

DEN LÆRENDE MENIGHET

Nettverksbygging i et menighetsperspektiv

Hovedoppgave i det pedagogiske profesjonsstudiet

Pedagogisk forskningsinstitutt

Kjetil Sigerseth

SAMMENDRAG AV HOVEDOPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

DEN LÆRENDE MENIGHET – Nettverksbygging i et menighetsperspektiv

AV:

SIGERSETH, Kjetil

EKSAMEN:

CAND.ED. STUDIET, Hovedoppgave Ped 541

SEMESTER:

Høsten 2005

STIKKORD:

- Nettverksbygging
- Læring
- Systemtenkning
- Organisasjonslæring
- Verdibasert ledelse
- Identitetsutvikling
- Motivasjon

SAMMENDRAG

Problemstilling

Med et pedagogisk utgangspunkt har jeg i *Den lærende menighet* sett nærmere på hvilke prosesser og relasjoner som kan spille inn og utvikles i menigheter i Den norske kirke. Ut fra temaet *Strategisk prosessutvikling og nettverksbygging i menigheter - som grunnlag for menighetsvekst* har det vært tanken å finne mer ut av hvordan menigheten som organisasjon og fellesskap kan utvikles til på en enda bedre måte å kunne fylle sin hensikt. I arbeidet med dette har jeg valgt å se nærmere på hvordan det kan arbeides med sosiale og organisatoriske nettverk på en strategisk og målrettet måte. Særlig har det for meg vært interessant å se på hvordan dette strategiske arbeidet kan være med å bygge relasjoner, tydeliggjøre en felles identitet og inspirere til tjeneste. På dette grunnlaget ble følgende problemstilling formulert:

Hvordan kan strategisk oppbygging av sosiale og organisatoriske nettverk i en menighet være med å utvikle mellommenneskelige relasjoner, styrke menighetens identitet og frigjøre menneskelige ressurser i menighetsarbeidet?

Metode

I arbeidet med problemstillingen er det i hovedsak lagt vekt på å finne relevant litteratur som på en hensiktsmessig måte kan belyse problemstillingen. Selv om oppgaven har et pedagogiske utgangspunkt har jeg funnet det nødvendig å trekke inn litteratur og kilder som mer naturlig faller inn under andre fagdisipliner som organisasjonsteori eller teologi. En interessant side ved oppgaven opplever jeg er nettopp denne sammenstillingen av faglitteratur på tvers av ulike fagdisipliner. Med til dels sammenfallende grunnsyn kan ulike fagdisipliner være med på å tydeliggjøre sider ved oppgaven, samtidig som problemstillingen belyses med bakgrunn i ulike faglige tilnærminger.

Fokus for det strategiske arbeidet som det legges opp til i denne oppgaven har vært trosfellesskapet. Metoder og teorier er valgt ut med bakgrunn i at det etablerte fellesskapet skal videreutvikles ved å styrke relasjoner internt og samtidig utvikle relasjoner til nye mennesker utenfor fellesskapet.

Som et supplement til teoristudiene har jeg valgt å se nærmere på fire utvalgte menigheter innenfor Den norske kirke. Ved å innhente informasjon om prosesser og erfaringer i til dels ulike lokale settinger, har jeg ønsket å finne praktiske eksempel og erfaringer som det kan bygges videre på. Informasjonsinnsamlingen er ikke gjort og tenkt benyttet på en vitenskapelig måte, men snarere med tanke på å belyse og konkretisere sider ved oppgaven.

Kilder

I særlig grad har jeg valgt å benytte Peter M. Senges (1990) teorier om den lærende organisasjon som grunnlag for oppgaven. Teorier og forskningsresultat rundt menighetsvekst fra Institute for Natural Church Development (Schwarz 1998) har også hatt en sentral betydning. Samtidig er disse teoriene supplert med tanker fra organisatorisk kunnskapsbygging (Nonaka og Takeuchi 1995, Krogh, Georg von m.fl. 2001), 3. generasjons virksomhetsteori (Yrjö Engeström 1987, 2002) samt tanker fra mesterlære og erfaringsbasert læring (Nielsen og Kvale 1999, Lave og Wenger 1991). Av tidligere forskning på Den norske kirke og religiøsitet støtter oppgaven seg noe til undersøkelsene *Folkekirke 2000* (Høgh m.fl. 2000), *Undersøkelse om religion 1998* (Lund 1998), NSDs kirke database, samt andre relevante forskningsresultat fra KIFO (Hegstad 1996, Botvar 2001, Hegstad og Repstad 2002).

Fra de fire menighetene som i særlig grad er trukket frem i oppgaven er det innhentet informasjon fra menighetenes hjemmesider på Internett og annen skriftlig dokumentasjon. Den viktigste kilden til informasjon har likevel vært samtaler med ledende prester i disse menighetene. I og med at jeg til daglig har mitt arbeid i en av de aktuelle menighetene har også mine egne erfaringer vært en kilde til informasjon som jeg har forholdt meg til.

Konklusjon

Et strategisk nettverksarbeid som er fundert i menighetens grunnleggende verdier vil på mange måter kunne ha trekk som er sammenfallende med Senges teorier om *Den lærende organisasjon*. I arbeidet med å legge til rette for *verdibasert menighetslæring* må det settes fokus på fem viktige dimensjoner i det strategiske nettverksarbeidet:

- En helhetlig tenkning i menighetsarbeidet
- Tilrettelegging for personlig frihet og utvikling i menigheten
- Arbeid for å oppnå en felles menighetsforståelse

- Visjonsarbeid i menigheten
- Utnyttelse av menighetsfellesskapet som læringsressurs

Svært mye av den læringen som foregår i menigheten skjer uten å være planlagt. Den vil skje i samhandling mellom mennesker i ulike aktiviteter, roller og settinger. Dette leder til en forståelse av læring som en både kontekstavhengig og sammensatt prosess. Den lokale struktur og kultur som til en hver tid preger menigheten vil kunne være vel så avgjørende for i hvor stor grad læringsmål kan nås, som den formelle undervisningen og opplæringen som det legges til rette for. Ut fra en helhetlig tilnærming vil også den skjulte læringen være av stor interesse. Utvikling og vekst i menigheten forutsetter at det skjer læring. På samme måte vil læring eller skapt kunnskap kunne presse gjennom en endring eller utvikling. Egenskaper ved menigheten kan i ulik grad legge til rette for at læring eller utvikling skjer. Ett viktig forhold i utviklingen av en lærende menighet vil omhandle avdekking av de faktorer som virker begrensende på læring og utvikling i den aktuelle menigheten.

En lærende menighet har behov for å utvikle nye lederroller der lederen har som hovedoppgave å konstruere en funksjonell organisasjon, sette i verk nødvendige læreprosesser og forvalte ressursene på en helhetlig og målrettet måte. I dette ligger det også et behov for ledere til å komme bort fra en illusjon om kontroll, samtidig som det i størst mulig grad legges til rette for å etablere en desentralisert maktstruktur i menigheten. Nettverk med base i menighetens grunnleggende verdier vil utgjøre sentrale læringsarenaer der kunnskap, verdier, visjoner og felles forståelse kan etableres og utvikles i trygge, åpne og omsorgsfulle omgivelser. Den målrettede utviklingen må tilrettelegges ved at enkeltmennesker og de ulike grupper og fellesskap inkluderes i de læringsprosesser som iverksettes.

En lærende menighet kan gjennom de relasjoner og fellesskap som eksisterer i menigheten søke å legge til rette for at verdibasert menighetslæring bidrar til å tydeliggjøre personlige drømmer, etablere en felles forståelse om hensikten ved menighetsarbeidet og utvikle en felles visjon for arbeidet i menigheten. Denne prosessen vil også kunne bidra til at enkeltpersoner gjennomgår en identitetsutvikling ved å finne mening eller oppdage hensikten i livet. Prosessen vil ha som målsetning at samholdet og målfokuseringen i fellesskapet styrkes. Denne styrkingen av menighetens identitet vil kunne motivere til felles innsats og tjeneste i arbeidet med menighetens oppdrag med å formidle evangeliet til nye mennesker. I en lærende menighet vil nye medlemmer i fellesskapet fortløpende kunne ta del i læringsprosessene, få del i de verdier og regler som gjelder, og samtidig få anledning til å tilføre fellesskapet nye ideer, inspirasjon og ressurser.

Tanker om den lærende menighet kan være et nyttig perspektiv å bygge videre på i arbeidet med å utvikle nettverk og prosesser som kan gjøre den lokale menighet bedre i stand til å fylle sin hensikt.

FORORD

Etter flere inspirerende år i arbeidslivet har ønsket om å fullføre profesjonsstudiet blitt tydeligere. Igjen å få bruke tid på faglig fordypning har for meg personlig vært en berikelse. I arbeidet med denne avsluttende oppgaven har jeg hatt et håp om at de tanker som tenkes og de ord som skrives også kan bli andre til velsignelse. Forhåpentligvis vil dette gjelde for de personer og organisasjoner jeg møter i mitt videre yrkesliv, men kanskje vil det også gjelde for de personer, organisasjoner og menigheter som på en eller annen måte kan ha utbytte av de refleksjoner som er gjort i oppgaven eller som oppgaven vil lede til.

