av organisasjonen. Overvåking av miljøet er vanligvis en forutsetning for å endre en organisasjon.

Behovet for entreprenørlig og sentralisert ledelse er spesielt understreket i de tidlige stadiene av organisasjonenes liv og i tidspunkter når endring skal initieres og implementeres (Conger, 2000; Greiner, 1998; Jenssen, 2020; Jenssen & Randøy, 2002; Jenssen & Randøy, 2006; Phelps et al., 2007; Van de Ven & Pool, 1995). Typisk oppstår motkrefter når endring initieres, og det er en utfordring å skape retning i endringsprosesser (Ford et al., 2008; Kotter & Schlesinger, 2008; Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003). Et nøkkelpoeng i dette kapittelet er derfor at pastoren bør ha betydelig innflytelse hvis endringsprosesser skal lykkes (Wagner, 1984, 2006). Dette kan gjelde strategiske valg og endringsinnhold samt lederatferd og “sense-giving” (Oreg & Berson, 2018).

Relasjonsorientering er den tregeste metoden fordi man jobber indirekte for å skape endring. Som diskutert nedenfor er denne mer tidkrevende orienteringen vital, spesielt i kirker, selv i situasjoner hvor endring er avgjørende. Oppgaveorientering fokuserer på det faktiske arbeidet som skal utføres og er derfor ofte raskere å anvende. Når endring skal skje raskt, kan en kombinasjon av endrings- og oppgaveorienterte stiler være mest gunstig.

Det bibelske materialet inneholder også elementer som ligner «roller» og/eller lederorienteringer knyttet til endring. For eksempel er det aspekter ved Paulus' opptreden, spesielt i forbindelse med misjonsreiser, som minner om rollen som igangsetter. Som beskrevet ovenfor viser Paulus også betydelige elementer av en endringsorientert lederstil.

Noen anser det som viktig at personer med de grunnleggende gavene i Efeserbrevet 4:11 (apostler, profeter, evangelister, pastorer og lærere) bør lede kirken. De kan ses som fem rollekategorier. En apostel vil for eksempel ha roller som igangsetter, visjonær, apologet osv. Hvis man ser nærmere på tekstene, er imidlertid innholdet i de ulike gavene ikke helt entydig (Clarke, 2008). Derfor kan det være meningsfullt å forstå disse gavene som et sett med roller som en kirke bør inkludere. Dermed er det ikke avgjørende at apostelen er representert med alle roller i samme person, men at rollene som inngår i apostelbegrepet til

sammen er representert i kirken. For eksempel vil rollen som igangsetter være viktig for å skape endring.

En konklusjon er at det bibelske idéen om endring og vekst i den lokale kirken (Matteus 28:18-20) kan og må understrekes når man utformer pastorale roller og lederstiler. Samtidig, og spesielt i endringsprosesser, når det er større behov for målrettet handling fra lederens side, er det fristende å gå for langt og bruke illegitim makt. Flere forskere har pekt på at slik ledelse kan ha en mørk side (f.eks., Howell & Avolio, 1992; Simonet et al., 2018; Tangen, 2017; Thoroughgood et al., 2018).

Vi konkluderer på denne bakgrunn med følgende: For å øke kirken endring og vekst må hovedpastoren vektlegge en endringsfremmende lederrolle, lederstil/orientering med igangsetterrolle og endringsorientering. Nødvendigheten av en slik vektlegging for hovedpastoren modereres av lederstilen/orienteringen til resten av lederteamet.

Endring, verdier og atferd

Transformasjonsledelse (Bass, 1985; Bass, 1996; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978) har blitt en viktig lederteori primært om lederstil. Målet er å påvirke de medarbeidere slik at de, basert på sine verdier, handler i tråd med organisasjonens mål. I transaksjonsledelse vil viktig lederatferd dreie seg om å gi belønninger (ros, belønning, forfremmelse osv.) for ønskede handlinger eller korrigere uønsket atferd gjennom ulike sanksjoner. På den annen side er viktig metoder i transformasjonsledelse idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuell omsorg og inspirerende motivasjon.

Formålet med idealisert innflytelse er å fremkalle sterke emosjonelle reaksjoner og identifikasjon med lederen. Når lederen handler modig eller er villig til å ofre noe, kan vedkommende få større innflytelse. Gjennom intellektuell stimulering skal lederen få medarbeidere til å se utfordringer fra nye perspektiver. Dette kan blant annet øke kreativiteten til medarbeidere og team (Keller, 1992), og dermed gi interessante nye løsninger på utfordringer. Lederen viser individuell stimulering ved å oppmuntre, støtte og veilede de medarbeidere. Inspirende motivasjon handler om å formidle appellerende verdier og en

spennende visjon, ofte gjennom meningsfulle symboler. Den individuelle stimulansen transformasjonsledere forventes å bidra til å øke individuell (McColl-Kennedy & Anderson, 2002) og organisatorisk resultat (Yukl & Gardner, 2019).

I transformasjonsledelse er praktiske råd formulere en klar og appellerende visjon, forklare hvordan man skal oppnå visjonen, opptre selvsikkert og optimistisk, uttrykke tillit til medarbeidere, bruke dramatiske og symbolske handlinger for å fremheve sentrale verdier, og lede ved å være et godt eksempel. Både transaksjons- og transformasjonsledelse er viktig verktøy i kirken også. I denne sammenhengen ser vi etter effekten på endring.

Bass (1996; 1997) hevder at transformasjonsledelse gagnar resultater i alle situasjoner og kulturer og på ulike organisatoriske nivåer. Ledelse skjer innenfor en kultur og påvirkes sterkt av kultur. Begrepet kultur kan referere til kulturen i et land, en region eller organisasjonskultur (Boggs & Fields, 2010; Hofstede et al., 2010; Schein, 2010). Dette betyr ikke at effektene er like sterke i alle situasjoner og alle kulturer. Det er utenfor omfanget av dette kapittelet å gå dypere inn i området ledelse og kultur. Effektene av transformasjonsledelse er trolig sterkere i ustabile miljøer der behovet for endring er stort, og i desentraliserte og entreprenørielle organisasjonskulturer der fleksibilitet og innovativ atferd er viktige verdier (Yukl & Gardner, 2019). Det er også sannsynlig at medarbeideres personlighetstrekk er viktige for effektene av transformasjonsledelse (Ehrhart & Klein, 2001). Krause (2004) fant imidlertid i en studie at innvirkningen på mellomlederes innovasjonsrelaterte atferd er mindre knyttet til transformasjonsledelse enn tidligere antatt.

Transformasjonsledelse er viktig for endring, men kanskje er prosessene tregere. Imidlertid er det nødvendig å jobbe med medarbeidere slik at de utvikler verdier som passer organisasjonen. Dette er en tidkrevende prosess. Samtidig er mulighetene for økonomiske insentiver, og kanskje andre transaksjonsmetoder, mer begrenset i kirker enn i bedrifter. Pastoren (og andre nøkkelledere) bør vektlegge å påvirke medarbeidernes verdier gjennom transformasjonsledelse for å stimulere varig og kanskje til og med dyp endring. Dette betyr ikke at endrings- og oppgaveorientering ikke er viktige i kirker. Likevel bør

transformasjonsledelse delvis - basert på den teologiske-åndelige dimensjonen i kirken - moderere bruken av disse lederorienteringene.

Også i kirkevekst-tenkning understrekes det at pastorer i voksende kirker som har brutt en periode med stagnasjon, ofte er mer visjons- og måldrevne enn pastorer i kirker som ikke vokser eller stagnerer. En sterk visjon for fremtiden kan gripe kirken og motivere vekst (Barna, 1992; Hadaway, 1991). For at handling skal utløses, vil det være avgjørende ut fra drøftingen av lederteoriene at kirken forstår visjonen og gjør den til sin egen. Det er derfor nødvendig å utvikle og implementere en god kommunikasjonsstrategi for visjonen. Kotter (1995) sier at mangel på kommunikasjon av visjon er en av åtte forklaringer på hvorfor organisatorisk endring mislykkes. For ham er kommunikasjon av visjon det fjerde av åtte trinn i en endringsprosess.

Engasjert arbeid i kirken må springe ut fra en dypere kilde enn involvering i andre organisasjoner. I kirkearbeid kommer engasjement først og fremst fra en tro på at mennesker trenger frelse og kirketilhørighet. Hvis medarbeiderne føler at ved å realisere organisasjonens mål, oppfyller de også sine egne mål (eller sitt guddommelige kall) - som transformasjonsledelse innebærer - vil de være godt motivert til å gjøre en innsats. Dette poenget får en annen og dypere mening i kirkens arbeid. Hvis vi får medarbeidere inn i områder der de kan bruke sitt kall, gaver og utrustning, får vi en sterk drivkraft (Råmunddal, 2018; Wagner, 1979; Wagner, 1989).

Vi konkluderer på denne bakgrunn slik: I endringsprosesser i kirker må pastorens endrings- og oppgaveorienterte lederstil modereres og forsterkes – trolig sterkere enn i offentlige og private organisasjoner – av en transformasjons- og relasjonell lederstil.

Lederteam og medarbeiderinvolvering

Lederteam

I litteraturen om kirkeledelse har forskere pekt på at det er nødvendig å utvikle og pleie team i ledelsen av kirker. Det er for eksempel viktig å bruke flere gaver i lederteam (f.eks., Gangel, 1997; Harvey, 2021), utvikle sunne team (f.eks., Hartwig et al., 2015; Macchia, 2013),

tilpasse visjon og team (Weems Jr., 2010), unngå å håndtere konflikter i team (f.eks., Williams, 2021), og det er et behov for å skape motivasjon blant medlemmer for effektivitet i kirken (f.eks., Wimberly Jr., 2015).

Forskningsfokuset på teamutvikling (Eva et al., 2021) og en mer kollektivistisk tilnærming (se neste seksjon) til ledelse (Yammarino et al., 2012) har økt. Noe av dette gir en følelse akademisk naivitet og, så langt vi kan se, har dette ikke blitt relatert til en diskusjon om ansvar, f.eks. om hvordan man håndterer juridiske og økonomiske konsekvenser når det ikke er klart hvem som er ansvarlig for organisatoriske handlinger, og hvordan man håndterer behovet for at ansvarlige personer sikrer at organisasjonen opererer innenfor disse grensene. Så ser det ut til å være veldig vanskelig å finne genuine nye praktiske måter å lede på, og mye av innsatsen har endt opp i kompetanse- og coaching-tilnærminger (Day et al., 2014; Eva et al., 2021; Hawkings, 2018). Imidlertid er et læringspunkt at deling av lederansvar med medarbeidere og team gjennom delegasjon er særdeles viktig.

Det finnes ikke mye litteratur om bruk av team på toppledelsesnivå (pastorale team) bortsett fra når det gjelder bibelske temaer som eldste (f.eks., Smyth, 2020), som delvis kan gjelde toppledelsesteamet rundt pastoren og delvis styringen av kirken (pastorens overordnede). Underliggende alle disse diskusjonene er en antakelse om at team er viktig for resultatene av kirkens arbeid.

I forskningen anses toppledelsesteamet som en viktig enhet bedrifter (Haleblian & Finikelstein, 1993). Katzenbach (1997) peker i en studie på at det ofte mangler samarbeid i slike team. Noen forskere finner at toppledelsesteam kan fungere godt selv om de ikke jobber tett sammen (Barrick et al., 2007; Katzenbach, 1997). På den annen side argumenteres det i en interorganisatorisk kontekst for at atferdsmessig integrasjon blant ledere i toppledelsesteamet kan redusere konflikter (Jansen et al., 2012), øke tillit (Uzzi, 1997), og fremme tilpasningsevne (Lubatkin et al., 2006), som igjen vil hjelpe organisasjonen til å «trekke på diversifiserte innsikter» og «kombinere den tause kunnskapen til seniorledere» (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Colbert et al. (2008) argumenterer for at felles mål i lederteam påvirker organisasjonens resultater. Disse forskerne peker også på at

toppledere, gjennom transformasjonsledelse, kan hjelpe til med å etablere felles mål. Ved å gi medlemmene innflytelse øker enigheten om betydningen av mål (målkonvergens), delvis fordi hovedlederen formidler en overbevisende (compelling) visjon for fremtiden. I noe forskning pekes det på – som for topplederen – at teammedlemmenes personlighetstrekk påvirker resultatene av deres innsats (f.eks., Ketil Arnulf, 2012). Selv om dette er viktig for å utvikle en modell for toppledelsesteamets effekter på organisasjonens resultater, vil vi ikke se nærmere på det spørsmålet i dette kapitlet.

Det er naturligvis viktig at pastoren ikke gjør alt. Styret, eldsterådet, komiteer, ledergrupper og andre frivillige vil ha ulike ansvar i kirken. Hvis arbeidet i kirken skal gi resultater, er det nødvendig å mobilisere de ulike gruppene til handling. Ulike team må bygges opp, og pastoren, som leder av lederteamet, må bidra til å lære andre å bli gode teamledere. Det er spesielt viktig å trene team i endringsprosesser der mange ulike tiltak skal utvikles og implementeres. Gjennomgangen av ulike studier av endring i selskaper peker på at å bygge et sterkt ledelsesteam (f.eks., Conger, 2000) eller, som Kotter (1995) kaller det, en sterk lederkoalisjon i endringsprosesser er vitalt. Lederfunksjonen må ta hånd om mange ulike roller, og ikke alle kan tas hånd om av én person.

Samtidig er det viktig å understreke at daglig leder i et selskap ikke bør behandles bare som ett av flere medlemmer av ledelsesteamet. Lederen har større ansvar og sterkere innflytelse enn de andre teammedlemmene (Conger, 2000). Personens egenskaper er viktige for organisasjonen (Hambrick & Mason, 1984). Forskning på strategiområdet antyder også at lederen av et virksomhet og et medlem av toppledelsesteamet har betydelig innvirkning på selskapets strategiske retning og resultat (Hambrick & Mason, 1984; Peterson, Owens, et al., 2003). Det er sannsynlig at dette også gjelder i kirker.

Mintzberg (2009) skiller mellom tre ledelsesnivåer: handlings-, menneske- og systemnivå. Han argumenterer for at toppledelse må operere på alle disse nivåene. Hvis topplederen helt trekker seg oppover eller bakover til systemnivået, kan kirken stå i fare for å bli fragmentert fordi hovedlederen er nødvendig for de ulike delene av kirken, f.eks. for å binde den sammen og skape retning (f.eks., Mintzberg, 1973a).

Spørsmålet er hvordan en leder av en større virksomhet bør bruke sin tid på ulike nivåer. Når organisasjonen vokser, bør man bygge mer robuste systemer på det overordnede nivået for å utvikle og spre visjon, mål, strategi, planlegging, oppfølging osv. I tillegg må lederen i enda større grad planlegge sin tidsbruk.

På denne bakgrunn konkluderer vi med følgende: Pastoren må bygge et kraftfullt topplederteam for å skape komplementære kompetanser, retning, strategi og endring. Mangfold skaper nødvendig diskusjon innen teamet. Et felles mål og en appellerende visjon bidrar positivt til samarbeidet innen teamet.

Kollektive aspekter ved ledelse

Lederstil påvirker medarbeideres engasjement (Meskelis & Whittington, 2020). Denne konklusjonen er knyttet til lederens innvirkning på sitt team og på mellomledere og medarbeidere generelt. Behovet for deltakelse og involvering i endringsprosesser har vært diskutert lenge. Lewin (1951) foreslo en prosess med tining og frysing i organisatorisk endring. Modellen hans er videreutviklet på ulike måter, f.eks. har Hussain et al. (2018) gjort det. Den agile lederstil-tilnærmingen trekker involveringen videre og argumenterer for selvorganiserte utviklingsteam og styrking av tilpasningsevne i heterogene og miljøer i endring (Appelo, 2011; Hayward, 2021). Vi er enige om at ledelse krever deltakelse og involvering fra medlemmer og medarbeidere. Det er det sentrale poenget i dette avsnittet.

Litteraturen om kristen ledelse drøfter deltakelse i beslutninger for å eksempelvis skape engasjement, som Volf (2002) berører i sin deltakende tilnærming. Deltakelse og involvering kan bidra til å utvikle nye ideer og se utfordringer fra ulike vinkler. Samtidig kan deltakelse bremse og hindre handling. Det er derfor nødvendig å tenke nøye gjennom hvem og hvor mange som skal delta på ulike tidspunkter i ulike beslutningsprosesser og nivået av støtte som er nødvendig for å implementere endringer (Jensen, 2020). Dette ser ut til å ligge under Birkinshaw and Gibson (2004) oppfordring til både tilpasningsevne og tilpasning (ambidexterity).

En generell konklusjon fra forskningen på transformasjonsledelse er nødvendigheten av å vise medarbeidere tillit og la dem bruke sine ferdigheter (Bass & Riggio, 2006). Det er ofte vanskelig å overføre oppgaver til andre, spesielt når man selv er best egnet til å utføre oppgavene. Hvis man velger å ikke overføre viktige oppgaver til andre, blir lederne selv raskt flaskehalsen som hindrer utvikling og vekst. For å få underordnede til å delta i beslutninger, må de motta god informasjon. Kommunikasjonen må være åpen, og konflikter vil normalt oppstå. Teamlederen har hovedansvaret for at dette skjer.

Som diskutert er hovedpastoren viktig for kirkenes resultat. Imidlertid er det tydelig at både underordnede ledere og medarbeidere også spiller en betydelig rolle. Derfor kan man ikke bare fokusere på pastoren når man diskuterer kirkeledelse. Hvis pastoren alene (som kanskje den eneste medarbeideren) forventes å skape de ønskede resultatene i kirken, vil dette mislykkes. Derfor er det viktigste bidraget fra kirkevektlitteraturen å fremheve nødvendigheten av å mobilisere alle i menigheten med deres bredde av gaver og talenter (f.eks., Hartwig et al., 2015; Macchia, 2013). Dette vil også gjøre pastoren i stand til å lede andre og utnytte deres styrker.

Det er derfor også nyttig å snakke om ledelse fra et kollektivt eller distribuert perspektiv. Fokuset er da på ledelse som en aktivitet eller praksis som «oppstår gjennom interaksjon med andre mennesker og miljøet» (Spillane et al., 2004, p. 12). Mange, spesielt i skandinavisk utdanningsforskning, argumenterer for at dette er en mer fruktbar tilnærming til ledelse snarere enn å fokusere på hovedlederens roller eller egenskaper (Ottesen & Møller, 2006; Sivesind et al., 2006). Litteraturgjennomgangen ovenfor viser at en organisasjons toppleder er sentral. Vi tror derfor at tankene om distribuert ledelse er et komplementært perspektiv.

En litteraturstudie peker på tre hovedtrekk ved distribuert ledelse (Bennett et al., 2003). For det første er ledelse integral i en gruppe mennesker som interagerer. For det andre forstås ledelse som mer åpen og mindre begrenset. For det tredje hevder forskere at ulike former for ekspertise er fordelt til flere mennesker, ikke få (Bennett et al., 2003, p. 6). Det er dermed et kollektivt fokus på organisasjonen. Hargreaves and Fink (2009) foreslår «ledelse som en prosess og et system, ikke

som et sett med personlige, trenbare og generiske kompetanser og kapasiteter som individer besitter.»

Gronn (2002) refererer til empiriske studier fra ulike organisasjoner når han understreker interaksjon som det sentrale aspektet ved ledelse. Ledelsesoppgavene i en organisasjon spredt til flere mennesker. På denne bakgrunnen beskriver Gronn (2002) en holistisk ledelsespraksis som består av ulike samarbeidsmønstre: spontant samarbeid, intuitivt samarbeidsforhold (over tid), og institusjonalisert praksis eller struktur. Dette kan også lett overføres til kirken som organisasjon. Spillane et al. (2004) spesifiserer de viktigste funksjonene til en leder, som utvikling av en visjon, en kultur for samarbeid og medarbeideres kompetanse. Dette harmonerer godt med det vi tidligere har sagt om hovedlederens ulike roller og lederstiler. En svakhet ved det distribuerte ledelsesperspektivet er at alt og ingenting kan forstås som ledelse (Ottesen & Møller, 2006). Når vi forstår ledelse som en aktivitet, er det komplisert å forklare hvordan ledelse bidrar til utvikling - i hvert fall utenfor den spesifikke organisasjonen man studerer. På den annen side kan et distribuert perspektiv fremheve kompleksiteten i ledelse og samarbeid, og dermed bidra til en bredere analyse av hva som påvirker endring og vekst.

Fuglestad (2006) peker på at det finnes endeløse og urealistiske forventninger til hva en individuell leder skal kunne oppnå. Samarbeid og ansvarsdeling blant flere mennesker vil da være avgjørende. Et relatert og delvis overlappende perspektiv er relasjonell ledelse. Ottesen and Møller (2006) understreker at det er viktig å utforske hvordan makt og tillit fordeles blant de involverte i organisasjonen. Topplederen og andre aktører er avhengig av tillit og gode relasjoner for å skape vekst og endring. Det finnes mye forskning på tillit, og det er ligger utenfor dette kapittelet å gi en omfattende gjennomgang av dette konseptet. Vi vil bare peke på at vi lener oss mot definisjonen gitt i gjennomgangen av Burke et al. (2007). Poenget er at selv om personlige kvaliteter er essensielle, utvikles de i relasjoner. Vi er da tilbake til samarbeid som en nøkkel i endringsarbeidet.

På denne bakgrunn konkluderer vi på følgende måte: Ledelse bør ikke forstås bare som det lederen eller pastoren gjør, men også som en kompleks interaksjon med andre aktører og konteksten. Å bygge tillit

og gode relasjoner med underordnede ledere og medarbeidere blir da vitalt for organisatorisk endring og vekst.

Oppsummering med konklusjoner

Studier i ulike typer organisasjoner viser at virksomheten leder er avgjørende for resultat, bl.a. for å skape endring og for å lede organisasjonen i ønsket retning. Kirkeveksttradisjonens fokus på pastorens funksjon i vekstprosesser indikerer at det samme gjelder i kirker.

Hovedpastoren har en sentral funksjon i teamutvikling, delegering, endrings- og vekstprosesser, delvis fordi han eller hun normalt har den beste oversikten over hva som skjer og tilgang til flere ressurser nødvendige for endrings- og vekstinitiativer enn lederne av ulike avdelinger. Som hovedleder har pastoren den beste muligheten til å initiere endringsprosesser også på kraft av sin formelle posisjon og synlighet. Hvis pastoren ikke får utøve nødvendig innflytelse, vil det være mindre sannsynlig at endringer finner sted i kirken.

Derfor blir pastorens personlighet og lederstil vital for å tilrettelegge for endringsprosesser i kirken. Det finnes flere relevante personlige karakteristika som er relevant her. Eksempler er høyt aktivitet- og energinivå, motivasjon for å skape resultater og ta initiativer. Emosjonell stabilitet og en åpen holdning til å lære av erfaring er også viktig. Videre kan en utadvendt og sosial omgangsform bidra til endring, men dette kan også dempe endring hvis omsorgs- og konfliktforebyggende aspekter blir for sterke. For sterkt behov for kontroll kan ha en negativ påvirke endring. På den annen side vil evnen til å forstå hvordan man skal planlegge, lede, kontrollere og organisere ressurser man har tilgjengelig positivt påvirke endring.

Vi understreket videre at en endrings- og oppgaveorientert lederstil også er viktig i kirken. I endringsprosesser er formålet å fremme veksten av den åndelig-teologiske dimensjonen. Endringer må fremme både kvantitativ vekst og vekst i åndelige kvaliteter. Dette krever at endringer også må skje i menneskene som er involvert i å bygge kirken. Dermed kan en ren endrings- og oppgavetilnærming ikke brukes. Det transformerende elementet må være sentralt i all endring. Det kan

forsinke endringer noe, men det kan også øke dybden og varigheten av endringsarbeidet.

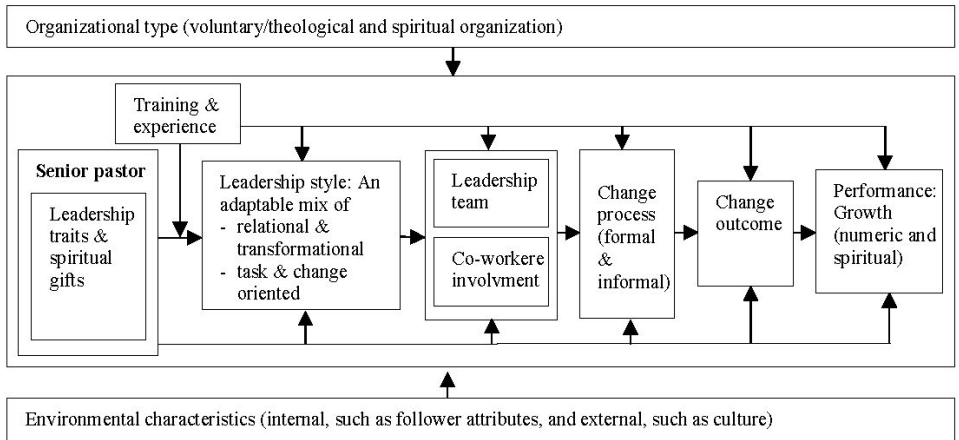
En pastor kan ikke alene inneha alle funksjoner i kirken. Kirken, som Kristi kropp, og folk med ulike gaver som deler av kroppen, er avgjørende i en kirke (Küng, 1968; Råmunddal, 2011). Det er derfor nødvendig å ønske velkommen og stimulere utvikling og praktisering av ulike gaver.

På denne bakgrunn peker vi på en mer kollektiv tilnærming til ledelse. Ledelse bør forstås som en sammensatt interaksjon mellom hovedlederen, andre aktører og konteksten man befinner seg i. Å bygge tillit og gode relasjoner er viktige nøkler til suksess. Dette understreker også betydningen av å bygge gode lederteam med komplementære evner og gaver, der ledere kan utfylle hverandre. Etter vår mening oppfyller dette også best de bibelske lederrollene beskrevet i Det nye testamente.

Vi har til nå ikke presentert en modell for sammenhengen mellom pastor og medarbeidere. Det finnes likevel noen underliggende kausale sammenhenger i våre resonnementer, men noen sammenhenger er ikke drøftet.

Hovedpastoren er viktig for endring og vekst i kirken, men vi foreslår ikke en sammenhengende teori om dette forholdet. Pastorens resultater bestemmes av deres personlige egenskaper, trekk, åndelige gaver, lederstil, toppledelsens engasjement og kollegers involvering. I tillegg argumenteres det for at kirkens kontekst og situasjon påvirker forholdet mellom pastoren og kirkens resultater. Som diskutert skjer endring gjennom en prosess som kan være mer eller mindre formell. En slik prosess vil nødvendigvis gjenspeile leders personlighetstrekk, karakteristika, gaver og stil, samt involveringen av teamene og medarbeiderne, slik det er visualisert i modellen nedenfor.

Figur 6: En tentativ modell av sammenhengene mellom hovedpastoren og resultat



For å utvikle en integrert modell for kirkeledelse trengs mer forskning. Noen forskningsspørsmål relaterer seg til spørsmål som fortsatt diskuteres i ledelsesforskningen, som hvordan og hvor mye lederstil styres av personlighetstrekk, hvilke situasjonsfaktorer som påvirker lederstiler osv. Det er også viktig å drøfte disse spørsmålene i konteksten av kirker for å kaste lys over mulige forskjeller til andre typer organisasjoner. Så er det også noen spørsmål som er unike for kirke-konteksten som bør undersøkes. Eksempler på slike spørsmål er:

- Hvordan relaterer personlighetstrekk og åndelige gaver seg?
- I hvilken grad bør en i endringsarbeid vektlegge endrings- og oppgaveorientering vs. transformasjon og relasjonelt orientert ledelse?
- Hvordan bør den åndelig-teologiske konteksten i kirker påvirke lederstil?
- Hvordan påvirker lederstil medarbeideres engasjement i kirker
- Hvordan kan og/eller bør en hovedpastor sette sammen og utvikle et lederteam, og hvordan er en slik prosess avhengig av situasjonsfaktorer

Kapittel 10

Rekruttering og utvikling av ledere

Introduksjon

Rekruttering av ledere og lederutvikling er viktig for å få fram gode ledere og for å få ledere som faktisk leder på en måte som bidrar til retning, framdrift og nødvendig endring i menigheter. Spesielt i pastorbrevene, men også andre steder i NT, legges det stor vekt på å rekruttere og utvikle gode ledere. Også i samfunnet og i ledelseslitteraturen er utvelgelse og opplæring av ledere ansett som meget viktig. Menigheter har ofte ikke en bevisst strategi for hvordan en skal få fram og utvikle ledere (Elliston, 1992; Waldemar, 2023). Lederutvelgelse og -trening har med andre ord trolig ikke vært en tilstrekkelig høyt prioritert oppgave i våre menigheter. Kanskje kan det være slik at pastoren ikke får tid til det fordi vedkommende er så opptatt med å utføre tjenester som menighetens medlemmer skulle vært utrustet til å gjøre. I lederopplæringen er det viktig å huske at ansatte og frivillige medarbeidere, særlig de med lang erfaring, er blitt vant til nåværende form og størrelse og tenker på menighetens drift ut fra dette. En slik tenkemåte kan bremse nødvendig utvikling og endring i kirken.

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvordan rekruttering og lederopplæring kan utvikles og bidra til endring og menighetsutvikling. Over tid vil både rekruttering og avslutning av arbeidsforhold være viktige faktorer som påvirker endringsarbeidet i en organisasjon. Under rekruttering skal vi hovedsakelig drøfte spørsmålet om hvordan en kan tiltrekke seg nye ledere i menighetsarbeidet. Selv om det er viktig, skal vi liten grad drøfte hvordan avslutning av arbeidsoppgaver i kirke kan gjennomføres, men bare nevne at på forhånd avtalt tidsavgrensninger og faste samtaler kan gjøre det enklere for begge parter å ta opp temaet om å avslutte et arbeid eller gå ut av en funksjon.

Det er mye litteratur om hvordan nyansettelser og avslutning av arbeidsforhold kan skje i arbeidslivet, mens det for frivillige organisasjoner generelt og for menigheter spesielt er begrenset med litteratur, i alle fall forskningsbasert litteratur. Når det gjelder lederutvikling, vil

fokus være på hvordan enkeltmenigheter eller grupper av menigheter kan drive lederutvikling. Selv om en meget viktig andel av lederutvikling også i tilknytning til menigheter skjer i undervisningsinstitusjoner, vil vi bare i liten grad drøfte dette temaet.

I den neste delen av kapittelet drøfter vi grunnleggende spørsmål knyttet til rekruttering. Deretter ser vi nærmere på lederutvikling. I de påfølgende delene drøftes noen viktige former for lederutvikling som rollemodellering, bruk av case, erfaringslæring, mentoring og coaching. Deretter oppsummerer vi og konkluderer.

Rekruttering

Rekruttering i menigheter dreier seg først og fremst om å få motiverte og kompetente medarbeidere inn i arbeid som er tilpasset deres kall og utrustning. Dette har en menneskelig side knyttet til personlighet og kompetanse, men det har også en annen side i en menighet. Spørsmålet er ikke bare knyttet til menneskelige kvalifikasjoner og personlighet, med åndelige forhold slik det f.eks. kommer til uttrykk i den bibelske tanke om menigheten som Kristi legeme og nådegavetenkningen som vi finner i de paulinske skrifter (jf. f.eks. 1. Kor 12,1-31).

Hensikten med rekruttering er å få tak i medarbeidere som kan fylle bestemte funksjoner eller stillinger og gjøre arbeidsoppgavene som følger med. I rekrutteringsbegrepet tar vi også med det å flytte medarbeidere internt fra en stilling/funksjon til en annen. Dette kalles gjerne intern rekruttering. Når det gjelder frivillige så snakker en gjerne om å rekruttere medarbeidere til ulike funksjoner og stillingsbegrepet er fremmed. Vi vil i det videre skrive om rekruttering av medarbeidere til ulike funksjoner. Når det er nødvendig å skille mellom rekruttering av ansatte og frivillige så gjør vi det. I tilknytning til rekruttering av medarbeidere til lønnede stillinger må en forholde seg til en del samfunnsmessige rammebetingelser, bl.a. lovverket. F.eks. gir arbeidsmiljøloven noen retningslinjer for rekruttering. Vi vil i liten grad drøfte spørsmål relatert til disse samfunnsmessige rammene.

Rekrutteringsprosessen

De fleste menigheter har mål og strategier som fordrer at mange ulike arbeidsoppgaver blir løst. Det er ofte begrenset tilgang på medarbeidere. Da er valg mellom ulike «søkere» en liten utfordring. For liten tilgang til frivillige medarbeidere er nok ofte en utfordring, men det betyr ikke at alle andre spørsmål knyttet til rekruttering er uviktig. I noen situasjoner må en velge mellom flere alternative kandidater til en bestemt oppgave. Utfordringen med liten tilgang til medarbeidere er heller ikke uvanlig i andre typer virksomhet enn kirker. I næringslivet kan enkelte bedrifter i for eksempel perioder med høykonjunktur oppleve at det er vanskelig å få tak i kandidater til de mange jobbene som er ledige. Slike utfordringer medfører at det er viktig å legge stor vekt på å motivere aktuelle grupper til å søke på jobbene.

Selv om metodene for å motivere aktuelle personer til å ta på seg oppgaver i kirker nok er en del annerledes enn i en bedrift er utfordringen trolig sammenlignbar. Ut fra tanken om at alle kristne har gaver og en funksjon i kirken (jf. «legementanken») bør også en menighet vektlegge arbeidet med å utvikle oppgaver tilpasset naturlige og åndelige gaver som det til enhver tid er tilgang på.

Innsikt i hvilke medarbeidere en har behov for når man skal rekruttere er understreket i litteraturen om rekruttering (Nordhaug, 2002). Det foreslås at man gjennomfører en analyse av hvilken kompetanse en har og hvilken kompetanse en skulle ønske å ha nå. *Gapet mellom det en har og det en ønsker vil utgjøre behovet for tilførsel av kompetanse nå.* Så må en også vurdere mulige endringer for å finne fram til det framtidige gapet i kompetanse. Dette danner grunnlag for rekruttering av ny kompetanse. I en menighet vil kompetanse måtte forstås ganske bredt. Generelt dreier kompetanse seg om individets kapasitet til å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte. I *human resource*-litteraturen drøftes ikke teologisk-åndelige forhold. I en menighet vil dette nødvendigvis måtte inngå som en del av kompetansebegrepet. Av og til brukes begrepet jobbanalyse for å få fram hva en trenger å få utørt og stillingsbeskrivelse dreier seg om hva innholdet i stillingen er.