Tema for oppgaven har etter hvert blitt tydeliggjort. Det pedagogiske fagfeltet er omfattende og mye interessant kunne vært satt i fokus. Etter noen års yrkeserfaring fra menighetsarbeid i Den norske kirke fikk jeg imidlertid lyst til å se nærmere på noen av de pedagogiske prosessene som skjer i møte mellom mennesker i menighetsfellesskapet. Ut fra en leders og en pedagogs perspektiv ble det særlig interessant å se nærmere på hvilke prosesser som spiller inn i forhold til de mål som er satt for menighetsarbeidet.

Arbeidet endte opp med denne oppgaven som fikk tittelen *Den lærende menighet*, med undertittel *Nettverksbygging i et menighetsperspektiv*. Håpet er at lesere kan være med å gå veien mot en lærende menighet ved å stilles kritiske spørsmål og utfordre gitte forutsetninger på jakt etter ny innsikt.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle de som har gjort skrivingen av denne oppgaven mulig. Ikke minst gjelder dette min arbeidsgiver, Molde kirkelige fellesråd og kirkeverge Hans Jakob Nes, som har gitt meg mulighet til å benytte arbeidstid til å fordype meg faglig på dette området. Kollegaer og medarbeidere i Molde menighet har også bidratt til å øke min innsikt og interesse rundt noen av de prosesser som skjer i menigheten.

Pedagogisk forskningsinstitutt har vist stor tålmodighet og fleksibilitet. Dette har gitt mulighet for å avslutte studiet 8 ½ år etter at jeg avsluttet min studietid ved PFI. Det valgte tema og perspektiv for oppgaven har også vært utradisjonell ved PFI og jeg har derfor satt særlig stor pris på at det har vært mulig å gi rom for dette.

I selve arbeidet med oppgaven har Britt Ulstrup Engelsen som oppnevnt veileder gitt raske tilbakemeldinger og kommet med flere konstruktive synspunkter som har bidratt til å øke kvaliteten på arbeidet. Alle feil, unøyaktigheter eller mangelfulle konklusjoner som allikevel skulle forekomme må allikevel tilskrives undertegnede.

Samarbeidet med menighetene Storsalen, Lundehaugen, Spjelkavik og Molde har jeg opplevd svært positivt og fruktbart. Jeg vil derfor benytte anledningen til å takke Trond Løberg, Helge Standal, Olav Gading og Harald Sunde for en positiv holdning og et godt samarbeid. Den åpne dialogen som gjennom dette har blitt etablert med menighetenes geistlige ledere har gitt nyttige perspektiver i oppgaven.

Til slutt vil jeg benytte anledningen til å takke for den glede, inspirasjon og kjærlighet som Liven, Ruben og Filip gir meg hver eneste dag.

Molde, november 2005

Kjetil Sigerseth

INNHold

| | | |
|--|-------------|-----------|
| Sammendrag | Side | 4 |
| Forord | Side | 8 |
| Innhold | Side | 10 |
| 1 Innledning | Side | 13 |
| 1.1 Menighetens eksistensgrunnlag | Side | 13 |
| 1.2 Menighet som fellesskap | Side | 14 |
| 1.3 Menighet som organisasjon | Side | 17 |
| 1.4 Kirkevekst | Side | 19 |
| 1.5 Menneskesyn | Side | 21 |
| 2 Problembeskrivelse | Side | 22 |
| 2.1 Tema | Side | 23 |
| 2.2 Problemformulering | Side | 23 |
| 2.3 Sentrale begrep | Side | 24 |
| 2.4 Avgrensninger | Side | 26 |
| 2.5 Rammefaktorer | Side | 27 |
| 2.6 Metodologiske betraktninger | Side | 29 |
| 3 Teorigrunnlag | Side | 33 |
| 3.1 Naturlig menighetsutviklig (Schwarz) | Side | 33 |
| 3.2 Utviklingsøkologi (Bronfenbrenner) | Side | 37 |
| 3.3 Den lærende organisasjonen (Senge) | Side | 40 |
| 3.4 Organisatorisk kunnskapsbygging (Nonaka/Krogh m.fl.) | Side | 44 |
| 3.5 Virksomhetsteori (Engeström) | Side | 49 |
| 3.6 Mesterlære (Nielsen/Kvale/Lave/Wenger) | Side | 53 |

| | | | |
|----------|--|-------------|------------|
| 4 | Problemutredning | Side | 58 |
| 4.1 | En sunn menighet | Side | 58 |
| 4.2 | Menigheten som kunnskapsorganisasjon | Side | 59 |
| 4.3 | Utvikling av mellommenneskelige relasjoner | Side | 60 |
| 4.4 | Styrking av menighetens identitet | Side | 63 |
| 4.5 | Frigjøring av menneskelige ressurser | Side | 66 |
| 5 | Verdibasert menighetslæring | Side | 68 |
| 5.1 | Menighet som et udelelig hele | Side | 69 |
| 5.2 | Tilrettelegging for personlig frihet og utvikling i menigheten | Side | 73 |
| 5.3 | Arbeid mot en felles menighetsforståelse | Side | 75 |
| 5.4 | Visjonsarbeid i menigheten | Side | 77 |
| 5.5 | Fellesskapet som læringsressurs | Side | 79 |
| 5.6 | Integrering av fem disipliner | Side | 80 |
| 6 | Strategisk nettverksbygging | Side | 82 |
| 6.1 | Former for menighetsfellesskap | Side | 82 |
| 6.2 | Mot et kontekstavhengig læringsbegrep | Side | 85 |
| 6.3 | Verdibasert nettverksbygging | Side | 86 |
| 6.4 | Nye lederroller i menigheten | Side | 92 |
| 6.5 | Desentralisering i menigheten | Side | 94 |
| 6.6 | Verdibasert menighetsledelse | Side | 96 |
| 7 | Casestudier | Side | 102 |
| 7.1 | Storsalen menighet | Side | 102 |
| 7.2 | Lundehaugen menighet | Side | 105 |
| 7.3 | Spjelkavik menighet | Side | 111 |
| 7.4 | Molde menighet | Side | 116 |
| 7.5 | Hvilken verdi kan praktiske erfaringer ha? | Side | 121 |

| | |
|--|-----------------|
| 8 Avslutning | Side 123 |
| 8.1 Hvorfor utvikle en lærende menighet? | Side 123 |
| 8.2 Menighetsledelse er verdibasert | Side 127 |
| 8.3 Verdibasert problemløsning | Side 127 |
| 8.4 Veien mot en lærende menighet | Side 129 |
| Figuroversikt | Side 132 |
| Litteratur- og kildeoversikt | Side 134 |
| Vedlegg | Side 142 |
| Vedlegg 1 Utskrift av samtale med fungerende sokneprest i Molde menighet | Side 142 |
| Vedlegg 2 Utskrift av samtale med hovedprest i Storsalen menighet | Side 149 |
| Vedlegg 3 Utskrift av samtale med sokneprest i Spjolkavik menighet | Side 156 |
| Vedlegg 4 Utskrift av samtale med menighetsprest i Lundehaugen menighet | Side 167 |

1 INNLEDNING

1.1 Menighetens eksistensgrunnlag

En menighet består normalt av mange forskjellig mennesker som engasjerer seg i menigheten i varierende grad. Her vil vi finne ansatte og frivillige ledere og medhjelpere, tilhørere/besøkende, tilskuere/passive og mennesker med forskjellig livsbakgrunn, følelser og erfaringer. Mange vil også delvis kunne ha forskjellige interesser og motivasjon for å være med. Samtidig vil en normalt tenke at de fleste som kommer til menigheten har noe felles. Det er nærliggende å anta at de fleste som er med har en religiøs tro eller søker åndelig mening i livet.

I Den norske kirke, i likhet med folkekirken ellers i de nordiske landene, oppleves et spenningsforhold mellom kirken som organisasjon eller institusjon og kirken som åndelig fellesskap. Grunnlaget for dette spenningsforholdet ligger i det jeg var inne på i første avsnitt. I Den norske kirke er det en begrenset sannhet at de fleste som er med i menigheten har en felles tro eller er med for å finne mening i livet. I medlemsundersøkelsen *Folkekirke 2000* svarer halvparten (vel 50%) av medlemmene at de regner seg som kristne eller bekjennende kristne. En noe større andel av den totale medlemsmassen (70%) mener at kristendommen sier noe som gir mening i enkelte, de fleste eller alle livssituasjoner (Høeg m.fl 2000). Det vil være nærliggende å anta at de fleste medlemmene med positivt svar på det første spørsmålet også er av de som svarer bekreftende på det andre. En interessant side ved disse resultatene er at minst 20% av medlemsmassen opplever at kristendommen gir mening, uten at de selv definerer seg som kristne eller bekjennende kristne.

Vi vet også at menigheter er svært forskjellige. Noen menigheter opplever framgang ved at det rår optimisme, nytt arbeid etableres og nye mennesker kommer til. Andre kan slite med nedgang eller stagnasjon. I likhet med alle andre organisasjoner vil menigheter ha sin eksistensberettigelse ved at de oppfyller definerte funksjoner eller oppgaver. For menigheter i Den norske kirke ligger dette grunnlaget fast gjennom Grunnloven, særlover og forordninger for kirken (Kirkerådet 2003 a). Videre har Den norske kirke sentralt gjennom blant annet Kirkemøtet gått inn for målsetninger og planer som menighetene bygger sin virksomhet på (bl.a. Kirkerådet 2004 a og b).

På tvers av de ulike kirkesamfunn hentes den grunnleggende eksistensberettigelse for de fleste menigheter fra Bibelen og de ordninger som blir beskrevet i historiske beretninger fra den første kristne

kirke (Astås 1992). Om vi ser på en menighet ut fra dette siste perspektivet er en menighet et fellesskap, der medlemmene deler en tro og et oppdrag om å formidle videre troen på evangeliet om Jesu liv, død og oppstandelse. Rick Warren (1999) oppsummerer dette oppdraget i fem punkt:

Tilbedelse: Elsk Herren av hele ditt hjerte

Tjeneste: Elsk din neste som deg selv

Evangelisering: Gå ut å gjør disipler

Tilhørighet: Døp dem

Disippelskap: Lær dem å lyde

Oppdraget som menighetene har fått gjennom misjonsbefalingen (Bibelen 1978, Matt. 28,19) kan kanskje sammenfattes til å omfatte arbeidet med å legge til rette for at menighetsvekst skal kunne skje.

1.2 Menigheten som fellesskap

Menigheten som fellesskap kan forstås på ulike måter. For det første vil en i Den norske kirke kunne definere dette som et fellesskap av alle dømte eller som et medlemsfellesskap. Samtidig vil en i menigheter ha ulike former for mindre fellesskap av formell eller uformell karakter. Med utgangspunkt i undersøkelser i ulike lokalmenigheter i Den norske kirke ser Harald Hegstad (1996) på forskjellen mellom det han kaller folkekirke og trosfellesskapet. Her skiller han mellom de *“ulike gruppedannelser som skjer i kraft av en felles religiøs selvforståelse og et felles engasjement”* (Hegstad 1996, s. 15), og det folkekirkelige fellesskapet som han beskriver som *“den form for kirkelig tilhørighet som er en del av den allmenne kultur i samfunnet”* (Hegstad 1996, s. 16).

En sosiologisk forståelse av hva som kjennetegner en gruppe eller fellesskap benytter seg av begrepet integrasjon (Østerberg og Engelstad 1984). For å kunne defineres som et fellesskap må medlemmene være sosialt integrert med hverandre. Når mennesker samles om felles mål og oppfatninger utgjør de til sammen et fellesskap. Hvor høy grad av integrasjon en menighet har, og dermed også hvor sterkt fellesskapet er, vil variere fra menighet til menighet. En styrking av menigheten som fellesskap ut fra denne forståelsen vil derfor være avhengig av at målsetninger og oppfatninger deles av flere. Utviklingen av felles verdier vil ikke nødvendigvis samsvare med menighetens overordnede verdier og målsetninger. Verdier, holdninger og kultur som ligger på siden av eller er konkurrerende med menighetens overordnede målsetning vil også kunne være viktige sosiale bindemiddel i fellesskapet.

I Den norske kirke viser det seg i praksis at det store antall medlemmer engasjerer seg i fellesskapet i ulik grad (jfr. kapittel 1.1). Det er også varierende i hvor stor grad hvert enkelt medlem selv regner seg som

deltaker i fellesskapet, og i hvilken grad en føler at en har tilhørighet til menigheten. For hele medlemsgruppen kan en derfor stille seg spørsmål om ikke den lave graden av integrasjon gjør fellesskapsbegrepet utydelig. Erfaring fra praksis viser at det i en folkekirke vil fremstå mindre og sterkere fellesskap blant deler av medlemsmassen. Særlig vil de personer som deltar i aktiviteter, engasjerer seg i arbeidet og tar ansvar for det som skjer oppleve et sterkt fellesskap seg i mellom.

Den sosiale integrasjonen i fellesskapet bestemmes også av i hvilken grad medlemmene i fellesskapet anerkjenner hverandre som fullverdige deltakere (Østerberg og Engelstad 1984). Fellesskapet består ikke bare av enkeltpersoner, de inngår også i en større helhet. De interne relasjonene vil være med å utvikle fellesskapet, og den gjensidige påvirkning og anerkjennelse som skjer mellom deltakerne vil være en avgrensende og styrende faktor i fellesskapsutviklingen. Selv om dette er en faktor som er vanskelig å operasjonalisere på grunn av dens art og kompleksitet tror jeg det er viktig å vite om at dette vil fungere som en balanserende faktor mellom enkeltpersonene og menigheten som mikrosystem (Bronfenbrenner 1979).

Religionssosiologen Gracie Davie har vært interessert i to andre begreper i skjæringspunktet mellom det indre fellesskapet og medlemsmassen i Nordens og Storbritannias kirker (Botvar 2001). *Belonging without believing* benyttes som hovedkjennetegn for Nordens folkekirker, mens *believing but not belonging* er et tydeligere trekk i Storbritannia. Med bakgrunn blant annet i resultatene fra RAMP-undersøkelsen (Religious and Moral Pluralism) i Norden i 1998 har Pål Ketil Botvar (2001) utarbeidet en oversikt over hvordan medlemsmassen i Den norske kirke fordeler seg med hensyn til variablene tro og tilhørighet.

| | Tro har betydning i livet | Tro har ikke betydning i livet |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Føler tilhørighet til kirken | Kirkelig kjerne (22%) | Tilhørighet uten tro (11%) |
| Føler ikke tilhørighet til kirken | Tro uten tilhørighet (11%) | Distanserte kirkemedlemmer (33%) |

Figur 1.1 Ulike kirkelige medlemsgrupper (Botvar 2001, s. 21)

Fordelingen mellom gruppene *kirkelig kjerne*, *distanserte medlemmer*, *tilhørighet uten tro* og *tro uten tilhørighet* viser en sammensatt medlemsmasse. En siste gruppe som Botvar (2001) kaller *indifferente* utgjør 23% og består av personer som det på grunn av svarene de har gitt eller ikke gitt er umulig å

plassere. Selv om det bare gjenstår 22% som kan klassifiseres som kjernemenigheten fremstår dette som en relativt høy andel i forhold til en andel på vel 8% som går regelmessig (minst en gang i måneden) til gudstjeneste eller andre religiøse møter (Høeg m.fl. 2000). Det vil være sannsynlig å anta at vi i differansen mellom de som går regelmessig til gudstjeneste (vel 8%) og kjernemenigheten (22%) finner et bredt spekter av ulike måter å delta i menighetslivet på. Blant annet vil en stor gruppe være tilknyttet mindre fellesskap som en bibelgruppe og forening uten at de slutter regelmessig opp om møte- og gudstjenestelivet. Den relativt store gruppen som verken velger å distansere seg eller som kan defineres som kjerne har Arne Bakken (2000) delt inn i kategoriene *passive kristne*, *ambivalente* eller *humanistiske agnostikere*.

Gruppen *tilhørighet uten tro* føler en tilhørighet til kirken, men vil kanskje ikke dele de samme mål og den samme overbevisning som kjernemenigheten. Denne gruppens integrasjon i fellesskapet vil derfor sannsynligvis være svakere eller fraværende. Det er dokumentert at kirkens ritualer (dåp, konfirmasjon, vigsel og begravelse) er viktige sammenbindende faktorer i folkekirken. Ritualene kan sies å være hovedgrunnen til det høye antall medlemmer en har i folkekirken i dag (Hegstad og Reptstad 2002). På grunn av denne oppgavens problemstilling velger jeg likevel ikke å fokusere på denne faktoren i denne oppgaven. Bakgrunnen for dette er at ritualene i stor grad innehar en samfunnsmessig dimensjon, noe som ikke sammenfaller med kirkevekstbegrepet slik jeg senere kommer til å definere det.

Gruppen *tro uten tilhørighet* kunne vært inkludert i og med at denne gruppen deler noe av den samme overbevisning som kjernemenigheten. Mange finner i dag svar på sin åndelig lengsel gjennom media. Andakter og gudstjenester på TV og radio, samt mediapersonligheters uttalelser om liv og tro gjør i dag media til manges primære deltakersted (Lundby 1992). Harald Hegstad mener det er nytestamentlig og teologisk ønskelig for en kristen å "*ha et bevist og bekjennende forhold til sin tro*" (Hegstad og Repstad 2002, s. 29). I forlengelsen av dette uttrykker han at kristne har et ideal om å komme sammen med andre kristne til gudstjenestefeiring. Sosialitet er også i følge de fleste religionsforskere en viktig faktor i religionsforståelsen (Botvar 2001, s. 14).

Videre vil jeg i hovedsak ta utgangspunkt i den type fellesskap som Hegstad forstår som trosfellesskapet. Dette er blant annet knyttet sammen med den forståelse av kirkevekst som jeg senere vil komme inn på. Utvikling av mellommenneskelige prosesser som delvis er denne oppgavens tema forutsetter også at det tas utgangspunkt i miljøer der folk faktisk er tilstede eller samles jevnlig. Metoder

og strategier for utvikling i grupper og fellesskap som dannes og utvikles i kraft av felles engasjement og felles religiøs overbevisning vil derfor stå sentralt i denne oppgaven. Til en viss grad vil de mennesker som deltar i denne typen fellesskap være den sammen delen av medlemsmassen som har et bevisst forhold til den kristne tro og som føler tilhørighet til sin lokale menighet. Vi snakker fortsatt om en sammensatt gruppe mennesker, med mange ulike engasjement, relasjoner og roller. I praksis vil det også kunne være slik at de personer som er med i et trosfellesskap ikke nødvendigvis tilhører den samme medlemsmassen. Eksempler fra praksis viser at medlemmer fra andre kirkesamfunn for eksempel Den lutherske frikirke aktivt deltar i arbeidet i lokalmenigheter i Den norske kirke. I dag kan dette skje i økende grad på grunn av økende grad av mobilitet i samfunnet.