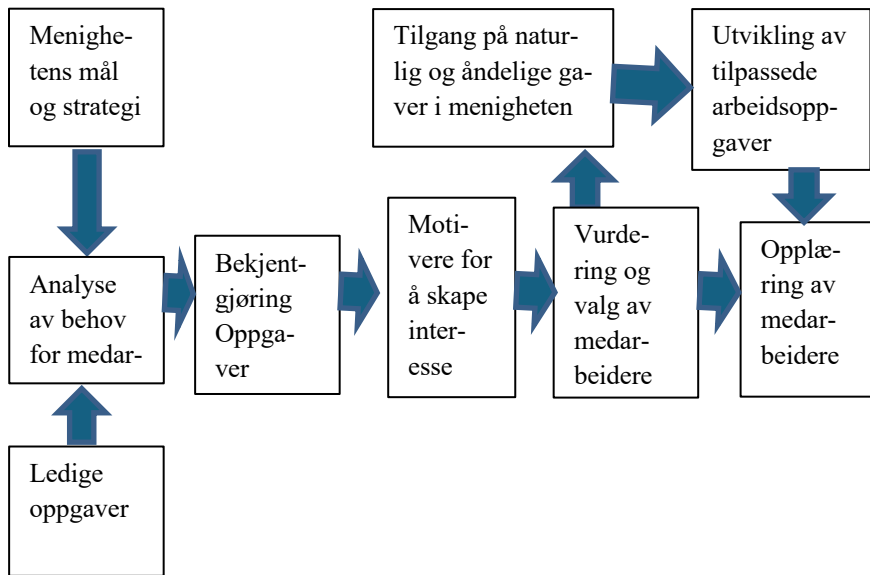
I tilknytning til rekruttering snakkes det ofte om å utforme en *kravanalyse*. Det innebærer å fastslå hvilken formalkompetanse, faglig

kompetanse, ledelseskompetanse og personlige egenskaper som er nødvendig for å utføre en jobb. I tillegg vil en i en menighet også vurdere kravene fra en teologisk-åndelig side. F.eks. vil spørsmål knyttet til etikk, karakter og nådegaver vurderes, litt avhengig av oppgaven framtidige medarbeidere skal utføre.

Figur 7 illustrerer hvilke aktiviteter som kan tenkes å skje i en rekrutteringsprosess i og hvordan disse prosessene henger sammen. Først analyseres behovet for medarbeidere. Behovet for medarbeidere er dels et resultat av hvilke overordnede mål og strategier som menigheten har formulert for framtiden og dels et resultat av allerede prioriterte oppgaver ikke blir løst av noen eller for få. Oppgaver og muligheter for tjenester blir så bekjentgjort, og det blir gjennomført ulike motiverende tiltak for å skape interesse. Aktuelle personer blir valgt og opplæring skjer deretter.

Så er det ut fra legemetanken og nådegavetenkningen samtidig slik at alle har en funksjon i Guds rike. Det er derfor etter vårt skjønn nødvendig at menigheten er åpen for å legge til rette for at personer med naturlige og åndelige gaver som menigheten i utgangspunktet ikke har planlagt for får muligheten. Selvfølgelig må det her brukes et visst skjønn. For det første vil en måtte vurdere om det er tilstrekkelig bærekraft i å starte en ny tjeneste. Dessuten er det av og til slik at det blir en opphoping av personer som ønsker bestemte oppgaver og mangel på personer til andre oppgaver som er helt nødvendige for menigheten at blir gjort.

Figur 7: Skisse av en mulig rekrutteringsprosess



Interne og eksterne rekrutteringsmarkeder

I rekrutteringsarbeidet skiller en gjerne mellom interne og eksterne arbeidsmarkeder. I rekrutteringen av medarbeidere til lønnete stillinger må en vurdere fordeler og ulemper ved en intern eller ekstern rekruttering. Intern rekruttering har lavere risiko fordi man kjenner personen godt og en får utnyttet kompetanse som er utviklet under arbeidet som frivillig eller ansatt. Intern rekruttering sikrer at en får noen som kjenner menighetsorganisasjonen godt. Det er også en rimelig og rask metode. Ulempene med intern rekruttering er at det kan skape konformitet og lite nytenkning. Ekstern rekruttering har sin styrke på disse områdene. Vedkommende vil se på kirken med nye øyer og muligheten for nytenkning øker. Annonsering for å rekruttere lønnete medarbeidere kan skje gjennom fagblader, blader som kirkesamfunn gir ut etc. Dette kalles gjerne en selektiv annonsering. Annonsering kan også gå gjennom aviser eller andre medier for massekommunikasjon. Rekruttering på utdanningssteder brukes mye i næringslivet og kan også i tilknytning til tilsetninger i menighet være aktuelt. Vi har flere institusjoner som utdanner prester, pastorer og andre medarbeidere til menigheter. Noen

av disse har begynt med å invitere framtidige arbeidsgivere til karrieredager o.l.

I det videre vil fokuset være på rekruttering av frivillige medarbeidere. Da skjer normalt rekrutteringen internt og det er derfor viktig å ha i tankene at rekrutteringen likevel ikke skjer slik at nytenkning uteblir. For eksempel kan rekruttering fra den nærmeste gruppen av medarbeidere gi konformitet, mens rekruttering av forskjellige typer med hensyn til personlighet, nådegaver, alder mv. fra grupper som ikke alltid står så tett på nåværende ledere kan gi nye perspektiver. Det må understrekes at slike resonnementer kan indikere at det står en kø av frivillige og venter på å få en oppgave. Slik er det ofte ikke. Likevel bør en i rekrutteringsarbeidet gjøre en vurdering av om en skal gå litt originale veier for å rekruttere medarbeidere enn det som ofte skjer. I en kirke som har en stabil situasjon og begrenset med konflikter kan en trolig ta større risiko ved rekruttering av medarbeidere enn i en situasjon hvor det er mye konflikter.

Rekruttering av frivillige medarbeidere

Rekruttering av frivillige medarbeidere kan skje på ulike måter. Det kan skje ved en mer eller mindre selektiv prosess. Ved tilsetting av medarbeidere til lønnede stilling brukes annonsering av ulike typer. I en menighet og med tanke på frivillige kan dette skje til hele menigheten gjennom menighetsblad, nettsider og stormøter. Det kan imidlertid også skje på en mer selektiv måte ved f.eks. å snakke om det i tilknytning til lederutviklingsprosesser. Å annonsere det på nettet og i møter kan være positiv reklame for menigheten som signaliserer at vi har brukt for den enkelte, men det kan gi interesserte som ikke passer til arbeidet og om det overdrives kan det oppfattes som mas. Ved kunngjøring av en stilling eller oppgave som skal utføres utformes gjerne en kort og klar tekst med all vesentlig informasjon. En offentlig kunngjøring av en stilling inneholder normalt en presentasjon av menigheten og menighetsorganisasjonen.

Alle som er interessert i en jobb eller oppgave bør få svar på henvendelse og det anbefales i litteraturen om personaladministrasjon (f.eks. Nordhaug, 2002) at en utvikler gode rutiner for behandling av

søknader, at man gjennomfører ordentlige referansesjekker og gjennomfører skikkelige velforberedte intervju. Dette kan skje individuelt og som komiteintervju dersom det er viktig at flere personer vurderer kandidatene. Det er viktig å sikre gjensidig utveksling av synspunkter f.eks. gjennom åpne spørsmål, god atmosfære, vilje til å lytte til kandidaten og at de relevante forholdene angående jobb eller oppgave drøftes. I tilknytning til intervjuer er det viktig å huske at førsteinntrykket kan feste seg for sterkt og at en kan overvurdere andre og bedømme dem for velvillig. Av og til er flere intervjurunder nødvendig. Når kandidatene skal begynne arbeidet kan en eller annen form for fadderordning være fornuftig. For en nærmere drøfting se (Nordhaug, 2002). Det er så vidt vi kjenner til skrevet lite om slike forhold for menigheter, men vi tror at en vil få en bedre rekrutteringsprosess i mange menigheter ved å ta disse momentene noe mer på alvor.

Rekruttering av medarbeidere til frivillig arbeid i kirke skjer ofte gjennom en mer uformell prosess, men det er et spørsmål om en noe mer strukturert og formalisert prosess ville være fornuftig. Det er en bibelsk tanke at alle kristne ut fra utrustning og nådegave skal tjenestegjøre i menigheten (1. Kor. 12). I den senere tid har enkelte menigheter lagt til rette for at medlemmer skal finne oppgaver som er i tråd med utrustning og nådegave ved bruk av personlighetsanalyser.

Personlighetsanalyser og nådegavetester

I den alminnelige sekulære lederskapsforskningen er det utviklet ulike verktøy som skal hjelpe oss til å finne fram til de beste kandidatene. Eksempler på slike verktøy er Femfaktormodellen (The Big Five) som kan spores tilbake til Norman (1963); Tupes and Christal (1992) og som har vist seg ganske stabil på tvers av kulturer (Javalagi et al., 2024). DISK-testen (<http://persolog.no>) som kan spores tilbake til Marston (1928) og Meyer-Briggs-testen er også eksempler på slike verktøy. Denne testen følger Jung (1971) sine personlighetstyper (<http://www.interstrength.com>). Det er reist kritiske innvendinger mot disse testene knyttet til deres validitet (Hunsley et al., 2004). Likevel brukes tester av denne typen i mange sammenhenger. Det synes som om det er en viss enighet om at de kan være til hjelp i

rekrutteringsarbeidet. Resultatene må brukes med forsiktighet og andre metoder må også tas i bruk som for eksempel grundige samtaler og referansesjekker. I kontrast til sekulær rekruttering, er man i en menighet ikke bare opptatt av personlighet. Det er også som vi har vært inne på flere steder, viktig å lede mennesker inn i oppgaver tilpasset deres åndelige gaver.

I tilknytning til arbeidet med nådegaver og menighetsutvikling er også utviklet ulike nådegavetester. Disse testene vokste fram gjennom kirkevekstbevegelsen fra begynnelsen av 1970-tallet. Tanken med disse testene er å hjelpe kristne til å oppdage sin eller sine nådegaver. Disse testene har ofte en blanding av spørsmål knyttet til personlighet og til nådegavene slik en finner dem i Paulus brev til korinterne. Eksempler på slike tester er <https://namunorge.no/nadegavetesten-online/> (Schwarz, 2012) (Wagner, 2012)) og Willow Creek sin test «Som hånd i hanske» (Bugbee & Cousins, 2010). Disse testene har naturlig nok ikke samme basis i vitenskapelig empirisk forskning, men kan kanskje være til noe hjelp. Bruken av slike tester kan øke interessen for deltakelse i menighetsarbeid og det kan bidra til å få medarbeidere kanalisert inn i oppgaver som de passer inn i. Likevel er det nok nødvendig å også bruke slike tester fornuftig og med en viss forsiktighet.

Selv om flere av de anerkjente personlighetstestene er utviklet av anerkjente forskere er det en del som mener at de ikke er like gode (Morgeson et al., 2007a, 2007b). Det argumenteres for at de som testes forsøker å tilpasse svarene til det som er forventet. Dessuten hevdes det at det er en svak sammenheng mellom hvor godt arbeidet utføres i den framtidige jobben og resultatene av testene. Kritikken har trolig en del for seg og en bør i alle fall supplere personlighetstester med andre metoder for å finne fram til egnethet som f.eks. godt planlagte og strukturerte intervjuer og mulighet til å prøve om en passer til ulike oppgaver.

I rekrutteringsprosesser vil etiske prinsipper kunne utfordres. Dette gjelder trolig også i tilknytning til rekruttering av frivillige medarbeidere. Behandles opplysninger fortrolig når en innhenter opplysninger om kandidater? Gis korrekte opplysninger om arbeidsoppgaver slik at kandidatene vet hva de går til? Tar man hensyn til utenforliggende forhold som f.eks. hvem kandidaten er i familie med? Hvordan oppbevares opplysninger om søkere eller kandidater til frivillige

oppgaver? Oppbevarers opplysninger kandidatene ikke har gitt tillatelse til å oppbevare, mv.?

Lederutvikling

De siste årene er det utviklet en hel rekke ulike metoder for lederutvikling. Disse metodene brukes i ulike sammenhenger. Lederutvikling er ofte en viktig del av arbeidet med å få i stand endringsprosesser i organisasjoner. Flere av metodene for ledertrening kan være aktuelle også i kirke bl.a. fordi metodene ofte knytter an til bibelske verdier som f.eks. det å være et eksempel til etterfølgelse eller rollemodell. Eksempler på ledertrening er: rollemodellering, casediskusjoner, erfaringslæring, utviklende oppgaver, erfaring med flere typer oppgaver, mentoring og coaching, utendørs treningsprogrammer, selvutviklingsprogrammer og personlig vekst. Mange av metodene vet vi lite om virkningene av (Taylor et al., 2005). De ulike typene av lederutvikling er ikke klart avgrensable, men delvis overlappende.

I tilknytning til lederutvikling sies det gjerne at man ikke kan lære seg å svømme i en forelesningssal (Mintzberg, 1975). Poenget er at ledelse må læres gjennom opplæring som inkluderer både teori og praksis. Som nevnt, er det utviklet en hel rekke ulike metoder for lederutvikling. Yukl and Gardner (2019) mener at det er viktig at ledertreningsprogrammer har klare læringsmål, et meningsfullt innhold, fornuftig rekkefølge på innholdet, en fornuftig miks av treningsmetoder, mulighet for aktiv praktisering, relevant tilbakemelding til rett tid, trygge aspiranter og fornuftige oppfølgingsaktiviteter.

Læring av sammensatte ferdigheter skjer ofte over lengre tid. *Oppfølgingsaktiviteter* kan bidra til å forsterke læringseffektene av treningsoppleggene. I oppfølgingen kan man diskutere erfaringer og utfordringer i arbeidet og en kan gi råd. Deltakerne i treningsprogrammene kan arbeide med relevante prosjekter hvor det jevnlig gis tilbakemeldinger om framgangen. I tilbakemeldingene diskuteres gjerne erfaringer og utfordringer.

Relevant tilbakemelding på atferd er viktig i ledertreningsprogrammer. For å sikre gode tilbakemeldinger er det viktig at det gis tilbakemelding fra flere kilder. Eksempler her er overordnede, kollegaer

på samme nivå, underordnede og utenforstående. I en menighet kan der for eksempel være deltakere i menigheten eller en mentor som ikke er med i menigheten. Mentoring skal vi komme tilbake til.

I kirkelig sammenheng er det utviklet programmer for ledertrening som skjer i et samarbeid med teologiske utdanningsinstitusjoner. Som påpekt er nådegavetesting brukt i en del i menigheter for å bidra til at medlemmer finner sin plass i arbeidet. Dette kan tenkes å være nyttig både i rekrutteringsøyemed og i tilknytning til lederutvikling.

Flere av disse programmene er ressurskrevende å gjennomføre for mindre menigheter. Det er derfor fornuftig å samarbeide enten innenfor kirkesamfunnet eller gjennom tverrkirkelige samarbeid i et område eller i en region. Teologiske utdanningsinstitusjoner er også, som påpekt, aktuelle samarbeidspartnere særlig når det gjelder den formelle delen av treningsprogrammene.

Adfersmodellering og casediskusjoner

Rolle- og mer generelt atferdsmodellering inneholder demonstrering og rollespill og bygger på sosial læringsteori (Bandura, 1986). Tenkningen bygger på en forutsetning om at det ikke er tilstrekkelig å presentere og demonstrere prinsipper for atferd. Oppgaver som ikke fullt ut kan løses slik de er blitt løst før må læres ved modellering o.l. og ved at man får forsøke seg i et trygt miljø og ved at en får tilbakemeldinger.

Adferdsmodellering finner vi mye av i NT. Både Jesus og andre ledere hadde disipler rundt seg. En god del av det disse disiplene lærte var et resultat av at de først så hva mesteren gjorde. Adferdsmodellering slik det fremstilles i moderne ledelseslitteratur skjer foran en større gruppe i en klasseromssituasjon eller i mindre grupper av aspiranter som først observerer noen som demonstrerer en bestemt form for interpersonelle utfordringer. Det kan f.eks. være det å gi motiverende og korrigerende tilbakemeldinger eller en coaching-sesjon. Deretter forsøker gruppen av aspiranter seg på det samme. Fremvisningen kan skje på flere måter, som «live» demonstrasjon eller en videosnutt. Det kan i en del sammenhenger være viktig at både riktig og feil atferd blir vist. Det er også normalt at den som demonstrerer riktig atferd i forkant forklarer hvilke poeng som skal innlæres gjennom opplegget.

Tilbakemelding underveis er viktig og kan gis av lærer og av andre aspiranter som deltar i opplegget. Det er også fornuftig å la aspirantene utvikle en handlingsplan for hvordan det som er lært skal iverksettes i det daglige arbeidet vedkommende skal inn i eller tilbake til.

Adferdsmodelleringens effektivitet som innlæringsmetode har fått en del støtte i forskningen (se f.eks. Taylor et al., 2005). Flere studier viser at læring har funnet sted, men det har vært vanskelig å fange opp faktisk atferdsendring for personer som har deltatt i adferdsmodellerende opplegg. Det er også usikkert hvilken type ferdigheter metoden er best egnet til å innlære.

Likevel er trolig er metoden best egnet for situasjoner hvor en bestemt atferd er påvist å være mest effektiv. I situasjoner hvor fleksibilitet og tilpasningsevne er nødvendig eller i situasjoner hvor det dreier seg om intellektuelt vanskelig spørsmål er det usikkert om metoden vil være til hjelp. I slike situasjoner er det i alle fall særdeles viktig at de generelle prinsippene bak de eksemplifiserte handlingene blir innlært slik at aspirantene får rammer for hvordan alternative responser kan gjennomføres. Det kan også være viktig å vise alternative måter å møte samme eller lignende utfordringer (Yukl & Gardner, 2019).

Case er en mindre ressurskrevende treningsmetode for ledere. Den er hyppig brukt i utdanning av bedriftsledere i høgskole- og universitetssektoren. I casene beskrives situasjoner og utfordringer i organisasjoner. Det kan være lange og sammensatte case eller korte og enkle case. Casene kan diskuteres i en større eller mindre gruppe. Hovedpoenget er å finne fram til ulike måter å møte situasjonen eller utfordringen på.

Erfaringslæring

Tanken er at ledelse ofte læres av erfaring. Spørsmålet er så om en kan øke innlæringen av lederferdigheter gjennom å la medarbeidere som har et lederpotensiale få forsøke seg på ulike utfordringer i flere ulike situasjoner. Tanken er at man kan øke tempoet og forbedre innlæringen av lederferdigheter ved å tildele personer et varierende utvalg av utfordrende oppgaver samtidig som en gir tilbakemelding på hvordan vedkommende gjennomfører arbeidet. Tilbakemeldingene kan f.eks.

skje gjennom bruk av en mentor eller coach. Slike personer kan bl.a. bidra til å øke lederrekrutten evne til å tolke det som skjer når vedkommende utfører de ulike lederutfordringene vedkommende blir satt til.

Forskning utført av Mumford et al. (2000) viser at tildeling av komplekse organisatoriske utfordringer bidrar positivt til utvikling av ferdigheter og gode resultater spesielt gjelder dette for problemløsning og systemforståelse. Denne effekten er imidlertid avhengig av hvor i karriereutviklingen man er. Mumford et al. (2000) påpeker at virkningen av oppgavetrenings effekt på ferdigheter øker med relevansen i oppgaven for det bestemte steget i karrieren en ledere er i. Det blir altså viktig å finne treningsoppgaver som er relevant for de utfordringer som er viktig på vedkommende utviklingsnivå.

I henhold til Yukl and Gardner (2019) viser forskningen om erfaringslæring for ledere at effekten også er avhengig av utfordringsgrad, variasjonen i oppgavene som tildeles og kvaliteten på tilbakemeldingen. Å erfare at en klarer å mestre vanskelige utfordringer er helt avgjørende for lederes utvikling, men det å erfare motgang og mislykkes i lederarbeid kan, i alle fall dersom lederen erkjenner helt eller delvis ansvar for feilene, erkjenner egne begrensninger og klarer å finne veier til å overvinne dem (Kaplan et al., 1987; Kovach, 1989). Yukl and Gardner (2019) påpeker i denne sammenheng at når utfordringene blir ekstreme så kan støtte og coaching forebygge mot at lederen gir opp før utviklingen av lederens kvalitet finne sted. Disse poengene kan også gjenfinnes i Paulus brever. Han erkjenner og beskriver flere ganger egne svakheter, hvordan han lærte av motgang, men han legger også vekt på den ekstraordinære innsikten og kraften som Den hellige ånd gir for å overvinne utfordringer. Dessuten veileder Paulus sine medarbeidere slik at de ikke skal gi opp og miste motet av de utfordringene de møter i sitt arbeide. Han gjør dette helt generelt med å sende brev f.eks. til Timoteus og Titus. Så gjør han det direkte i tekstene gjentatte ganger (f.eks. 2. Timoteus 1,6-8; 1,13-14; 4,12; Titus 1,5-9; 2:15)

Yukl and Gardner (2019) understreker også at ledere vokser og lærer bedre når de får erfaring fra flere ulike oppgavetyper i tillegg til høy utfordringsgrad. Hvis en kun gjennomfører samme type oppgaver vellykket, hevder han at man vil tendere til å håndtere nye og annerledes utfordringer på den samme måten. Variasjon i erfaringsbakgrunn

er mao. viktig. Dette kan en oppnå ved å la ledere få forsøke seg på ulike områder i organisasjonen. Om en så får gode tilbakemeldinger på egen lederatferd så økes trolig læringsutbyttet. Samtidig vil læringsutbyttet av tilbakemeldinger variere etter personlighetstrekk hos mottakeren. Personer som defensive og usikre, og som ofte betrakter begivenheter som uunngåelige og ukontrollerbare, tenderer til å overse tilbakemeldinger som peker på deres svakheter og de er lite villig til å ta ansvar for dem (Kaplan et al., 1987; Kovach, 1989).

Hva er mentoring og coaching

Mentoring og coaching har fått økende betydning i tilknytning til lederutvikling. Det finnes mange ulike definisjoner av mentoring og coaching (Nuis et al., 2023). Mentoring dreier seg om veiledning, men en helhetlig tilnærming som kan involvere rollemodellering, emosjonell støtte, nettverksbygging, læring, kompetanseutvikling, karriereveiledning (Dahlberg & Byars-Winston, 2020; Lysfjord & Skarstein, 2024; Prummer et al., 2024) og i en kirkelig kontekst åndelig utvikling. Mentoring skiller seg fra beslektede konsepter som coaching ved å være mer langsiktig og relasjonsbasert.

Coaching kan defineres ofte som en målrettet, fasiliterende prosess der en coach hjelper en person (coachee) til å realisere sitt potensial, maksimere ytelse og oppnå selvbestemte mål gjennom spørsmål, støtte og læring, snarere enn direkte undervisning eller rådgivning (Passmore & Evans-Krimme, 2021; Villa et al., 2024).

Metodene har likevel betydelige fellestrekk. Mentoring innebærer at en erfaren leder støtter og hjelper en mindre erfaren eller kommende leder. Coaching er normalt mer kortsiktig (måneder), ofte rettet mot forbedring av konkrete ytelser, ofte formelt og betalt, mer strukturert med faste treff og opplegg (DeMeyer & DeMeyer, 2018; Horvath et al., 2024; Kowalski, 2019). Stokes et al. (2021) påpeker at de teoretiske forskjellene mellom metodene ikke er så viktig, fordi behovene i praksis vil være bestemmende for hvordan aksentueringen i av innholdet i relasjonen faktisk blir. I høyere utdanningskonteksten kan begrepene brukes som synonyme (Nuis et al., 2023).

Nærmere om mentoring

Ifølge Tonidandel et al. (2007) så er mentoren vanligvis en erfaren seniorleder som tjener som rollemodell, gir støtte, skaper retning og gir tilbakemelding om karriereplaner til en yngre ansatt, i faglitteraturen gjerne kalt protesjéen. Videre fremmer mentoren den yngre sin evne til relasjonsbygging og øker synligheten av protesjéen blant sentrale beslutningsfattere i organisasjonen som kan påvirke framtiden for den yngre ansatte. De fleste mentorrelasjoner er uformelle og utviklet gjennom felles interesse, beundring, eller arbeid som krever ferdighetene til begge personene. I slike uformelle mentorrelasjoner vil samtalene ikke bare knyttes til arbeidet, men også ofte til mer personlige temaer.

Flere organisasjoner har forsøkt å formalisere mentorrelasjoner ved å tilordne mentorer til yngre medarbeidere i håp om å ta ut de positive effektene av en slik relasjon. Kram (1985) mener at slike formelle relasjoner ikke nødvendigvis gir like god effekt som relasjoner som utvikles uformelt. Noe et al. (2002) hevder på samme måte at uformelle mentorrelasjoner gir bedre resultater enn formelle relasjoner. Årsaken til det kan være manglende følelse av forpliktelse hos mentor og protesjé, ulike personligheter hos mentor og protesjé, samt at lederne kan føle at de pga. mentoren har begrenset mulighet til å influere de unge medarbeiderne i egen stab.

Mentoren vil altså normalt være på et høyere nivå enn den som blir hjulpet. Paulus ser ut til å ha en lignende relasjon til flere personer i NT, bl.a. til Timoteus og Titus. Flere studier indikerer at det kan være positive effekter av mentoring. I forskningslitteraturen nevnes bl.a. at mentoring kan øke tilpasningsevne og læring, evne til å håndtere stress i utfordrende situasjoner (Kram & Hall, 1989), til hurtigere bevegelse til høyere ledernivå (Chao et al., 1992; Turban & Dougherty, 1994), medarbeidertilfredshet, bedre kompetanse, bedre jobbmuligheter, (Jiang & Wang, 2025), sosialisering, profesjonell identitet, personlig støtte, (Krishna et al., 2025), gjensidig vekst (toveis) (Lee et al., 2025), økt selvtillit og tro på egne ferdigheter, (Bolton-King, 2022), ytelse i arbeidet, ansvarlighet (Chen & Chai, 2023). For stor forskjell i status kan vanskeliggjøre relasjonen og gi for lite omsorg og anspenning i relasjonen (Jiang & Wang, 2025).

Basert på Kram (1985) og Noe (1988) skiller det gjerne mellom to funksjoner av mentoring:

- en psykologisk funksjon og,
- en karrieremessig funksjon

Ifølge Kram (1983) dreier karrierefunksjonene seg om forhold som bidrar til at protesjéen får større lederansvar ved at mentoren eksempelvis hjelper med å:

- få protesjéen med på gode prosjekter, foreslå vedkommende til passende lederfunksjoner,
- få protesjéen mer synlig i organisasjonen og eksponert for framtidige muligheter (eksponering og synlighet),
- dele ideer, gi tilbakemeldinger, foreslå strategier for oppgaveløsning (trene),
- redusere unødvendig risiko som kan true protesjéens omdømme (beskytte) og
- å lede protesjéen inn i utfordrende oppgaver.

De psykologiske funksjonene dreier seg om å styrke protesjéens følelse av kompetanse, identitet og arbeidseffektivitet. For mentoren innebærer dette å:

- rollemodellere riktige holdninger, verdier og adferd,
- gir aksept og bekreftelse,
- skape arenaer hvor protesjéen kan snakke åpent om bekymringer og frykt og
- å være venn med protesjéen i det daglige arbeidet.

Flere av disse sidene ved Paulus relasjon til f.eks. Timoteus. I tillegg gir Paulus Timoteus råd om hvordan han skal utvikle sitt åndelige liv. Allerede fra det første kapittel i 1. Timoteus (v.18) ser vi denne siden av Paulus mentorfunksjon. Han formaner Timoteus til stride den gode strid med en ren samvittighet og henviser til profetier som er talt over Timoteus liv. Selv om redelighet er sentralt også i ledelse, ser vi at

Paulus trekker fram en åndelig dimensjon som naturlig nok ikke fokuseres i ledelseslitteraturen - i alle felle ikke på samme måte, men som er viktig for en kristen etterfølger og i en menighet. Samtidig bruker Paulus sitt liv som modell eller forbilde (se 1. Tim 1,16). Han viser også aksept og bekreftelse. Det ser vi allerede i det første verset i 1. Timoteus. De fleste andre sidene ved mentoring nevnt ovenfor finner også i Paulus brev.

Det er ikke alltid mentorer som søker protesjé. Ofte er det protesjéen som søker etter en mentor. Faktisk er det også slik at protesjéer som søker mentorer preges av spesielle personlighetstrekk. De som forsøker å skaffe seg en mentor og som derfor mottar mer mentoring, har større selvkontroll (*loci of control*), større tro på seg selv, høyere evne til selv-monitoring og større følelsesmessig stabilitet (Turban & Dougherty, 1994).

I ledelseslitteraturen er effekten av mentoring avhengig av flere forhold. For det første viser forskningen at varigheten av relasjonen er av betydning. Lengre relasjoner er bedre enn korte (Tonidandel et al., 2007). I denne studien var gjennomsnittslengden for mentorrelasjonen på fire år. Mentorens suksess som leder har også betydning for resultatene av mentorens virkning på protesjéen. Lengre relasjoner mellom en mentor og en protesjé er gunstig når mentoren har suksess, men samme relasjon kan være ugunstig om mentoren ikke lykkes. Dette er tilfellet både mht. psykologisk og karriererelatert mentoring (Tonidandel et al., 2007). Dessuten kan slike relasjoner bidra negativt til protesjéens senere arbeidsutførelse. Den beste effekten av mentoring hadde protesjéen av lange relasjoner med en mentor som lykkes i egen jobb (Tonidandel et al., 2007).

Oppsummering med konklusjoner

I dette kapittelet har vi drøftet hvordan rekruttering og lederopplæring kan utvikles og bidra til ending og menighetsutvikling. Utgangspunktet for drøftingen har vært metoder som er utviklet for og anvendt i private og offentlige virksomheter. I menigheter er det normalt en relativt liten stab med ansatte ledere og medarbeidere og mange frivillige medarbeidere. Menigheten er dessuten som vi har vært inne på flere ganger i

dette og tidligere kapitler ikke bare et sosiologisk fenomen, men en åndelig-teologisk enhet. Det er få som har skrevet mye om hvordan disse forholdene bør påvirke og rekruttering og lederutvikling.

I drøftingen overfor har vi forsøkt å vise at metodene for rekruttering og lederutvikling kan være relevante om de tilpasses menighetskonteksten. Vi vil spesielt påpeke at menigheter kan ha noe å lære av systematikken i arbeidet med rekruttering og lederutvikling som en finner i litteraturen for private og offentlige virksomheter. Flere av metodene kan en dessuten finne bibelske begrunnelser for og eksempler på. Behovet for rollemodellering, mentoring og oppfølging av ledere og medarbeidere finner en også begrunnet og brukt av bl.a. Paulus. Vår gjennomgang bør også ha vist at åndelig modning og vekst vil være en avgjørende faktor for lærerrekuttering og ledertrening i kristne menigheter.

Kapittel 11

Nettverk og relasjonsbygging

Intro til nettverk og menighetsutvikling

Organisasjoner og menigheter er avhengige av relasjoner internt og eksternt, mellom avdelinger i organisasjonen og mellom egen organisasjon og andre organisasjoner. Dette kan være uformelle relasjoner knyttet til enkeltmenneskers egne initiativ, og det kan være basert på regulerte prosedyrer eller avtaler mellom avdelinger og institusjoner som er nokså uavhengig av enkeltpersoner. Relasjonsbygging er også en viktig del av en leders arbeidsadferd.

Vi har flere steder tidligere i boka vært innom betydningen av relasjoner i arbeidet med å utvikle menigheter. Mange tenker ikke over hvilken betydning egne eller andres relasjoner har for det arbeidet man gjør i sitt yrke eller i menighetsarbeidet. Får en hjelp av noen i arbeidet så viser en gjerne takknemlighet, men det er ikke alltid like mye fokus på hvilke relasjoner en har, hvilken betydning disse relasjonene har og hvordan de kan videreutvikles. Vi argumenterer for at nettverket av relasjoner har betydning for hvordan arbeid med å utvikle og endre menigheters virksomhet skjer og utfallet av slike prosesser. Formålet med dette kapittelet er å se på hvilken betydning relasjoner og relasjonsbygging kan ha for endring og menighetsutvikling. Vi skal derfor anvende litteraturen om sosiale nettverk i en menighetskontekst.

I det påfølgende avsnittet drøfter vi nærmere hva sosiale nettverk er. Videre drøfter vi hvorfor sosiale nettverk er viktig for endring og utvikling av menigheter. Deretter gir vi noen eksempler på hvordan nettverk kan virke. I det påfølgende ser vi på hvordan nettverk kan gi innflytelse og tilgang til ressurser. Vi ser også på avhengigheter og tillit i relasjoner og vi ser deretter nærmere på hvordan nettverk bidrar i menighetsbygging. Vi understreker at det en i nettverksbygging og relasjonsutvikling er etiske problemstillinger som det alltid må reflekteres over. For eksempel må relasjoner ikke bare sees på som ressurser som kirken kan bruke. Til slutt gir vi et eksempel før vi konkluderer.

Sosiale nettverk og nettverksbygging

Med sosiale nettverk menes varige relasjonar mellom menighetens og dens omgivelser ivaretatt av organisasjonens medlemmer (Greve & Foss, 1990; Michell, 1969). Vi er spesielt interessert i pastor og øvrige ledes relasjonar. Slike relasjonar kan ha betydning for menigheten som enhet og for lederne som personer. Bygging av nettverk fordrer relasjonsferdigheter og det er nødvendig å forstå hvordan gunstige nettverk bør være. Vi vil derfor gjennomgå noen sentrale begreper som brukes i nettverksperspektivet. Før vi gjør det er det viktig å understreke at nettverksbygging er, som det meste av annen organisasjonskunnskap, situasjonsavhengig. Det er neppe én type nettverk som er gunstig i alle situasjonar.

Ulike typer relasjonar

En persons posisjon i et nettverk kan beskrives av antall kontakter. Antall direkte og indirekte kontakter dreier seg om hvor mange personer som for eksempel er i en pastors nettverk. De direkte kontaktene dreier seg om hvor mange personer som pastoren eller andre ledere selv har direkte kontakt med. De indirekte kontaktene er de personer som vedkommende har kontakt med via sine direkte kontakter. Antallet relasjonar antas å ha betydning for omfanget av ressurser lederen vil ha tilgang til utenifra (Jensen, 2001). Det antas at mange kontakter er bedre enn få. Samtidig finnes det trolig et optimumspunkt. Over dette punktet vil en ny kontakt neppe gi ytterligere nytte. Nytten kan til og med være negativ ved at lederen må håndtere så mange personer og informasjon at bl.a. tiden til å håndtere informasjon blir for liten.

Det er ikke bare antall kontakter som har betydning. Også mangfoldighet er viktig. Det er trolig slik at kontaktenes kunnskap og erfaringsbakgrunn er av betydning. Dette kan måles på flere måter. Knudsen (1998) understreker betydningen av variasjon i kunnskaper og erfaring til kontaktene for bl.a. arbeidet til ledere. Stor variasjon antas å gi lederen tilgang til et større mangfold av ressurser. Andre mener at styrken i relasjonene og strukturelle sider av nettverket er viktig for å skape variasjon.

Relasjoner kan deles inn i sterke og svake bånd. Styrken i relasjonen er en kombinasjon av tiden som brukes på relasjonen, relasjonens emosjonelle intensitet og intimitet, og graden av gjensidighet i relasjonen. Det er ulike meninger om hvilke typer relasjoner som er mest gunstig i hvilke situasjoner for den som har dem og for virksomheten vedkommende er involvert i. Granovetter (1973, 1982) framhever betydningen av relasjoner med svake bånd. Mange svake bånd antas å gi tilgang til mye og variert informasjon. På den andre siden mener Krackhardt (1992) at sterke bånd vil tilføre lederen ressurser som man ikke får gjennom svake bånd. For eksempel overføres trolig affektive ressurser som bidrar til lederens motivasjon bedre gjennom sterke eller nære relasjoner. Riktige nære venner kan med andre ord for eksempel være en viktig motivasjons- og inspirasjonskilde. Jenssen (1999; 2001) fant i en studie av menighetsplantere at antallet kontakter, og antallet sterke og svake bånd, påvirker ressurstilgang og etableringssuksess.