Som enkeltpersoner eller som menighet opererer vi ikke i et vakuum. Et nett av relasjoner mellom enkeltpersoner og grupper av personer vil prege menigheten. Når vi som enkeltpersoner møtes på menighetsarenaen knyttes nye bånd og et nettverk av relasjoner, følelser og motiv dannes og utvikles fortløpende.

1.3 Menigheten som organisasjon

Menigheter er mer enn en organisasjon, men en menighet vil samtidig ha en organisasjonsmessig struktur og oppbygning. Som organisasjon vil den ha mange likehetstrekk med for eksempel ideelle og frivillige organisasjoner. Begrepet menighet har samme begrepsinnhold som ordet kirke og kan både være en betegnelse på en lokalmenighet og den verdensvide kristne kirke. Normalt vil assosiasjonene til begrepet kirke avgrenses til de fysiske bygningene (teknologisk struktur).

Menigheten vil normalt bygge på grunnleggende målsetninger og verdier som er nedfelt i lover, statutter eller andre dokumenter. I Den norske kirke gir dette samtidig grunnlaget for blant annet organisasjonsmessige strukturer, medlemsregister, regler for forvaltning av kirkebygg, aktiviteter og ritualer som gudstjenester, kirkelige handlinger og sakramentsforvaltning, og stillinger hjemlet i tjenesteordninger og kompetansekrav (formell struktur).

I en menighet vil også forholdet mellom ansatte, frivillige og medlemmer utgjøre en viktig del av organisasjonens struktur (sosial struktur). På den ene siden finnes det sosiale forbindelser i den formelle strukturen. Dette omfatter den planlagte og tilsiktede kontakten mellom posisjoner i den formelle organisasjonsstrukturen (komiteer, overordnede/underordnede, grupper m.m.). På den andre siden

finnes de sosiale forbindelsene som har minst like stort omfang, men som ikke er synlig og avlesbar i samme grad. Dette omfatter det sosiale systemet som oppstår mellom personene i organisasjonene og som ikke har noen direkte forbindelse til den formelle organisasjonsplanen (Hjulstad 1983).

Mange av de oppgaver menigheter i Den norske kirke er satt til å forvalte har betydning for en stor gruppe av befolkningen. Medlemsmassen omfatter 86,5% av befolkningen i Norge (Hegstad og Repstad 2002). Med utgangspunkt i Grunnloven av 1814, Kong Christian Den Femtes Norske Lov av 1687 (Kirkerådet 2003 a) og i Kirkeloven (1996) blir det nedfelt at den evangelisk-lutherske religion er Norges offentlige religion og at Den norske kirke skal bidra til et *”aktivt engasjement og stadig fornyelse i den evangelisk-lutherske folkekirke”* (Kirkeloven 1996, §1). I *Satsningsområder for Den norske kirke 2002-2005* vedtatt av Kirkemøtet i 2001 står det blant annet følgende under overskriften *Kirkens oppgaver og overordnede målsetting* (Kirkerådet 2001):

Kirken står overfor mange oppgaver og utfordringer. Menighetsråd, bispedømmeråd og Kirkeråd er organer som skal «... vekke og nære det kristelige liv...» Dette er en oppgave vi stadig må vende tilbake til, og som vi aldri blir ferdige med. Det overordnede mål for Den norske kirke er at den skal være en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke.

I en betenkning til Kirkemøtet i 1999 står det i innledningen at *”Det viktigste for kirken er ikke kvantiteten av dens aktiviteter, men kvaliteten av dens Gudsrelasjon”* (Kirkerådet 1999). Med tanke på den intensjonen en har for arbeidet i Den norske kirke vil det ikke være mulig å kun måle aktivitetsnivå eller medlemsmasse for å vurdere måloppnåelse. Særlig aktuelt blir dette når en tar i betraktning at resultatene fra *Folkekirke 2000* indikerer at bortimot halvparten av medlemsmassen ikke regner seg som kristne (Høeg m.fl. 2000). Det er helt nødvendig at andre kvalitative kriterier trekkes inn for å vurdere om organisasjonen når sine overordnede mål. Dette gjøres av flere menigheter gjennom å lage egne konkrete planer og målsetninger for arbeidet. Når de organisasjonsmessige strukturene, aktivitetene og prosessene tilpasses de overordnede målsetningene vil menigheten lettere kunne oppfylle sin hensikt eller eksistensberettigelse. I et nyutviklede kvalitetsverktøy som er utviklet for kirkens undervisning står det blant annet (KA 2005, s. 13):

For ledelsen av virksomheten er det viktig å få informasjon om i hvilken grad tjenestene som gis er slik tilrettelagt at de kan bidra til å nå de mål som er satt for virksomheten, for eventuelt å kunne endre rammebetingelsene. Disse mål kan for eksempel være satt lokalt gjennom menighetsrådets lokale plan for trosopplæring, eller menighetens mer generelle visjon for hele virksomheten, eller for så vidt gjennom de regionale eller nasjonale kirkens visjoner og mål for opplæring.

1.4 Kirkevekst

Alle menigheter har fått et felles oppdrag: "Gå derfor ut og gjør alle folkeslag til mine disipler" (Bibelen 1978, Matt. 28.18). Dette oppdraget gjør kirkevekst til et overordnet mål for alle kristne menigheter på tvers av teologiske retninger, nasjonalitet og kultur.

Slik er det med Guds rike: En mann har sådd korn i jorden. Han sover og står opp, det blir natt og det blir dag, og kornet spirer og vokser opp; hvordan det går til vet han ikke. Av seg selv gir kornet grøde; først strå, så aks og til sist modent korn i akset. Så snart grøden er moden, svinger han sigden; før høsten er kommet.

Bibelen 1978, Mark. 4, 26-29

Kirkevekst kan defineres på mange ulike plan. Rent kvantitativt kan dette skje ved at nye kirker og menigheter bygges opp og trekker til seg nye medlemmer, eller ved at det kommer nye medlemmer til de eksisterende menighetene. Med tanke på Den norske kirkes tradisjoner og historie tror jeg en står i særlig fare for å legge statistikk over antall dømte som eneste grunnlag for å måle kirkevekst. Veksten kan og må også vurderes kvalitativt ved å se om menigheter fungerer i forhold til sin hensikt og at dette igjen fører til at enkeltpersoner får en sterkere tilhørighet og et større engasjement til å formidle evangeliet videre. Når om lag 50% av medlemmene i Den norske kirke sier de tror på Gud og de medlemmene som engasjerer seg eller deltar aktivt i menighetsarbeidet utgjør under 10% (Høeg m.fl. 2000) vil det etter mitt syn være meningsløst å utelukkende se på det kvantitative medlemsveksten som tegn på kirkevekst i Den norske kirke.

En hensiktsdrevet menighet er av flere beskrevet som en sunn menighet. Sunnheten har sammenheng med i hvilken grad ulike sider ved menighetens innhold og oppbygging støtter opp om menighetens grunnlag slik at de overordnede målsetningene og hensikten kan realiseres. En tradisjonell organisasjons helsetilstand vil være avhengig av i hvor stor grad strukturer, ledelse og organisasjonskultur støtter opp om det å nå organisasjonens overordnede målsettinger. For en menighet vil det motsatte være tilfelle når menighetens struktur, ledelse og aktivitet legger til rette for interne konflikter eller støtter opp om målsetninger som kan stå i direkte motsetningsforhold til menighetens egentlige oppdrag. Ledere og strukturer kan for eksempel bygge opp om andre verdier som for eksempel makt, posisjoner eller lokale tradisjoner. Disse og lignende verdier må ikke vurderes som entydig negative, men andre verdier kan være mer sentrale i forhold til de overordnede målsetningene.

Alt som lever, vokser. Du behøver ikke å få det til å vokse. Det er naturlig for levende organismer hvis de er friske... Etersom menigheten er en levende organisme, er det på samme måten her. Det

er naturlig at den vokser, hvis den er frisk. Menigheten er et legeme, ikke et foretningsforetagende. Det er en organisme, ikke en organisasjon. Den lever. Hvis menigheten ikke vokser er den døende. Når en menneskekropp er ute av balanse, kaller vi det sykdom. På samme måten er det med Kristi legeme. Når menigheten kommer i ubalanse, oppstår det sykdommer... Jeg tror det viktigste for menighetene i det 21. århundret blir deres helse, ikke menighetsvekst... Når menigheter er sunne, vil de vokse på den måten Gud har bestemt.

Warren 1999, s. 13-14

Fra Institutt for Naturlig menighetsutvikling i Tyskland er det gjort flere omfattende og vitenskaplige undersøkelser for å finne frem til hvilke vekstmekanismer som rår i menigheter verden over. Resultatet av dette arbeidet er blant annet en prinsipporientert forståelse og analysemetode av vekst som bidrar til å vurdere menighetenes sunnhet og kvalitetsnivået på ulike sider av menighetslivet (jfr. kapittel 3.1).

Kvalitet kan defineres på mange ulike måter. I mange deler av samfunnet ser vi at fokus på kvalitetsnivå og kvalitetsforbedring er økende. I Den norske kirke har det i liten grad vært arbeidet målrettet med disse spørsmålene. Et helt nytt verktøy utviklet av Kirkens arbeids- og interesseorganisasjon har satt kvalitet i den kirkelige undervisningen på dagsorden. Her ses kvalitet som en kombinasjon av fire ulike perspektiv på kvalitet. Disse perspektivene omfatter brukertilfredshet (bruker), faglighet (tjenesteyter), måloppnåelse (leder) og kirkens teologisk grunnlag (kirken). I denne oppgaven inntar jeg et lederperspektiv og utgangspunktet for kvalitetsvurderingen vil i størst grad ha fokus i skjæringspunktet mellom den lokale måloppnåelsen og kirkens teologisk grunnlag.