Nettverksstruktur og redundans

I nettverksforskningen er også betydningen av nettverkets struktur undersøkt. Nettverkets tetthet og redundans er sentrale begrep som beskriver nettverksstruktur. Redundans handler om hvor mye informasjon gjentas. Om man ønsker ikke-redundant informasjon må man ofte søke utenfor ens egen nære omgangskrets. Disse begrepene dreier seg for eksempel om menighetsplanterens, lederens og pastorens relasjoner har kontakt med hverandre. Om det er tilfelle at de har nær kontakt med hverandre, antas det at informasjonen de gir er mindre pålitelig fordi det er større sjans for at det kommer fra én og samme kilde. Informasjonen og ressursene de da mottar er mindre varierte enn de ville vært om relasjonene ikke hadde kontakt med hverandre. Generelt sett kan man si at lavere grad av redundans kan være viktig for å ha nok variert informasjon, og for å øke påliteligheten til informasjonen.

I studier av bedrifter er det påvist at nettverkets struktur (grad av redundans) påvirker suksess (Burt, 1992, 1997). Selv om Jenssen (1999, 2001) ikke fant noen sammenhenger mellom struktur og suksess for menighetsplantere, har trolig nettverkets struktur også betydning i tilknytning til menigheter. Det er imidlertid ikke urimelig at

variasjonen i kontaktnettet som lav redundans og tetthet skaper gir mer variert informasjon og andre ressurser enn høy redundans og tetthet.

I en annen forskningstradisjon er konklusjonen om virkningen av redundans på innovasjon den motsatte. Coleman (1988) hevder at uten tette relasjoner, tillit og felles normer er det vanskelig å dele kunnskap, kompetanse og andre ressurser på en effektiv måte. Ahuja (2000) mener derimot at spørsmålet om hvorvidt redundans er bra, dårlig eller irrelevant er en funksjon av situasjonen. Når hensikten er å utvikle et samarbeidsmiljø for å redusere at deltakerne opptrer opportunistisk, kan tette nettverk være gunstig. Når behovet er rask tilgang til mangfoldig informasjon, vil lav redundans trolig være en fordel.

Fra nettverksforskningen kan en på denne bakgrunn anta at det er gunstig å ha mange kontakter. Det finnes nok et optimumspunkt, men for de fleste er flere kontakter en fordel. Selv om det også her finnes et optimumspunkt, er det dessuten gunstig å ha varierte kontakter fordi det vil gi mer pålitelig og variert informasjon og andre ressurser. Dessuten er det gunstig å ha både svake bånd, fordi det trolig gir mer variert informasjon, og noen sterke bånd, fordi det gir motivasjon og mer krevende ressurser enn det som ofte kommer gjennom svake bånd. Kanskje er det slik at organisasjoner er tjent med å ha et større antall svake bånd med lav redundans og et mindre antall sterke relasjoner med høy redundans for å dra nytte av fordelene med begge typer av nettverksegenskaper.

Hvorfor er sosiale nettverk viktige?

Man finner godt grunnlag i atferdsteori for hvorfor sosiale nettverk er viktige. Tar man utgangspunkt i atferdsbaserte teorier, er særlig ressursavhengighetsteori, institusjonell teori og transaksjonskostnadsteori plausible teoretiske forklaringer på hvorfor samarbeidsrelasjoner er avgjørende.

I ressursavhengighetsteori antas det at organisasjoner er avhengige av deres omgivelser for å få tilgang til nødvendige ressurser (Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967). Ressursbegrepet brukes her i vid forstand. Det kan dreie seg om materielle ressurser som ting og penger eller immaterielle ressurser som informasjon, motivasjon og

legitimitet. Dette behovet for ressurser vil trolig variere med størrelsen på organisasjonen. Mindre organisasjoner vil ha større behov enn store organisasjoner fordi store organisasjoner har flere ressurser internt.

I den institusjonelle tradisjonen er organisasjoner definert som systemer av koordinert og kontrollert virksomhet som utvikles under arbeid i komplekse nettverk (Meyer & Rowan, 1991). Institusjonell teori understreker at organisasjoner må forstås ved å undersøke relasjonene deres til de institusjonelle omgivelsene. De institusjonelle omgivelsene viser til hvordan bestemte oppfatninger, verdier, normer og forventninger som er utbredt i omgivelsene, kan være bestemmende for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene, og derfor for organisasjonens legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I denne tradisjonen påpeker Scott at: «legitimering dreier seg om problemet med å forklare eller rettferdiggjøre den sosiale orden på en slik måte som gjør institusjonelle ordninger subjektivt troverdige» (1991 p. 169). March og Olsen (1989) hevder at beslutninger gjerne er basert på hva som er «normativt passende oppførsel, heller enn en beregning av forventet avkastning fra alternative valg.» (p. 22). Sosiale nettverk er med andre ord nødvendig for å skape legitimitet (Aldrich & Fiol, 1994; Aldrich et al., 1986; DiMaggio, 1992; Johannisson, 1986, 1988; Ostgaard & Birley, 1996; Zhao & Aram, 1995; Zimmerman, 1997).

Sosiale nettverk påvirker trolig også transaksjonskostnadene (Williamson, 1975, 1985). Dette er kostnader som ikke er direkte koblet til selve produksjonen, men likevel fremstår som nødvendige. Det kan være kostnader knyttet til for eksempel utforming av avtaler, innhenting av informasjon eller lignende. Med tanke på endring er det rimelig å anta at legitimitet og tillit flyter i nettverket og reduserer behovet for ulike kostnadskrevende støtteaktiviteter i samarbeidsrelasjoner som for eksempel rigorøse avtaler. For å si det enklere så antas det at når en er i en varig relasjon til en person eller organisasjon så er det mindre viktig å lage omfattende kontrakter som regulerer samarbeidet, og det blir gradvis mindre nødvendig å gjennomføre opplæringsprogrammer for at samme prosedyrer skal brukes.

Hvordan er nettverksteoriene relevante for kirken?

En del pastorer har nok opplevd betydningen av sosiale nettverk, men har kanskje ikke tenkt nøye igjennom hva som faktisk skjer og hvor viktige kontaktene er. Et viktig spørsmål er hvordan et gunstig nettverk for pastor og andre menighetsledere kan utvikles for å gi positive virkninger. Vi vil nå se nærmere på hvordan ressursavhengighetsteori, institusjonell teori og transaksjonskostnadsteori kan anvendes i en kirkelig kontekst.

Når det gjelder endring og menighetsutvikling spiller sosiale nettverk en viktig rolle. Endringer initieres av en eller noen få mennesker. Det kan for eksempel være at pastoren ser et behov for endring. Denne tanken utvikles så i interaksjon med andre mennesker i og utenfor organisasjonen. Denne prosessen vil vi i en kirkelig kontekst kunne forstå som en interaksjon mellom Den hellige ånds veiledning, egne observasjoner og andres meninger.

I litteraturen om entreprenørskap og innovasjon er det antatt at interaksjon med omgivelsene er nødvendig for å få etablert en ny virksomhet eller for å få introdusert en innovasjon i en eksisterende organisasjon (Jenssen, 2001; Jenssen & Kristiansen, 2004). Med utgangspunkt i innovasjonsforskningen er det rimelig å anta at relasjoner også har betydning for utvikling og framdrift i endringsprosesser (Jenssen & Åsheim, 2010; Jenssen & Nybakk, 2009).

I drøftingen av hvorfor menighet er viktig står legemsmetaforen sentralt. Det å være en del av den lokale og globale kirke innebærer at en er en del av et legeme hvor alle deler har betydning. En naturlig tanke er da at de enkelte delene har ulike gaver og funksjoner som ulike lemmer i en levende organisme/kropp, og de må derfor samarbeide og lære av hverandre for at legemet som en integrert helhet skal fungere godt.

Innflytelse i nettverk

For å arbeide i sosiale nettverk er det viktig å ha forståelse for ulike kilder til innflytelse og tillitsbygging. Internt i en virksomhet skjer en

viktig del av arbeidet ved det som gjerne kalles styringsretten eller instruksjonsmyndigheten til lederen. Styringsretten i et hierarki bygger på utøvelse av legitim makt, det vil her si makt gitt av den posisjon lederen innehar. Gjennom hierarkiet formidles beskjeder, og underordnede må normalt gjøre det arbeid de får beskjed om. I nettverk utenfor egen virksomhet skjer ikke påvirkningen like enkelt fordi man ikke kan anvende en slik styringsrett. Internt i menigheter fungerer den samme styringsretten bare blant de ansatte. Når man skal få frivillige til å gjøre noe så må det skje på andre måter. På mange måter ligner dette på den måten en må arbeide i nettverk.

I nettverk vil påvirkning skje gjennom ulike innflytelses- eller maktkilder som kompetanse, nettverk, karisma, tilgang til nøkkelressurser, informasjonstilgang og informasjonsformidling. I en menighetssammenheng kan vi også legge til medarbeidernes tillit til lederens utrustning. Kompetanse som andre har bruk for gir innflytelsesmulighet. Det samme gir nettverk som andre ønsker å komme inn i. En leder kan med andre ord gi tilgang til aktuelle relasjoner med personer som vedkommende ønsker en relasjon til. Karisma gir også innflytelse slik vi diskuterer i avsnittet om karismatisk ledelse (kap. 9). Rår en leder over nøkkelressurser eller informasjon, enten det er tilgang på informasjon som andre har bruk for eller det er kanaler for formidling av informasjon andre har bruk for å nå ut gjennom, gir det lederen en kilde til innflytelse.

I nettverklitteraturen nevnes også evne til å bruke ulike «betalingsmidler» som en kilde til innflytelse eller til å få tilgang til ressurser som er viktig. Ordet betalingsmidler må her ikke forstås bokstavelig som penger. Det er verdier eller ressurser som formidles mellom personer, som er nyttige for begge parter i en relasjon. Det foregår en gjensidig utveksling mellom partene som samarbeider og det må være balanse i «regnskapet» for at noen skal gjøre noe for andre. På samme måte som for kildene til innflytelse er det sentralt å rå over viktige ressurser som kan gi tilgang til andre ressurser lederen eller andre har behov for. Med andre ord at organisasjonen eller personene tilbyr noe kontaktene i nettverket ønsker. Disse personene yter så noe i gjengjeld som de mener tilsvarer det de har fått.

Betalingsmidlene som kan anvendes i relasjoner kan knyttes til (Larson, 1992; Larson & Gray, 2020):

- oppgavene som skal utføres (ressurser, assistanse, samarbeid og informasjon)
- karriereutvikling (forfremmelse, oppmerksomhet, synliggjøring og nettverk)
- inspirasjonsforhold (visjon, «excellence» og moralsk/etisk korrekthet)
- forhold knyttet til relasjonen mellom personer (aksept/inkludasjon, personlig støtte og forståelse)
- personlige forhold (utfordring/læring, eierskap/ involvering og vise takknemlighet)

Det er viktig å kunne anvende disse midlene om en skal få tilgang til ønskede ressurser. For eksempel er det mer interessant å samarbeide med noen som har kommet lenger på et område man selv ønsker å vokse på. Noen av disse betalingsmidlene, som forfremmelse, kan bare brukes i en eksisterende virksomhet og ikke i nettverk, og de er ofte lite relevante i en menighetssituasjon. Søkelyset på kilder til innflytelse og betalingsmidler kan virke forretningsmessig og irrelevant for kristen sammenheng. Det er god kristen etikk å vise raushet og gi uten å forvente noe tilbake. Vi kan likevel si at betalingsmidlene er virkemidler lederne har til å motivere frivillige medarbeidere, men at de må brukes på en etisk forsvarlig måte.

Avhengigheter og tillit?

I tillegg til å forstå hvordan innflytelse utøves og hvordan verdier utveksles bl.a. i nettverk er det viktig å ha innsikt i avhengigheter mellom de ulike aktørene i nettverket fordi det hjelper en til å forstå:

- hvor mulige problemer kan oppstå
- hvordan de vil reagere på dine ulike handlinger
- hvilke innflytelse kan utøves og hvilke ressurser som utveksles

I et samarbeidsforhold er det viktig at partene vet hvor avhengige de er av hverandre. Hvis en leder eller organisasjon samarbeider med en person eller en annen organisasjon som har mye av det lederen trenger og det ikke finnes alternative kilder til det samme, vil lederen og/eller organisasjonen være avhengig. Hvis det finnes alternative kilder, vil lederen ikke være like avhengig. I en situasjon med stor avhengighet må man være langt mer forsiktig, og en må kanskje yte mer for å få noe igjen enn om situasjonen var motsatt.

Tillit svært viktig i nettverksbygging. En vil ofte ikke få tilgang til de ressursene en har bruk for i en situasjon med lav tillit. Evne til å bygge tillit er derfor svært viktig. Tillit gir mindre strikshet i hvordan eventuelle gjenytelser skjer og villighet til å bygge opp lengre «tilbakebetalingstid». I nære vennsrelasjoner tenker en nesten ikke på hva en får igjen, mens bekjentskaper gjerne vil ha noe tilbake umiddelbart dersom vedkommende yter noe for bekjentskapen sin. Igjen dreier det seg ofte ikke om penger, men om de ulike ressurser som viste ovenfor.

Tillit bygges bl.a. ved hjelp av at man viser karakter (rettferdighet, respekt, moralsk karakterstyrke, fasthet i holdning etc.), og at man faktisk har god kunnskap/kompetanse om forhold som er viktig for innholdet i arbeidet som skal gjøres og for utvikling av relasjoner, samarbeid og organisasjonsbygging. I en menighetskontekst vil trolig også troverdig bruk av åndelig utrustning over tid være viktig for tilliten andre har til vedkommende. Det tar med andre ord tid å bygge tillit. Personene som skal samarbeide må over tid se at de andre samarbeidspartnerne er rettferdige, viser respekt og holder en høy etisk standard. Kunnskapen som formidles i en relasjon bygges også opp over tid og de som samarbeider må gjerne se bruken av kunnskapen over tid før de fester tillit til den. Helt generelt kan man vel si at en tillitsfull person er en som har en høy grad av moralsk integritet. Ifølge Barbosa da Silva (2006) har en person høy moralsk integritet om personen:

- er prinsippfast; at han/hun har visse etiske prinsipper og er konsistent i etterlevelsen av disse

- ikke lar egne interesser gå foran andres; er upartisk og rettskaffen og ikke bruker andre mennesker bare som et middel for å virkeliggjøre egne mål
- er pålitelig; derfor kan man ha tillit til han/henne og med stor grad av sannsynlighet forutse hans/hennes handlinger nettopp fordi han/hun handler konsistent
- tar konsekvenser av sine handlinger uansett om disse rammer eller berører han/henne selv eller andre

Nettverk og menighetsbygging

Nettverk kan, som påpekt og eksemplifisert, være viktig i menighets-sammenheng fordi det kan bidra til forandring og utvikling av menig-heten. I det videre vil vi spesielt se på betydningen av hovedpastors nettverk, men resonnementene kan også brukes på andre ledere i me-nigheten.

Vi kan dele forandingsprosessen inn i flere faser fra idéutvikling til iverksettelse. Idéer til endring kan selvfølgelig komme på flere må-ter, men bekjentskapsrelasjoner til mange mennesker i ulike miljøer antas, som vist over, å gi tilgang til uavhengig og variert informasjon. Denne informasjonen kan gi lederen idéer til nødvendige endringer. Også under iverksettingen kan det komme idéer til hvordan man får ting til å skje og hvordan man får gjennomført tiltakene. I iverksetter fasen er også motivasjon viktig når man møter motstand. Nære relasjo-ner som virker motiverende, kan da være særlig viktige for å hindre at forandringsviljen til lederen reduseres. Det kan dessuten bidra til å hjelpe lederen til å bearbeide sine følelser knyttet til motstanden, slik at vedkommende blir bedre til å forstå de underliggende ulikheter i in-teresser/synspunkter som kanskje er mulig å løse, og til å kunne kana-lisere drivkraften til sentrale motstandere over i et byggende arbeid.

Jenssens (1999) studie av de sosiale nettverk til menighetsplantere indikerer at økende antall kontakter generelt, økende antall venner (sterke bånd) og økende antall bekjentskaper (svake bånd) hver for seg øker suksessgraden i etableringen. Det er trolig en del fellestrekk mel-lom en menighetsgründer som ønsker å etablere en ny menighet og en menighetsleder som ønsker å gjennomføre en større endring i en

menighetsvirksomhet. Det er derfor ikke urimelig å anta at økende antall relasjoner er gunstig også for en menighetsleder som initierer eller stimulerer en endringsprosess.

I nettverklitteraturen er det, som påpekt, fremhevet at det er gunstig med redundans i nettverket (Burt, 1992; Jenssen & Koenig, 2002). I et nettverk med høy redundans vil lederens relasjoner ikke kjenne hverandre. Det antas å skape større variasjon og uavhengighet i informasjonstilgangen til en leder. Dette kan trolig også ha en positiv effekt på en menighetsleder som vil stimulere endring i kirken vedkommende har ansvar for. Informasjon fra ulike kilder som er uavhengig av hverandre er mer troverdig og gir dessuten grunnlag for å kople sammen ulike informasjonsbrokker til nye og spennende ideer. Samtidig vil det kunne være fornuftig å inngå i et tett nettverk av sterke bånd og lav redundans for å kunne utveksle kunnskap, erfaringer og få støtte i en ofte krevende iverksettelsesprosess.

I menighetskontekster er betydningen av de forhold som er diskutert her i dette kapitlet ikke så allment kjente. For å illustrere noen av poengene skal vi derfor gi et konkret eksempel.

Et eksempel: Nilsen er pastor i en middels stor menighet i Trondheim. Gjennom leirer, bibelskoleår, misjonsturer, nettverkssamlinger og ulike reiser i Norge og utlandet, har han gjennom årene etablert mange relasjoner i ulike kirkesamfunn og land. Noen av disse relasjonene inkluderer en pastor for en større menighet i Oslo, en menighetsplanter i Kristiansand, en pastor i England og en misjonær i Thailand.

Det er mange forhold å ta hensyn til som leder for en kirke. Etter å ha lest et kapittel om evangelisering synes Nilsen at kirken han leder ikke har nok fokus på hvordan de skal nå menneskene i Trondheim med evangeliet. Han opplever at dette er noe han skal gi enda mer oppmerksomhet i tiden fremover, men merker at han ikke helt vet hvordan han skal ta tak i problemstillingen. Han har noen ideer til hvordan han kan gå frem, men for å sikre at endringen skjer på en god måte ønsker han å få rådgivning fra mennesker i nettverket med mer erfaring på området.

Gjennom nettverket har han kontakt med mange ulike mennesker, og noen av dem har lenge hatt et fokus på hvordan man kan nå byen sin med evangeliet. Han tar kontakt med pastoren i den litt større kirken

i Oslo for å ta en kaffe når han er i byen på et møte. I tillegg avtaler han en videosamtale med misjonæren i Thailand for å høre litt hvordan de jobber i den konteksten. Gjennom disse samtalene får han ideer til hvordan han kan sette i gang tiltak. I tillegg får han lære av deres erfaringer, og blir advart om at det er et tema som krever en del jobbing for at det skal skje endringer. Samtidig blir han motivert til å jobbe for å se endring i forsamlingen.

Han tar opp problemstillingen med styret i kirken for å drøfte tiltak. Forslaget får medvind, og alle er enige om at dette er viktig, men hvordan det skal gjennomføres skaper diskusjon. Alle mener det er viktig å nå nye med evangeliet, men noen ønsker først å sikre at det er et godt klima i kirken for å kunne ta imot nye frelste. Andre applauderer fokuset, og mener det er på høy tid å gå ut i gatene og fortelle om Jesus og at ingenting må holde dem tilbake. Etter mye om-og-men finner de noen tiltak som kan iverksettes, selv om ikke alle i styret er like fornøyd med resultatet.

Motstanden i kirken er større enn forventet, ikke på å nå mennesker med evangeliet, men hvordan det skal skje. Gjennom flere samtaler med medlemmene i kirken skjønner Nilsen at dette skaper mye følelser i forsamlingen, og at det er veldig ulikt hvordan folk tar imot utfordringen. Han tar derfor kontakt med en nær venn som jobber i en kirke i Kristiansand. Disse samtalene blir veldig viktig for han for å kunne ransake egne motiver, se ting fra flere perspektiv, og samtidig få mot til å stå i endringen. Selv om han blir motløs av motstanden fra medlemmene i kirken, gir bønn og samtaler ham ny kraft til å stå i endringen. Nilsen blir oppmuntret til at han er på vei i riktig retning, men at han må søke til Gud for visdom til hvordan det kan se ut.

Selv om endringsprosessen ble mer smertefull enn ventet og to skritt fram ofte betød ett skritt tilbake, ble vesentlige endringer gjennomført i menigheten som Nilsen ledet. Han fikk etter hvert mange råd fra de han snakket med i menigheten, som faktisk gjorde det mulig å øke takten i deler av endringsarbeidet. Nilsen skjønnte at relasjonene han hadde var viktige ikke bare for han selv, men også for menigheten. Han investerte derfor en del tid til å styrke og videreutvikle relasjonene sine. Styret så hvor viktig dette var for Nilsen og støttet han i dette arbeidet

blant annet ved å sikre at han hadde penger til å reise på ulike nettverks-samlinger og konferanser.

Når menigheten begynte å vokse trodde Nilsen at det ville bli færre kritiske røster og mindre konflikt. Han innså etter hvert at det ikke var tilfellet, men han lærte seg å håndtere situasjonene som oppstod roligere og bedre, han ba når det oppsto problemer og han var ikke redd for å søke råd i det sosiale nettverket sitt som han stadig videreutviklet.

Oppsummering og konklusjoner

Sosiale nettverk er viktig fordi det kan tilføre ledere ideer, råd, motivasjon, penger og ulike typer ressurser. Det er derfor viktig å kunne utvikle og vedlikeholde relasjoner både for lederne som individ og for menigheten som helhet. Det er trolig gunstig å ha mange og varierte lavredundante bekjenskaper, og samtidig noen nære venner som kan tilføre lederen viktige ressurser som en ofte ikke får av bekjenskaper.

Trolig er det gunstig å utvikle mange relasjoner i flere ulike miljøer fordi dette vil gi mer variert informasjon og ideer til arbeidet i menigheten. Dette innebærer at ledere ikke bare bør utvikle relasjoner til mennesker som vedkommende umiddelbart liker og som representerer ferdigheter, kompetanse og en kultur som ligner på den kompetansen, de ferdighetene og den kulturen en selv er vant med. De nære tette relasjoner bidrar til motivasjon, støtte og konstruktiv kritikk på en trygg måte. Utbytte av relasjonene er trolig avhengig av at det utvikles tillit mellom lederen og vedkommende sine kontakter. Relasjoner kan bidra til at lederen og menigheten får legitimitet. Legitimiteten bidrar til til-litsbygging og ressurstilgang.

Mye forskning viser at nettverk og nettverksbygging har betydning for etablering og utvikling av organisasjoner. Det er imidlertid få studier av hvordan lederes nettverk påvirker endringsprosesser i menigheter. Det er kun, som nevnt, påvist at antall relasjoner påvirker planere av menigheter. Studiene fra andre typer organisasjoner det refereres til ellers antyder imidlertid at nettverk har betydning for endring i flere typer organisasjoner. Det er derfor rimelig å anta at dette også gjelder i en endringsprosess i en menighet. Jenssen (1999; Jenssen & Koenig, 2002) viser at det både er likheter og forskjeller i effektene av

KIRKELEDELSE

nettverk mellom bedriftsetablerere og menighetsetablerere. For å være sikker på dette er det imidlertid nødvendig med forskning i en kirkelig kontekst.

Kapittel 12

Kommunikasjon i menighetsutvikling

Om Paulus kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig for endringsarbeid (f.eks. Phillips & Klein, 2023). Mye av det bibelske materialet er skrevet for å skape endring. I forskningen om endring er kommunikasjon også et sentralt tema. Hovedfokus i dette kapitlet er resultater fra forskningen om kommunikasjon i endringsprosesser, men innledningsvis vil vi trekke fram noen poeng fra Bibelen som viser litt om hvordan kommunikasjon i NT ble forstått og praktisert. Særlig interessant er Paulus her, siden han skriver mye om hvordan menighetene han hadde en relasjon til burde arbeide.

Paulus var en god kommunikator på en noe paradoksal måte. Selv påpeker han overfor Korintermenigheten at han ikke kom med overtalende ord, men med kraft (1. Kor. 2,4-5), han kritiserer verdslig visdom (1. Kor. 1,18-4,21) og hevder at han ikke er trent i offentlig tale (2. Kor. 11,6). På den andre siden blir Paulus i Apostlenes Gjerninger framstilt som en som kan forsvare seg selv, som kan påvirke og overtale menneskemengder (Apg. 17,22-31, 20,18-35, 22,1-21, 24,10-21 og 26,2-27). Paulus hadde altså evne til å overtale, og vi ser at han ofte legger stor vekt på å begrunne og forklare behovene for endret atferd i menighetene han skriver til.

Talen i Areopagos til athenerne er et eksempel på Paulus tale- og overtalelseskunst (Apg. 17,22-31). Paulus understreker til og med selv at han gjerne vil overtale (2. Kor. 5,11). Clarke (2008) drøfter grundig det tilsynelatende motsetningsforholdet mellom Paulus avvising av overtalelseskunst og framstillingen av Paulus' evner på dette området. Vi vil ikke gå dypere inn på det her, men bare konkludere på samme måte som Clarke (2008) at Paulus kritikk i 1. Kor ikke innebærer en avvising av gjennomtenkt overtalelse eller god kommunikasjon. Bl.a. kritiserer han aldri Apollos for hans taleevner. Formuleringene i Paulus sine brev er dessuten mer i overensstemmelse med beskrivelsen av hans evne til å formulere seg enn av at han skulle være motstander av å anvende god talekunst. Samtidig viser Clarke (2008) at han ikke forsøker

å bruke datidens retoriske oppskrifter for å imponere eller skape beundring av ham selv.

Vi ser at Paulus legger vekt på å forklare menighetene hva de må gjøre eller endre på. I 1. Kor. 3 legger han f.eks. stor vekt på å forklare hvordan menigheten ikke må diskutere hvem som er størst av kristne ledere, men se på dem som mennesker med ulike tjenester. Senere i det samme brevet forklarer han grundig hvorfor man trenger kirken og hverandre. Kirken er Kristi kropp på jord som bygges opp av mennesker med mange ulike gaver og oppgaver til en helhet. På sett og vis kan store deler av Paulus sine brev sees på som en måte å kommunisere endringer i menigheter på.

Paulus ulike kommunikasjonsformer

Paulus bruker mange ulike former for overtalelse. Hans apostelautoritet bruker han til å kommandere eller pålegge (f.eks. 2. Tess. 3,6 og 1. Tess 5,21), han appellerer til følelser, (f.eks. Gal. 4,12-16), til ære og skam og han bruker sarkasme til å påvise hvor tåpelige synspunktene til Korinterne var (1. Kor 6, 2, 5). Han appellerer, bruker smiger og gir råd (f.eks. i 2. Kor. 8,8ff). Clarke (2008) påpeker imidlertid at hans viktigste oppgave er å overtale mennesker ved å appellere og oppmuntre heller enn å pålegge (2. Kor. 5,11). Samme forsker påviser også at styrken i Paulus' appellering er avhengig av viktigheten i det han skriver til menighetene. Han bruker en sterk appell bl.a. når frelsen eller enheten i kirken står på spill (f.eks. Gal. 4,12, Rom 16,17, 1. Kor 1,10). Samtidig understreker Clarke (2008) at Paulus er likefram og unngår retoriske knep når han bruker kraftig overtalelse. Det er også viktig å merke seg at Paulus selv skiller mellom saker hvor han har fått en åpenbaring fra Gud om hvordan det skal være, og hvor han ikke har det, men likevel vil formidle sine tanker eller fornuftsargumenter (f.eks. 1. Kor. 7,12). Disse skillene legger som vi skal se noen premisser for hvordan kommunikasjonsprosessene bør foregå. I en situasjon hvor grunnleggende spørsmål eller åpenbaring er utgangspunkt for endringsinitiativ så vil kommunikasjonen trolig bli mer programmatisk, forklarende og mindre dialogisk (se drøftingen under), selvfølgelig uten at prøvingsaspektet tas bort.

Paulus og NT for øvrig synes på denne bakgrunn heller ikke å utelukke bruken av allmenn kunnskap om kommunikasjon, med unntak av når det bryter med generelle etiske normer eller når det anvendes for å framheve senderen snarere enn budskapet. Det synes istedenfor å framstilles slik at det er viktig å kommunisere endringsinitiativ. Også med utgangspunkt i forskningslitteraturen om endringskommunikasjon viser Ford (1999) at det er meget viktig for ledere å skape forståelse for hvorfor og hvordan endringer bør skje. Det er altså essensielt at mottakerne av endringsinitiativ er godt forberedt på endringen. Da er sjansen for at de aksepterer og deltar i endringen større og det er sannsynlig at tempoet i gjennomføringen kan økes (f.eks. Green Jr, 2004). Begrunnede endringer tenderer til å bli godtatt, og dårlig begrunnede tenderer til å bli forkastet. Dessuten antas det at ledere som ikke utvikler overbevisende argumenter for endring og som ikke imøtegår motargumentene kommer til å vaksinere motstanderne og skape endringsimmunitet (Ford & Ford, 2009). Dette innebærer at endringskommunikasjon er viktig i menigheter om en skal klare å gjennomføre endringer på en god måte. Temaet for dette kapittelet er hvordan slik endringskommunikasjon kan og bør gjennomføres.

Kommunikasjonsprosessen

Før vi ser mer spesifikt på endringskommunikasjon vil vi på en enkel måte beskrive utfordringer som en møter i de fleste kommunikasjonsprosesser. Siden dette kapittelet handler om endringskommunikasjon vil vi ikke gi en fullstendig drøfting av dette temaet, men kun noen hovedpoeng som er relevante i de fleste sammenhenger bl.a. i tilknytning til kommunikasjon av endring.

Kommunikasjon skjer på flere måter. En skiller gjerne mellom verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Fokus i den verbale kommunikasjon, enten den skjer skriftlig eller muntlig, er ord. Ikke-verbal kommunikasjon kan derimot f.eks. dreie seg om kroppsbevegelser, volum, tempo, utseende, berøring, romforhold der hvor kommunikasjonen skjer, punktlighet, tidsbruk og symbolske elementer av ulik type. Hensikten med å bruke ikke-verbal kommunikasjon er bl.a. å støtte opp om det vi sier f.eks. ved et smil når vi sier noe positivt til en person. Av og

til brukes også kroppsspråk til å formidle noe vi ikke vil si direkte. I noen tilfeller formidler en også ulike budskap verbalt og ikke-verbalt. En slik kommunikasjonsform har problematiske sider sett fra et etisk ståsted. Oppmerksomheten i dette kapittelet vil være verbal kommunikasjon.

For å kunne kommunisere godt i en endringsprosess er det en fordel å ha grunnleggende forståelse for en kommunikasjonsprosess og hvilke utfordringer en normalt møter i en slik prosess. I enhver kommunikasjonsprosess inngår *innkoding* eller det som en person ønsker å formidle til en eller flere andre, en *kommunikasjonskanal* eller formidlingsvei senderen bruker for å få overført budskapet, *avkoding* eller mottakerens forståelse av budskapet, og *tilbakemelding* hvor mottaker kan overføre et nytt budskap til senderen. Tilbakemelding gjør det mulig å korrigere eventuelle feil i mottakerens forståelse. Avkodingen innebærer at det er viktig å forstå de begrepene, uttrykkene og eventuelle skjulte budskap som formidles.

Støy kan forstyrre formidlingen av budskapet. Det kan være språkforskjeller, mangel på konsentrasjon, at flere snakker i munnen på hverandre etc. Utfordringer i kommunikasjonen kan oppstå på alle steg i prosessen. Det som skal sies kan være uklart, kanalen som velges er en annen enn mottakerne vanligvis bruker, formen som blir anvendt er annerledes og vanskelig for mottakeren å gripe, budskapet blir misforstått på grunn av avkodingen til mottakeren.

I en situasjon hvor endring skal kommuniseres vil alle disse utfordringene i kommunikasjonsprosessen være til stede. God generell forståelse av kommunikasjon er derfor viktig også i en endringssituasjon. Det ligger imidlertid utenfor rammene av denne drøftingen å gå inn på kommunikasjon generelt. I det videre vil vi se på hva litteraturen sier om kommunikasjon i endringssituasjoner.

To kommunikasjonsstrategier

Hva er programmatisk kommunikasjon

Russ (2008) skiller mellom programmatisk og deltakende endringskommunikasjon. I programmatisk kommunikasjon overføres

budskapet gjennom en monolog fra lederne til medarbeiderne ved en «top-down-tilnærming». Hensikten er å skape forståelse og positive holdninger til forandringene hos mottakere og andre interessenter. I deltakende kommunikasjon legger en større vekt på å involvere mottakerne i en dialog for også å få fram deres synspunkter på endringen og for å gjøre nødvendig tilpasninger. Disse to tilnærmingene er ikke gjensidig ekskluderende. En både-og-tilnærming er mulig og som vi skal se ofte fornuftig.

I programmatisk kommunikasjonsstrategi er hensikten altså å fortelle og selge gjennom en enveiskommunikasjon som skjer fra toppen og nedover i organisasjonen. På denne måten kontrollerer ledelsen i organisasjonen kommunikasjonsprosessen. Det antas altså at endringer skjer best ved en top-down-tilnærming og med begrenset deltakelse i kommunikasjonsprosessen også for dem som utøver arbeidet som skal forandres.

Det er nødvendig med stor grad av nøyaktighet hos sender og stor lojalitet hos mottaker for at budskapet som sendes blir identisk med det som mottas og oppfattes av medarbeiderne. Tanken er at når det riktige budskapet blir kommunisert på en riktig måte vil det redusere utfordringene under implementeringen (Russ, 2008). For å hindre motstand mot forandringene understrekes betydningen av samtykke fra interessenter som er avgjørende for gjennomføringen (Armenakis & Harris, 2002).

Denne tilnærmingen inngår i en tradisjonell planlagt endringsmodell og har et intellektuelt preg. Spørsmålet er: Skjønner medarbeideren saken? I programmatisk kommunikasjonstenkning understrekes behovet for at medarbeiderne oppfatter visjonen som relevant, praktisk og nødvendig for deres ansvarsområde. Teknikkene som brukes under kommunikasjonsprosessen varierer mye. For å spre budskapet fra sender til mottaker kan en eksempelvis bruke memos, nyhetsbrev, brosjyrer, skilt, oppslagstavler, websider, videoer, podcasts og informasjon ansikt til ansikt.

I strategi for programmatisk kommunikasjon skal den informasjon som sendes være så nøyaktig som mulig og inneholde alt det mottakerne trenger å vite. Kommunikasjonen er selektiv hvor informasjon og mottakere velges med omhu for å møte de ulike gruppenes behov.

Et sentralt spørsmål er hva som skal til for å overtale den bestemte gruppen. Strategien kan brukes for å møte forventede motforestillinger og for å unngå at medarbeiderne får for mye informasjon å håndtere.

Fordeler og ulemper med programmatisk kommunikasjon

Programmatisk kommunikasjon er den vanligste metoden for å gjennomføre planlagte endringsprosesser i ulike organisasjoner (Lewis, 1999), men metoden er vurdert som mindre effektiv av de som implementerer (Nutt, 1987) og av interessenter (Lewis, 2006) enn deltakende kommunikasjon. En årsak til dette kan bl.a. være at et budskap sendt til mange ikke oppfattes på samme måte (Shannon & Weaver, 1949, etter Russ, 2008). Noen forskere mener at programmatisk kommunikasjon neglisjerer at mening skapes i forhandlinger (Berger & Luckmann, 1966).