Kvalitetsmålingen som gjennomføres i regi av Naturlig menighetsutvikling vil i hovedsak rette seg mot de sentrale strukturer, aktiviteter og relasjoner i menighetsfellesskapet. Dette betyr i praksis at den prinsipporienterte forståelsen og analysemetoden vil ha størst verdi om den benyttes med utgangspunkt i kjernemenigheten eller det jeg har valgt å betegne som trosfellesskapet. Alle som regelmessig slutter opp om det som skjer i menigheten vil oppleve betydningen av de ulike variablene og kan også være med å bidra til å heve eller senke kvaliteten. De resterende medlemmene og tilfeldig besøkende vil selvfølgelig også være en faktor i samspillet, og forholdet mellom trosfellesskapet og folkekirken må en derfor være seg bevisst. Hegstad (1996) understreker at begge sider er deler av en helhet som er uløselig bundet til hverandre. Hvordan forholdet mellom trosfellesskapet og folkekirken kan forstås formulerer han på følgende måte (Heggstad 1996, s. 413):

*En mulig tilretteleggelse av dette spørsmål er å ta utgangspunkt i begrepene **manifestasjon** og **representasjon**. I trosfellesskapet manifesteres det åndelige fellesskapet som ethvert kirkemedlem er døpt inn i. Dermed representerer også trosfellesskapet det folkekirkelige fellesskap både gjennom sin gudstjeneste- og møtevirksomhet og gjennom sin praktiske innsats for det kirkelige liv på ulike plan.*

Medlemmer i Den norske kirke er døpt inn i et åndelig fellesskap. Dette er intensjonen, men innledningen av denne oppgaven er ment å vise at denne fellesskapsforståelsen ikke er uproblematisk. Hensikten med kirkevekstteorien fra Naturlig menighetsutvikling er å legge til rette for et strategisk arbeid med å integrere flest mulig i trosfellesskapet. I Den norske kirke vil dette strategiske arbeidet også måtte ha store deler av medlemsmassen som målgruppe. Med denne forståelsen av kirkevekst er det ikke min mening å utelukke store deler av medlemsmassen i Den norske kirke fra fellesskapet, men å innse realiteten i et at medlemsmassen er sammensatt.

En alternativ løsning for å fastsette kvalitative kriterier for vekst vil være å over tid måle utviklingen hos enkeltpersoner på ulike relevante variabler. Dette kunne gjøres ved å følge utviklingen hos et antall medlemmer over en tidsperiode med tanke på å kartlegge endringer på et sett ulike variabler som kan relateres til enkeltpersoners Gudstro eller oppslutning om menighetens aktiviteter. For eksempel kriterier som i hvilken grad bibelens innhold gir mening i livet, eller i hvilket omfang en er med i et fellesskap med andre troende. Jeg velger allikevel i denne oppgaven å ha et noe utvidet perspektiv ved å konsentrere meg om egenskaper ved menigheten. Jeg ønsker å se på hvordan disse egenskapene kan ha konsekvenser for de læringsprosesser som en ønsker å iverksette i arbeidet med å utvikle relasjoner, styrke identitet og utløse engasjement i menigheten.

1.5 Menneske-, miljø og menighetssyn

Utgangspunktet for den forståelse av mennesket som legges til grunn i oppgaven sammenfaller med de teoretikere som ser på interaksjonen mellom miljø og menneske, og som ser mennesket som del av en større helhet eller som element i et komplekst system. Transaksjonsmodellen (bl.a. Evenshaug og Hallen 1993, s. 23) og den utviklingsøkologiske modellen til Bronfenbrenner (1979) gir verdifulle perspektiv på, og forståelse av det aktive menneske og den verden det samspiller med. Mennesket har også med seg ulike behov, lyster og ferdigheter som er viktige forutsetninger og motivasjonsfaktorer for samspillet med omgivelsene. I dagens samfunn ser vi også at fokuseringen på å finne mening med livet, realisere seg selv eller finne åndelige svar er fremtredende.

I en oppgave om menighetsutvikling vil det være fruktbart å sammenligne denne forståelsen med det menneskesyn som er representert i bibelen for å se hvordan menneske, miljø og menighet kan forstås i et bibelsk perspektiv. Mennesket er skapt i Guds bilde for å forvalte skaperverket (Bibelen 1978, 1. Mos. 1,26-28). I følge Bibelen er hvert enkelt menneskeliv unikt og har en plass i Guds plan (Bibelen 1978, Kol

1,16 og Ef. 1,11). Mennesket påvirker og påvirkes av sine omgivelser og sitt forhold til Gud (Bibelen 1978, Matt. 5,13-16 og Rom. 12,2) og er skapt med fri vilje og en rekke ulike behov og evner. Som enkeltindivid står vi i en relasjon til andre mennesker, til skaperverket og til Gud. Sammenhengen i dette synet på mennesket blir tydelig når vi vet hvordan forholdet mellom mennesker og menigheten blir beskrevet av Paulus (Bibelen 1978, Rom. 12, 4-6):

Vi har ett legeme, men mange lemmer, og alle lemmene har forskjellige oppgaver. På samme måte er vi alle ett legeme i Kristus, men hver for oss er vi hverandres lemmer. Vi har forskjellige nådegaver, alt etter den nåde Gud har gitt oss.

En menighet består av unike enkeltmennesker som er tiltenkt ulike hensikter eller funksjoner i helheten. Ulike elementer skaper et helhetlig menighetssystem. Samtidig vil menigheten fungere i en verden og prege og påvirkes av denne.

Likhetstrekkene mellom denne oppgavens teoretiske utgangspunkt og det bibelske synet er slående. Dette gjør at jeg unngår grunnleggende konflikter mellom det pedagogisk/psykologiske/sosiologisk utgangspunktet og grunnlaget for teoriene om kirkevekst og menighetsbygging som ellers vil bli benyttet i oppgaven. Teoriene som benyttes vil kunne supplere hverandre og vil forhåpentligvis gi et fruktbart perspektiv på utviklingsarbeid i menigheten.

2 PROBLEMBESKRIVELSE

2.1 Tema

Utgangspunktet for denne oppgave har vært et ønske om å skrive en pedagogisk-psykologisk oppgave knyttet opp mot organisasjonsutvikling og de sammensatte prosesser som skjer innenfor og rundt en organisasjon. Mange slike prosessene skjer på tvers av ulike typer organisasjoner og vil eksistere uavhengige av om prosessene er en del av ledelsens bevisste lederstrategi. En bevisst og strategisk bruk og stimulering av disse prosessene kan være et nyttig styringsredskap på veien mot å nå organisasjonens målsetninger.

En kompleks organisasjon som jeg gjennom flere års arbeid i Molde domkirke har fått noe kjenneskap til er Den norske kirke. Min jobb som administrasjonsleder har blant annet omfattet ansvaret for strategisk planarbeid i menigheten i samarbeid med menighetsrådet. Valget av tema var derfor også påvirket av mitt ønske om å oppnå bedre kjennskap til noen av de bevisste og ubevisste prosessene som er med på å bestemme i hvilken grad målene som settes kan nås.

Med denne bakgrunnen er temaet for denne oppgaven formulert på følgende måte:

Strategisk prosessutvikling og nettverksbygging i menigheter - som grunnlag for menighetsvekst.

2.2 Problemformulering

Blant annet med tanke på kompleksiteten i den organisasjonen som er fokus for oppgaven velger jeg å formulere problemet med utgangspunkt i system- og nettverkstenkning. Her mener jeg det er nødvendig å se det sosiale og det organisatoriske nettverket hver for seg, og samtidig se hvilke sammenhenger det finnes mellom nettevverkene.

En viktig forutsetning for oppgaven er at vekst er et hovedmål for menighetene. Det legges også til grunn at enkelte faktorer i en menighet er med på å legge forholdene til rette for at vekst skal skje. Tre slike faktorer som jeg med bakgrunn i organisasjons- og kirkevekstteori ønsker å trekke frem er:

Mellommenneskelige relasjoner

Organisasjons- eller menighetsidentitet

Tilgang på menneskelige ressurser

Disse faktorene vil jeg kommet nærmere inn på senere. Flere faktorer kunne vært inkludert, men her har jeg valgt å se nærmere på tre faktorer som i tillegg til å være relevante i en menighetssammenheng, også vil kunne ha allmenn interesse.

Med dette utgangspunktet er problemet formulert på følgende måte:

Hvordan kan strategisk oppbygging av sosiale og organisatoriske nettverk i en menighet være med å utvikle mellommenneskelige relasjoner, styrke menighetens identitet og frigjøre menneskelige ressurser i menighetsarbeidet?

2.3 Sentrale begrep

Nettverk

Begrepet nettverk benyttes i en rekke ulike sammenhenger. Blant annet innen elektronikk, strøm eller data har begrepet blitt benyttet over lang tid for å beskrive enkeltkomponenter som er bundet sammen. Slike nettverk kan være enkle, men også svært omfangsrike og komplekse. Helheten og forbindelsen mellom enhetene vil ofte ha like stor betydning som de enkelte delkomponentene.

Tilsvarende beskrivelse kan benyttes på et sosialt nettverk. Her utgjør enkeltmennesker med sine roller, holdninger og handlinger komponentene, mens de sosiale relasjonene menneskene i mellom former det sosiale nettverket. Et relativt enkelt sosialt nettverk kan for eksempel være en kjernefamilie bestående av mor, far og to barn. Her utgjør hvert enkelt familiemedlem enkeltkomponenter i nettverket og det finnes ulike typer følelsesmessige relasjoner mellom hvert enkelt av familiemedlemmene. Når vi vet at en familie også lever i et større samfunn der familiemedlemmene opererer på ulike arenaer, ser vi at det sosiale nettverket i og rundt familien kan utvides og i realiteten vil utgjøre en kompleks helhet.

Jeg har i problemformuleringen valgt å benytte meg av begrepet organisatorisk nettverk. Begreper som formell struktur og formelt nettverk vil delvis kunne dekke det samme innholdet. Grunnen til at nettverksbegrepet her er valgt benyttet er for på en tydeligere måte å synliggjøre nettverksperspektivet, og for å lettere kunne sammenholde det som kjennetegner de formelle og uformelle nettverkene i en organisasjon. I likhet med et sosialt nettverk vil et organisatorisk nettverk bestå av enkeltkomponenter, disse komponentene kan til dels være sammenfallende med enkeltkomponenter i det sosiale nettverket. Organisasjonsheter eller enkeltmennesker som er tildelt

formelle roller i organisasjonen utgjør komponentene, mens de formelle relasjonene som eksisterer mellom disse former organisasjonens formelle nettverk eller struktur.

Tradisjonelt har det i organisasjonsledelse vært fokusert mest på å bygge og utvikle et formelt nettverk som understøtter bedriftens målsetninger. Det sosiale nettverkets innvirkning på organisasjonsutviklingen har i mindre grad vært i fokus, og da i vesentlig grad relatert til problemstillinger rundt trivsel på arbeidsplassen. Noe av målsetningen med denne oppgaven er å synliggjøre noen sammenhengen mellom det sosiale og det organisatoriske nettverket i menigheten.

Mellommenneskelige relasjoner

Et strategisk eller målbevist arbeid for å bygge og utvikle positive relasjoner mellom mennesker er i tillegg til å være viktig rent menneskelig, et viktig fundament i kirkens verdigrunnlag. Menneskeverd, nestekjærlighet og evangelisering er tre begreper som er nært knyttet opp mot kirkens forvaltningsoppgaver, og som samtidig er avhengig av at det etableres relasjoner mellom mennesker.

Noe av kjernen i kirkevekst er nettopp å etablere relasjoner til nye mennesker eller inkludere nye i fellesskapet. Grunnleggende for mange av de menneskelige behov er samtidig kontakten oss i mellom. Trygghet, kjærlighet, sosiale tilknytning eller anerkjennelse er noen av de behov der relasjoner til andre mennesker er en forutsetning for behovstilfredsstillelse. I en menighet der medlemmene i hovedsak deltar i sporadiske samlinger eller aktiviteter og har lite med hverandre å gjøre, kan svake relasjoner true medlemmenes trivsel, samhold, verdisyn eller engasjement. I motsatt tilfelle vil sterke relasjoner være en viktig forutsetning for fellesskapsbygging og verdiformidling i en menighet.

Menighetens identitet

Alle har behov for å vite hvem de er. Dette tror jeg også er av stor betydning for organisasjoner. De fleste organisasjoner har nedfalte statutter som sier noe om hvilken organisasjon dette er, hvilke formål organisasjonen skal arbeide etter, og hvilke verdier de forvalter. I hvor stor grad disse statuttene er allment kjent og ikke minst "adoptert" av organisasjonens ledelse og medlemmer vil sannsynligvis variere mer. Organisasjonens identitet er med å styrke samholdet i organisasjonen. Organisasjonsidentiteten slik den oppleves av ledelse og medlemmer kan også ha utviklet seg over tid, og i større eller mindre grad kunne vise seg å være avvikende i forhold til det som er nedfelt i organisasjonens statutter.

I en menighet vil identitetsutviklingen til en viss grad være sammenfallende med organisasjoner for øvrig. I hvor stor grad medlemmene deler en felles oppfatning om hva eller hvem menigheten er, vil være avgjørende for hvor sterkt fellesskapet kan bli, eller hvor god integrasjonen er mellom medlemmene.

En menighet vil blant annet med bakgrunn i det som er skrevet i innledningens første del, ha mye av fundamentet for sin virksomhet knyttet opp mot oppdraget med å forvalte evangeliet. For å lykkes i dette oppdraget holder det ikke at noen få kjenner til hva som er menighetens identitet. Det er av stor betydning at det verdigrunnlag og kunnskapsinnhold som er nedfelt i organisasjonens identitet tas i eie av medlemmene. Menigheten vil ha mange likhetstrekk med en kunnskapsorganisasjoner, og videreformidling av tros- og verdigrunnlaget er et kjerneområde for organisasjonen.

Menneskelige ressurser

Den siste faktoren som jeg ønsker å se nærmere på er behovet for medarbeidere. Med frigjøring av menneskelige ressurser tenker jeg ikke hovedsakelig på effektivisering av de medarbeiderne som allerede er tjeneste. Frigjøring av det potensial som ligger i ubenyttede ressurser i trosfellesskapet og etablering av relasjoner til nye mennesker (utvidelse av trosfellesskapet), vil være av minst like stor interesse. Grunnlaget for denne tankegangen er hentet fra kirkens grunnsyn på menneske og tjeneste. I menigheten vil de menneskelige ressursene ikke være avgrenset til lønnete medarbeidere slik det ofte vil være i næringslivet, men omfatter i utgangspunktet hele menighetsfellesskapet.

Jeg ønsker i denne oppgaven å se nærmere på hvordan et strategisk arbeid for å bygge mellommenneskelige relasjoner og utvikle menighetsidentitet kan ha innvirkning på tilgangen på medarbeidere i menighetsarbeidet.

2.4 Avgrensninger

Ulike menigheter også innenfor Den norske kirke vil være svært forskjellige. Det er ikke meningen at de problemstillinger som belyses i denne oppgaven skal gi en oversikt over, eller være like nyttig i alle mulige settinger. Noe av det som tas opp vil kanskje gjelde på mer generell basis, mens andre momenter og kommentarer vil være mer situasjonsbasert. Enkelte eksempler fra spesifikke organisasjoner eller menigheter vil i løpet av oppgaven bli trukket frem for å belyse deler av problemstillingen, men vil ikke nødvendigvis være den riktige løsningen i enhver menighet.

Vurderingen og problemstillingene som kommer frem i oppgaven må derfor benyttes på en kritisk måte, men kan forhåpentligvis være med å belyse noen sider rundt oppgavens problemstilling.

Tema og problemstilling kunne vært belyst med utgangspunkt i ulike faglige ståsted. For meg er det viktig å understreke at denne oppgaven i hovedsak skrives ut fra et pedagogisk og systemteoretisk ståsted der det er ønskelig å se på noen av de læreprosesser som skjer innefor organisasjoner generelt og menigheter spesielt. Et teologisk eller organisasjonsvitenskapelig perspektiv kunne nok også belyse problemstillingen på en interessant måte, men faller utenfor denne oppgavens ramme. Dette mener jeg ikke er til hinder for både å trekke inn tanker fra kirkevektsteori og organisasjonsvitenskapen, så lenge benyttede teoriene belyser problemstillingen på en god måte og er av pedagogisk interesse.

2.5 Rammefaktorer

Om vi tenker å sette i gang et arbeid med strategisk nettverksbygging i en menighet, vil det være mange faktorer en må være bevisst og forholde seg til. Byggingen av en helt ny menighet vil ha helt andre rammebetingelser enn et utviklingsarbeid i en etablert og tradisjonsrik menighet.

Lover, regelverk og forordninger

Formelle regler vil i hovedsak være like for alle menigheter innenfor Den norske kirke. Her reguleres alt fra gudstjenestefrekvens og ansattes arbeidsansvar til overordnede målsetninger og menighetstilhørighet. Hvordan reglene forvaltes kan til en viss grad få lokale variasjoner. Enkelte forsamlinger innefor Den norske kirke har i forståelse med kirkens ledelse fått, eller er på vei til å få, mulighet til i mindre eller større grad å avvike fra normalordninger. Dette kan blant annet omfatte bestemmelser om geografisk menighetstilhørighet eller ordninger for gudstjenesten. Lundehaugen menighet i Sandnes og Storsalen menighet i Oslo er eksempel på to til dels ulike menigheter innenfor denne kategorien.

Lovendringer og proposisjoner vil ofte kunne endre arbeidsbetingelsene for en menighet. Blant annet når det gjelder spørsmålet om hvordan kirkens dåpsopplæring skal bli ivaretatt har Storting og regjeringer opp gjennom de siste par hundre årene lagt viktige premisser. Rammene har endret seg fra etableringen av en skole for å legge til rette for dåpsopplæring, via å fjerne dåpsopplæringen som en del av skolens oppgave, til fra 2003 å sette i gang en reform som skal gi menighetene en selvstendig

mulighet til å legge til rette for at dåpsopplæringen kan skje i menigheten (Stortingsmelding nr. 7, 2002-2003).

Lokalbefolkning, kultur, tradisjoner og verdier

Den lokale kultur hvert enkelt lokalsamfunn eller menighet representerer, og de tradisjoner og verdier som blir ivaretatt, vil legge premisser for hva som kan gjøres i en menighet. Om ikke annet så vil denne faktoren være med å regulere hvor raskt en endringsprosess kan gjennomføres.