Forandring i organisasjoner er normalt ikke en enveisprosess bl.a. fordi det er nødvendig at medarbeidere må bidra for å få til vellykkede endringer. Programmatisk kommunikasjon kan medføre at informasjonsmengden blir begrenset og svært presis. Dette kan bl.a. føre til at få og nødvendige tilpasninger til ulike kontekster ikke blir gjort. Konformitet i endringsarbeidet kan da bli viktigere enn resultatet. Når informasjon skal sendes til mange er det ikke alltid like enkelt for ledelsen å vite hva en skal sende. Det kan lett føre til formidling av for mye informasjon som ikke interesserer eller er vanskelig å forstå.

Programmatisk kommunikasjon skjer fra ledelsen og nedover i organisasjonen og ikke gjennom dialog. Metoden bidrar derfor ikke til å bygge konsensus rundt endringsprosesser. Manglende mulighet til å si sin mening gjennom deltakelse kan også redusere engasjement og fremme sinne og motstand mot endring ifølge Riehl et al. (2019); Russ (2008). Det er også et spørsmål om programmatisk kommunikasjon fremmer læring eller bare tilpasning til krav ovenfra og en konform atferd blant medarbeiderne.

Det er også fordeler ved programmatisk kommunikasjon. Metoden fordrer at det som formidles er gjennomtenkt, presist og forståelig. Det kan bidra til en god formidling av formell høykvalitetsinformasjon fra ledelsen. Fidler og Johnson (1984) fant at aksept av planlagt endring er

avhengig av en reduksjon i usikkerhet og kompleksitet. God kommunikasjon av forandring kan redusere usikkerhet og øke forståelsen av forandring (Allen et al., 2007; Armenakis & Harris, 2002; Lewis & Seibold, 1996) redusere nervøsitet (Miller & Monge, 1986), redusere negative følelser og troen på at forandringen mislykkes (Washington & Hacker, 2005) samt redusere motstand og øke viljen til å bidra i implementeringen (Lewis et al., 2006; Washington & Hacker, 2005). Programmatisk kommunikasjon kan dessuten gi en følelse av at det er kvalitetsinformasjon som formidles og at informasjon ikke blir bevisst tilbakeholdt. Denne kommunikasjonsmetoden er dessuten en effektiv (rask og kostnadseffektiv) måte å formidle informasjon på.

Den programmatisk kommunikasjonsformen er ikke ukjent i verken NT eller GT. Ofte påberopes åpenbaring av Guds vilje som grunnlag for klare budskap om hva som må endres. Det er det en rekke eksempler på både i Paulus sine brev og i brevene til menighetene i Johannes' åpenbaring. Det er også eksempler på denne kommunikasjonsformen på områder hvor det ikke ligger til grunn en direkte åpenbaring (1. Kor. 7 og 8), men da gis det rom for å tenke og handle annerledes. Programmatisk kommunikasjon vil både ut fra Skriften og forskningen på endringskommunikasjon være viktig i endringsprosesser i menigheter, men må selvfølgelig underkastes etterprøvingskriteriet (1. Kor. 14,29) om det dreier seg om åpenbaring eller lignende.

Deltakende kommunikasjon

Deltakende endringskommunikasjon inviterer til involvering og dialog i kommunikasjonsprosessen med en tanke om at endringsmottakerne også skal bidra til utforming av endringene og ikke bare motta endringene (Lines, 2007; Riehl et al., 2019). Selv om denne formen for kommunikasjon synes å være sjeldnere i NT så er det klare spor av det i bl.a. Paulus sine brev. Han henviser flere ganger til kommunikasjonsprosesser mellom han og menigheten som gjerne har foregått i forkant av hans budskap. Ofte refereres det til eller foreligger det en ikke-uttrykt forutsetning om at Paulus tidligere har samtalt om temaet (se f.eks. Galaterne 1). Paulus oppmuntrer også til at mottakerne av

kunnskap som forstandige mennesker selv skal ta stilling og gi respons (1.Kor 1,15).

Denne tilnærmingen til endringskommunikasjon bygger på at medarbeiderne skal være aktive deltakere i forandringsprosessen. Metoden innebærer ikke bare at medarbeiderne skal delta i utforming og implementering av endringen, men at de også skal ha innflytelse på resultatet av endringen. Nå medarbeiderne involverer seg så deler de også risikoen for endringsutfallet. Et viktig poeng er at deltakelse i endringsprosessen skal føre til at endringene blir langsiktig bærekraftige (Lines, 2004). Det er fokus på å bygge konsensus og varig støtte for endringene.

Tilnærmingen bygger dessuten på en tanke om demokratiske prosesser på arbeidsplassen, hvor medarbeiderne uavhengig av organisatorisk nivå får medbestemmelse i ulike forhold som har betydning for deres situasjon (Piderit, 2000). En slik tanke kan vel også begrunnes i tanken om det allmenne prestedømmet og tanken om det myndige lekfolk (1. Pet. 2,9). Vi ser også eksempler i NT på hvordan Den hellige ånd åpenbarer seg i dialogen og leder den i en bestemt retning (Apg. 15). På den andre siden synes det også slik at andre motiverende forhold for endring enn deltakelse i beslutnings- og endringsprosesser er framholdt i Bibelen. Teologi og åpenbaringer kaller til etterfølgelse og ikke drøftinger. Dessuten blir det veldig viktig at spørsmål som ikke er avgjørende for teologien eller tema som ikke referer til åpenbaring ikke tillegges en større betydning enn de har.

For at en deltakende kommunikasjon skal resultere i endring påpeker Zorn et al. (1999) at medarbeiderne må bli innovatører i deres jobb uavhengig av nivå (Riehl et al., 2019). I denne tenkningen om endringskommunikasjon er endring noe som skjer kontinuerlig og som medarbeiderne blir nødt til å engasjere seg i for at resultatene skal bli bra. Mange beslutninger om implementering tas i slike systemer på lavere nivå i organisasjonen. Det er også flere eksempler i Skriften på at ansvar «delegeres» eller overlates til tjenere, medtjenere, arbeidere og medarbeidere (Baasland, 1993). Vekten på å overlata ansvar til de med en bestemt utrustning eller nådegave står som vi har drøftet tidligere sentralt i Det nye testamentet. Når ansvar overlates til arbeidere innebærer det trolig at det vedkommende initierer og gjør, springer ut av

vedkommende sine spesielle gaver. Dette fordrer også betydelig frihet i valgene som blir gjort.

Deltakende kommunikasjon eller formidling kan skje på mange ulike måter. Eksempler er store sammenkomster/allmøter, arbeidsgrupper/komiteer, uformell samtale hvor utfordringer blir avklart der og da, eventuelt gjennom umiddelbar kontakt med ledere. Videre er idedugnader, medarbeiderundersøkelser, evalueringer, ulike klager eller oppmuntringer/støtteerklæringer andre eksempler.

I denne tenkningen legges det helt generelt vekt på bruk av mange ulike formelle og uformelle kanaler, skriftlige og verbale, digitale og personlige. I deltakende kommunikasjon er den strategiske tilnærmingen å få til dialog med alle interessenter om den planlagte endringen fordi man antar at alle kan bidra til endringen og at alle har lik rett til å få fram sine synspunkter. I tillegg vektlegges også dialog med de som man mener har noe spesielt å gi (penger, kunnskap, makt, ressurser) til forandringsinitiativet.

Fordeler og ulemper ved deltakende kommunikasjon

Det er også en del fordeler og ulemper ved dialogisk endringskommunikasjon. Kommunikasjonen som skjer på mange ulike måter gjennom ulike kanaler kan bli tvetydig og den endringen som man ønsker å gjennomføre kan «koke bort i kålen». For mye dialog og diskusjon kan føre til uklar retning, forvirring, økt usikkerhet, redusert engasjement og sinne. Dessuten må medarbeidere ta betydelig personlig risiko når de deler deres synspunkter på endring. I tillegg kan dialoger som ikke fører fram eller som ikke oppfattes som reelle føre til mistenksomhet og mistillit. Bare reelle dialoger bidrar ifølge Lewis (2006) til endrings-suksess. Videre kan deltakende kommunikasjon være lite effektive i den mening at kommunikasjonen tar mye tid og derfor er kostbare. Ledere og medarbeidere må med andre ord bruke mye tid på kommunikasjon. Det er også viktig å merke seg at ikke alle medarbeidere ønsker å delta i beslutningsprosesser, og påtvunget diskusjoner kan redusere lysten til å delta i implementeringen (Russ, 2008).

Det er også en del fordeler med dialogisk endringskommunikasjon. Deltakelse i endringskommunikasjonen kan gi bedre tilgang til

informasjon og mulighet for å få formidlet egne synspunkt og forslag til endringen. Forskning i ulike organisasjoner viser dessuten at deltakende kommunikasjon kan redusere motstand mot endring og øke motivasjonen til å være med på implementeringen av forandringen (Argote et al., 1983; Lines, 2004; Nutt, 1987; Riehl et al., 2019; Sagie et al., 1990). Studier viser også at denne kommunikasjonsformen kan øke nøyaktigheten i målsettingene for endringene og deltakernes forståelse for hvorfor endring er nødvendig (Brown, 1991) samt tilfredsheten med endringene (Coyle-Shapiro, 1999; Riehl et al., 2019; Sagie & Koslowsky, 1994). Deltakende kommunikasjon kan dessuten redusere usikkerhet og gi økt følelse av kontroll blant deltakerne i endringsprosessene (Bordia et al., 2004).

Gjennom deltakende endringskommunikasjon kan ledere og medarbeidere sosialt konstruere forandringene i en prosess av samarbeid. Det gir grunnlag for å skape en felles forståelse av visjonen bak målsettingen. Dette gjør det også mulig for lederne å bedre forstå medarbeidernes budskap om forandringen, og medarbeiderne får mulighet til å gi feedback på retningen for organisasjonen og samtidig diskutere enkelthetene ved implementeringen av endringen (Lines, 2004). Dette kan igjen skape et gunstig klima for utveksling av ideer på tvers av nivåer og virkeligheten blir så å si skapt i fellesskap.

Hva så?

Hvordan skal en så utforme og gjennomføre endringskommunikasjonen når det er fordeler og ulemper ved begge de skisserte tilnærmingene? Det er, som nevnt, viktig å begrunne endringene skikkelig for å øke sjansen for en god implementering. Behovet for åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser er godt dokumentert i organisasjonslitteraturen (Riehl et al., 2019). Dette poenget inngår i både den programmatisk og den dialogiske tilnærmingen til informasjon. Selv negativ informasjon kan redusere spenning og negative reaksjoner til endringer (Lewis et al., 2006). Både det refererte skriftmaterialet og den refererte forskningen viser at både programmatisk og dialogisk endringskommunikasjon er nødvendig.

I strekpunktene nedenfor er de viktigste rådene som kan utledes av programmatisk og deltakende endringskommunikasjonen gjengitt:

Råd basert på en programmatisk kommunikasjonsstrategi:

- Gi god, nøyaktig og presis informasjon sendt fra toppen nedover i organisasjonen på en måte som forstås av mottakerne
- Det er viktig å kommunisere med alle sentrale interessenter i endringsprosessen
- Mottakere av informasjon velges med omhu og informasjonen tilpasses de ulike gruppenes behov
- Kommunikasjonen må ta utgangspunkt i en visjon og inngå i en planlagt endringsprosess
- Kommunikasjonen må skje før endring og gjennom hele endringsprosessen
- Det er iktig å forutse innvendinger slik at de kan imøtegås før de kommer opp
- Formelle kanaler er de viktigste kanalene for endringskommunikasjon

Råd basert på en deltakende kommunikasjonsstrategi:

- Det er viktig med mye kommunikasjon
- Kommunikasjon må skje som en dialog hvor alle deltakere forventes å bidra til utforming og gjennomføring av endring
- Kommunikasjonen skal bidra til å skape konsensus, og hensikten med dialogen er bl.a. å skape eierskap og engasjement hos mottakerne
- Det er viktig å bruke mange ulike formelle og uformelle kanaler, skriftlige og verbale, digitale og personlige

Begge kommunikasjonsformene har, som vi har sett, fordeler og ulemper. Helt generelt kan man vel kanskje konkludere med at bruk av begge kommunikasjonsformene reduserer ulempene ved den andre kommunikasjonsformen.

Valg av kommunikasjonsform

Litteraturen om endringskommunikasjon sier lite om hvilket blandingsforhold av de to formene for endringskommunikasjon som brukes i en konkret situasjon (Russ, 2008). Vi kan derfor bare spekulere litt om dette. Karakteren av endring har trolig betydning for valget. Senere i dette kapitlet skal vi gjennomgå de mest sentrale råd til endringskommunikasjon som vi finner i organisasjonslitteraturen. Av disse rådene framgår det at en formålstjenlig strategi for endringskommunikasjon bør inneholde både en programmatisk og en dialogisk tilnærming. Slik vi ser det er dette også i tråd med en bibelsk tilnærming til endring i menighetsarbeidet. Her vil imidlertid Guds ord og åpenbaring, slik vi diskuterte i innledningen, danne overordnede premisser for hva som formidles og på hvilken måte. Innenfor disse rammene vil det være grunnlag for dialog. Av og til kan åpenbaringene være konkrete og handlingsrettede. Dersom disse åpenbaringene etter en prøvingsprosess legges til grunn for hva som skjer i menigheten vil innslaget av programmatisk kommunikasjon trolig bli større.

Omfanget og typen av endring, kulturen i menighetsorganisasjonen og omgivelsene, konfesjonelle tradisjoner, hvor raskt endringen bør gjennomføres, hvor enige man er om mål, menighetens størrelse, hvilken fase man er i av endringsarbeidet, størrelsen på menighetsorganisasjonen og lignende har betydning for hvordan programmatisk og deltakende kommunikasjon blandes sammen. For å gjennomføre en stor og omfattende endring er det trolig nødvendig med grundige og gode forklaringer om hvorfor endringen er nødvendig og hvordan den kan skje. Både planlagt programmatisk kommunikasjon og dialog gjennom deltakende kommunikasjon er nødvendig i en slik situasjon. I en situasjon hvor endringsbehovet sees et stykke i forkant av når endringen skal gjennomføres vil mulighetene til å planlegge kommunikasjonen være enklere, noe som muliggjør et betydelig innslag av programmatisk kommunikasjon. Preges organisasjonen av enighet om mål vil det trolig være enklere å gjennomføre en deltakende kommunikasjonsprosess, fordi man da ville være tryggere på eventuelle forslag som kommer underveis. Hvis en endring av ulike grunner må skje

meget raskt vil mulighetene for en lengre deltakende prosess kunne være mindre og programmatisk kommunikasjon blir viktigere.

Det vil også trolig være slik at kommunikasjonen vil skifte gjennom en endringsprosess. F.eks. kan det tenkes at man i forkant av endringen legger mest vekt på å informere og forklare, og at man under gjennomføringen hvor detaljkunnskap hos medarbeiderne er mer påkrevd bruker dialogformen mer for å finne fram til gode enkeltløsninger for å nå målene for endringen. Også størrelsen på menigheten vil ha betydning for blandingsforholdet i kommunikasjonen. Muligheten til å ha en deltakende kommunikasjonsform vil være mindre i store forsamlinger enn i små. Den deltakende formen må i store forsamlinger i større grad begrenses til de med ansvar for ulike oppgaver i menigheten.

Den kulturelle og konfesjonelle konteksten en menighet står i må også vurderes når en velger kommunikasjonsform. I noen kontekster vil det være meget vanskelig å gjennomføre endringer uten dialog, mens det i andre nærmest forventes at lederne skal initiere og kun informere om hvilke endringer som skal skje, og så følger menigheten dette. I kulturer med stor grad av makttdistanse (Hofstede, 2001), dvs. aksept av at noen ledere fattet beslutninger på vegne av andre, vil trolig en programmatisk tilnærming være viktigere enn i kulturer med lav makttdistanse.

Blandingsforholdet mellom disse to kommunikasjonsformene vil i en menighet, som nevnt, også avgjøres av om lederne mener at endringene er et resultat av åpenbaring eller om de er knyttet til fundamentale teologiske spørsmål. Vi påpekte at Skriften og åpenbaring danner overordnede premisser for hva som formidles og på hvilken måte. Innenfor de overordnede rammene er det grunnlag for dialog. Dersom disse åpenbaringene etter en prøvingsprosess legges til grunn for hva som skjer i menigheten vil innslaget av programmatisk kommunikasjon trolig bli større, men Guds Ord eller åpenbaringene er ofte ikke så presise at en dialog utelukkes.

Så må det tilføyes at kirkens vedtekter om saksbehandling og beslutninger vil påvirke kommunikasjonsprosessen, men om vedtektene ikke er tilpasset situasjonen kirken befinner seg i vil en selv når en følger disse reglene kunne få friksjon i beslutningsprosessen.

Kommunikasjonsstrategier og situasjon

Vi skal nå se på seks kommunikasjonsstrategier som både inneholder elementer av programmatisk og dialogisk endringskommunikasjon. En viktig årsak til å trekke frem disse strategiene er at de er utledet på grunnlag av endringsprosesser i non-profit-virksomheter og drøfter hvilke situasjoner det kan tenkes at de ulike strategiene egner seg best i.

Lewis et al. (2001) utarbeidet seks kommunikasjonsstrategier på grunnlag av en kvalitativ studie av 23 non-profit-organisasjoner i USA. I denne studien ble det også utarbeidet prediksjoner av hvilke strategier for kommunikasjon som var best i ulike situasjoner.

Den første strategien kan vi kalle for *lik formidling av info til alle* (equal dissemination). Informasjon formidles til alle interessenter tidlig, ofte og på samme måte ved bruk av nettsider, informasjonsblad, allmøter, møter med enkeltpersoner, telefonsamtaler, plakater, bannere, mv.

Tilnærmingen gir alle en sjanse til å sette seg inn i det som skal skje før det skjer. Det hindrer at de kritiske røstene kan si at de ikke ble informert på et tidlig stadium, og ved å formidle den samme informasjonen til alle unngår en kritikk for å dele informasjon kun til dem en liker eller forventer støtte fra.

Det er imidlertid også ulemper knyttet til denne strategien. Strategien krever betydelige ressurser og medfører høye kostnader knyttet til materiell og møtevirksomhet. Mottakerne kan også få informasjon de ikke ønsker og detaljer som vekker unødig uro og forvirring. Denne formen for endringskommunikasjon har sterke programmatiske trekk, men informasjonen som formidles er ikke spesialtilpasset til de ulike gruppene som mottar den.

Den andre strategien for endringskommunikasjon kaller Lewis et al. (2001) for *informasjon-til-alle-gjennom-dialog* (equal participation). Denne tilnærmingen har alle elementene i den foregående modellen, men den legger også vekt på tilbakemelding/dialog. Dette er m.a.o. en blanding av programmatisk og deltakende endringskommunikasjon. Dialog kan trolig bidra til konsensusbygging og det kan gi en følelse av å være en del av et team. Ulempen er at det å legge stor vekt

på å få fram ulike synspunkter fra ulike interessenter kan skape en sterkere politisert og motsetningsfylt prosess enn en ellers ville fått. I en del situasjoner er det likevel helt nødvendig å ha en kommunikasjonsform som bygger konsensus fra noen spesielt betydningsfulle interessenter. En dialogisk form vil da være nødvendig.

I den tredje formen for endringskommunikasjon legges det vekt på å gi mer info til de som har ressurser som en er ute etter (*Quid pro quo*). Endringsagenter viser mer kommunikativ interesse overfor de interessenter som har noe organisasjonen virkelig har brukt for (f.eks. penger, ekspertise, godkjenningsmyndighet og gjennomføringsevne). Metoden vektlegger dialog.

Dette er en effektiv måte å kommunisere på fordi oppmerksomheten kun rettes mot de viktige interessentene, de som har stor innflytelse eller bidrar med betydelige ressurser til organisasjonen. Som en av respondentene i Lewis et al. (2001) sin undersøkelse påpeker at hvis de viktige interessentene aksepterer noe så kommer det til å skje, hvis ikke kan det bli veldig vanskelig å få til endringen. Metoden kan imidlertid irritere dem som blir utelatt. Medarbeidere som f.eks. ikke vet hva som skjer kan yte betydelig motstand.

Behov-for-å-vite er den fjerde strategien for endringskommunikasjon. Også dette er en selektiv kommunikasjonsstrategi, men her informerer endringsagenten kun de som virkelig har behov for informasjon eller de som eksplisitt uttrykker et behov for informasjon, og endringsagenten gir dem kun den helt nødvendige mengden informasjon. Hensikten er å gjøre kommunikasjonsprosessen effektiv, unngå motstand og unngå å overlesse interessenter med informasjon (Lewis et al., 2001). Metoden vektlegger dialog.

Ut fra denne tenkningen blir det avgjørende å finne fram til dem som skal informeres og hva de skal motta. Fordelene og ulempene med denne tilnærmingen er omtrent som for den foregående. Den er effektiv ved at kommunikasjonen rettes mot de mest relevante mottakerne, men kan skape irritasjon og endringsmotstand blant dem som ikke blir en del av kommunikasjonsprosessen. Metode kan, som den foregående, også brukes til å manipulere f.eks. medarbeidere ved å holde dem utenfor kommunikasjonsprosessen.

Den femte form for endringskommunikasjon kan kalles for *markedsføringsstrategi*. Igjen en selektiv kommunikasjonsstrategi. Hensikten er å konstruere budskap som selger til bestemte grupper og enkeltpersoner gjerne formidlet fra perspektivet til mottakerne. En er særlig opptatt av å tilpasse budskapet til mottakerne og å få fram gevinstene for mottakeren av endringen. For å få det til er det viktig å analysere mottakerne og forstå deres situasjon så godt som mulig. Dette vil også være til hjelp når en skal svare på motforestillinger fra mottakerne. Modellen kan være veldig ressurskrevende og er trolig særlig egnet til større endringer ifølge Lewis et al. (2001).

Den sjettede strategien for kommunikasjon av endring kan kalles *reaksjonsbasert strategi*. Forandringsagentene informerer som en reaksjon på ei uventet krise med tanke på å overleve den nødvendige forandringen. Dette er en lite planlagt modell for kommunikasjon og er neppe å foretrekke, men en del brukt når endringsbehovet ikke er forutsett tidlig nok.

Lewis et al. (2001) tror at antatt behov for effektivitet i kommunikasjonsprosessen og antatt behov for å bygge konsensus predikerer kommunikasjonsstrategien ved endring. Kommunikasjonseffektivitet dreier seg om evnen til å gjennomføre en kommunikasjonsoppgave med minst mulige ressurser. Det antas at endringsagentens oppfatning av behovet for effektivitet i kommunikasjonsprosessen er større når det er få kommunikasjonskanaler med lav evne til å bære informasjon, når det er et stort behov for raske endringer og derav liten tid til å kommunisere og når ressursene til endringen er begrenset.

Å bygge konsensus dreier seg om anstrengelsene for å oppnå en felles forpliktelse på endringsretningen. Lewis et al. (2001) fant at det er særlig viktig å bygge konsensus når endringene er antatt å være kontroversielle og hittil ukjente, når tilsvarende endringer tidligere har møtt motstand, når kritiske ressurser innehas av interessenter som er viktig for gjennomføringen og når en kontinuerlig støtte er nødvendig gjennom endringsprosessen. Hvordan behovet for kommunikasjonseffektivitet og behovet for å bygge konsensus predikerer metode for endringskommunikasjon kan skisseres på denne måten (Lewis et al., 2001):

Tabell 22: *Kommunikasjonseffektivitet, konsensus og endringskommunikasjon*

	Lavt behov for å bygge konsensus	Høyt behov for å bygge konsensus
Høyt behov for kommunikasjonseffektivitet	Behov for å vite modell	Mer info til de som har ressurser som en er ute etter. Markedsføringskommunikasjon
Lavt behov for kommunikasjonseffektivitet	Lik formidling av info til alle	Informasjon til alle gjennom dialog. Markedsføringskommunikasjon

Om å knytte an til grunnlaget

Nå har vi altså sett på to ulike tilnærminger til endringskommunikasjon og vi har konkludert med at begge formene bør anvendes. I Bibelen ser vi at motivering for endring alltid knyttes til grunnlaget for troen. En rekke eksempler på dette finner vi i Paulus brev til menighetene. I 1. Kor. 14 ser vi for eksempel hvordan Paulus begrunner endringer i gudstjenesten i Korint med behovet for at budskapet som forkynnes skal bli forstått. I en studie av to senmoderne kirker i vekst viser Tangen (2009) en sterk kobling mellom grunnlaget for menigheten, visjon og kommunikasjon. Tangen (2009) påpeker bl.a. at bibelske fortellinger gir et eksistensielt fundament i de kirkene han har studert. Bibelen gir den enkelte forståelse for hensikten med livet, den bidrar til at leseren ser seg selv som en del av en omfattende og helhetlig mening. Dette kan også bidra til å gi kommunikasjonen en sterkere transformativ kraft.

Også endringskommunikasjon bør utformes slik at det bidrar til at mottakeren får forståelse av at det dreier seg om vedkommende sin mening med å være i denne verden og del av denne helheten. Den enkelte må se hvordan deres innsats bidrar til å realisere den store helheten. Kommunikasjon om endring kan også bidra til å legge til rette for at mottakerne ser den som en mulighet til å i sterkere grad realisere sin pasjon for det som er den virkelige/endelige meningen med tilværelsen. Bruk av fortellingsformen i kommunikasjonen kan skape innlevelse og virke inspirerende.

Kanskje den viktigste motivasjonen for å engasjere seg i menigheten er at en ser at en på den måten lever livet sitt riktig ut fra den åpenbarte sannhet i skriften. Tangen (2009) viser at troen på at en har funnet sannheten medfører at respondentene hevder de satser hardere og tar større sjanser enn de ellers ville gjort. Bibelen er ikke bare et verktøy for å få det bedre verken på individ- eller menighetsnivå. Å knytte an endringskommunikasjonen til det bibelske grunnlaget for arbeidet er derfor trolig viktig for endringsprosessen. I denne sammenheng vil vi også påpeke at den grunnleggende tenkningen i Bibelen er at den forandrer levemåte. Sannheten bidrar med andre ord til å forandre ledere og medarbeidere slik at de i sterkere grad er villig til å endre på sitt arbeid og/eller øke innsatsen. I en slik prosess kan inspirerende rollemodellering trolig være en sterk kommunikasjonsform.

I kapittel 2 viste vi at en sentral observasjon for de første kirkeveksttenkerne var at det var bibeltro menigheter som vokste. Større studier gjennomført på 70- og 80-tallet indikerer at dette er riktig (Kelly, 1986; Thomas & Olson, 2010). Dette poenget forsterker trolig betydningen av at begrunnelsen for endringene må være bibelske, og kommunikasjonen av dem må vise at endringene har en solid bibelsk forankring og er direkte motivert av misjonsbefalingen.

Menighetsarbeidet må gi mening i den sosioøkonomiske konteksten menigheten lever i (Tangen, 2009). Kulturell relevans blir på denne måten avgjørende også for endringskommunikasjon. Kulturell relevans blir drøftet et annet sted i denne boka (bl.a. kapittel 1 og 2). Her vil vi bare påpeke at om ikke medarbeiderne i en menighet ser at de endringene som initieres er relevante så vil trolig innsatsen deres reduseres. Dette innebærer at begrunnelsen for endring må skape forståelse for endringenes kulturelle relevans.

Noen råd

I en gjennomgang av 38 populærvitenskapelige bøker gir Lewis et al. (2006) en oversikt over de mest sentrale rådene om endringskommunikasjon og drøfter samtidig deres holdbarhet i lys av den forskningsbaserte litteraturen. De mener at følgende råd går igjen i denne litteraturen:

- Stimuler kommunikasjon og deltakelse med interessenter (stakeholders)
- Legg til rett for endring ved å klargjøre hvilke spesifikke skritt som man må igjennom i forandingsprosessen
- Definer fokus og visjon som andre kan følge etter
- Framhev deltakelse og bemyndigelse, myndiggjøring (empowerment) ved å få folk til å føle seg som en del av endringsprosessen. Det bidrar til å skape aksept og forpliktelse til forandringene og deres målsettinger. Oppmuntre medlemmer til å bli eiere av endringene og til å tenke selv
- Skap en kultur for forandring og bruk kulturen som et verktøy eller et anker for å muliggjøre forandring
- Framhev formål og visjon og gi en konsistent og sterk forklaring på endringene som skal iverksettes
- Ha fokus på kommunikasjon fordi det er nøkkelen til å komme seg gjennom utfordringene under implementeringen av forandringer
- Be om input og deltakelse ved å involvere mange interessenter i forandringskommunikasjonen
- Bruk uformelle nettverk og din kunnskap om interessenter, opinionsledere, koalisjoner til å formidle informasjon
- Spre info og finn ulike strategier for å nå interessenter
- Ta hånd om stilen, språket og innholdet i kommunikasjonen på en strategisk klok måte
- Vær motiverende i kommunikasjonen ved å feire seire og inspirerende innsats
- Utvikle og følg en kommunikasjonsplan hvor strategier, kanaler, budskap, budbringer og timing er gjennomtenkt
- Formuler og kommuniser visjon og snakk om den med interessenter

Flere av rådene synes å være understøttet av forskningen vi drøftet under programmatisk og deltakende kommunikasjon. Rådene som er gitt i den populærvitenskapelige ledelseslitteraturen legger, som vi ser av strekpunktene ovenfor, mest vekt på den deltakende tilnærmingen. Foruten behovet for mye kommunikasjon framheves altså deltakelse, input fra mottakerne, bruk av nettverk, myndiggjøring, skape eierskap hos

medarbeidere, mv. Samtidig ser vi også noen spor av programmatisk kommunikasjon gjennom vekten på å utvikle og følge en plan for kommunikasjon som er tilpasset behovet, og gjennom fokuset på visjon og vektleggingen av å utvikle en riktig stil, et riktig språk og et solid innhold i det som kommuniseres. Alle disse forholdene synes å være bra forankret i empirisk forskning. Kanskje betydningen av programmatisk kommunikasjon undervurderes noe i forhold til de forskningsresultatene som er skissert ovenfor. I den mer populære litteraturen om endring i menigheter (Jenssen, 1995) understrekes det ofte at en bør bruke menighetens tradisjon som utgangspunkt for endringsforslag.

Valg av kanaler

Et sentralt spørsmål er hvilke kanaler eller medier en kan bruke for å kommunisere endringer. Dette er diskutert mye i den populære litteraturen om endringskommunikasjon og ulike kanaler anbefales. I forskningslitteraturen er det imidlertid gjort lite arbeid mht. hvilke kanaler eller medier som er best egnet for endringskommunikasjon (Lewis, 2006). I den grad en likevel kan konkludere må det være at behovet for mye kommunikasjon fordrer bruk av mange ulike kanaler slik at de man ønsker å nå faktisk blir nådd. Dette er imidlertid ofte ressurskrevende å gjøre.

Vi har tidlige nevnt noen eksempler på kanaler eller medier. I menigheter kan de fleste av disse formene brukes. Samtidig er det nok noen kanaler som er særegne for menigheter. Sentralt i endringsarbeidet er trolig prekener til hele forsamlingen eller til bestemte grupper om man ønsker målretting, et godt menighetsblad (papir eller digitalt) og bruk av oppslagstavler, mv. Gjennom forkynnelsen kan en tegne det store bildet i forkant og en kan motivere underveis. Mellomledere/avdelingsledere er en viktig gruppe å kommunisere endringer med. Disse personene kan både hindre endringer og de kan være viktige bidragsytere i å fremme endringsprosessen. Avdelingsledermøter som kommunikasjonsarena blir derfor en sentral arena for kommunikasjon med mellomledere. Dialog med enkeltpersoner er også en viktig arena som kan brukes til å redegjøre for og snakke om endringer. Andre kanaler kan også tenkes. Gode begrunnelser og et system for kommunikasjon

kan redusere antallet misforståelser og feiltolkninger og øke sannsynligheten for støtte og suksess under implementeringen.

Oppsummering og konklusjoner

Det er nødvendig å skape forståelse for hvorfor og hvordan endringer skjer. Det øker sannsynligheten for en vellykket endring. Menigheten bør være godt forberedt og begrunnelsene for endringsbehov og endringstiltak må være kommunisert på en god måte både gjennom programmatisk og deltakende kommunikasjon. Det er neppe en enkel oppskrift på når man vektlegger den ene eller andre formen for kommunikasjon, eller hvordan blandingsforholdet mellom de to formene for kommunikasjon skal være.

Vi har også vist at det er viktig at en tar hensyn til situasjon (tidspress, økonomi, endringenes omfang mv.), at en velger riktige kanaler og knytter kommunikasjonen til grunnlaget for menighetens arbeid. En hovedkonklusjon er at mye og godt gjennomtenkt informasjon gjennom mange kanaler er viktig for å få gjennomført endring. Vi har drøftet faglitteraturens råd om hvordan deltakelse og samtale trolig er viktig i endringskommunikasjon. Samtidig har vi forsøkt å vise at behovet for å ta hensyn til menighetskonteksten er viktig. Bl.a. er behovet for å begrunne endringene i grunnlaget for menighetens virksomhet og ulike virksomhetsgreiner viktig.

Det er flere studier av kommunikasjon i endringsprosesser for sekulære organisasjoner. Det er oss bekjent ikke foretatt noen slike studier i menigheter. Det som finnes, er en del erfaringsbaserte bøker som gir veiledning om endringer i menigheter. Noen av disse vektlegger kommunikasjonssiden betydelig (se f.eks. Schaller, 1993; Stanley & Jones, 2006). Det er trolig mange gode råd som gis i disse bøkene, men de bygger i liten grad på forskning og det er derfor vanskelig å si hvilke råd som er generelt gyldige og i hvilke kontekster de er gyldige i.

Dette kapittelet bygger på at det er mulig å overføre mange av konklusjonene trukket i den ordinære ledelses- og organisasjonslitteraturen til menigheter. En spesiell utfordring i tilknytning til menigheter er hvilke føringer Guds Ord og eventuell åpenbaring legger på utforming av endringskommunikasjonen. Dette er et tema som nærmere

KIRKELEDELSE

studier av skriftmaterialet og empiriske studier av menigheter kan gi oss noen svar på.

Kap.13

Hvordan bør menigheter arbeide med endring?

Hvorfor drøfte endringsteoretiske perspektiver?

Formålet med dette kapittelet 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 menighetsutviklende prosess?

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 vi i stor grad finner et rasjonelt eller begrenset rasjonelt planleggingsperspektiv på endring i mye av den populære litteraturen om menighetsbygging (f.eks. Warren, 1995)⁴

I noen mindre deler av denne litteraturen er det også anvendt en nokså ensidig livssykluslitenkning (se f.eks. George & Bird, 2017). 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

⁴ Det ligger utenfor rammen for dette kapittelet å drøfte rasjonalitetsbegrepet, men vi 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.)

implikasjoner. For eksempel må tilpasningsstrategier eller ulike former for maktanvendelse i endringsprosesser vurderes teologisk.