Teologi og kirkesyn

Innenfor Den norske kirke eksisterer det en stor teologiske bredde, noe som til dels også kan sies å vise et geografisk mønster. Selv om det ikke nødvendigvis her er snakk om direkte motsetninger, kan prioriteringene som gjøres i en menighet blant annet på teologisk bakgrunn, medføre at prosesser beskrevet i denne oppgaven får gode eller mindre gode vilkår.

Økonomi og ledelse

Enhver organisasjonsutvikling vil kreve økonomisk og personellmessig ressursbruk i en viss utstrkning. De økonomiske rammene en menighet rår over vil sette rammer for arbeidet. Det samme gjelder i hvor stor grad det finnes vilje i de ledende organ, embeter eller stillinger til å prioritere prosessen. Nasjonal og regional økonomi og ledelse vil også kunne påvirke arbeidet i lokalmenigheten.

Teknologi og kirkestruktur

Den norske kirkes menigheter forvalter mange flotte kirkebygninger. Hvilken funksjonalitet kirkene har, og hvilke andre lokaliteter den lokale menighet disponerer vil derimot variere mer. Kapasitet, arkitektur, innredning og teknologi vil derfor ha betydning for arbeidet i den lokale menighet.

Eksternt nettverk, samarbeid og relasjoner

Samarbeidsforhold til næringsliv, lokalsamfunn, media, organisasjoner, andre kirkesamfunn eller offentlige myndigheter vil også variere mye fra menighet til menighet. Dette kan til en viss grad ha sammenheng med andre rammefaktorer som lokale tradisjoner, teologi eller ledelse. Menighetens forhold til omgivelsene er avgjørende for muligheten til å nå lokale mål. Selv om muligheten til å påvirke de store samfunnsformasjoner vil være begrenset for én enkeltstående menighet, vil det alltid være rom for å videreutvikle relasjonene til sine omgivelser.

2.6 Metodologiske betraktninger

Denne oppgaven er i hovedsak et teoristudium. I tillegg har jeg hentet inn noen eksempler fra lokalmenigheter i Den norske kirke. Teoriene som er benyttet i oppgaven er valgt ut med tanke på å belyse oppgavens problemstilling på en hensiktsmessig måte, og er tenkt å ha pedagogisk-psykologisk relevans. Slik sett er denne oppgaven bare ment å gi et av flere mulige perspektiv på nettverksarbeid, læring og menighetsutvikling.

På grunn av den menighetskonteksten denne oppgaven er skrevet ut fra har det vært nødvendig å benytte noe forskning og kildelitteratur som faller utenfor det pedagogiske-psykologiske fagfelt. Særlig er jeg oppmerksom på at jeg beveger meg ut på tynn is, rent fagmessig, i de tilfeller jeg må streife innom teologiens fagfelt. Dette har jeg forsøkt å være bevisst på, og har lagt opp til at de vurderinger som gjøres enten foretas ut fra et pedagogisk perspektiv eller med støtte i anerkjent faglitteratur.

I kapittel 7 har jeg oppsummert noen erfaringer som er gjort i fire utvalgte menigheter innenfor Den norske kirke. Denne informasjonsinnsamlingen er ikke gjort og tenkt benyttet på en vitenskapelig måte, men snarere som grunnlag for å finne eksempler på hva som har vært gjort av strategisk nettverksarbeid i enkelte menigheter. Menighetene er valgt ut pga. oppgaveskrivers forhåndskjennskap til prosesser som har skjedd i menighetene. Slik at de forhåpentligvis kan være med å belyse oppgavens problemstillingen og innhold på en god måte. Utvalget er derfor på ingen måte representativt for menigheter i Den norske kirke. Til det er utvalget både for lite og for snevert. To av menighetene (Lundehaugen og Storsalen) er menigheter som ikke faller innenfor den ordinære geografiske eller organisatoriske menighetstrukturen i Den norske kirke, mens de to andre menighetene er to relativt store by- eller forstedsmenigheter på Nordvestlandet (Molde og Spjelkavik).

I forbindelse med denne informasjonsinnhenting har jeg hatt samtaler med en ledende prest i menighetene (sokneprest/hovedprest/menighetsprest). Denne samtalen eller uformelle intervjuet har jeg tatt opp på lydbånd og skrevet ut i etterkant av samtalen (vedlegg 1-4). Informasjonsinnhenting er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) ut fra de krav som personopplysningsloven stiller. Målsetningen med samtalen har vært å få et inntrykk av hvilke visjoner, målsetninger, verdier menigheten bygger på i sitt arbeid og hvilke virkemiddel eller prosesser som er forsøkt benyttet for å etterleve dette. Dette er supplert med annen informasjon og materiell som er lagt ut på nettet eller finnes i skriftlig form. Eksempler på dette kan være planer, sakspapir, menighetsprofiler eller andre

dokumenter som anses for relevante for å belyse arbeidsprosessene i menighetene. I lys av de endringer som ny kirkelov (Kirkeloven 1996) førte med seg, kunne det være like naturlig å ha samtaler med menighetsrådslederne i de ulike menighetene. Menighetsrådene har et hovedansvar for den kirkelige undervisning og for menighetens plan- og utviklingsarbeid. Det er samtidig slik at menighetsrådsledere kun er engasjert på frivillig basis i en begrenset periode (fra ett år). Blant de menigheter jeg har sett på er det også noe forskjell på hvordan menighetsrådets ansvar og oppgaver tas hånd om (arbeidsdeling, struktur og ledelse). Dette gjør at det kan variere mer i hvor stor grad menighetsrådslederne har kjennskap til det daglige arbeidet som over tid har skjedd i menigheten. Dette kan selvfølgelig også være tilfelle for en lønnet medarbeider som presten, men i og med at denne har sin arbeidsplass til daglig i menigheten, mente jeg det var større sannsynlighet for at den geistlige lederen innehar en god oversikt over det arbeidsfelt som jeg i oppgaven har etterspurt. I følge tjenesteordning for menighetsprester vil også sokneprestens ansvarsområde innbefatte de områder jeg har vært interessert i å innhente opplysinger om: *“Soknepresten leder prestetjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet. I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten”* (Tjenesteordning for menighetsprester 2004, § 10.2). Soknepresten vil også normalt sitte som medlem av menighetsrådet, og vil ut fra dette kunne ha god kjennskap til de rammer og premisser menighetsrådet har lagt (Kirkeloven 1996).

Jeg mener også at det er viktig å avklare min egen rolle som forsker i arbeidet med denne oppgaven. Selv om oppgaven har et pedagogisk utgangspunkt, vil den også bære preg av at jeg i flere år har hatt en fot innenfor menighetsarbeidet som ansatt. De siste åtte årene har jeg arbeidet som administrasjonsleder i Molde menighet og vil i så måte ha vært preget av dette i arbeidet med problemstillingen. Forhåpentligvis har denne erfaringen gjort oppgaven mer relevant og livsnær, men samtidig er jeg oppmerksom på at de forestillinger, forutsetninger og erfaringer jeg har med meg ikke nødvendigvis er representativ for andre menigheter rundt om i landet eller for den del for andre medarbeidere i min egen menighet. Som forsker har jeg forsøkt å nærme meg problemstillingen ut fra ett vitenskapelig, åpent og selvkritisk ståsted, ikke minst vil dette gjelde når jeg også har valgt å benytte eksempler fra Molde menighet i kapittel 7. Innenfor de samfunnsvitenskapelige disiplinene er forskning på egen person, miljø eller profesjon et velkjent dilemma. Kirsten J. Hørrigmo (2004) har blant annet i et vitenskapsteoretiske essay tatt opp problemstillingen om hvilke særegne forskningsdilemmaer som kan knytte seg til rollen som kritisk forsker på egen profesjon. Særlig interessant for min rolle som forsker i

"egen" menighet oppleves de moment som belyser de psykologiske mekanismene som kan spille inn i forhold til kollegaer og nære medarbeidere i stabsfellesskapet (Horrigmo 2004, s 16).

Det ligger en fare for at man forsker ut fra strategiske mål for profesjonen og ikke for sakskunnskapen... Forskningen kan være utsatt for skjevhet dersom man ikke er bevisst de bestemte forhold som forskningen finner sted under... Psykologiske mekanismer kan gjøre seg gjeldende i forhold til kollegafellesskapet, en kan bli redd for å støte, miste posisjon og stå alene. Kritiske spørsmål kan bli oppfattet som truende for profesjonen, og forskeren i enkelte tilfeller bli oppfattet som "sviker".

Disse forholdene har jeg forsøkt å være bevisst på gjennom arbeidet med oppgaven, og oppfordrer også eventuelle lesere av oppgaven til å kritisk vurdere de konklusjoner som er trukket.

...when we use ourselves as instruments for studying human systems we take on a special responsibility. It is a responsibility to science and to the people with whom we work. We are obligated to struggle to understand the complex emotional and intellectual forces that influence the conduct of our inquiry... Especially as we move into the field and concentrate our research on the social problems that confront the cultures in which we live, it becomes increasingly important that we examine, describe, and scrutinize who we are, why we do research, how we create knowledge, and how the research process changes us.