Det er flere måter å drøfte problemstillingen i dette kapittelet på. Ett alternativ er å diskutere populærforfatteres endringsperspektiv i lys av den alminnelige endringslitteraturen, for eksempel hvilke perspektiver Warren (1995) eller (George & Bird, 2017) legger til grunn i sine bøker. Vi 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 kapittelet 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 vi 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 vi vet, ingen som har gjort før med tanke på anvendelse i en kirkekontekst. Vi forsøker derfor å vise perspektivenes relevans med eksempler, vi kommenterer teologisk relevante innvendinger, og vi anvender dessuten Råmunddal (2015b) tilnærming til menighetsutvikling som grunnlag for noen refleksjoner. Dette bruker vi så til å begrunne perspektivvalg. Vi kan skille mellom flere typer endringer – fra inkrementelle endringer til radikale og disruptive endringer eller innovasjoner. I dette kapittelet 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.

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

Menighet som endringskontekst

En kirke eller 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. Oppmerksomheten er i denne boka rettet mot den lokale kirken. I dagligtale brukes begrepene *den lokale kirken*, *forsamlingen* og *menigheten*. Begrepet *kirke* kan refererer til den universelle og til den lokale kirken. Vi bruker begrepet i denne boka i hovedsak om den lokale kirken, og bemerker det særskilt om det vi skriver gjelder den universelle kirke. Ordet *menighet* brukes sjeldent for å betegne den universelle kirke. Vi bruker begrepet for å betegne den lokale kirke. Når vi definerer den lokale kirke, 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) (Råmunddal, 2016).

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 gudsríkets 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).

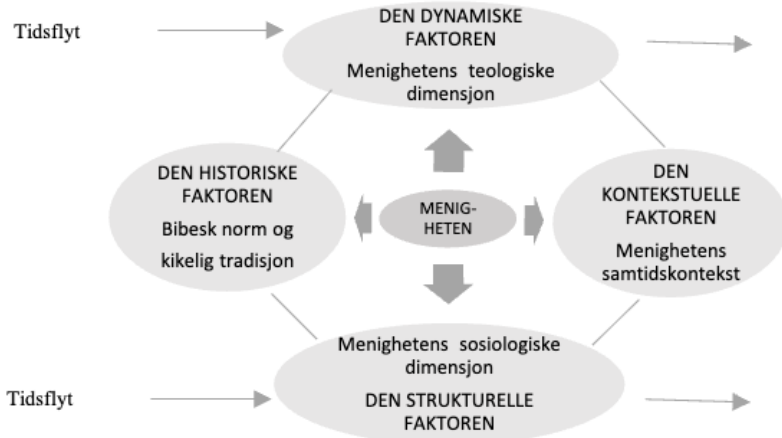
Fordi det er menigheter som er konteksten her, er det viktig å se endring og endrings- prosesser i et ekklesiologisk perspektiv. Råmunddal (2015a) har presentert en helhetlig ekklesiologisk modell for menighetsutvikling. Modellen er gjengitt i figur 13.1 nedenfor. En menighet har to dimensjoner, og den 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 (2015a) 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 dette kapittelet vil vi 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 Råmunddal (2015a) beskrivelse av modellen betoner han hvor viktig det er at menigheter har et bevisst forhold både til den historiske faktoren og til samtidsfaktoren. Som vi senere skal vise, har begge disse faktorene også betydning for hvilket endringsperspektiv man velger for menigheter.

Figur 8: *Menighetens to dimensjoner og doble kontekst (Jenssen, 2016; Råmunddal, 2015b).*



I figuren ovenfor er kirke 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 13.1 er dette aspektet tegnet inn med to horisontale piler og kalt for tidsflyt. Fra et teologisk perspektiv viser dette at kirken 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. Vårt 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.

Endringsteoriene 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 åndsskapt størrelse beskrives best i 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 vi 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, p. 57). Begrepsbruken i en teologisk og en organisatorisk tilnærming til kirken 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 fagtradisjonene 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 kapitlet 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 vi derfor reflektere over hvordan tilnærmingene eller perspektivene står seg i et teologisk lys. Dette er ikke en triviell sak. Vi 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 vi bruker denne litteraturen, vil vi derfor hele tiden reflektere over hvor relevant den er for menigheten, og om den inneholder elementer som bryter med skriftmaterialet. I neste avsnitt drøfter vi anvendelsen av noen sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver i menigheter.

Organisatoriske endringsperspektiver i menighetskonteksten

Teoriene vi 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 iverksette 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 forandringsprosesser også i slike situasjoner. Vårt ønske er vel at slike overnaturlige prosesser alltid skal gå foran og være en sentral del av endringsprosesser.

Vi 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 forandringsprosesser, og fordi de trolig også vil hjelpe oss når vi forsøker å endre kirker. Det er ikke ett av perspektivene som er helt riktig. De kaster lys over ulike deler av de fleste forandringsprosesser, 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 iverksette nødvendige tiltak. Denne prosessen kan kalles intensjonal. Sagt på en annen måte er forandringsprosessen drevet av intensjoner eller mål (Huy, 2001; Jacobsen, 2018). 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 iverksatt 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 & 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 (Weber, 1964/1967) byråkratimodell og Taylor (1911) Taylors 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

Planleggingsperspektivet som her er introdusert, er hentet fra atferdsvitenskapene. Forskning og eksemplifisering i litteraturen er derfor dennesidig. Modellen for menighetsutvikling som vi 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 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 svakheter og skape en sunnere kirke. Også i den eldre kirkeveksttenkingen 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 kirker utenfor eget kirkesamfunn.

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 vi 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 innvendigene 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, 2007). I de førstnevnte teoriene innenfor 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 formelle sider ved organisasjonen, for eksempel organisasjonsstrukturen. Atferd er også i stor grad styrt av normer, verdier og måten man forstår virkeligheten på (Schein, 2010). 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 gjøre.

At det er et samspill mellom formelle og uformelle sider ved organisasjonen, understøttes av Beer et al. (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 and Gardner (2019) 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 vi gi et eksempel fra menighetsutvikling: En menighet ønsker å øke evangeliseringsaktiviteten. Gjennom taler, leder-samlinger 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 kirken 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 & Gardner, 2019).

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 forutsi 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 vi vil komme tilbake til på slutten av kapittelet – 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. Vi 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. Vi tror at det på denne bakgrunnen er fornuftig å anvende et slikt perspektiv som en hovedtilnærming til utvikling og bruk av endringsmetoder. Dette vil vi begrunne ytterligere i det følgende.

Endringer gjennom livssyklusprosesser

Felles for perspektivene drøftet 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. Vi drøftet denne tilnærmingen inngående i kapittel 5 og vi skal ikke ta opp igjen detaljene, men drøfte noen prinsipielle sider ved tilnærmingen.

Alle organisasjoner er forventet å gå gjennom et sett av faser i løpet av levetiden (Jenssen, 2020). Greiner (1998) beskriver, som vist i kapittel 5, en slik prosess i fem faser: Kreativitetsfasen, styringsfasen, delegasjonsfasen, samordningsfasen og samarbeidsfasen. Som vi påpekte i kapittel 5 så er neppe endringsprosesser helt like og fasene kan være færre eller flere og rekkefølgen i fasene ikke nødvendigvis lik den nevnte faseinndelingen. Likevel går nok organisasjoner gjennom noen faser hvor overgangene er utfordrende.

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. For en nærmere redegjørelse for innholdet i denne teorien se kapittel 5.

Med utgangspunkt i modellen for menighetsutvikling (Råmunddal, 2015b) 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 & Bird, 2017), 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 samarbeidsklime avgjørende.

Endring gjennom omgivelsespåvirkning

Relasjonene mellom organisasjoner og omgivelsene deres fokuseres særlig i nettverksperspektivet (se f.eks. Burt, 1992; Granovetter, 1973), i ressursavhengighetsteori (se f.eks. Pfeffer & Salancik, 1978), i institusjonell teori (se f.eks. DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2013) og i populasjonsøkologi (se f.eks. Hannan & 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 (se kapittel 11).

Styrken i båndene og nettverkets struktur er eksempler på nettverksfaktorer som antas å påvirke endringsprosesser (se f.eks. Burt, 1992; Granovetter, 1973; Jenssen, 2001; Krackhardt, 1992) suksess i nyetablering av virksomheter (se f.eks. Granovetter, 1973; Jenssen, 1999) og innovasjon i bedrifter (se f.eks. Jenssen & Nybakk, 2009).

Nettverk antas å være viktig fordi det gir tilgang til ulike ressurser som penger, maskiner, lokaler, informasjon, motivasjon og legitimitet (Jenssen, 1999, 2001). Dette knytter nettverksperspektivet 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 ny-institusjonell 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 & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1983; Powell & DiMaggio, 2012; Zucker, 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. Ifølge Powell (2007) 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 (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2013). 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 & Freeman, 1989) 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. Tilpasningsprosessen 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 tilpasning.

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, 2001; Jenssen & Nybakk, 2009).

Hovedspørsmålet i dette kapittelet 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, 2015b) 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 vi 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.

Vi 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 starthjelp, 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 & Cool, 2014).

I en større studie av nyetableringer av kirker fant Jenssen 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 (sendtnorge.no). Mulige forklaringer på denne utviklingen kan være knyttet til omgivelseskarakteristika. 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. Ressursene 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 tilnærmingen 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 bedehus 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 moderne og senere postmoderne kulturen.

Det er skrevet mye om hvordan de kognitive mekanismene fører til spredning av ideer ved imitering (Korica & Bazin, 2019; 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 vanskeligere å få til. Greenwood and 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 kirkene 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 & Olson, 2010).

Delvis innenfor et institusjonelt perspektiv drøfter Ambos og Birkinshaw (2010) Ambos and Birkinshaw (2010) hvordan nyere virksomheter utvikler seg og forandrer fokusretning 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 tenkingen i maktperspektivet, som er et av de to perspektivene vi kort skal omtale nedenfor før vi trekker sammen drøftingene.

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 & 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; Cohen et al., 2012).

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. Organisasjonens 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, 2015b)

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. (se f.eks Wolf, 2014). Samtidig er det viktig å forstå at maktanvendelse er etisk krevende.

Den sosiologiske dimensjonen i menighetsutvikling (Råmunddal, 2015b) 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 dette kapittelet, 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 vi her har gitt av forskjellige tilnærminger til å forstå og utføre endring i menigheter (første ledd i problemstillingen), vil vi 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, 2015b). Menighetsutvikling som fag er også basert på at noen med en intensjon om forandring intervensjoner 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 & Barbosa da Silva, 2016). Siden dette på ulike måter kanaliseres gjennom mennesker, slik modellen til Råmunddal (2015b) 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, iverksetter 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 (Råmunddal, 2015a). 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 vi tar til orde for et *begrenset* rasjonelt perspektiv, er det fordi vi ikke tror det er mulig eller fornuftig å analysere all tilgjengelig informasjon, utrede alle alternative strategier og så videre. Likevel vil vi 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 vi 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 & Simon, 1958/1992). Hele prosessen vil være påvirket av teologiske overveielser og åpenbaring. Vi 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. Vi vil også tilføye at den teologiske dimensjonen (Råmunddal & Barbosa da Silva, 2016) 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 kirker.

Tanken om begrenset rasjonelle endringsprosesser har sider ved seg som altså fordrer noen teologiske resonnementer. 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 latskap 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 vi så drøftet så mange ulike og delvis alternative tilnærminger til planlagt endring i dette kapittelet? Endring skjer ikke fullt og helt slik teorien om planlagt endring beskriver, men blir, som vi har vist, påvirket av flere forhold (Jacobsen, 2018; Van de Ven & 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 kirker. 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 vi 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. innen- for 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 kirken 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 delegerer. 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 større 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. Bruk 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

Svarene på spørsmålene vi stilte innledningsvis i dette kapittelet, 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.

Vi har vist at et planlagt og begrenset rasjonelt perspektiv på endring er vanlig i litteraturen om menighetsledelse. Det tror vi er et riktig valg, men vi 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. Vi 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 bruken av dem i praksis skaper teologiske utfordringer som må forstås og håndteres klok.

Perspektivvalget vi har gjort, er ikke grundig analysert innenfor den konteksten vi argumenterer for å bruke det i. Dette kapittelet representerer noen begynnende resonnementer om grunnlaget for planlegging og endring i kirker. Det er altså behov for mer forskning knyttet til hovedproblemstillingen i kapittelet. 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 normativitetsfelt til Råmunddal and 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.

Kapittel 14

Motstand i endringsprosesser

Jan Inge Jensen og Styrkår Dramstad

Formål og bakgrunn

Formål

For kirker og trossamfunn er vekst viktig av flere grunner. Jesus befalte sine etterfølgere å gå ut og gjøre alle folkeslag til disipler. Vekst blir ofte sett på som Den hellige ånds verk, og mange kristne anser kirkens vekst som Guds plan for å utvide hans rike på jorden.

Men det finnes også praktiske grunner til kirkens vekst. Kirker trenger mennesker for å fortsette å fungere, voksende kirker trenger flere ledere – noe som fremmer disippelgjøring og modenhet – og en voksende menighet øker kapasiteten til å støtte misjon og samfunnstjenester.

I dette kapitlet er hensikten å gi en litteraturgjennomgang om motstand mot organisasjonsendring, og utforske hvordan ledere og medlemmer i lokale kirker/menigheter effektivt kan håndtere og navigere i slike utfordringer.

Mye av moderne forskning og kunnskap anvendes vanligvis i en sekulær kontekst. I denne gjennomgangen vil imidlertid disse innsiktene også bli vurdert gjennom perspektivet til kirker og menigheter. Selv om forskning i en kristen eller religiøs kontekst fortsatt er begrenset, dukker det opp bemerkelsesverdige paralleller – og noen sentrale forskjeller – mellom generelle funn og trosbaserte praksiser.

Til slutt vil et utvalg av praktiske råd og veiledning bli trukket ut og presentert for leseren i form av en tabell.

Bakgrunn

Som påpekt flere steder i boka er det ofte nødvendig å søke og forandre *status quo* i en menighet for å få i gang utvikling og vekst. Dette er en utfordring i de fleste virksomheter og også i menigheter. Ofte møtes

endringsinitiativ med motforestillinger av ulik type (Bruckman, 2008; Connor, 1995). Slik motstand er forståelig fordi det kan påvirke den enkeltes situasjon.

Hvis kirke skal snu en nedadgående trend eller stagnasjon, f.eks. i medlemskap, må ledere spesielt, og organisasjonen generelt, ønske å vokse (Jenssen & Randøy, 2002; Jenssen & Randøy, 2006; Kotter, 1995). Som vi skal se, kan ulike strukturelle og holdningsmessige krefter hindre vekst.

Dette kapittelet bygger på noen grunnleggende ideer. Den lokale kirkens identitet eller sanne natur er teologisk-åndelig, men kirken har også en menneskelig-sosiologisk side. Sammen danner de to sidene den lokale kirken. Den åndelig-teologiske siden skaper forutsetninger som den ytre sosiologiske siden må tilrettelegge for gjennom god ledelse. På denne måten må den åndelig-teologiske siden stå i sentrum i utviklingen av kirken. Vi vil diskutere hva dette betyr i det følgende. En nærmere diskusjon av de to sidene av menigheter gis av Jenssen (2018b); Råmunddal (2011).

Når ledere ønsker å iverksette endringer i, f.eks., kirker, er medlemmene ikke nødvendigvis bare positive. Forskning på motstand baseres altfor ofte ensidig på ledernes erfaring og oppfatning av situasjonen. Lederen har i hovedsak rett, og lederen må overvinne hindringen fra motstanderne.

Ford et al. (2008) peker på nødvendigheten av ikke bare å se motstand som en hindring å overvinne, men også som en positiv energi som kan omformes til endringskraft. Motstand mot endringer kan derfor bør derfor ikke bare sees på som noe ledere skal overvinne. Medarbeidernes perspektiv må bli tatt på alvor og engasjement selv om det er kritisk kan sees på som en mulighet.

Å formulere mål er det første steget i en planlagt endringsprosess (Ajzen, 1991) og tar sikte på å skape en fast intensjon om å oppnå noe i organisasjonen. Kirkens ledere og medlemmer uttrykker regelmessig at de ønsker mennesker omvendt og vekst i medlemskap. Til tross for dette, synes det som om mange har sluttet å forvente denne veksten. Mesteparten av energien og innsatsen er fokusert på å opprettholde dagens aktivitet.

Det er to retninger innenfor forskning på endringsmotstand. Den første retningen som gjerne gjengis i den populærvitenskapelige litteraturen fokuserer på hvordan ledere kan overvinne motstand hos medarbeiderne gjennom ulike metoder (Dent & Goldberg, 1999b). Denne retningen tar i stor grad utgangspunkt i hvordan lederne eller andre endringsagenter opplever situasjonen selv (Dent & Goldberg, 1999b). Den andre retningen retter oppmerksomheten mot hvordan lederen selv bidrar til at motstand oppstår og hvordan motstand også kan representere en positiv kraft i endringsarbeidet (Ford et al., 2008).

Årsaker til endringsmotstand

Fra medarbeidere/medlemmer

I litteraturen om endring er det gitt flere årsaker til hvorfor mennesker i organisasjoner motarbeider forandring (Bruckman, 2008; Connor, 1995). Det kan true status quo og gi engstelse for virkelige eller forventede negative konsekvenser som personlig trygghet og evne til å mestre arbeidet. *Frykt for å ikke strekke til* i den nye situasjonen som endringen medfører kan også skape motstand mot forandring.

Videre må en regne med motstand når det *truer den enkeltes måte å skape mening i tilværelsen* på og når det *truer den enkeltes verdier og rasjonalitet*. En slik trussel framkaller gjerne forsøk på å rettferdiggjøre og forsvare egen tenkemåte. Menighetsmedlemmer kan også oppfatte endringer som forsøk på å bryte viktige tradisjoner eller endre bibelsk forståelse.

Organisasjonsmedlemmer som mangler tillit til lederne, vil ofte motsette seg endringer. Mangel på tillit kan skape frykt for at endringen innebærer problemer som ledelsen holder skjult. En annen forståelse av situasjonen enn ledernes kan skape motstand, da det kan føre til ulike oppfatninger av virkeligheten, mistillit eller motstridende prioriteringer. Motstand kan også komme fra frykten for å miste etablerte sosiale relasjoner, spesielt hvis disse er knyttet til en persons følelse av identitet, tilhørighet eller emosjonell trygghet.

Motvilje mot ledere kan skape motstand og kan oppstå hvis ledere tvinger gjennom endringer eller manipulerer medlemmer til å akseptere

dem. Motstand kan også være forårsaket av at medlemmer ikke anerkjenner eller forstår at endring er nødvendig, dersom dette forstyrrer rutiner, forventninger og den kjente komforten i nåtiden. For ledere kan det være fristende å tenke at hvis endringsmetodene har gitt gode resultater tidligere, er det lett å hevde at den samme oppskriften vil fungere i dag også. Dette er ikke nødvendigvis tilfelle.

I den tidlige fasen av organisasjonsproblemer kan signaler være vanskelige å oppfatte, og behovet for endring kan bli utfordret. På dette stadiet kan tegnene være subtile, og kanskje til og med nedtonet eller skjult av strukturelle og kulturelle faktorer. Denne kombinasjonen gjør det lettere å utfordre eller avfeie behovet for endring. For å lykkes, vil det kreve åpen kommunikasjon, kritisk tenkning og en kultur som oppmuntrer til proaktiv tilpasning å anerkjenne og handle på disse tidlige tegnene.

Forskjeller i interesser mellom ledere og medlemmer eller mellom grupper kan også føre til motstand. Det finnes ofte ikke én korrekt måte å beskrive endringer på, delvis fordi de vil ha ulike konsekvenser for ulike interesser og ulike personer i organisasjonen. Dessuten kan unøyaktige rykter spre seg når ledelsen diskuterer endringer. Årsaken er at rykter ofte er vage, ufullstendige eller forsinkede, og ansatte kan naturlig fylle inn hullene selv – ofte unøyaktig. Dette utløser ofte angst for jobbsikkerhet og økonomiske usikkerheter.

Frykt for jobbsikkerhet og tap av økonomiske fordeler kan også føre til motstand mot endring, for eksempel når medlemmer med høy status eller en synlig rolle kan miste sin posisjon. Dette er imidlertid ikke et utbredt problem i menigheter, siden mye av arbeidet er frivillig. Endringer kan også medføre høye kostnader eller utfordringer, som å avbryte gamle rutiner, utvikle nye, og skaffe nye ressurser til endringsarbeidet. Kunnskap og ferdigheter representerer ofte betydelige investeringer som organisasjonsmedlemmer har utviklet over tid. I en kirke kan dette for eksempel være relatert til sangere og musikere. Motstand kan oppstå fordi organisasjonsmedlemmer er redde for å bli overfløydige og miste følelsen av mestring i arbeidet. Tross alt innebærer nye arbeidsmåter at medlemmene må lære noe nytt. Endringer kan også involvere dobbeltarbeid i en tidkrevende overgangsfase fra gamle arbeidsformer til nye.

Tidligere har vi primært sett på motstand som et problem for ledere, men ifølge Ford et al. (2008) er dette bare én side av saken. Lederen er ikke alltid et offer for irrasjonell og dysfunksjonell motstand fra underordnede. Motstand kan også være en fornuftig respons på dårlig endringsledelse (Spreitzer & Quinn, 1996). I denne sammenhengen representerer motstand tilbakemelding og er ofte et signal om organisatorisk smerte, et ønske om bedre lederskap eller et forsvar mot risiko. Det skjer når folk ikke får tillit eller tid til å tilpasse seg. I noen tilfeller kan lederes snakk om motstand også være selvoppfyllende profetier eller til og med nyttige unnskyldninger for lederens dårlige håndtering (Ford et al., 2008). I slike tilfeller predikerer dårlig ledelse fiasko gjennom mistillit, manglende kommunikasjon og mangel på myndiggjøring. Når disse praksisene utvikler seg til motstand, bekrefter de de negative forventningene og skaper en selvoppfyllende profeti.

Ikke all motstand er negativ. Hvis det ikke er noen motstand, er det ofte heller ingen engasjerte mennesker. En løpende diskusjon om strategi og mulige løsninger på utfordringene er derfor positiv. Det kan øke sjansen for å velge den beste veien. Men en fri diskusjon kan også legge press på ledelsen for å finne svar som alle liker. I en situasjon med sterkt og høyt organisasjonsengasjement er det essensielt å ha trygg ledelse for å ta modige beslutninger. Ford et al. (2008) utvider kunnskapen om motstand i tre retninger. Motstand kan betraktes som:

- Et forsøk fra lederen på å skape mening i mottakernes reaksjoner, mer enn en beskrivelse av en objektiv virkelighet,
- en funksjon av kvaliteten på interaksjonen mellom lederen og mottakerne (Folger & Skarlicki, 1999; Tomlinson et al., 2004), og
- en positiv kraft som lederen kan utløse under visse betingelser til fordel for endringen (Knowles & Linn, 2004c)

Endringsmotstand forårsaket av lederatferd

Dårlig begrunnede endringstiltak som fører til motstand mot endring, kan også være relatert til lederens verdier, personlighetstrekk og ledelsesstil. Oreg and Berson (2010b) mener at følgende årsaker bidrar til motstand:

- Lederens konservative verdier overføres til ansatte og hindrer endring. Lederen har personlighetstrekk som gjør at han eller hun reagerer negativt på endring (se også Folger & Skarlicki, 1999), noe som kan påvirke ansattes holdninger.
- Ledelsesstilen fremmer ikke endring.

Flere studier hevder at mangel på transformasjonsledelse kan skape motstand (Bommer et al., 2005; Nemanich & Keller, 2007; Oreg & Berson, 2010b). Når transformasjonsledelse mangler, kan endring oppleves som påtvinget, uklar og truende. Dette er forhold som fremmer motstand. Transformasjonsledelse motvirker dette ved å skape en felles visjon, bygge tillit og styrke folks evne til å gå videre. Ford et al. (2008) nevner tre faktorer ved lederfeil som bidrar til motstand blant mottakerne av endringen: Avtaler som ikke holdes og tillit som ødelegges, mangel på eller dårlig kommunikasjon, og lederens motstand mot forslag fra de berørte.

Brudd på avtaler handler om formelle kontrakter og uformelle psykologiske avtaler (Rousseau, 1998). Disse bruddene kan for eksempel involvere fordeling av ressurser til ulike grupper. Et avtalebrudd oppstår når en leder bevisst eller ubevisst bryter et løfte eller et forventet samarbeidsmønster (Morrison & Robinson, 1997b). Når medlemmer av en organisasjon blir behandlet rettferdig, kan de utvikle mer positive holdninger til endring (Cobb et al., 1995). Når de behandles urettferdig eller blir forrådt, kan holdninger skape sinne og ønske om hevn og redusere viljen til å samarbeide (Robert et al., 1999).

Flere former for reaksjoner utløst av brudd på avtaler eller løfter har blitt betraktet som motstand (f.eks. Caruth et al., 1985). Ford et al. (2008) hevder at det er større sannsynlighet for avtalebrudd i perioder med store endringer. Ifølge Tomlinson et al. (2004) er ofrene for brutte løfter villige til å engasjere seg igjen hvis de får en ærlig, formell unnskyldning til rett tid. Ledere som gjenoppretter relasjoner og tillit, ser ut til å møte mindre motstand enn de som ikke gjør det (Knowles & Linn, 2004c).

Kommunikasjon påvirker også motstanden. Endringer inkluderer samtaler, diskusjoner og tekster (f.eks. Ford, 1999). For å skape legitimitet for endring må ledere utvikle en forståelse av hvorfor og hvordan

endringer skal skje. I Paulus' brev til menighetene forklarer han ofte behovet for endring. I budskapene sine fokuserer han på åndelig transformasjon gjennom Kristus. Denne transformasjonen påvirker alle aspekter av livet, inkludert identitet, atferd, relasjoner og formål. De sentrale komponentene i denne transformasjonen inkluderer en ny identitet i Kristus, frihet fra synd og loven, forvandling av sinn og hjerte, å leve i kjærlighet og enhet, og å leve et liv i etterfølgelse av Kristus.

Godt begrunnede endringer har en tendens til å bli akseptert, mens svakt begrunnede endringer ser ut til å bli avvist (f.eks. Green Jr, 2004). Inokulasjonsteori antar at ledere som ikke utvikler overbevisende argumenter for endring og som ikke imøtegår motargumenter, vil "vaksinere" sine motstandere og skape endringsimmunitet (Ford & Ford, 2009; Knowles & Linn, 2004a).

Tvetydighet i begrunnelsen for endring kan også bidra til motstand. Hvis man for eksempel roser det som er og har vært, og samtidig rettferdiggjør endringen, kan motstandere bruke argumentene for hvor bra det er nå til å kjempe mot endringen (Quereshi & Strauss, 1980). Tvetydighet kan beskrives som sameksistensen av motstridende holdninger eller følelser overfor en situasjon, og dette er vanlig i endringstider. Tvetydighet kan også forstås som en normal og nyttig fase i endringsprosessen. Å jobbe gjennom tvetydighet hjelper folk med å klargjøre sine verdier og motivasjoner. Hvis den utforskes i stedet for undertrykkes, kan tvetydighet gi dypere innsikt og forståelse, bidra til selv-motivasjon og føre til meningsfull transformasjon (se Burnes, 2020; Lewin, 1951).

Ledere kan med vilje prøve å beskrive endringen på en feilaktig måte for å få ansatte involvert, fremstå positivt og unngå å miste ansikt (DePaulo et al., 1996). Hvis endringen skjer i en presset situasjon, kan det være fristende å undervurdere kostnader, overvurdere fordeler og sjansen for suksess (Tenbrunsel, 1998). Feilaktig informasjon kan være ubevisst, og overdreven optimisme kan føre til oversalg av endringen. Konsekvensen er redusert tillit til ledere, og mottakerne vil forvente lignende oversalg i fremtiden (Folger & Skarlicki, 1999; Tomlinson et al., 2004).

Kommunikasjon kan også mobilisere til handling. Ford and Ford (1995) skiller mellom samtale for forståelse og samtale for handling.

Hvis du bare samtaler for å skape forståelse, vil det ikke påvirke atferden i stor grad. Kommunikasjon som beskriver handlinger eller gjennomføring, bidrar til handling.

Endringsmotstand for å skape mening

Motstand kan i noen situasjoner forstås som et forsøk fra lederen på å skape mening i mottakernes reaksjoner, mer enn en beskrivelse av virkeligheten. Dette kan være forårsaket av kvaliteten på samarbeidet mellom lederen og mottakerne (Folger & Skarlicki, 1999; Tomlinson et al., 2004). Samtidig som dette kan vise lederes uriktige skyldoverføring til medarbeidere får det også fram at motstand mot endring er en meningsdannende prosess der folk tolker, forhandler og bekrefter det som betyr noe for dem. Her spiller kvaliteten på samarbeidet inn. Det blir en prosess som gir innsikt i folks verdier, tro og identiteter som uttrykkes og danner grunnlaget for overganger, og dermed blir en positiv kraft for endring (Knowles & Linn, 2004c).

Organisasjonsendringer forstyrrer vanlige prosesser og rutiner og skaper nye. Dette skjer gjennom et samspill mellom gjennomtenkte og fremvoksende prosesser som på forhånd kan være tvetydige (Mintzberg & Waters, 1985). Både lederen og mottakeren vil gjøre det de kan for å skape mening i det som skjer. Lederen vil være spesielt opptatt av hvordan endringen skal implementeres, mens mottakeren vil prøve å finne ut hva som vil skje med dem (Gioia et al., 1994).

Å skape mening i situasjonen er en aktiv prosess med å søke informasjon, utvikle mening og respondere adekvat (Thomas et al., 1993). I denne interaktive prosessen blandes hendelser og meninger, noe som resulterer i en sammenvevd enhet av hendelser og oppfatninger. Bohm (1996) kaller dette «net presentation». Basert på dette kan ledere opptre som om det var en nøyaktig beskrivelse av virkeligheten, og skape forventninger til hva som skjer som kan fungere som selvoppfyllende profetier (Eden, 1984; Veestraeten et al., 2021).

Like forventninger starter med troen på at noe spesifikt vil skje, som motstand mot endring. Lederen eller andre endringsagenter handler og kommuniserer som om dette er en unngåelig hendelse. På denne måten tilrettelegger og beskriver eksempelvis lederen et

hendelsesforløp som må komme, i stedet for hendelser som resultater av forventningene, påfølgende handlinger og egen kommunikasjon (Veestraeten et al., 2021; Weick, 1969). Studier indikerer at ledere vil møte motstand hvis de forventer motstand (Dent & Goldberg, 1999a, p. 38; Kanter et al., 1992).

Motstand kan også brukes til å dekke over egen dårlig ledelse. Når en endringsprosess mislykkes, kan det være fristende å finne forklaringer som setter lederen i et bedre lys (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette er en måte å skape mening i en vanskelig situasjon, uavhengig av om det er en god beskrivelse av virkeligheten. Det samsvarer også med det de fleste antar er effektive metoder i en slik situasjon (Scott & Lyman, 1968). Selvfølgelig er dette ikke en ærlig reaksjon og dermed ikke en etisk korrekt handling. Det undergraver også tillit og ansvarliggjøring i organisasjonen.

Motstand forårsaket av kultur, tradisjon, etc.

Årsakene til motstand mot endring nevnt ovenfor er primært på individnivå. Det finnes også andre strukturelle barrierer mot endring. Organisasjonskultur utgjør verdier og holdninger utviklet over lang tid. Denne kulturen er ofte konservativ, og endringer som bryter med den, er vanskelige å iverksette (Schein, 1985). I næringslivet kan mangel på positiv konkurranse ofte hindre endring. Dette er en relevant mekanisme å vurdere også for kirker.

I et miljø med dynamiske og voksende menigheter er det trolig bedre muligheter for endring enn i en statisk situasjon der lite skjer. Dynamiske kirker skaper et klima der endring føles naturlig, nødvendig og fordelaktig. Folk i disse miljøene er vant til vekst, stoler på ledelsen, ser håndgripelige resultater og er ofte aktivt involvert. Disse faktorene bidrar alle til lavere motstand og høyere aksept for endring. Av samme grunner vil blomstrende kirker utfordre andre kirker til fornyelse.

For bedrifter er det viktig å ha kontakt med sine kunder og mulige markeder. Hvis de ikke har det, vil de til slutt dø ut. Ledelsen i en vanlig menighet har vanligvis et godt forhold til sine medlemmer. Det kan imidlertid mangle tilstrekkelig informasjon fra eksterne kilder. På

grunn av denne mangelen på informasjon kan betydningen av endringer undervurderes: Så lenge vi er fornøyde, er endring unødvendig.

Press fra lokalsamfunnet kan også motvirke endring. De fleste er redde for å bli marginalisert. Endringer kan anses som feil og droppes på grunn av forventet lokalt press. Slikt press vil sannsynligvis være en kraftig mekanisme i områder der kirken har synspunkter som avviker fra majoritetens (eller elitens).

Menighetens tradisjoner, styringsformer og grad av konformitet vil også påvirke motstand. Når det gjelder styring, vil for eksempel en presbyteriansk struktur innebære at noen utenfor kirken, f.eks. en biskop, bestemmer i visse saker. En slik styring kan bremse endringsprosesser (kan også stimulere endringer). Det samme kan skje internt hvis mange beslutninger må tas gjennom en tungvint stemmeprosess. Endringer kan iverksettes raskere i menigheter der daglig ledelse tar beslutninger (Jenssen, 2020; Mintzberg et al., 2009).

Organisasjoner, inkludert kirker, består av tradisjoner, forventninger fra innsiden og utside, og motetrender som tilbedelsesstiler, ledermodeller, strategier for kirkers vekst, teologisk eller sosial vektlegging, kommunikasjon og oppsøkende arbeid osv. Disse forholdene utløser press for konformitet i kirker. Generelle samfunnsnormer og lovgivning bidrar også til slikt press.

I livssyklusteori er et sentralt poeng at organisasjoner går gjennom spesifikke faser (se kapittel 5). I overgangen mellom hver av disse fasene oppstår en krise. Vekst vil stoppe hvis overgangen mellom fasene ikke håndteres korrekt. Disse barrierene for endring utgjør en strukturell motstand (Jenssen, 2020). Barrierer for vekst diskuteres i litteraturen om kirkers ledelse (Bretherton & Dunbar, 2020; Jenssen, 2020; Searcy, 2012). Disse beskrivelsene er ikke identiske med syklusene beskrevet i livssyklusteorien, men det er likheter.

Drøfting: årsakene til endringsmotstand

Introduksjon til strategier for å håndtere endringsmotstand

Å kjenne årsakene til motstand gjør det mulig for ledere å bedre forstå reaksjonsmønstrene de møter. Det kan hjelpe dem til å bli mer bevisste

på sine egne handlingsmønstre og forbedre metodene som brukes for å fremme endring for eksempel i menigheter. Å utvikle sensitivitet for motstand mot endring kan også hjelpe ledere til ikke å forsøke å bekjempe motstand med primitive metoder, men i stedet se på motstand som en kilde til å forbedre endringsstrategier og transformere motstandsenergi til en kraft for endring (Ford et al., 2008). Var det denne energien Gud omformet i Paulus da han kalte ham til å være apostel i Apostlenes gjerninger kapittel 9?

Flere av de nevnte årsakene til motstand bryter med generelle normer for det kristne livet. Når organisasjonsmedlemmer, for eksempel, er redde for å miste sin posisjon, er holdningen ikke preget av ydmykhet. Det bryter også med bibelske normer når, for eksempel, organisasjonsmedlemmer har en uberettiget mangel på tillit til ledelsen. Samtidig kan årsakene til motstand også reflektere uetisk lederatferd når ledere, for eksempel, prøver å manipulere ansatte til en endring de ikke ønsker å være en del av. Basert på (usystematisk) erfaring er dette ikke uvanlige reaksjonsmønstre i menigheter heller.

Å fremme personlige interesser gjenspeiler ikke gode kristne verdier. Men det er ikke alltid lett å vite om holdningene våre er forårsaket av våre egne interesser, omsorg for andre, Gud, eller en blanding av flere faktorer. Personlige interesser er i det minste en del av mange holdninger som fremmes av medlemmer eller ledere.

Når man vurderer årsaker til endring, spesielt i personlige eller organisatoriske sammenhenger, kan de være drevet av rasjonelle eller irrasjonelle motiver. De rasjonelle vil være logiske og faktabaserte, mens de irrasjonelle vil være basert på tro eller frykt. Det er derfor viktig å forstå begge sider, siden dette vil bidra til å klargjøre hvorfor endring skjer eller blir bekjempet.

Årsakene til motstand kan ha en menneskelig-sosiologisk side og en teologisk-åndelig side (Råmunddal, 2011). Lederne kan initiere endringer fordi de tror de har «mottatt» guddommelige instruksjoner om at noe er riktig å gjøre. Også i en slik situasjon kan lederne gi en rimelig begrunnelse for den åpenbaringen de mener de har fått instruksjoner om. I den forstand skiller instruksjonene seg lite fra rent menneskelige argumenter. Men det er også tenkelig at endringer av denne typen ikke alltid er like enkle å rettfærdiggjøre, siden de kom som en åpenbaring.

Da vil legitimiteten og tilliten til lederne i kirken og testingen av åpenbaringen blant ledere og/eller menigheten (1. Kor. 14:29, 1. Joh. 4:1-2) være relevant.

Feil ledelse eller motstand kan forårsake ting vi ikke ønsker å se i kirken. Samtidig er det nødvendig å utvise forsiktighet når noe merkes som en åndelig kamp. Det kan raskt misbrukes og føre til usunn lederatferd, siden det kan maskere personlig eller organisatorisk dysfunksjon, rettfærdiggjøre kontroll, avlede kritikk, undertrykke åpenhet eller skape emosjonell og åndelig skade under dekke av fromhet eller misjon. Samtidig er fenomenet en del av kirkelivet og bør møtes med visdom. Å anerkjenne at en leder også påvirkes av den samme kampen som andre, er essensielt i denne sammenhengen.

Faser i forandringsprosesser

En bedre forståelse av endringsprosesser kan redusere motstand mot endring. Det hjelper ledere med å starte de nødvendige prosessene for å bringe kirken gjennom de ulike fasene i et rimelig tempo. En klassisk beskrivelse av en endringsprosess stammer fra tidlig på 1950-tallet. Lewin (1951) skiller mellom opptining, endring og frysing.

I opptiningsfasen begynner organisasjonens medlemmer å forstå hvorfor organisasjonen må endre seg. En slik forståelse kan utvikles på grunn av lederens beskrivelse av organisasjonens utfordringer eller kriser. Hvis et selskap taper markedsandeler og penger, vil ansatte oppleve krisen som svært vanskelig. En slik følelse av krise sjeldnere i kirker. Kirker krympe gjerne gradvis over tid, og situasjonen blir ofte ansett som en krise svært sent. Derfor er det avgjørende å analysere utviklingstrender og forutsi fremtidige utsikter for å forstå behovet for endring.

Organisasjonsmedlemmers reaksjonsmønster når endring påtvinges dem, inneholder også ofte noen faser. Forskning på reaksjoner på traumatiske opplevelser (Lazarus, 1991) inkluderer fire faser: fornektelse, sinne, sorg og tilpasning. I fornektelsesfasen anses endring som unødvendig. Deretter kommer sinne og jakten på syndebukker. Så begynner ansatte å forstå at endring er nødvendig, men de føler sorg over det. I den fjerde fasen aksepteres behovet for endring, og organisasjonsmedlemmene tilpasser seg situasjonen.

Tempoet i endringsprosessen vil variere. Hvis motstanden er sterk, vil opptining og endring kreve mer tid. Det sentrale poenget i Lewins modell (1951) er at ledere må starte tiltak som løser opp den frosne situasjonen før endringstiltakene iverksettes. Det er viktig å forstå reaksjonsmønsteret for å møte menneskene i de ulike fasene og ta den nødvendige tiden. Reaksjonsmønsteret vil variere. For noen går det raskt, mens det for andre tar lang tid. Det krever god dømmekraft fra ledere for å føre prosessen fremover i riktig tempo.

Å la en idé modnes og gå frem skritt for skritt er viktig, men det kan også bli en unnskyldning for å utsette nødvendige endringer. Noen ganger er det nødvendig å gå videre og ta noen konfrontasjoner hvis noe skal skje. Mot er avgjørende. Imidlertid bør man ikke gå så raskt frem at det blir umulig å rekruttere folk til å gjennomføre. Å få med seg en kritisk masse av organisasjonsmedlemmer før implementering av endringen er nødvendig (Kim & Mauborgne, 2003).

Motstand som en ressurs for endring

Endring krever at samtalen i organisasjonen følger nye mønstre. Den nye måten å snakke på konkurrerer med den gamle måten. Den nye formen for samtale kan lett tape i denne konkurransen fordi den er ukjent, og organisasjonsmedlemmene har ikke relevante erfaringer (Barrett & Thomas, 1995). I denne sammenhengen er en viktig oppgave for ledere å høre alle deler av organisasjonen. Motstand bidrar også til å holde samtalen i live. På denne måten er motstand en ressurs (Knowles & Linn, 2004b), og lederne får muligheter til å rettferdiggjøre endringen (Barrett & Thomas, 1995).

Hvis organisasjonsmedlemmene ønsker at en endring skal mislykkes, kan det å tie være den beste strategien. Det vil si at mottakerne kan avstå fra å snakke om endringen for å la den lide en stille død, i stedet for å holde ideen om endring levende ved å snakke om den (Ford & Ford, 2009).

Motstand kan uttrykke både engasjement og tvetydighet (Piderit, 2000). I noen tilfeller kan det reflektere en dypere dedikasjon enn passiv aksept, da det krever refleksjon over ens ord og handlinger. Ifølge Brunsson (1985) betyr det å behandle motstand som et irrasjonelt

fenomen å hevde at motstand bryter med gode normer for beslutnings-takingsatferd, siden det antas å komme fra lite gjennomtenkte holdninger. Endringer i holdningene til mennesker med intelligent motstand kan gi større motivasjonsgevinster enn om man «vinner» mennesker som ikke har slike godt gjennomtenkte innsikter (Duck, 2001; Kim & Mauborgne, 2003; Kotter, 1995). De organisasjonsmedlemmene som er sterkt engasjerte, men uenige, har en tendens til å uttrykke engasjement (Brehm, 1966). Ved å lytte nøye til deres argumenter kan lederne få informasjon til å forbedre endringstiltakene og øke sannsynligheten for suksess. Derfor gir det mening å se på motstand som rasjonell og en indikator på engasjement, snarere enn som irrasjonell (Amason, 1996).

Ford et al. (2008) påpeker at diskusjoner kan forbedre beslutninger og øke engasjement (Amason, 1996). Intense diskusjoner skaper konflikter. Det er en utfordring å skille mellom funksjonelle og dysfunksjonelle konflikter bl.a. fordi de kan oppstå samtidig. Funksjonelle konflikter kan for eksempel være faktabaserte, mens dysfunksjonelle kan være knyttet til følelser. Emosjonelle konflikter er smittsomme (Hatfield et al., 1994). Over et visst nivå kan konflikter være ødeleggende (De Dreu & Weingart, 2003). Det er derfor forståelig at ledere oppfatter konflikter som dysfunksjonelle. Likevel mener Ford et al. (2008) at å behandle motstand som dysfunksjonell reduserer muligheten til å dra nytte av fordelene ved funksjonelle konflikter.

Disse forskerne hevder at varig endring neppe vil skje uten noen form for motstand. Uten konflikt eller motstand kan selv skadelige forslag bli akseptert uten diskusjon. Konflikt kan derfor spille en konstruktiv rolle i å forme og styrke endringer etter at de er implementert. I denne sammenhengen påpeker Ford et al. (2008) at emosjonelle konflikter ikke nødvendigvis er knyttet til pågående endringer, men til tidligere endringer. I slike tilfeller er det ofte passende å gå tilbake til mottakerne for å gjenoppbygge tillit og styrke relasjonen med dem. Forskerne påpeker også at forventninger om motstand bør føre til at ledere investerer i en ledelsesstil som reduserer motstand og styrker endring. En slik stil innebærer mye kommunikasjon, en invitasjon til deltakelse, tilgang til nødvendige ressurser og bygging av solide relasjoner med underordnede (Caruth et al., 1985; Kotter, 1995).

Transformasjonsledelse og motstand

De ovennevnte strategiene for å håndtere motstand innebærer at det er fordelaktig å forklare endringsforslag grundig, lytte til medlemmene, forstå deres motargumenter og gjøre nødvendige justeringer. Disse rådene har likheter med endrings- og relasjonsorienterte ledelsesstiler (Yukl & Gardner, 2019), fordi de for eksempel legger vekt på kommunikasjon og behovet for å forklare endringene. Vi finner også elementer av transformasjonsledelse (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006), som å forklare og gi informasjon som kan skape forståelse og rette oppmerksomheten mot individet når man prøver å forstå deres argumenter.

Oreg and Berson (2010a) og Bass and Riggio (2006) mener at transformasjonsledelse påvirker organisasjonsmedlemmers holdninger til endring gjennom en motiverende visjon og intellektuelle stimuli. For en kirke vil det derfor sannsynligvis være essensielt å koble årsakene til endringene til kirkens grunnlag. Paulus, i sine brev, og Johannes i Åpenbaringsboken, knytter behovet for endring direkte til trosspørsmål, som å bringe evangeliet videre, moralske feil i kirken, usunne uenigheter og lignende (f.eks. Ef. 4:3ff, 2. Kor. 5:1ff, Rom. 15:20ff, Joh. Åp. 2:14ff).

Noen studier har vist at transformasjonsledelse påvirker endringsprosesser ved å redusere ansattes kynisme mot endring (Bommer et al., 2005), forbedre klimaet på en måte som reduserer motstand (Nemanich & Keller, 2007), og øke engasjement og forpliktelse til endringsarbeidet (Herold et al., 2007).

Oreg and Berson (2010a) påpeker at transformasjonsledelse indirekte påvirker motstand mot endring ved å moderere personlighetstrekk som skaper motstand. Transformasjonsledelse motiverer organisasjonsmedlemmer til å overvinne sine normale personlighetstendenser i arbeidet, for eksempel ved å engasjere seg i visjonen og gjennom kollektive mål.

Flere strategier for å redusere motstand

Å forstå og adressere frykt i møte med de berørte av endringen er nødvendig. Ledere må søke å forstå hvilke interesser ulike individer og grupper har i å opprettholde dagens situasjon eller for å fremme en

bestemt endring. Hvis ledere forstår de underliggende interessene, er det enklere å utvikle en endringsstrategi som ikke skaper unødvendige interessekonflikter.

Åpen, hyppig kommunikasjon, gode begrunnelser, realistisk og sannferdig beskrivelse, åpenhet om risiko osv., vil over tid bygge tillit (Ford, 1999). Bruckman (2008) mener at å vise integritet gjennom å bygge tillit er den mest kritiske faktoren for å redusere motstand. Det er også viktig å bygge relasjoner med opinionsledere som kan motsette seg endring (Schaller, 1993). Disse forslagene er spesielt avgjørende for nye, unge pastorer som ønsker å bryte en stagnasjonsperiode (Schaller, 1993). Å utvikle tillit er ikke bare rettferdiggjort av dens positive effekter på endring, men det er et kristent fundament for lederskap.

Det er essensielt å koble årsakene til endring til det primære formålet. Dette bidrar til å sikre at endringen er strategisk, støttet, godt kommunisert og fordelaktig i det lange løp. Å starte med å prøve å overtale andre gir ikke mening når målet er å bygge tillit. Ved å lytte og stille spørsmål kan man motta nyttig informasjon for å skape en endringsstrategi og få den nødvendige støtten.

Bruckman (2008) påpeker at ledere som ønsker endring ikke bør ta endelige beslutninger før de diskuterer det med underordnede. Å være villig til å revidere sitt eget forslag er ofte essensielt. Da kan tiltakene forbedres, og deltakelse bidrar til eierskap. Utfordringen her er at man ikke må ende opp i middelmådighet når endringen gjennomføres.

Hvis ledere går ut med store ambisjoner, men ikke følger opp med å gjennomføre, øker sannsynligheten for at ansatte ikke vil kjempe for endring. Bruckman (2008) understreker også behovet for å belønne nye atferder blant ansatte tidlig i endringsprosessen. Slike belønninger kan for eksempel være oppmerksomhet, ros og oppmuntring. Basert på en studie av William Brattons bemerkelsesverdige omstrukturering av store politistasjoner i USA, understreker Kim and Mauborgne (2003) behovet for å sikre at en kritisk masse av organisasjonsmedlemmer aktivt støtter endringene.

Schaller (1993) påpeker at hvis avstemning er nødvendig, gir det ikke mening å foreslå noe som ikke vil få flertall, fordi det kan redusere

lederens autoritet. På den annen side må motstand og midlertidige tilbakeslag ikke svekke iveren etter endring. Hvordan ledere og andre medlemmer opplever en utfordring, er ofte avgjørende for reaksjonen.

Det er viktig å definere temaet som diskuteres på en fornuftig måte. For eksempel bør ikke ledere konfrontere menigheten med et valg om flytting/nybygg eller ingen endring. Først bør man få menigheten til å se problemene knyttet til dagens lokaler (som vedlikeholdskostnader, begrensninger på aktivitet, ombyggingskostnader og mangel på attraktivitet for nykommere). Når dette problemet er forstått, kan spørsmålet om flytting tas opp.

Det generelle rådet vi kan trekke fra dette er å ikke la tilfeldigheter styre problemformuleringen. Identifiser mulige problemer tidlig i beslutningsprosessen og vurder hvordan de formuleres og presenteres for ledere og menigheten.

Å innføre en ny ordning som en pilotordning er vanligvis enklere enn en permanent ordning. Et slikt forsøk vil sannsynligvis møte mindre motstand enn et forslag om en permanent endring. Det er generelt enklere å få til en gradvis overgang enn én enkelt stor endring. Når man går skritt for skritt, er det nødvendig å ha en klar strategi for hvor man vil, slik at de små endringene leder i riktig retning.

I noen kirker må mange spørsmål behandles av styret eller menighetens plenarmøte. Et delegeringsreglement kan skape rom for endring. Den bør klargjøre hvem som bestemmer hva og sikre en forsvarlig delegering av beslutningsmyndighet til styret, pastoren og pastorens underordnede. Et slikt reglement vil ikke fjerne alle spørsmål om beslutningsmyndighet, og et råd er å ikke be om tillatelse til alt. Å ta initiativ som leder er essensielt for å bygge autoritet. Her må imidlertid lederne utøve god dømmekraft.

Flere funn indikerer at eldre, etablerte menigheter blir bundet av tradisjon og mister kraften til å endre og vokse (Visser, 2010). I slike situasjoner er omstrukturering svært utfordrende. I mange tilfeller er det nødvendig å gjøre endringer selv når en god del av menigheten er imot. Alle rådene vi har gitt så langt er viktige da, men lederen(e) er mer avhengig av å bruke sin formelle innflytelse, både den som er tildelt lederrollen(e) og den som er gitt gjennom deltakelse i styret. I slike

situasjoner er det nødvendig å være taktisk klok og ha god etisk dømmekraft for å sikre rimelighet og fortsatt en meningsfull prosess.

Innflytelse og endringsprosesser

Lederskap kan sees på som innflytelse (Van De Mieroop et al., 2020), og det er nødvendig å forstå hvordan innflytelse oppnås. Man kommer ikke unna begrepet makt, som i litteraturen ofte brukes som et synonym for innflytelse: Å få noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. I en kirkekontekst forbindes makt ofte med uhøflig og manipulerende atferd og antas derfor feilaktig å være uetisk. Makt er nødvendig for ledere, men ikke alle måter å utøve makt på er etiske (Cox, 1986).

Lederskap i Bibelen er ofte utøvelse av autoritet gitt av Gud, der Gud er kraften bak. Men makt er ikke noe man bør holde fast på for sin egen skyld. Når Paulus utøvde lederskap, ble mennesker frelst og forvandlet og deretter sendt ut for å lede (1. Kor. 5:3-5, 14:29). (Strawbridge, 2009) mener at kristne er redde for å lede fordi de feilaktig tror de tar makt fra andre. Han mener ledere må utøve innflytelse for å fullføre sitt oppdrag og for å utruste nye til å ta på seg lederansvar.

Å håndtere motstand krever at lederen utøver makt. En grundig diskusjon av dette temaet er utenfor denne kapittelets omfang. Her vil vi kun nevne noen sentrale punkter.

Et av formålene med å bygge tillit er at lederen skal øke innflytelsen. Man skiller ofte mellom følgende kilder til innflytelse eller makt: legitim og posisjonsbasert makt, ekspertmakt, informasjonsmakt, personlig makt (karisma osv.), belønningsmakt, tvangsmakt, referanse-makt (personlig identifikasjon) og informasjonsmakt (Yukl & Gardner, 2019).

Posisjonsbasert og legitim makt er relatert til den formelle posisjonen man innehar. I en organisasjon har en overordnet det vi liker å kalle instruksjonsmyndighet. Dette betyr at en leder kan instruere en underordnet til å utføre spesifikke oppgaver på en bestemt måte. Dette gjelder menighetens ansatte, men det er sjelden mulig eller passende å påtvinge frivillige noe de ikke ønsker å gjøre. Også for ansatte prøver man å unngå å bruke instruksjonsmyndighet, men noen ganger er det nødvendig.

Ekspertise på et bestemt område er også en viktig kilde til innflytelse. Kanskje innsikt i Bibelen og evnen til å anvende den i praksis vil være spesielt etterspurt i en menighet og gi et grunnlag for innflytelse. Hvis en person har ekspertise på et område som andre kan bruke, bidrar dette til innflytelse. Lignende resonnement kan også brukes for kildene til makt. Hvis en leder har karisma, ressurser som andre trenger, god tilgang til informasjon, eller gode muligheter til å spre informasjon, blir det en kilde til innflytelse.

I en organisasjon der frivillighet er nødvendig, vil evnen til å bruke flere ulike kilder til innflytelse sannsynligvis være enda mer kritisk enn i andre organisasjoner, fordi det er vanskeligere å bruke den formelle makten som følger med posisjonen. (referanse mangler).

Strategier for å redusere strukturell endringsmotstand

Å bygge og endre organisasjonskultur er vanskelig og tidkrevende. Jo dypere den er, desto vanskeligere er det å endre. Det er enklere å endre artefakter enn verdier og verdenssyn (Schein, 2010). De interne organisasjonstiltakene som foreskrives i litteraturen er rollemodellering, lederatferd, oppmerksomhet og reaksjoner på kriser, rekruttering og fjerning av medlemmer, sosialisering av nye medlemmer, formelle vedtekter, uttalelser, visjoner og mål, uttrykte verdier, fordeling av belønninger og status, ritualer, historier og materielle symboler (Larson & Gray, 2020; Yukl & Gardner, 2019).

Ifølge livssyklusperspektivet på endring må en organisasjon som ønsker å endre og vokse utvikle planlegging, administrasjon, delegeringsrutiner osv. (Jenssen, 2020). (George & Bird, 2017) mener det er avgjørende for menigheter som vil vokse å utvikle sin styrings- og ledelsesstruktur. Dette forbereder sunne og trofaste menigheter og bidrar til vekst. Uten dette kan en voksende menighet bli overveldet og ute av stand til å svare på både muligheter og utfordringer.

(George & Bird, 2017) og (Jenssen, 2020) hevder at styret i økende grad bør konsentrere seg om overordnede og prinsipielle spørsmål. Det bør være ansvarlig for å utforme og foreslå rammer og retningslinjer for menighetens aktiviteter, det vil si regler og prosedyrer for hvordan investeringer skal gjøres, når og hvordan budsjetter, regnskap og planer

presenteres, og hvordan ansettelse skal gjennomføres. Styret kan være ansvarlig for å nominere personer til ulike styreverv og komiteer. Det kan også være ansvarlig for å foreslå ansettelse og oppsigelse av hovedpastoren. Etter hvert som staben vokser, bør hovedpastoren ta på seg større ansvar for visjoner, planer, budsjetter og rekruttering av ny stab for å unngå at strukturen blir en flaskehals. Pastoren og hans stab må få tilstrekkelig handlingsrom til å skape endringer. Styret bør også være ansvarlig for klageprosedyrer for å løse konflikter mellom ansatte på ulike nivåer (George & Bird, 2017).

Videre øker behovet for ledertrening med menighetens vekst (George & Bird, 2017; Jenssen, 2020). Det essensielle kravet når man rekrutterer nye pastorer, er deres evne til å trene ledere. Pastoren som menighetens hyrde er en metafor brukt i Bibelen når man diskuterer pastorens funksjon. Å være en hyrde betyr at du leder flokken samtidig som du viser stor omsorg for individet (Luk. 15:3-6). Dette tenkemåten kan gi pastoren ansvar kun for forkynnelse og pastoral omsorg.

Når flokken vokser, blir det umulig for pastoren å selv direkte «ta vare på» den enkelt. For å utøve denne pastorale funksjonen må pastoren utføre tjenesten gjennom andre. Trening av nye individer som kan utføre den direkte hyrdefunksjonen må få økt betydning for lederen (Jenssen, 2020; Wagner, 1984).

Litteraturen om vekstbarrierer påpeker også at når en "enkeltcellemenighet" når 100 til 150 medlemmer, er det vanskelig å etablere et fellesskap som er så nært at det sikrer åndelig vekst og oppfølging av nykommere. Enkeltpersoner vil føle seg fremmedgjort uten at menigheten har noen form for mindre grupper på 5 til 15 personer. Lokaler må også være store nok for at en menighet skal vokse utover et visst nivå. Studier indikerer at når 80 prosent av setene i rommet er fylt, opplever en nykommer rommet som overfylt (George & Bird, 2017).

Til slutt må menigheten ha en stor nok stab for vekst. Menighetsmedlemmene har blitt vant til tilstrekkelig bemanning for vedlikehold, men ikke for vekst. Noen har foreslått at det bør være én pastor per 100 aktive medlemmer til menigheten passerer 500. Andre har foreslått én per 150. Ved omtrent et par hundre aktive medlemmer blir de administrative oppgavene så store at pastoren eller frivillige ikke bør eller kan gjøre dette arbeidet. Ansettelse av en administrativ sekretær på

deltid bør vurderes for å hjelpe pastoren med å konsentrere seg om andre oppgaver

Sammendrag og konklusjoner

Organisasjonsendring i kirker er både nødvendig og kompleks. Behovet for endring kan oppstå fra interne dynamikker eller eksterne press, eller en kombinasjon av disse, men slike tiltak resulterer ofte i motstand. Motstand er ikke bare opposisjon, men en meningsfull respons forankret i identitet, tradisjon, verdier og teologi.

Dette kapitlet utforsker motstandens mangefasetterte natur i kirker og understreker at slik motstand ikke bør avvises, men forstås som en potensiell kilde til innsikt og vekst. Kapitlet identifiserer ulike årsaker til motstand, inkludert lederatferd, kulturelle og teologiske tradisjoner, konformitet og strukturelle barrierer.

Kapitlet argumenterer for at ledere selv utilsiktet kan bidra til motstand når endring påtvinges uten tilstrekkelig deltakelse, empati eller åpenhet. Viktigere er at motstand ikke bare framstilles som en utfordring, men som en måte individer og grupper skaper mening i endring og søker å bevare det de anser som hellig.

Med utgangspunkt i både organisasjonsteori og trosbaserte refleksjoner tilbyr kapitlet praktiske og strategiske innsikter for ledere som navigerer endring. Disse inkluderer å anerkjenne motstand som en del av en meningsdannende prosess, bruke praksiser fra transformasjonsledelse, omfavne dialog og til og med gi rom for "motstand for å redusere motstand." Ved å nærme seg motstand med ydmykhet, lytting og dømmekraft kan ledere fostre dypere tillit og skape bærekraftig transformasjon i fellesskap.

Til syvende og sist foreslår kapitlet at effektiv endring i kirkekontekster krever mer enn strukturelle justeringer – det krever klokt, relasjonelt lederskap som ærer både fortiden og muligheten for åndelig fornyelse ledet av Ånden.

Vi har sett på flere kilder til motstand, inkludert ledelsesstiler, kultur, trosbaserte og teologiske tradisjoner og strukturelle barrierer.

Kapitlet understreker at motstand kan være en meningsfull og konstruktiv respons. Gjennom innsikter fra organisasjonsteori og

transformasjonsledelse tilbyr kapittelet strategier for å navigere endring på en klok måte, og oppmuntrer ledere til å se motstand ikke som en trussel, men som en mulighet for refleksjon og dialog.

Tabellen nedenfor gir en oversikt over årsaker til endringsmotstand forårsaket av medarbeidere og ledere med forslag til strategier eller metoder for å møte denne motstanden slik vi har drøftet i dette kapittelet.

Tabell 23: Strategier for å håndtere motstand

Årsaker til motstand mot endring		Lederstrategier for å håndtere motstand
Fra mottaker (medarbeider)	Fra leder	
-Ingen forståelse av behovet for endring -Forstår ikke begrunnelsen -Ulik forståelse av situasjonen sammenlignet med lederens	-Mangel på kommunikasjon/informasjon om endring -For svak begrunnelse for endringene -Argumentene fra underordnede er relevante og viktige, men blir ikke vurdert De ansattes innspill blir ikke forstått -Medarbeidernes innspill blir ikke forstått	Lytt nøye til de ansatte Definer temaet som diskuteres på en fornuftig måte (Ford, 1999; Yukl & Gardner, 2019)
		Utvikle gode og klare begrunnelser og forbedre kommunikasjonen (Ford, 1999; Green Jr, 2004; Quereshi & Strauss, 1980)
		Ikke frem et forslag som ikke vil få nok støtte (kritisk masse) til å gjennomføre en endring (Kim & Mauborgne, 2003; Schaller, 1993)
		Bruk muligheten til å forklare endringer når motstanden blir artikulert (Barrett & Thomas, 1995; Knowles & Linn, 2004b)
		Få med artikulerte motstandere for å skape drivkraft for endring (Duck, 2001; Kim & Mauborgne, 2003; Kotter, 1995)
		Fokuser på fordelene ved nye tiltak, men ikke skjul eller overdriv problemer (Folger & Skarlicki, 1999; Tenbrunsel, 1998; Tomlinson et al., 2004)
		Forstå endringsprosessene og bruk riktig tempo (Hussain et al., 2018; Lewin, 1951)
		Kommuniser ikke bare for økt forståelse, men også for handling (Bruckman, 2008); Ford and Ford (1995)
Mangel på medarbeiderdeltaelse		Ikke ta endelige beslutninger før samtaler har blitt holdt med de ansatte (Bruckman, 2008; Ford & Ford, 1995)
		Det er enklere for medarbeidere å akseptere endringer de har vært involvert i (Bruckman, 2008)
		Lag en klok plan for involvering. Antakelse basert på resonnement
		Belønn ny atferd tidlig i endringsprosessen (Bruckman, 2008)
		Bruk pilotprosjekter. Antakelse basert på resonnement
Motvilje og manglende tillit		Deleger (George & Bird, 2017; Jenssen, 2020)
		Endre planer ved gode motargumenter (Amason, 1996; Bruckman, 2008)
		Ikke være mer optimistisk enn det er grunnlag for (Folger & Skarlicki, 1999; Tomlinson et al., 2004)

KIRKELEDELSE

til ledere kan skape motstand.	Liten og svak interaksjonen mellom lederen og mottakerne	<p>Åpen kommunikasjon, gode begrunnelser, ærlighet osv over tid bygger tillit (Ford, 1999)</p> <p>Vis integritet (Bruckman, 2008)</p> <p>Vær villig til å snakke om de ubehagelige sidene ved endringer (Bruckman, 2008; Ford, 1999)</p> <p>Be om unnskyldning når løfter ikke kan holdes (Tomlinson et al., 2004)</p> <p>Hold avtaler, vær rettferdig osv. for å bygge tillit (Cobb et al., 1995; Morrison & Robinson, 1997a)</p> <p>Ikke manipuler eller tving frem endringer på medlemmer. Antakelse basert på resonnement. Kan også teologisk begrunnes</p> <p>Ta ikke endelige beslutninger før samtaler har blitt holdt med de ansatte (Bruckman, 2008)</p>
	En for negativ tilnærming til motstand	<p>Paulus-mekanismen: Tenk på og bruk motstand som en positiv kraft som lederen kan utløse under visse betingelser til fordel for endringen. Bruk engasjement for å fremme endringen. (Ford et al., 2008; Knowles & Linn, 2004c)</p> <p>Holde avtaler, være rettferdig etc. for å bygge tillit (Cobb et al., 1995; Morrison & Robinson, 1997a)</p> <p>Vinne vel-artikulerte og sterke motstandere for å skape endringsdriv (Kim & Mauborgne, 2003; Kotter, 1995)</p>
-Manglende forståelse for menighetens overordnede formål og oppdra	Ineffektiv formulering og/eller kommunikasjon av formål og oppdrag	Knytte begrunnelsen til kirkens overordnede hensikt og verdier (Råmunddal, 2015a; Tangen, 2024, 2025)
-Egne interesser taper -Forventning om for mye arbeidspress i endringsprosessen -Frykt for å miste egen posisjon/jobb -Frykt for det ukjente, for ikke å strekke til, for å bli overflødig -Redsel for å miste etablerte sosiale relasjoner		<p>Forstå og håndter frykt, forstå endringsprosessene, og bruk riktig tempo (Kim & Mauborgne, 2003; Kotter, 1995; Lewin, 1951)</p> <p>Fortell også om ubehagelige sider ved endringer (Ford, 1999)</p> <p>Forstå underliggende interesser, unngå unødige konflikter, skap en god strategi for endring. Antakelse basert på resonnement</p> <p>Ha klare regler for hvordan saker knyttet til personlige interesser håndteres. Finn andre som ønsker endring. (Kim & Mauborgne, 2003; Kotter & Schlesinger, 2008)</p> <p>Bygg relasjoner med opinionsledere som kan motsette seg endringen (Kotter & Schlesinger, 2008)</p> <p>Få nok støtte til å begynne å bevege seg (tipping-point) (Kim & Mauborgne, 2003)</p> <p>Prøv å øke ressursbasen (George & Bird, 2017)</p> <p>Tilby opplæringsprogrammer. Skap selvtilitt (Bommer et al., 2005; Oreg & Berson, 2010a)</p> <p>Skap og bruk lederkraft/påvirkning (Van De Microop et al., 2020; Yukl & Gardner, 2019)</p> <p>Belønn ny atferd tidlig i endringsprosessen (Bruckman, 2008)</p>

Ledelse- og organisasjonsfaglige perspektiver på menighetsutvikling

-Trussel mot egne verdier -Redsel for å miste meningen i arbeidet når egne verdier utfordres -Brudd med tradisjoner eller bibelsk forståelse	-Trussel mot ledernes egne verdier	Knytte begrunnelsen til kirkens overordnede hensikt og verdier. Teologisk begrunnet (Råmunddal, 2015a; Tangen, 2024, 2025)	
		Forsøke å hjelpe medarbeiderne til å finne mening i forandringene (Folger & Skarlicki, 1999; Knowles & Linn, 2004c)	
		Åpne diskusjoner om hva som bremser endringer (Amason, 1996)	
		Forstå endringsprosessene og bruk riktig tempo (Lewin, 1951)	
-Motstand og følelseladete reaksjoner uten gode begrunnelser	-Manglende forståelse for egne og andres åndelige motkrefter	Forstå utfordringer knyttet til åndelig motstand og hvordan det møtes uten å glemme at en selv også kan trå feil. Teologisk begrunnet (Råmunddal, 2011)	
		Bønn. Teologisk begrunnet	
		Holde avtaler, være rettferdig etc. for å bygge tillit (Cobb et al., 1995)	
	-Ledere følger ikke opp sine egne endringsmål -Ønske om å skjule egne svakheter når en ikke makter å skape endring -Motstand som et forsøk på å skape mening i mottakernes reaksjoner mer enn en beskrivelse av virkeligheten -Forsvare egne interesser når endring uteblir	-Sorg for å følge opp de planlagte endringene Deleger (Bruckman, 2008; Jenssen, 2020) -Ikke kom med unnskyldninger eller skyld på andre når nødvendig endring ikke skjedde (Kotter & Schlesinger, 2008; Scott & Lyman, 1968) -Være i et lederteam der åpenhet om svakheter diskuteres. Teologisk, relatert til ydmykhet	
			Prøv å avdekke reaksjonene blant mottakerne før du dømmer. (Ford et al., 2008)
			Øk bevisstheten om egne forventninger til ansatte for å unngå selvpøpfyllende profetier (Eden, 1984; Veestraeten et al., 2021)
			Bryter med kristen etikk. Teologisk begrunnet
-Feil valg av ledelsesform/lederstil	Endre lederstil mot en mer transformativ, relasjonell stil, eller rekrutter ledere med en annen stil (Bass & Riggio, 2006; Oreg & Berson, 2010a)		
-Konservative verdier Kan være overført fra leder til medarbeidere	-Lederens konservative holdninger og verdier er ikke åpne for endring -Lederen har personlighetstrekk som får ham til å reagere negativt på endring	Tenk nøye gjennom hvilke verdier og tradisjoner som er avgjørende for kirkens teologi, og hvilke som ikke er det. Du kan endre de som ikke er viktige. Teologisk begrunnet. Se også (Schein, 1985)	
		Kjenn din egen personlighet. Rådfør deg med pålitelige personer med andre personlighetstrekk (Folger & Skarlicki, 1999; Oreg & Berson, 2010a)	
Strukturelle og kulturelle motkrefter til endring			
-Menighetens "livssyklus" og vekstbarrierer		Forstå hvilken livssyklus kirken befinner seg i og foreta de nødvendige endringene i ledelse, struktur og organisasjon. (George & Bird, 2017; Jenssen, 2020)	
		Utvikle rutiner for planlegging, administrasjon og delegering (George & Bird, 2017; Jenssen, 2020)	
		Styret bør i økende grad konsentrere seg om overordnede spørsmål (George & Bird, 2017; Jenssen, 2020)	
		Økt lederopplæring og trene flere medarbeidere til å utføre mer av den direkte hyrdeoppgaven	

KIRKELEDELSE

	(George & Bird, 2017; Jenssen, 2020; Wagner, 1984)
	-Øke antall ansatte og bygninger (George & Bird, 2017; Wagner, 1984)
	Vær proaktiv i endingene (Jenssen, 2020)
-En konservativ kultur med sterke sosiale normer, tradisjoner og konformitet	Positiv konkurranse, kontakt med utenforstående. Forstå endringsprosessene og bruk riktig tempo (Schein, 1985); Tempo: (Lewin, 1951)
-Samfunnsnormer og lovgivning. Frykt for å bli marginalisert i samfunnet.	Bygg personlig og åndelig styrke i lederne, medarbeiderne og medlemmene (Jenssen, 2018a; Råmunddal, 2011)
-En styringsform som hindrer endring	Utvikle en tilpasset styringsform og stemmesystem, osv. (Jenssen, 2020; Mintzberg et al., 2009)

Litteratur

- Abernathy, W. J. (1976). Production Process, Structure, and Technological Change [Article]. *Decision Sciences*, 7(4), 607-619. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1976.tb00705.x>
- Adizes, I. (1979). Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations [Article]. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
- Adizes, I. (1988). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall.
- Adizes, I. (1999). *Managing corporate lifecycles*. Prentice Hall.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Ahmetoglu, G., Akhtar, R., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2018). The entrepreneurial organization: The effects of organizational culture on innovation output [Article]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 70(4), 318-338. <https://doi.org/10.1037/cpb0000121>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes and innovation. A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50(2), 179-211.
- Aldrich, H., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Aldrich, H., Rosen, B., & Woodward, W. (1986). *A social role perspective of entrepreneurship: Preliminary findings from an empirical study*.
- Alfsvåg, K. (2004). Kirkens vesen og vekst: Teologiske perspektiver på nyere kirkeveksttenkning. *Norsk Tidsskrift for Misjon*, 58(1), 31-44.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26705923&login.asp&site=ehost-live>
- Allen, J. e. (2017). *Portraits of a Pastor. The Nine Essential Roles of a Church Leader*.

- Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – “successful” leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101439.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity [Article]. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=9707300678&site=ehost-live>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decisionmaking: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9603040292&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>
- Ambos, T. C., & Birkinshaw, J. (2010). How do new ventures evolve? An inductive study of archetype changes in science-based ventures [Article]. *Organization Science*, 21(6), 1125-1140. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0504>
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard business review*, 90(6), 127.
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=8737bb47-0899-3356-a29f-7c9ef6ac6131>
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. U. E. (2011). Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396.
<https://doi.org/10.5465/amle.2010.0012>
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Pearson Education.
- Aranda, C., Arellano, J., & Davila, A. (2017). Organizational Learning in Target Setting [Article]. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1189-1211.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0897>
- Argango.Vasquez, L., & Gentilin, M. (2021). Organizational Couplings: A Literature Review. *Inovar*, 31(79).
- Argote, L., Schkade, D., & Goodman, P. S. (1983). The human side of robotics: How workers react to a robot. *Sloan Management Review*, 24(3), 31.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4031934&login.asp&site=ehost-live>

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6886849&login.asp&site=ehost-live>
- Arn, W. C. (1986). Evangelism or Disciple Making? In W. C. Peter, W. Arn, & E. Towns (Eds.), *Church Growth. State of the Art*. Tyndale House Publishers.
- Arvonen, J., & Ekvall, G. r. (1999). Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent? *Creativity & Innovation Management*, 8(4), 242.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4519090&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4278999&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>
- Askeland, H. (1996). Organisasjonsfaglig tilnærming til den lokale kirke. En presentasjon og drøfting av aktuelle bidrag. *tidsskrift for kirke, religion og samfunn*, 9(1), 47-66.
- Askeland, H. (2003). Kirken i samfunnet – samfunnet i kirken. Organisasjonssosiologiske perspektiver på menighetsutvikling og endring”. *Halvårstidsskrift for praktisk teologi*(1), 56-66.
- Askeland, H. (2016). Ledelse og lederes rolle i Den norske kirke: Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 33(2), 5-19.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5N-4DS7095-1/2/3fb23f4699c7819c07f18951de3b828f>

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Identifying Common Methods Variance With Data Collected from A Single Source: An Unresolved Sticky Issue. *Journal of Management*, 17(3), 571.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5978496&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2543622&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Baasland, E. (1993). Ledelsesstrukturer i den eldste kirke. In P.-O. Gullaksen, T. Austad, E. Fougner, & O. Skarsaune (Eds.), *Reform og Embete, Festskrift til Andreas Årflot på 65-årsdagen den 1. juli 1993*. Universitetsforlaget.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D laboratory. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management [Article]. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306802>
- Balikçi, A. (2020). Evaluation of Assistant Principal Roles and Jobs at School in the Context of Henry Mintzberg's Managerial Roles. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(3), 372-393.
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=a0251762-6f07-3b0a-ab65-831de9142ee7>
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219-231. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2014-0046>
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership.

- The Leadership Quarterly*, 28(4), 508-529.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.003>
- Baptist.no. (2015). Ny leder av Naturlig Menighetsutvikling. In.
<http://www.baptist.no/nyheter/ny-leder-av-naturlig-menighetsutvikling/>: Det Norske Baptistsamfunn.
- Barbosa da Silva, A. (Ed.). (2006). *Etikk og menneskesyn i helsetjeneste og sosialt arbeid*. Gyldendal Akademisk.
- Barna, G. (1992). *The Power of Vision. How You Can Capture and Apply God's Vision for Your Ministries*. Regal Books.
- Barna, G. (2005). *Revolution*. Tyndale House Publisher.
- Barnett, W. P., & Freeman, J. (2001). Too Much of a Good Thing? Product Proliferation and Organizational Failure [Article]. *Organization Science*, 12(5), 539-558.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5651404&login.asp&site=ehost-live>
- Barrett, F. J., & Thomas, G. F. (1995). The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 352.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=9509051037&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(544–577).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9705311541&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). The implication of transactional and transformational leadership for individual, team and

- organizational development. In W. A. Passmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research on Organizational Change and Development*. JAI Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. L. Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, *10*(2), 181.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2406536&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirtpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, *83*(1), 43-54.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12146045&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard business review*, *68*(6), 158-166.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9012241298&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Resolving the Tension Between Theories E and O of Change. In M. Beer & N. BNohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Bekker, C. J. (retrieved 2018). Dreaming with Open Eyes: Reflections on Leadership and Spirituality.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership. A review of literature carried out for National College for School Leadership*. .
<https://www.researchgate.net/publication>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders Strategies for Taking Charge* (Second Edition ed.). HarperCollins e-books. .
- Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afile, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health Services Management Research*, *30*(1), 34-46.
<https://doi.org/10.1177/0951484816682396>
- Berentsen, J.-M. (1981). Kirkevekst – en orientering og kritisk vurdering. *Norsk tidsskrift for misjon*, *35*(3), 135-155.

- Berg, M. E. (2000). *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Universitetsforlaget.
- Berger, L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Penguin.
- Bernard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5N-436N56P-3/2/1986d2bf97909646a71a9b57e720f68f>
- Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2001). Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 354-362.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/0447-2778.00032>
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Leadership Grid III*. Gulf Publishing.
- Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). *The structure of organizations*. Basic Books.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, 15(2), 211.
10.1016/j.leaqua.2004.02.005
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12983915&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Boggs, W. B., & Fields, D. L. (2010). Exploring organizational culture and performance of Christian churches. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(3), 305-334.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. Routledge.
- Bolton-King, R. S. (2022). Student mentoring to enhance graduates' employability potential. *Science & Justice*, 62(6), 785-794.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scijus.2022.04.010>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753. 10.1002/job.342

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18534995&site=ehost-live>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Booz, M., Allen, M., & Hamilton, M. (1980). *New Product Management for the 1980s*. Booz, Allen and Hamilton Inc.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. 10.1080/13594320444000128
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=14204252&login.asp&site=ehost-live>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. Wiley.
- Boyd, D. P. (2011). Lessons from turnaround leaders. *Strategy & Leadership*, 39(3), 36-43.
<https://doi.org/doi:10.1108/10878571111128801>
- Brehm, J. W. (1966). *A Theory of Psychological Resistance*. Academic Press.
- Bretherton, R., & Dunbar, R. I. (2020). Dunbar's number goes to church: The social brain hypothesis as a third strand in the study of church growth. *Archive for the Psychology of Religion*, 42(1), 63-76.
- Brosius, K. M. (2017). Culture and the Church's Discipleship Strategy [Article]. *Journal of Ministry & Theology*, 21(1), 123-157.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=124758536&login.asp&site=ehost-live>
- Brown, R. J. (1991). Cooperatives in managerial transition: What is the least disruptive way to introduce change? *Management Quarterly*, 32(1), 22.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9607104450&login.asp&site=ehost-live>
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming resistance to change: Causal factors, interventions, and critical values. *Psychologist-Manager Journal*, 11(2), 211-219.
10.1080/10887150802371708
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=34507259&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Change*. Wiley.

- Bryant, J. W., & Chin, C. K. (2000). Integrating approaches to revitalise a church's mission strategy [Article]. *Journal of the Operational Research Society*, 51(6), 689.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3216960&login.asp&site=ehost-live>
- Bugbee, B., & Cousins, D. (2010). *Som hånd i hanske*. Willow Creek Norge.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change [Article]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget.
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass Publishing.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLA0001719349&site=ehost-live>
- Cannella Jr, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers [Article]. *Journal of Management*, 23(3), 213.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9708224783&login.asp&site=ehost-live>
- Caruth, D., Middlebrook, B., & Rachel, F. (1985). Overcoming resistance to change. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 50(3), 23.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4604327&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorship: A Comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored [Article]. *Personnel*

- Psychology*, 45(3), 619-636.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9608140379&login.asp&site=ehost-live>
- Chen, Y.-C., & Chai, C.-C. (2023). Development of a two-way mentorship scale focusing on next-generation core competencies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 629. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02093-z>
- Chi, J. L., & Chi, G. C. (2014). Perceived Executive Leader's Integrity in Terms of Servant and Ethical Leadership on Job Burnout among Christian Healthcare Service Providers: Test of a Structural Equation Model [Article]. *Journal of Management Research (09725814)*, 14(4), 203-226.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129238209&site=ehost-live>
- Church, A. H., & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(2), 99-125.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00666.x>
- Church, W. C. C. (1996). *Christian Leadership Handbook*. In Chicago, Illinois: Willow Creek Community Church.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth [Article]. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3868159&site=ehost-live>
- Clarke, A. D. (2008). *Called to Serve: A Pauline Theology of Church Leadership*. T&T Clarke.
- Clinton, J. R. (1989). *The Making of a Leader: Recognizing the Lessons and Stages of Leadership Development* (2 ed.). NavPress.
- Clinton, J. R. (1992). *Connecting: The Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life*. NavPress.
- Cobb, A. T., Wooten, K., & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 8, pp. 243-295). JAI Press.

- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4010437&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2012). "A garbage can model" at forty: a solution that still attracts problems. In *The garbage can model of organizational choice: Looking forward at forty* (pp. 19-30). Emerald Group Publishing Limited.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Team [Article]. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.30717744>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Collins, G. R. (2001). *Christian Coaching. Helping Others Turn Potential Into Reality*. Navpress.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.
- Cominsky, J., & Peter, W. C. (2002). *Home Cell Group Explotion*. Touch Publication.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (2000). Effective Change Begins at the Top. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Braking the Code of Change*. Harward Business School Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(637-647).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2010). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of*

- Management*, 37(1), 39-67.
<https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Connor, D. R. (1995). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. Villard Books.
- Consortium, A. B. (2025). *The Nine Principles of Agile Leadership*.
<https://www.agilebusiness.org/resource/the-nine-principles-of-agile-leadership.html>
- Cooper, J., Davis, L., & Norton Jr, F. R. (2023). A Literature Review of the Influence of Emotional Intelligence (EI) and the Big Five Personality Traits on Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 20(5), 101-118.
<https://doi.org/10.33423/jlae.v20i5.6658>
- Costa, P. T. J., & McCrae, R. R. (1988). Personality in Adulthood: A Six-Year Longitudinal Study of Self-Reports and Spouse Ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853-863.
- Cox, C. J., & Cooper, C. L. (1989). *High Flyers: An Anatomy of Managerial Success*. Basil Blackwell.
- Cox, H. (1986). Power. In J. F. Childress & J. Macquarrie (Eds.), *The Westminster Dictionary of Christian Ethics* Philadelphia, Pa.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (1999). *Employee participation and assessment of an organizational change intervention*. NTL Institute for Behavioral Sciences.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=2454909&login.asp&site=ehost-live>
- Cronshaw, D., Powell, R., Hancock, N., Sterland, S., & Wilson, S. (2014). Churches with a Vision for the Future: A profile of the Baptist Union of Victoria [Article]. *Australian e-Journal of Theology*, 21(1), 63-81.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=95792325&login.asp&site=ehost-live>
- Dahlberg, M. L., & Byars-Winston, A. (2020). The science of effective mentorship in STEM.
- Davis, J., L., Greg, B. R., & Payne, G. T. (2010). Stale in the pulpit? Leader tenure and the relationship between market growth strategy and church performance [Article]. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 15(4), 352-368. <https://doi.org/10.1002/nvsm.397>
- Davis, J. R. (1998). *Poles Apart: Contextualizing the Gospel*. Theological Bk Trust; Kanok Bannasan.

- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10775500&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>
- de Vries, M. F. R. K. (1988). Prisoners of Leadership. *Human Relations*, 41(3), 261-280.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4963746&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Decker, J. N., & Griesinger, D. W. (1997). Mainline Churches in Decline: Turnaround Strategies for United Methodists. *Quarterly Review*, 17(2), 141-157.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLA0001022787&login.asp&site=ehost-live>
- DeMeyer, E. S., & DeMeyer, S. (2018). Mentoring the Next Generation of Authors. *Seminars in Oncology Nursing*, 34(4), 338-353.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.soncn.2018.09.002>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A natives point of view on a decade of paradigm wars [Article]. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999a). Challenging 'Resistance to Change.'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1568851&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999b). Challenging 'Resistance to Change'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1568851&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- DePaulo, B. M., Kashy, D. A., Kirkendol, S. E., Wyer, M. M., & Epstein, J. A. (1996). Lying in everyday life. *Journal of Personality & Social Psychology*, 70(5), 979-995.

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9606262517&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- DeVries, B. A. (2016). Spiritual gifts for biblical church growth. *In die Skriflig*, 50(1), 1-10.
<https://doi.org/10.4102/ids.v50i1.2090>
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change [Article]. *Journal of Management Research (09725814)*, 16(3), 135-147.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120088655&site=ehost-live>
- Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Digman, J. M. (1989). Five Robust Trait Dimensions: Development, Stability, and Utility. *Journal of Personality*, 57(2), 195-214.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1989.tb00480.x>
- DiMaggio, P. J. (1992). Nadel's paradox revisited: relational and cultural aspects of organizational structure. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Network and Organizations. Structure, Form and Action* (pp. 118-142). Harvard Business School Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. E. (1994). Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses [Article]. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150204>
- Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle for Small Business Development and Survival [Article]. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27-37.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9609056519&site=ehost-live>
- Døving, E., Elstad, B., & Storvik, A. E. (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Downs, A. (1967). The life cycle of bureaus In A. Downs (Ed.), *Inside bureaucracy* (pp. 296-309). Little, Brown and Company.

- Draft, R. L., & Willmott Murphy, H. (2010). *Organization theory and design*. South-Western.
- Drazin, R., & Van De Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4013921&login.asp&site=ehost-live>
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy [Case Study]. *Organizational Studies*, 34(3), 345-376. <https://doi.org/10.1177/0170840612467153>
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833. 10.1016/j.leaqua.2005.07.008
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18756222&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Duck, J. D. (2001). *The Change Monster: The Human Force that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change*. Crown Business.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The Management of Organization Design*. Elsevier.
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing pygmalion. *The Academy of Management Review*, 9(1), 64-73. <http://www.jstor.org/stable/258233>
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12(2), 153.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4820049&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Elliston, E. J. (1992). *Home Grown Leaders*. William Carey Library.
- Engdahl, R. A. (2005). Organization Evolution: The Natural Change Model for Organizational Structure in Changing Times [Article]. *Organization Development Journal*, 23(2), 50-61.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17194105&login.asp&site=ehost-live>

- Eriksen, S. (2018). Changing the World through Prayer: Prayer as Mission Strategy among Migrant Churches in Norway. *Mission Studies*, 35(1), 124-151.
<http://booksandjournals.brillonline.com/content/journals/15733831> (Subscriber access);
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLAI FZK180416000580&login.asp&site=ehost-live>
- Ernst, B. A., Banks, G. C., Loignon, A. C., Frear, K. A., Williams, C. E., Arciniega, L. M., Gupta, R. K., Kodydek, G., & Subramanian, D. (2022). Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta-analysis in five countries. *Leadership Quarterly*, 33(5), N.PAG-N.PAG.
<https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2021.101541>
- Ertem, H. Y. (2021). Relationship of School Leadership with School Outcomes: A Meta-Analysis Study. *International Education Studies*, 14(5), 31-41.
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=545759b0-133c-3058-a700-f727714f47f0>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.07.004>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
<https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.07.004>
- Eva, N., Wolfram Cox, J., Tse, H. H. M., & Lowe, K. B. (2021). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101346.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2019.101346>
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an. *Leadership Quarterly*, 8(1), 67.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90031-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90031-X)
- Fidler, L. A., & Johnson, J. D. (1984). Communication and innovation implementation. *Academy of Management Review*, 9(4), 704-711.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4277422&login.asp&site=ehost-live>

- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New Approaches to Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. John Wiley.
- Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). *Consideration and initiation of structure and their relationship with leadership effectiveness: A meta-analysis* Best Paper Proceedings, Academy of Management, Anaheim, California.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling [Article]. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23478255&login.asp&site=ehost-live>
- Flamholtz, E. (1995). Managing organizational transitions: Implications for corporate and human resource management. *European Management Journal*, 13(1), 39-51.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)00056-D](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)00056-D)
- Fletcher, M. (2006). *Overcoming Barriers to Church Growth: Proven Strategies for Taking Your Church to the Next Level*. Bethany House Publisher.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3996998&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480-500.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17990139&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversation in producing intentional change. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9508080330&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard business review*, 87(4), 99-103.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=37021976&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change. The rest of the story. *Academy of Management*

- Review*, 33(2), 362-377.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=31193235&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Francis, L. J., Robbins, M., & Wulff, K. M. (2013). Assessing the effectiveness of support strategies in reducing professional burnout among clergy serving in the Presbyterian Church (USA). *Practical Theology*, 6(3), 319-331.
<https://doi.org/10.1179/1756073X13Z.00000000021>
- Francoeur, C., Lakhal, F., Gaaya, S., & Ben Saad, I. (2021). How do powerful CEOs influence corporate environmental performance? *Economic Modelling*, 94, 121-129.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.09.024>
- Frank, T. E. (2006). Leadership and Administration: An Emerging Field in Practical Theology [Article]. *International Journal of Practical Theology*, 10(1), 113-136.
<https://doi.org/10.1515/ijpt.2006.009>
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching Goal-Setting Theory With Time: An Integrated Approach [Article]. *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670973>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693.
 10.1016/j.leaqua.2003.09.001
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11538899&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
 10.1016/j.leaqua.2005.07.012
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18756223&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Fuglestad, O. L. (2006). Leiing som kulturutvikling. In S. G. K., G. Langfeldt, & S. G. (Eds.), *Utdanningsledelse*. Universitetsforlaget.
- Fuglestad, O. L., & Møller, J. (2006). Ledelse i anerkjente skoler. In S. G. K., G. Langfeldt, & S. G. (Eds.), *Utdanningsledelse*. Universitetsforlaget.
- Fukuzawa, D. (1993). Developing a strategy for the urban parish: the lessons of the church closings in Detroit. *New Theology Review*, 6, 54-65.
<http://newtheologyreview.com/index.php/ntr> (View online);

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=CP LI0000216904&login.asp&site=ehost-live>

Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley.

Galbraith, J. (1975). *Organizational design*. Addison-Wesley.

Galbraith, J., & Vesper, K. (1982). The Stages of Growth [Article]. *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70.

<https://doi.org/10.1108/eb038958>

Gangel, K. O. (1997). *Team Leadership In Christian Ministry: Using Multiple Gifts to Build a Unified Vision*. The Moody Bible Institute.

Garcia, M. (2013). *You have what? Personality! Traits that predict leadership styles for elementary administrators*. Our Lady of the Lake University.

Garengo, P., & Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development [Article]. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 56(5), 518-532.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25961908&login.asp&site=ehost-live>

Garnsey, E. (1998). A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3), 523-556.

<https://doi.org/10.1093/icc/7.3.523>

George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass.

George, C., & Bird, W. (2017). *How to Break Growth Barriers: Capturing Overlooked Opportunities for Church Growth*. Baker Books.

George, C. F. (1991). *Prepare Your Church for the Future*. Fleming H. Revell.

Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective [Case Study]. *The Business History Review*, 76(1), 37-74.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11222467&login.asp&site=ehost-live>

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/relay.jhtml?name=item_detail&id=798010

Ghemawat, P., & Costa, J. E. R. I. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency [Article]. *Strategic Management Journal*, 14, 59-73.

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12492781&login.asp&site=ehost-live>
- Gibbs, E. (1992). *I Believe in Church Growth* (3 ed.). Hodder and Stoughten.
- Gibbs, E. (2000). *Church next. Quantum changes in how we do ministry*. InterVarsity Press.
- Gibbs, E., & Bolger, R. K. (2005). *Emerging Churches: Creating Christian Community in Postmodern Cultures* Baker Academic.
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (2002). *Bounded Rationality*. MIT Press.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363-383.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4434740&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1982). The strength of weak ties: A network theory revisited. In P. V. Marsden & N. Lin (Eds.), *Social Structure and Network Analysis* (pp. 105-130). Sage.
- Green Jr, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4), 653-669.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14497653&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: Robert K. . Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic change: The contribution of Archetypes [Article]. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9401270376&login.asp&site=ehost-live>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical change: Bringing together the old and the new institutionalism [Article]. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9704071862&login.asp&site=ehost-live>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow [Article]. *Harvard business review*, 50(4), 37-46.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3866992&site=ehost-live>

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-68.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5471117&loginpage=login.asp&site=ehost-live>

Greve, A., & Foss, L. (1990). *Nettverk og entreprenørskap. En empirisk undersøkelse av sosiale nettverk og etablering av bedrifter* (17).

Grinyer, P. H., Mayes, D., & McKiernan, P. (1988). Sharpbenders: The secrets of unleashing corporate potential. In A. Pettigrew (Ed.), *British Academy of Management, selected readings* (pp. 24-67). Basil Blackwell.

Grobler, A. B., Van der Walt, J. L., & De Klerk, B. J. (2012). A framework for crafting and implementing a congregational strategy in the local congregations of the Reformed Churches of South Africa. *In die Skriflig*, 46(2).

<https://doi.org/10.4102/ids.v46i2.103>

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics [Article]. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15998644&site=ehost-live>

Grønhaug, K., Hellesøy, O. H., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget.

Gronn, P. (2002). Distributed Leadership. In K. Leithwood, P. Hallinger, G. C. Furman, K. Riley, J. MacBeath, P. Gronn, & B. Mulford (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 653-696). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9_23

Guder, D. L. (Ed.). (1998). *Missional Church. A Vision for the Sending of the Church in North America*. William B. Eerdmans Publishing Company.

Gudmundsson, S. V. (1998). New-entrant airlines' life-cycle analysis: growth, decline and collapse. *Journal of Air Transport Management*, 4(4), 217-228.

[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(98\)00013-](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-6997(98)00013-1)

[1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-6997(98)00013-1)

- Güteryüz, Ö., & Duygulu, E. (2020). Can Managerial Roles and Skills Change? An Exploratory Study in the Context of Industry 4.0. *Celal Bayar University Journal of Social Sciences / Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 33-48.
<https://doi.org/10.18026/cbayarsos.694644>
- Gurianova, E. A., Gurianov, I. N., & Mechtcheriakova, S. A. (2014). The Influence of Phase the Organizational Life Cycle on Organizational Structure Management and Transaction Cost. *Asian Social Science*, 10(20).
- Gurpreet, R., & Kuldeep, K. (2016). Organizational Climate and its Correlates. Review of Literature and A Proposed Model. *Journal of Management Research*, 14(1).
- Guthey, E., Ferry, N. C., & Remke, R. (2021). Taking leadership fashions seriously as a vehicle for leadership learning. *Management Learning*, 53(3), 397-416.
<https://doi.org/10.1177/13505076211009674>
- Hadaway, C. K. (1991). *Church Growth Principles. Separating Facts from Fictions*. Broadman Press.
- Haleblian, J., & Fininkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Direction [Article]. *Academy of Management Journal*, 36(4), 844-863.
<https://doi.org/10.2307/256761>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers [Article]. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277628>
- Handy, C. B. (1978). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Souvenir Press.
- Hanks, S. H. (1990). The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. *Journal of Small Business Strategy*(1), 1-12%V 11.
<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/218>
- Hanks, S. H., & Chandler, G. (1994). Patterns of Functional Specialization in Emerging High Teck Firms [Article]. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 23-36.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9410272579&site=ehost-live>
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology

- Organizations [Article]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(2), 5-30.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9512194447&site=ehost-live>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Poulation Ecology of Organizations. *Amarican Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard university press.
- Hansson, A.-S., & Anderzén, I. (2009). Goal clarity as an instrument for improved organizational wellbeing in the Church of Sweden [Article]. *Work*, 33(1), 53-58.
<https://doi.org/10.3233/WOR-2009-0843>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2009). Sustainable leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 173-189).
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
<https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hartwig, R. T., Bird, W., & Furuson, D. (2015). *Teams That Thrive: Five Disciplines of Collaborative Church Leadership*. IVP Books.
- Harvey, D. (2021). *The Plurality Principle: How to Build and Maintain a Thriving Church Leadership Team*. Crossway.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superior's Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5111775&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.
- Hawkings, P. (2018). *Leadership team coaching in practice: Developing high-performing teams*. Kogan Page Limited.
- Hawkins, G. L., & Parkinson, C. (2007). *Reveal Where Are You?* Willow Creek Association.
- Hayward, S. (2021). *The agile leader: How to create an agile business in the digital age*. Kogan Page Publishers.
- Hegstad, H. (2003). Hva er menighetsutvikling? *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 20(1), 4-9.

- Hegstad, H. (2013). *The Real Church: An Ecclesiology of the Visible*. Pickwick Publications.
- Hekneby, T., Ingvaldsen, J. A., Benders, J., Jenssen, J. I., & Lehland, K. (2022). Orkestrert læring og global kulturbygging. Hvordan Elkem ASA skaper prosessforbedring i sin globale organisasjon. *Magma*, 25(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.23865/magma.v25.1356>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25742202&site=ehost-live>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6 ed.). Prentice Hall.
- Heyler, S. G., & Martin, J. A. (2018). Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration [Article]. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 230-243.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130373169&site=ehost-live>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3 ed.). McGraw-Hill.
- Horvath, Z., Wilder, R. S., & Guthmiller, J. M. (2024). The power of coaching: Developing leaders and beyond. *Journal of dental education*, 88, 671-677.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Southern Illinois University Press.
- Howard, A., & Bray, D. W. (1986). *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing times*. Macmillan.

- Howarth, M. D., & Rafferty, A. E. (2009). Transformational leadership and organizational change: The impact of vision content and delivery. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44243043&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Executive (19389779)*, 6(2), 43-54.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4274395&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Hunsley, J., Lee, C., & Wood, J. (2004). Controversial and questionable assessment techniques. In S. O. Lilienfeld, L. J. M., & L. S. L. (Eds.), *Science and Pseudoscience in Clinical Psychology*. Guilford.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination. *Leadership Quarterly*, 10(3), 423.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2543625&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Hunter III, G. (2005). *New Perspectives on Breaking the 200 Barrier*. Beacon Hill Press.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(3), 123-127.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability and planned change. *Academy of Management Review*, 26, 601-623.
- Hybles, B., & Hybles, L. (1995). *Rediscovering Church: The Story & Vision of Willow Creek Community Church*. Zondeervan.
- Idris, M. K. (2011). Over Time Effects of Role Stress on Psychological Strain among Malaysian Public University Academics [Article]. *International Journal of Business & Social Science*, 2(9), 154-161.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=65535087&login.asp&site=ehost-live>
- Instone, D., Major, B., & Bunker, B. B. (1983). Gender, Self Confidence, and Social Influence Strategies: An Organizational Simulation. *Journal of Personality & Social Psychology*, 44(2), 322-333.

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=16645708&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Jackson, B. (1999). *The quest for the radical middle: a history of the Vineyard*. Vineyard International Publishing.
- Jacobsen, C., & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *Leadership Quarterly*, 12(1), 75.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4545491&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 ed.). Fagbokforlaget.
- Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: a dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 108-124.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010539>
- Javalagi, A. A., Newman, D. A., & Li, M. (2024). Personality and leadership: Meta-analytic review of cross-cultural moderation, behavioral mediation, and honesty-humility. *Journal of Applied Psychology*, 109(9), 1489-1511.
<https://doi.org/10.1037/apl0001182>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An organizational Life Cycle Approach [Article]. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845803>
- Jenssen, J. (2016). Hvordan bør menigheter arbeide med endring. *En drøfting av relevansen av organisasjonsteoretiske perspektiver for endringstiltak i menigheter. I: Scandinavian Journal for Leadership & Theology*, 3.
- Jenssen, J. I. (1995). *Kirkevekst*. Rex Forlag.
- Jenssen, J. I. (1999). Entrepreneurial Networks. A Study of the Impact of Network and Resource Access on the Start-Up of New Organizations. In Bergen, Norway: Norwegian School of Economics and Business Administration.

- Jenssen, J. I. (2001). Social networks, resources, and entrepreneurship. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(2).
- Jenssen, J. I. (2004). How do corporate champions promote innovations? A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 8(1), 63-86.
- Jenssen, J. I. (2018a). Leadership and Church Identity. A Discussion of How Leadership in the Local Church Can Help to Realize the True Nature of the Church. *Scandinavian Journal on Leadership and Theology*, 5.
- Jenssen, J. I. (2018b). Leadership and Church Identity. A Discussion of How Leadership in the Local Church Can Help to Realize the True Nature of the Church. *Scandinavian Journal on Leadership and Theology*, 5.
- Jenssen, J. I. (2018c). *Menighetsutvikling og endring i lys av nyere perspektiver på ledelse*.
- Jenssen, J. I. (2019). How Can Strategy Research be Applied in the Development of the Local Church? A Discussion of Content and Process. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 4(Fourthcoming).
- Jenssen, J. I. (2020). How church leadership may influence growth by applying an organizational life cycle perspective on church development: A literature study. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 7.
- Jenssen, J. I., & Åsheim, K. (2010). Organizational innovation promoters and performance effects in small, knowledge-intensive firms. *International Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1).
- Jenssen, J. I., & Havnes, P. A. (2001, 23 November). Entrepreneurship Training - Teaching the Unteachable? A Discussion of Competence and Learning in Public Entrepreneurship Programmes. *Entrepreneurship Training and education*,
- Jenssen, J. I., & Koenig, H. F. (2002). The effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups. *European Planning Studies*, 10(8), 1039-1046.
- Jenssen, J. I., & Kristiansen, S. (2004). Sub-cultures and Entrepreneurship. The value of Social capital in Tanzanian Business. *Journal of Entrepreneurship*, 13(1), 1-27.
- Jenssen, J. I., & Nybakk, E. (2009). Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms. *International*

- Journal of Innovation Management*, 13(3), 441-466.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44694869&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Jenssen, J. I., & Randøy, T. (2002). Factors that promote innovation in shipping companies. *Maritime Policy and Management. An International Journal of Shipping and Port Research*, 29(2).
- Jenssen, J. I., & Randøy, T. (2006). The performance effect of innovation in shipping companies. *Maritime Policy and Management. An International Journal of Shipping and Port Research*, 33(4), 327-343.
- Jiang, X., & Wang, H. (2025). A study on the impact of mentoring on the employment of postgraduate students in Chinese colleges [Original Research]. *Frontiers in Education, Volume 10 - 2025*. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1470902>
- Johannisson, B. (1986). Network strategies: Management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal*, 5(1), 19-30.
- Johannisson, B. (1988). Business formation - a network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3/4.), 83-99.
- Johnson, J. L., & Hill, W. R. (2009). Personality Traits and Military Leadership. *Individual Differences Research*, 7(1), 1-13.
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=0779d056-3232-329b-9813-6d10eade62ad>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Jung, C. G. (1971). Psychological types. In H. G. Baynes (Ed.), *The Collected Works of C. G. Jung* (Vol. 6). Princeton University Press.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=13620135&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2 ed.). John Wiley.
- Kahn, R. L., Wolfe, D.M., Quinn R.P., Snoek, J.D. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and ambiguity*. John Wiley.

- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Free Press.
- Kaplan, R. E., Kofodimos, J. R., & Drath, W. H. (1987). Development at the top: A review and prospect. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 229-273.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J. R. (1997). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Harvard Business School Press.
- Kayworth, T., Brocato, L., & Whitten, D. (2005). What is a Chief Privacy Officer? An analysis based on Mintzberg's Taxonomy of anagerial Roles *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 110-126.
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.01606>
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of Dominant problems to Stage Growth in Thechnology-Based New Ventures [Article]. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279.
<https://doi.org/10.2307/256548>
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1990). A Stage-Contingent Model of Design and Growth for Technology Based New Ventures [Article]. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90028-R](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90028-R)
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18(3), 489.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5979532&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. Harper Business.
- Kelly, D. M. (1986). *Why Conservative Churches are Growing*. Mercer University Press.
- Kessler, V., & Kretzschmar, L. (2015). Christian Leadership as a trans-disciplinary field of study [Article]. *Verbum et Ecclesia*, 36(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/ve.v36i1.1334>
- Ketil Arnulf, J. (2012). Organizational change capacity and composition of management teams: A visualization of how personality traits may restrain team adaptability. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 433-454.

- Khurana, H., & Joshi, V. (2017). Motivation and its Impact on Individual Performance: A Comparative Study Based on McClelland's Three Need Models [Article]. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7), 110-116.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124837711&login.asp&site=ehost-live>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). Tipping point leadership. *Harvard business review*, 81(4), 60-69.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9489097&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization [Article]. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
<https://doi.org/10.2307/255737>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Executive (19389779)*, 5(2), 48-60.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4274679&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Knowles, E. S., & Linn, J. A. (2004a). The Importance of Resistance to Persuasion. In E. S. Knowles & J. A. Linn (Eds.), *Resistance and persuasion*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Knowles, E. S., & Linn, J. A. (2004b). The importance of resistance to persuasion. In E. S. Knowles & J. A. Linn (Eds.), *Resistance and persuasion*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Knowles, E. S., & Linn, J. A. (2004c). The promise and future of resistance and persuasion. In E. S. Knowles & J. A. Linn (Eds.), *Resistance and Persuasion* (pp. 301-310). Lawrence, Erlbaum Associates.
- Knudsen, H. (1998). *Reisen For Teorias Skyld*. Høyskoleforlaget.
- 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.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5N-45JYK2X-1/2/14cf7950d2a3c2365a35298dd231d884>
- Kohl, J. P. (1984). Strategies for Growth: Intervention in a Church [Article]. *Long Range Planning*, 17(6), 76-81.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12299729&login.asp&site=ehost-live>

- Korica, M., & Bazin, Y. (2019). Fashion and Organization Studies: Exploring conceptual paradoxes and empirical opportunities. *Organization Studies*, 40(10), 1481-1497.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9503281992&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Kotter, J. P. (2003). What Leaders Really Do? In A. Hooper (Ed.), *Leadership Perspectives*. Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315250601>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130-139.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32709007&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Things Done in Organizations*. Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge. How to Make Extraordinary Things Happen in organizations* (5 ed.). Jossey-Bass.
- Kovach, B. E. (1989). Successful derailment: What fast-trackers can learn while they're off the track. *Organizational Dynamics*, 18, 33-47.
- Kowalski, K. (2019). Differentiating Mentoring From Coaching and Precepting. *J Contin Educ Nurs*, 50(11), 493-494.
<https://doi.org/10.3928/00220124-20191015-04>
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philios in organizations. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. Harvard Business School.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship [Article]. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
<https://doi.org/10.2307/255910>
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Kram, K. E., & Hall, D. T. (1989). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma [Article]. *Human Resource Management*, 28(4), 493-510.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7260161&login.asp&site=ehost-live>
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related

- behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15(1), 79. 10.1016/j.leaqua.2003.12.006
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12436222&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Krishna, L. K. R., Ravindran, N., Kwok, H. Y. F., Tan, X. Y., Soh, J., Leong, E. Y. M., Wan, D. W. J., Low, T. Y., Chan, A. W.-J., Lim, N. C. J., Ng, Y. K., Thenpandiyam, A. A., Leong, J. R., Lim, A. Y. D., Quah, E. L. Y., Tse, L. N., Pi, S., Rajanala, S. P., Lua, J. K., . . . Ong, S. Y. K. (2025). The impact of mentoring relationships on professional identity formation in medical education: a systematic review. *BMC Medical Education*, 25(1), 576. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07158-y>
- Kroeger, C. V. (1974). Managerial Development in the Small Firm [Article]. *California Management Review*, 17(1), 41-47. <https://doi.org/10.2307/41164543>
- Kumar, P. (2015). An Analytical study on Mintzberg's Framework: Managerial Roles. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 2(3).
- Kunde, J. (2000). *Corporate Religion*. Prentice Hall.
- Küng, H. (1968). *The Church*. Burns and Oates.
- Kurian, G. T. (2010). The encyclopedia of Christian Literature. Volume 1: Genres and Types/Biographies A-G. In G. T. Kurian (Ed.), *The encyclopedia of Christian Literature. Volume 1: Genres and Types/Biographies A-G* (Vol. 1, pp. 458). Lanham, Maryland: The Scarecrow Press.
- Larsman, P., Ulfdotter Samuelsson, A., Räisänen, C., Rapp Ricciardi, M., & Grill, M. (2024). Role modeling of safety-leadership behaviors in the construction industry: A two-wave longitudinal study. *Work (Reading, Mass.)*, 77(2), 523-531. <https://doi.org/10.3233/WOR-230031>
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2020). *Project Management: The Managerial Process* (7 ed.). McGraw-Hill.
- Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9507312911&loginpage=login.asp&site=ehost-live>

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organizations and Environment*. Harvard University Press.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotions and adaptations*. Oxford University Press.
- Lee, H., Salcedo, J., Chen, K., & Anderson, A. J. (2025). "This is Why We All Show Up": How Supporting Youth Cultivates Hope, Purpose, and Well-Being of Adult Mentors. *J Community Psychol*, 53(2), e23182.
<https://doi.org/10.1002/jcop.23182>
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycles: A Five-Stage Empirical Scale [Article]. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12015857&site=ehost-live>
- Levie, J., & Hay, M. (1998). *Progress or just proliferation? A historical review of stages models of early corporate growth*. (FEM wp 98.5.). London Business School.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2106418&login.asp&site=ehost-live>
- Lewis, L. K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23-46.
10.1080/10570310500506631
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=20070395&login.asp&site=ehost-live>
- Lewis, L. K., Hamel, S. A., & Richardson, B. K. (2001). Communicating change to nonprofit stakeholders: Models and predictors of implementers' approaches. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 5.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5046423&login.asp&site=ehost-live>
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113-137.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20066022&login.asp&site=ehost-live>

- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: Predicting users' behavioral. *Communication Monographs*, 63(2), 131.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=9606234109&login.asp&site=ehost-live>
- Liland, T. (2024). Leading through service, stewardship and suffering: Servant leadership in the life of Hans Nielsen Hauge (1771–1824). *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 11, 55-77.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. 10.1080/1469701042000221696
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14829288&login.asp&site=ehost-live>
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7(2), 143-170. 10.1080/14697010701531657
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26705925&login.asp&site=ehost-live>
- Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a developing organization [Article]. *Harvard business review*, 45(6), 102-112.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3866607&site=ehost-live>
- Ljung, J. (1993). *Idebaserad verksamhet. En studie av frikyrkan som organisation*. Ekonomiska Institutionen, Universitetet i Linköping.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157-189.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=8824803&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Lord, R. G., De Vader, C., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5111639&loginpage=login.asp&site=ehost-live>

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Lysfjord, E. M., & Skarstein, S. (2024). Empowering Leadership: A Journey of Growth and Insight Through a Mentoring Program for Nurses in Leadership Positions. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 443-454. <https://doi.org/10.2147/jhl.S482087>
- Macchia, S. A. (2013). Becoming a Healthy Team: 5 Traits of Vital Leadership. In. *Leadership Transformations*.
- Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1357-1367. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.708>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions. The organizational Basis of Politics*. . The Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958/1992). *Organizations*. John Wiley.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People*. Taylor & Francis Ltd.
- McCall Jr., M. W., & Lombardo, M. M. (1983). Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed. *Technical Report*(21).
- McCann, J. E. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 189-208. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90009-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90009-3)
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Norstrand.
- McClelland, D. C. (1965). N-achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1(4), 389-392. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=16643839&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5111494&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- McClelland, D. C., & Liberman, A. M. (1949). The Effect of Need for Achievement on Recognition of Need-related Words [Article]. *Journal of Personality*, 18(2), 236. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.ep8930998>

- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13(5), 545.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=8603814&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal [Article]. *American Psychologist*, 52(5), 509.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27583&login.asp&site=ehost-live>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hpi&AN=HaPI-51600&login.asp&site=ehost-live>
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- McEvily, B., Soda, G., & Tortoriello, M. (2014). More Formally: Rediscovering the Missing Link between Formal Organization and Informal Social Structure. *Academy of Management Annals*, 8(1), 299-345.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.885252>
- McFayden, K. J. (2009). *Strategic leadership for a change: facing our losses, finding our future*. Alban Institute.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLA0001792019&site=ehost-live>
- McGavran, D. A. (1955). *Bridges of God. A Study in the Strategy of Mission*. World Dominion Press.
- McGavran, D. A. (1973). *Church Growth and Group Conversion*. William Carey Library.
- McGavran, D. A. (1988). *Effective Evangelism. A Theological Mandate*. Presbyterian and Reformed Publishing Company.
- McGavran, D. A., & Wagner, C. P. (Eds.). (1990). *Understanding Church Growth* (3 ed.). Wm. B. Eerdmans Publishing Co.
- McGlelland, D. G. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence" *American Psychologist*, 1, 1-14.
- McKnight, S. (2007). *Five Streams of the Emerging Church. Key elements of the most controversial and misunderstood movement in the church today*. Christianity Today. Retrieved

13.01.10 from

<http://www.christianitytoday.com/ct/2007/february/11.35.htm?start=1>

- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press.
- Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure [Article]. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 820-831. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.08.004>
- Meskelis, S., & Whittington, J. L. (2020). Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1457-1473.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=15471429&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Meyer, J. W., & Scott, R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage.
- Michell, J. C. (1969). The concept and use of social networks. In J. C. Michell (Ed.), *Social Networks in Urban Situations*. Manchester University Press.
- Miles, R., & Snow, G. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implication for performance [Article]. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4324172&login.asp&site=ehost-live>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984a). A Longitudinal Study of Corporate Life Cycle [Article]. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984b). *Organizations: A quantum view*. Prentice Hall.

- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4394928&login.asp&site=ehost-live>
- Mintzberg, H. (1973a). A New Look at the Chief Executive's Job [Article]. *Organizational Dynamics*, 1(3), 20-30.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5750647&login.asp&site=ehost-live>
- Mintzberg, H. (1973b). Strategy-Making in Three Modes [Article]. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
<https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard business review*, 53(4), 49-61.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3867274&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Five: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles [Article]. *Academy of Management Review*, 9(2), 207-224.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277632>
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard business review*, 68(2), 163-176.
- Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari. Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Mangement* (2 ed.). Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Hunsicker, J. Q. (1988). Crafting strategy [Article]. *McKinsey Quarterly*(3), 71-90.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6991748&login.asp&site=ehost-live>
- Mintzberg, H., Lampel, J. B., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process* [Book Review]. Pearson.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11290681&login.asp&site=ehost-live>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12494995&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872679204500102>
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder* (2 ed.). Universitetsforlaget.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007a). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitation in the use of personality tests for prsonell selection [Article]. *Personnel Psychology*, 60(4), 1029-1049. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00100.x>
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007b). Rediscovering the use of personality tests in personnel selection contexts [Article]. *Personnel Psychology*, 60(3), 683-729.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x>
- Moritz, J. M. (2008). Beyond strategy, towards the kingdom of God: the post-critical reconstructionist mission of the Emerging Church. *Dialog*, 47(1), 27-36.
[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1540-6385](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1540-6385) (Subscriber access);
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLA0001652279&login.asp&site=ehost-live>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997a). When an employee feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9707180265&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997b). When an Employee Feels Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9707180265&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Mumford, M. D., Connelly, M. S., Helton, W. B., Strange, J. M., & Osburn, H. K. (2001). On the Construct validity of integrity tests: Individual and situational factors as predictors of test performance. *International Journal of Selection & Assessment*, 9(3), 240.

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=5407555&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing [Article]. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2987730&login.asp&site=ehost-live>
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry [Article]. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533196>
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field [Article]. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25944683&login.asp&site=ehost-live>
- Nass, E. (2015). A Christian Theory of Leadership Ethics [Article]. *Catholic Social Science Review*, 20, 3-19.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=110370417&site=ehost-live>
- Needle, D. (2010). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment* (5 ed.). South-Western Cengage Learning.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68. 10.1016/j.leaqua.2006.11.003
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23948315&site=ehost-live>
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's "impossible dream?" [Article]. *Academy of Management Executive*, 19(1), 77-89.
- <https://doi.org/10.5465/AME.2005.15841955>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220.
- Niebuhr, H. R. (2001). *Christ and Culture*. HarperCollins.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships [Article]. *Personnel*

- Psychology*, 41(3), 457-479.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6259068&site=ehost-live>
- Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (Eds.). (2002). *Mentoring: What we know and where we might go from here* (Vol. 21). Elsevier.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. Universitetsforlaget.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574-583.
<https://doi.org/10.1037/h0040291>
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership* (2 ed.). Sage.
- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Nuis, W., Segers, M., & Beusaert, S. (2023). Conceptualizing mentoring in higher education: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 41, 100565.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100565>
- Nutt, P. C. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 1-14.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5343356&login.asp&site=ehost-live>
- Nybakk, E., & Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis [Article]. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1250008-1250001-1250008-1250026.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=74575186&login.asp&site=ehost-live>
- Nygren, A. (1966). *Eros och Agape*. Verbum.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2010a). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personell Psychology*, *Accepted for publication*.

- Oreg, S., & Berson, Y. (2010b). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, *Accepted for publication*.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2016). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *The Academy of Management Annals*, *13* (1), 272–307. In.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2018). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, *13*(1), 272-307.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization [Article]. *Academy of Management Review*, *15*(2), 203-223.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4308154&login.asp&site=ehost-live>
- Østbø, L. E., & Nordvik, H. (2008). Personlighetsinventoriet NEO PI-R: Klinisk validitet. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, *45*(7), 845-848.
http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=64853&a=2
- Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1996). The venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, *36*, 37-50.
- Ottesen, E., & Møller, J. (2006). Distribuert ledelse som begrep og forskningsperspektiv. In S. G. K., G. Langfeldt, & S. G. (Eds.), *Utdanningsledelse*. Cappelen akademisk forlag.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative science Quarterly*, *25*, 129-141.
- Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *235*, 235-242.
- Packer, J. I. (2005). *Keep in Step with the Spirit: Finding Fullness in Our Walk with God*. Baker Books.
- Pardo del Val, M., & Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, *41*(2), 148-155.
- Parks, G. M. (1977). How to Climb a Growth Curve: Eleven Hurdles for the Entrepreneur-Manager, Part 1 *Journal of Small Business Management*, *15*(1), 25-29.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5273763&site=ehost-live>

- Passmore, J., & Evans-Krimme, R. (2021). The future of coaching: A conceptual framework for the coaching sector from personal craft to scientific process and the implications for practice and research. *Frontiers in psychology, 12*, 715228.
- Peterson, R. S., Owens, P. D., Martorana, P. V., Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). Organizational Group Dynamics Q-Sort. *The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance, 88*(5), 795-808.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hpi&AN=HaPI-307293&login.asp&site=ehost-live> (GDQ)
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 795-808.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.795>
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2008). A tale of two situations: An empirical study of behavior by not-for-profit managerial leaders. *Public Performance & Management Review, 31*(4), 503-516.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34046105&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision making*. Tavistock.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research [Article]. *Academy of Management Journal, 44*(4), 697-713.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5088682&login.asp&site=ehost-live>
- Pfadenhauer, M. (2010). The eventization of faith as a marketing strategy: World Youth Day as an innovative response of the Catholic Church to pluralization [Article]. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing, 15*(4), 382-394. <https://doi.org/10.1002/nvsm.396>
- Pfeffer, J. (2015). Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time. In HarperCollins Publishers.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning [Article]. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: From theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3707722&login.asp&site=ehost-live>
- Pilot, M. (2018). *Strategic Pastor: Be the Pastor Your Church Needs*. Pilotlight Music.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. MacMillan.
- Powell, W. (2007). The New Institutionalism: To appear in The International Encyclopedia of Organization Studies. In Sage Publishers
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Prebble, E. (2014). Missional church: more a theological (re)discovery, less a strategy for parish development. *Colloquium*, 46(2), 224-241.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLAn3807804&login.asp&site=ehost-live>
- Pritchard, G. A. (1996). *Willow Creek Seeker Services. Evaluating a New Way of Doing Church*. Baker Book
- Prummer, K., Human-Vogel, S., Graham, M. A., & Pittich, D. (2024). The role of mentoring in developing leaders' emotional intelligence: exploring mentoring types, emotional intelligence, organizational factors, and gender. *Frontiers in Education*,
- Pue, C. (2005). *Mentoring Leaders. Wisdom for Developing Character, Calling, and Competency*. Baker Books.

- Quereshi, M. Y., & Strauss, L. A. (1980). Immunization of Controverted Belief Through Group Discussion. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 8(2), 229. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=8651289&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). ORGANIZATIONAL LIFE CYCLES AND SHIFTING CRITERIA OF EFFECTIVENESS: SOME PRELIMINARY EVIDENCE [Article]. *Management Science*, 29(1), 33. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Raelin, J. A. (1989). An Anatomy of Autonomy: Managing Professionals. *Academy of Management Executive*, 3(3), 216-228. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4274740&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Rainer, T. S. (1993). *The Book of Church Growth. History, Theology, and Principles*. Broadman Press.
- Rainer, T. S. (2011). *Simple Church*. B&H Publishing Group.
- Råmunddal, L. (2009). *Konsept og endring. En kvalitativ studie av hvordan lokale ekklesiologier formes gjennom initierte endringsprosesser i to norske menigheter* [Det Teologiske Menighetsfakultetet]. Oslo.
- Råmunddal, L. (2011). *Konsept og endring. En studie av hvordan lokale ekklesiologier formes*. Tapir Akademisk Forlag.
- Råmunddal, L. (2012). Er menighetsutvikling "naturlig"? En kritisk drøfting av Christian A. Schwarz' biotiske kirkevekstparadigme. In E. Birkedal, H. Hegstad, & T. Skorpe Lannem (Eds.), *Menighetsutvikling i folkekirken*. IKO-forlaget.
- Råmunddal, L. (2015a). Den normative basis for menighetsutvikling II: Et bibel-teologisk normativt perspektiv. . In J. I. Jenssen, L. Råmunddal, & A. Barbosa da Silva (Eds.), *Menighetsutvikling og endringsledelse*. Under publisering.
- Råmunddal, L. (2015b). Hva handler menighetsutvikling om? *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 2(2).
- Råmunddal, L. (2016). *Ecclesia semper reformanda II*.

- Råmunddal, L. (2018). «Dere er Kristi kropp». *Om Kristi kropp- metaforens betydning for kirke- og menighetsforståelsen*. (Vol. Under publisering). Ansgar Teologiska Høgskole.
- Råmunddal, L. (2020). Hva gjør forkynnelse menighetsbyggende? In L. Råmunddal (Ed.), *Bygge Kirke*. SJLT Publishing.
- Råmunddal, L., & 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.
- Raynard, M., Johnson, G., & Greenwood, R. (2015). Institutional Theory and Strategic Management. In. https://doi.org/10.1007/978-1-137-37795-1_2
- Reapsome, J. (1983). Church planting and the new mans's life. *Evangelical Mission Quaterly*(January).
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687. 10.1016/j.leaqua.2005.07.003 <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18756217&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Reger, R. K. (1997). [Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, Sydney Finkelstein, Donald C. Hambrick]. *The Academy of Management Review*, 22(3), 802-805. <https://doi.org/10.2307/259414>
- Riehl, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change. Identifying predictors for support and resistance towards organizational change processes. *Corporate Communications An International Journal*, 24(4), 670-685.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior* Pearson.
- Robert, F., Folger, R., Daniel, P. S., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3996998&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Robinson, M., & Christine, S. (1994). *At plante fremtidens menighet i dag*. Forlaget Salt.
- Robinson-Dobson, B. (2015). *Transformational and Strategic Leadership*. Xulon Press.

- Rocke, M. W. (2017). *Realizing the Distinctive University. Vision and values, Strategy and Culture*. University of Notre Dame Press.
- Rolfsen, O. (2025). Langvarig menighetsutvikling. Hva skjer med menigheter som bruker Naturlig menighetsutvikling lenge? *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 12.
- Roozen, D. A. (2015). *American Congregations 2015: Thriving and Surviving*. H. I. f. R. Research.
- Rousseau, D. M. (1998). The "Problem" of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17074226&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Røvik, A. (1992). Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner. *Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 8(4), 261-284.
- Røvik, K. A. (1998). *Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- 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.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=36912648&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Russ, T. L. (2008). Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of Change Management*, 8(3/4), 199-211. 10.1080/14697010802594604
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=35582013&login.asp&site=ehost-live>
- Sagie, A., Ellzur, D., & Koslowsky, M. (1990). Effect on participation in strategic and tactical decisions on acceptance of planned change. *Journal of Social Psychology*, 130(4), 459-465.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9707104031&login.asp&site=ehost-live>
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: an application of path -- goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37-47.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12496915&login.asp&site=ehost-live>

- Salancik, G. R., Calder, B. J., Rowland, K. M., Leblebici, H., & Conway, M. (1975). Leadership as an outcome of social structure and process: A multidimensional analysis. In J. C. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 81-101). Kent State University Press.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach [Article]. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- Sandberg, R., Löwstedt, M., & Räsänen, C. (2021). Working in a loosely coupled system: exploring practices and implications of coupling work on construction sites. *Construction Management & Economics*, 39(3), 212-226. <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1849751>
- Sandnes, K. O. (1996). *I tidens fylde. En innføring i Paulus' teologi*. Luther Forlag.
- Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: It's origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2).
- Scalf, J. H., Miller, M. J., & Thomas, C. W. (1973). Goal specificity, organizational structure, and participant commitment in churches. *SA. Sociological Analysis*, 34(4), 169-184. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLA0000747041&login.asp&site=ehost-live>
- Schaller, L. (1993). *Strategies For Change*. Abingdon Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1 ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1991). What is culture. In P. Frost, L. Moore, M. Louise, L. C., & J. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture*. Sage.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Fourth ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change [Article]. *Organizational Dynamics*, 24(4), 6-19. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9605141609&login.asp&site=ehost-live>
- Schwarz, C. A. (1996). *Naturlig Kirkevækst. Praktiske Skridt Mod Sunde og Voksende Menigheder*. Forlaget Royal.

- Schwarz, C. A. (1998). *Naturlig kirkevekst. Åtte kvaliteter ved sunn menighetsutvikling*. K-vekst.
- Schwarz, C. A. (1999). *Nådegavetesten. Oppdag din nådegave. Et redskap for naturlig kirkevekst*. K-vekst.
- Schwarz, C. A. (2012). *Nådegavenes 3 farger*. K-vekstforlag.
- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis. A Handbook*. , , . Sage Publications.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business [Article]. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Scott, M. B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33(1), 46-62. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=12766430&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organization*. Sage.
- Scott, W. R. (2004). Institutional Theory. In G. Ritzer (Ed.), *Social Theory* (pp. 408-414). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Searcy, N. (2012). 5 Barriers to Church Growth. *Outreach Magazin*. Retrieved 8. Jan. 2019, from <https://outreachmagazine.com/features/3501-nelson-searcy-5-barriers-to-church-growth.html>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. . Harper & Row.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. 10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=31228705&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Seren, S., & Baykal, U. (2007). Relationships between change and organizational culture in hospitals. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 191-197. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2007.00166.x>
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5N-3XX6KDP-6/2/687a308a3250c90f04f5714e07ba5b13>
- Shim, S., Eastlick, M. A., & Lotz, S. (2000). Examination of US Hispanic-owned, Small Retail and Service Businesses: an

- Organizational Life Cycle Approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(1), 19-32.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(99\)00015-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-6989(99)00015-6)
- Simon, H. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice. In H. Simon (Ed.), *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. Wiley.
- Simonet, D. V., Tett, R. P., Foster, J., Angelback, A. I., & Bartlett, J. M. (2018). Dark-side personality trait interactions: Amplifying negative predictions of leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 233-250.
- Simson, W. (2001). *Houses That Change the World: The Return of the House Churches*. OM Publishing.
- Simson, W. (2009). *The House Church Book: Rediscovering the Dynamic, Organic, Relational, Viral Community Jesus Started*. Tyndale House Publisher.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects [Article]. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Sirris, S. (2015). Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 2(2).
- Sirris, S. (2018). Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i og av religiøse organisasjoner. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 5.
- Sivesind, K., Langfeldt, G., & Skedsmo, G. (2006). *Udanningsledelse*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle [Article]. *Academy of Management Journal*, 28(4), 799-820. <https://doi.org/10.2307/256238>
- Smyth, P. (2020). *Elders. Developing Elders & Revitalizing Teams Advance*.
- Snyder, H. H. (1975). *Kirkestrukturer i en ny tid: Ny vin – gamle skinnsekker*. Inspirasjon Forlag.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea

- Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111.
https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_3
- Spector, P. E., Howard, D. J., Eisenberg, E. M., Couris, J. D., & Quinn, J. F. (2025). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Employee Trust, Job satisfaction, and Organizational Commitment: An Experimental Evaluation of a Workplace Intervention in a Healthcare Organization. *Human Performance*, 1-25.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2025.2522437>
- Spender, J. C., & Grinyer, P. H. (1995). Organizational renewal: Top management's role in a loosely coupled system [Article]. *Human Relations*, 48(8), 909-926.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12154403&login.asp&site=ehost-live>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
- Sporsheim, A., & Sirris, S. (2018). Frie og villige? – Ansatte som frivillighetsledere i Den norske kirke. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*(1).
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). *Empowering middle managers to be transformational leaders*. NTL Institute for Behavioral Sciences.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=snh&AN=9609223308&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Stafford, T. (1986). The Father of Church Growth. *Christianity Today*(February 1986), 19-23.
- Stanley, A., & Jones, L. (2006). *Communication for a Change*. Multnomah Books.
- Stassen, G. H., & Gushee, D. P. (2003). *Kingdom Ethics: Following Jesus in Contemporary Context*. InterVarsity Press.
- Steinmetz, L. L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth [Article]. *Business Horizons*, 12(1), 29.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90107-4)
- Stephen, C., D'Intino, R., & Victor, B. (1995). The moral quandary of transformational leadership. *Research in Organisational Change and Development*, 123-143.
- Stetzer, E., & Im, D. (2011). *Planting Missional Churches* (2 ed.). B&H Academic.

- Stewart, R. (1976). To Understand the Manager's Job: Consider Demands, Constraints, Choices [Article]. *Organizational Dynamics*, 4(4), 22-32.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5160417&login.asp&site=ehost-live>
- Stokes, P., Fatien Diochon, P., & Otter, K. (2021). "Two sides of the same coin?" Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 142-152. <https://doi.org/10.1111/nyas.14316>
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision Charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly*, 13(4), 343.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7677332&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Strawbridge, J. R. (2009). The word of the cross: Mission, power, and the theology of leadership. *Anglican Theological Review*, 91(1), 61-79.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLA0001710573&login.asp&site=ehost-live>
- Stubbart, C. I., & Smalley, R. D. (1999). The Deceptive Allure of Stage Models of Strategic Processes. In P. Olk (Ed.), *Strategy Process* (pp. 153-166). Elgar Reference Collection. Strategic Management series. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ecn&AN=1280571&site=ehost-live> (Reprinted from [1999])
- Sturgill, A. (2004). Scope and Purposes of Church Web Sites. *Journal of Media and Religion*, 3(3), 165-176.
<http://www.tandfonline.com/loi/hjmr20#.VZ1dYflVikp>
 (Subscriber access);
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLAIgFE170724002304&login.asp&site=ehost-live>
- Surratt, G., Ligon, G., & Bird, W. (2006). *The Multi-Site Church Revolution*. Zondervan.
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016a). Organisational Learning and the Organisational Life Cycle: The Differential Aspects of an Integrated Relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1086196&site=ehost-live>
<http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0052>

- Tam, S., & Gray, D. E. (2016b). What Can We Learn from the Organizational Life Cycle Theory? A Conceptualization for the Practice of Workplace Learning *Journal of Management Research*, 8(2).
- Tangen, K.-I. (2015). The Need for Temperance: On Organizational Leadership and Temperance. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 2.
- Tangen, K.-I. (2018a). Den Hellige Ånds plass og rolle i menighetsutvikling. In J. I. Jenssen, L. Råmunddal, & A. Barbosa daSilva (Eds.), *Menighetsutvikling og endringsledelse*. Under publisering.
- Tangen, K.-I. (2018b). Leadership as participation in the hospitality of God. A reading of Luke-Acts. *Under publication*.
- Tangen, K.-I. (2024). S-E-R-V-E: A theoretical framework for Christian leadership. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 10.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53311/sjlt.v10.106>
- Tangen, K.-I. (2025). S-E-R-V-E: A model of sustainable leadership. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 12.
- Tangen, K. I. (2009). *Ecclesial Identification Beyond Transactional Individualism. A Case Study of Life Strategies in Growing Late Modern Churches*. MF Norwegian School of Theology]. Oslo.
- Tangen, K. I. (2017). Leadership as idolatry: The case of Stalinism and beyond. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 4.
- Tatlah, I. A., Nizami, R., & Siddiqui, K. A. (2011). *Influence of personality traits on leadership styles: A secondary level study*. SSRN.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. W.W. Norton & Co.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692-709.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.692>
- Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misinterpretation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 41(3), 330-339.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=953552&loginpage=login.asp&site=ehost-live>

- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 43(7), 1437-1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcome *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3997486&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Thomas, J. N., & Olson, D. V. A. (2010). Testing the Strictness Thesis and Competing Theories of Congregational Growth [Article]. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 49(4), 619-639. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5906.2010.01534.x>
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837-848. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill.
- Thompson, K. (1975). Religious organizations. In J. B. McKinlay (Ed.), *People processing* (pp. 1-40). New York: Holt, Rinehart.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition [Article]. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Tichy, N. M., & Cohen, E. (1997). *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level* HarperCollins.
- Toft, J., & Jenssen, J. I. (2025). Decoding the Pygmalion language of top CEOs: the communication of high positive expectations in CEO letters. *Corporate Communications: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2024-0188>
- Tomberlin, J., & Cool, T. (2014). *Church Locality. New Rules for Church Buildings in Multisite, Church Planting, and Giga-Church World*. Rainer Publishing.
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile

- following a broken promise. *Journal of Management*, 30(2), 165. 10.1016/j.jm.2003.01.003
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12238319&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Tonidandel, S., Avery, D. R., & Phillips, M. G. (2007). Maximizing returns on mentoring: Factors affecting subsequent protégé performance [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 89-110.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23463959&login.asp&site=ehost-live>
- Torbert, W. R. (1974). Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development. *Interpersonal Development*, 5(1), 1-25.
- Towns, E., Wagner, C. P., & Rainer, T. S. (1998). *The Everychurch Guide to Growth*. Brodman & Holman Publishers.
- Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Tsui, A. S., Ashford, S. J., St. Clair, L., & Xin, K. R. (1995). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness [Article]. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1515-1543. <https://doi.org/10.2307/256842>
- Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The Role of Intentions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research [Article]. *Academy of Management Review*, 16(1), 180-199. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279004>
- Tucker, T., & Woodbridge, N. (2012). A Strategy for Developing a Sustainable Sports Ministry through Soccer Evangelism in the Local Churches in Tshwane Using Browning's Multidisciplinary Model [Article]. *Conspectus (South African Theological Seminary)*, 14, 153-172.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90599176&login.asp&site=ehost-live>
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings. *Journal of Personality*, 60(2), 225-251. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00973.x>
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success [Article]. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688-702.
<https://doi.org/10.2307/256706>

- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Ulstein, K. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Universitetsforlaget.
- Ünsar, A. S., & Karalar, S. (2013). The effect of personality traits on leadership behaviors: A research on the students of business administration department. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 11(2), 45-56.
- Utdanning.no. (2025). *Leder*. Utdanning.no. <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/leder>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-37.
- Van De Mierop, D., Clifton, J., & Verhelst, A. (2020). Investigating the interplay between formal and informal leaders in a shared leadership configuration: A multimodal conversation analytical study. *Human Relations*, 73(4), 490-515.
- Van de Ven, A. H., & Pool, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Van Eeden, R., Cilliers, F., & Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits : support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267. <https://doi.org/10.10520/EJC98493>
- van Engen, C. E. (1981). *The growth of the true church: An analysis of the ecclesiology of church growth theory*. Rodopi.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1). JAI Press.
- Veenstra, K. (2020). CEO Implicit Motives: Their Impact on Firm Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 32(2), 57-89. <https://doi.org/10.2308/bria-19-024>
- Veestraeten, M., Johnson, S. K., Leroy, H., Sy, T., & Sels, L. (2021). Exploring the bounds of Pygmalion effects: Congruence of implicit followership theories drives and binds leader performance expectations and follower work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 137-153.

- Villa, G., Montero, J. A., Solé-Beteta, X., & Navarro, J. (2024). A Literature Review on Coaching Methods for Tutoring Students in Undergraduate Education. *Education Sciences*, 14(8), 909.
- Visser, M. (2010). The future of church growth research. *Evangelical Mission Quarterly*(April).
- Volf, M. (1998). *After our likeness. The church as the image of the Trinity*. Eerdmans.
- Volf, M. (2002). Community formation as an image of the triune God. A congregational model of church order and life. In R. N. Longenecker (Ed.), *Community Formation in the Early Church and in the Church Today*. Peabody.
- Wagner, C. P. (1976). *Your Church Can Grow. Seven Vital Signs of a Healthy Church* Regal Books
- Wagner, C. P. (1979). *Your Spiritual Gifts Can Help Your Church Grow*. Regal Books.
- Wagner, C. P. (1981). *Church Growth and the Whole Gospel: A Biblical Mandate*. Harper and Row.
- Wagner, C. P. (1984). *Leading your Church To Growth*. March Europe.
- Wagner, C. P. (1988a). *Åndskraft og Menighetsvekst*. Ansgar Forlag.
- Wagner, C. P. (1988b). *How to Have a Healing Ministry in Any Church*. Regal Books.
- Wagner, C. P. (1989). *Strategies for Church Growth: Tools for Effective Mission and Evangelism*. Regal Books.
- Wagner, C. P. (1990). *Church Planting for a Greater Harvest*. Regal Books.
- Wagner, C. P. (1996). *The Healthy Church*. Regal Books.
- Wagner, C. P. (2006). *Biblical Government for Biblical Power. Apostles Today*. Chosen Books.
- Wagner, C. P. (2012). *Discover your spiritual gifts: The easy-to-use guide that helps you identify and understand your unique God-given spiritual gifts*. Baker Books.
- Wagner, C. P. (2014). Where Are the Apostles and Prophets? *Charisma Magazine*, 25(6).
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1990). Street Smarts. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*. Leadership Library of America.
- Waldemar, J. (2023). Den komplekse pastorrollen. *Scandinavian Journal for*, 10.

- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Warren, R. (1995). *The Purpose-Driven Church: Growth Without Compromising Your Message & Mission*. Zondervan.
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 400-411.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press. Place of Publication.
- Weber, M. (1964/1967). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Weems Jr., L. H. (2010). *Church Leadership: Vision, Team, Culture, Integrity, Revised*. Abingdon Press.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Williams, L. L. (2021). *The Power of Unity: Confronting Conflict in Church Leadership Teams*. BK Royston Publishing.
- Williamson, O. (1975). *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- Wimberly Jr., J. W. (2015). *Mobilizing Congregations: How Teams Can Motivate Members and Get Things Done*. Rowan and Littlefield.
- Wolf, R. (2014). Leaders and Their Use of Power in Facilitating Organizational Change. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 8(1), 76-87.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=reh&AN=ATLAI8W160629001293&site=ehost-live>
- Wood, J. D., & Petriglieri, G. (2004). The merchandising of leadership. In S. Chowdhury (Ed.), *Next Generation Business Handbook. New Strategies from Tomorrow's Leaders* (pp. 200-219). John Wiley & Sons.
- Wu, M. S.-F. (2018). Research of female supervisors' personality traits on the leadership styles and organizational commitment: the impact of relatedness. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*(63), 42-53.

- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and organizational psychology*, 5(4), 382-402.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
10.1080/135943299398429
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4437835&loginpage=login.asp&site=ehost-live>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention [Article]. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in Organizations* (8, Global edition ed.). Pearson.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovation and organizations*. John Wiley and Sons.
- Zanzi, A. (1987). How organic is your organization? Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm [Article]. *Journal of Management Studies*, 24(2), 125-142.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4555891&login.asp&site=ehost-live>
- Zhang, Y., & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596-609.
- Zhao, L., & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10, 349-370.
- Zimmerman, M. A. (1997). *New Venture Legitimacy--A Review*.
- Zorn, T. E., Christensen, L. T., & Cheney, G. (1999). *Do we really want constant change?* Berrett-Koehler.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=14764150&loginpage=login.asp&site=ehost-live>

Dette er en bok som drøfter ulike perspektiver på menighetsutvikling fra et ledelses- og organisasjonsfaglig perspektiv. Vi søker å svare på flere sentrale spørsmål: kan vi anvende ledelses- og organisasjonsfag i den lokale kirken og hvordan kan vi på en fruktbar måte gjøre det, hva er kirkens vesen og hvordan bør vi tenke om det i denne sammenheng, hvilke kilder har inspirert tenkningen på hvordan kan vi utvikle en god menighetskultur og -struktur, hvordan kan vi håndtere endrings- og utviklingsprosesser i kirken og hvordan kan og bør vi arbeide med strategi i denne konteksten. Vi drøfter også ledelsesteorier og deres anvendelse i kirken, pastor- og lederteam, nettverk, kommunikasjon, endring og motstand mot dette.

Jan Inge Jenssen er Dr. Oecon fra Norges Handelshøyskole. Han er professor og avdelingsleder ved Hauge School of Management, NLA Høgskolen, og Professor II ved Høgskolen for Ledelse og Teologi (HLT). Hans forskningsområder er entreprenørskap, innovasjon, endringsledelse og kirkelig ledelse. Jenssen har skrevet flere bøker og artikler innenfor disse områdene. Hans doktoravhandling handlet om hvordan sosiale nettverk bidrar til suksess for næringslivsentreprenører og menighetsplantere. Jenssen har fungert som rådgiver, styreleder og styremedlem i en rekke virksomheter innenfor og utenfor den kirkelige kontekst.