Berg og Smith 1988, s. 11

Opgavens tema berører meg som forsker også på andre felt. I og med at jeg i mange år har vært en del av trosfellesskapet i menigheten, spiller noen av de grunnleggende verdiene og holdningene som utgjør grunnlaget for dette fellesskapet også en rolle i mitt liv. Dette har sammen med alle andre erfaringer jeg har fått ta med meg gjennom liv, utdanning og yrke formet de mentale modellene jeg har tatt med meg. Det ville slik jeg ser det både vært lite vitenskapelig og lite realistisk å tro at dette kunne legges til side i arbeidet med oppgaven. Jeg har et ønske om at de refleksjoner som er gjort i oppgaven skal være åpne for alle lesere, og dermed også mulig å vurdere og forholde seg kritisk til. Vurderinger som er gjort har i størst mulig grad base i relevant litteratur, men det vil en gang være slik at det er oppgaveskriver som har foretatt utvalget av litteratur, og titteraturen som er benyttet vil derfor uunngåelig i noen grad være farget av mitt eget syn på læring, organisasjonsprosesser og menighetsarbeid. Derfor vil jeg igjen understreke at målet med oppgaven kun har vært å vise et perspektiv på virkeligheten, men dog et perspektiv som andre kan vurdere, bygge videre på eller forholde seg kritisk til. På den måten vil oppgaven forhåpentligvis i forlengelsen kunne være et redskap for samfunn og kirke til å skape ny kunnskap.

Mange, særlig fra det kirkelige miljø, vil nok undre seg over at det er mulig å skrive en oppgave om kirkevekst uten at bønn og Den Hellige Ånds kraft og ledelse er i sterkere fokus enn det som legges opp til i denne oppgaven. Fra et bibelsk og kirkelig perspektiv kan jeg ikke være uenig i dette. Dette er

faktorer som ikke kan nedvurderes i menigheters utviklingsprosess. Til tross for dette har jeg grepet fatt i problemstillingen uten å gå inn på disse forholdene i vesentlig grad. Dette er det flere grunner til. Det vitenskapelig utgangspunkt som denne oppgaven er ment å ha vil etter mitt syn være konfliktfylt i forhold til de åndelige og trosrelaterte kreftene som rår i prosessen. Fra et pedagogisk-psykologisk perspektiv har jeg derfor valgt å sette fokus på faktorer ved menighetsutviklingen som kan være av menneskelig og organisatorisk interesse. Fra et organisasjonsteoretisk perspektiv vil det kanskje kunne hevdes at en i en menighetssammenheng står i fare for å åndeliggjøre vurderinger og prosesser, som best vil kunne beskrives ut fra et mellommenneskelig eller organisatorisk ståsted. I tillegg til å være vitenskapelig fornuftig, håper jeg også at denne tilnærmingen til utviklingsprosesser i menigheten kan øke bevisstheten rundt betydelige faktorer og prosesser i menigheten av ikke-åndelig karakter. Jeg er overbevist om at utviklet kunnskap og anerkjente metoder fra ulike vitenskaper kan ha noe positivt å bidra med også inn i en menighetssammenheng. I særlig grad tror jeg dette gjelder i forhold til de læringsrelaterte disiplinene.

3 TEORIGRUNNLAG

3.1 Naturlig menighetsutvikling

Institute for Natural Church Development (NCD) ble i 1989 grunnlagt i Tyskland av Christian A. Schwarz. Gjennom omfattende vitenskapelige studier og en rekke bokutgivelser utgjør ideene og forskningsresultatene i dag en egen retning innfor kirkevekstlitteraturen. På 1990 tallet ble det gjennomført en omfattende vitenskapelig undersøkelse av 1000 menigheter, med ulik kirketilhørighet, i 32 land og i 6 verdensdeler, som danner mye av grunnlaget for Natural Church Development International. Dette nettverket av nasjonale partnere i 60 land er med på å bringe redskapene (bøker, undersøkelser, veiledning m.m.) utviklet gjennom NCD ut til menigheter verden over (www.ncd-international.org). Gjennom forskningsresultatene mener Schwarz å ha bevist at det finnes prinsipper for kirkevekst som fungerer over alt i verden. Til tross for retningens relativt unge alder har Schwarz forskning og konklusjoner fått et stort nedsalgfelt ved at over 26 000 menigheter verden rundt og over 250 menigheter i Norge praktiserer prinsippene som et aktivt styringsredskap (www.k-vekst.no).

Jeg mener det er viktig å vurdere konklusjonene som presenteres på en kritisk måte, blant annet med tanke på den korte tidshorizonten denne retningen har fått utviklet seg over. Teoriene er også koblet nært til Bibelen og den kristne tro, noe som noen kan mene gjør den mindre vitenskapelig. Med den bredden og grundigheten som ligger bak forskningsresultatene vil det likevel være svært interessant å benytte materiale fra dette arbeidet videre i oppgaven og sammenstille den med andre teorier og forskningsresultat.

Noe av tankene bak teoriene fra NCD er hentet fra det Bibelen sier om vekst. Den søker å skille mellom hva som er menighetens oppgave og hva som må overlates til høyere makter. Kirkevekst sammenlignes derfor med den vekst som en ser ellers i naturen. Menighetens oppgave blir i følge denne forståelsen å gjøre hindringene for vekst så små som mulig slik at det vekstpotensialet som er nedlagt i enhver organisme kan frigjøres (Rolfsen 2001). Omgivelsene og organismen må være sunne for å at dette skal kunne skje. Et viktig spørsmålet blir dermed om hva som kan karakteriserer en sunn menighet.

"Menighetsbygging dreier seg om et gjensidig samspill mellom Gud og mennesker hvor Gud gir vekst" (Rolfsen 2001, s. 2). Av seg selv er et viktig begrep i litteraturen fra NCD. Begrepet er hentet fra liknelsen om såmannen i Bibelen (Bibelen 1978, Mark. 4,26-29), og formidler noen av de tanker Bibelen har om

menigheten. Ut i fra dette har Schwarz trukket ut seks prinsipper eller livslover for *hvordan* en sunn menighet må bygges opp (Schwarz 1998):

Livslov 1: Innbyrdes avhengighet

Denne loven hevder at alt henger sammen, påvirker hverandre og er avhengige av hverandre. Dette gjelder både i menigheten, i samfunnet og i naturen. Den samme tankegangen finner vi systemteori og nettverksteori.

Livslov 2: Multiplikasjon

Vekst hos en organisme eller menighet vil ikke kunne vare evig. Veksten vil normalt måtte stanse, men den første organismen for eksempel et tre bringer fram nye trær som igjen blir til nye trær. Denne problemstillingen finner vi også igjen i organisasjonsteorien for eksempel i forhold til hvor stor en enhet kan bli eller hvor stort en leders kontrollspenn kan være.

Livslov 3: Omforming av energi

Ved å benytte motstand og vanskeligheter til noe positivt omformes energien. Krefter styres i ønsket retning med minst mulig bruk av energi. Dette prinsippet finner vi også igjen i systemtenkning blant annet fra Senge (1991).

Livslov 4: Gjenbruk

Når resultatet av en bestemt handling leder til et positivt resultat som igjen forsterker den første handlingen får vi et positivt kretsløp. Dette kan en se eksempler på i for eksempel mesterlæring. Med en god lærer vil en viktig forutsetningene være til stede for at også eleven skal bli dyktig.

Livslov 5: Gjensidig fordel (symbiose)

Den femte livsloven trer inn når et gjensidig samarbeid mellom to personer eller organismer fører til at begge parter tjener på samarbeidet. Fra fotballen kan vi blant annet trekke frem Nils Arne Eggens filosofi om å spille hverandre gode. Dette står i motsetning til en konkurransementalitet der individuelle prestasjoner og resultat er det viktigste.

Livslov 6: Funksjonalitet

Funksjonalitet peker på den funksjon en organisme er tiltenkt. Hensikten med et epletre er at det skal bære frem epler (eventuelt nye epletrær). Om en aktivitet ikke lenger tjener noen hensikt vil det ha liten funksjonalitet. Også i næringslivet er dette et viktig prinsipp.

I tillegg til prinsipper for *hvordan* sunne menigheter bygges er det kanskje spørsmålet om *hva* menighetene må arbeide med som står sentralt i NCD. Tradisjonelt har kirkevekst blitt forstått som den kvantitative veksten alene. Dette går NCD bort fra og mener at fokuset for den strategiske menighetutviklingen må ligge på bestemte kvalitative kriterier. For å fjerne hindringer for veksten må det fokuseres på menighetenes helsetilstand. Høy kvalitet på åtte sider ved menighetsarbeidet er plukket ut som særlig betydingsfulle (Schwarz 1998). De 250 norske menighetene som har vært involvert i dette arbeidet har gjennomført minst en undersøkelse i menigheten (menighetsprofil) for å vurdere kvaliteten på disse åtte dimensjonene i menighetsarbeidet. Hver enkelt av disse variablene har betydning for menighetens helsetilstand. Om en eller flere av områdene er særlig svake vil dette være med å begrense veksten i menigheten. For alle kvalitetstegnene understrekes det at det er adjektivet først som er av interesse.

Kvalitetstegn 1: Utrustende lederskap

Alle organisasjoner og menigheter vil ha et lederskap. I hvor stor grad dette lederskapet er med å "spille andre god" vil derimot variere. Den utrustende lederen bruker ikke medarbeidere for å virkeliggjøre egne mål og visjoner, men hjelper heller andre til å nå sitt potensial. Det vurderes som viktig for en utrustende leder å kjenne sin begrensning, og lederen må være flink til å motta hjelp fra andre. For å kunne gi god hjelp er også lederen avhengig av å få hjelp for eksempel gjennom en mentorordning.

Kvalitetstegn 2: Nådegavebasert tjeneste

Alle menighetens aktiviteter medfører et uttall små og store oppgaver. For å utføre oppgavene på en mest mulig effektiv måte det viktig å benytte medarbeidere med spesialkompetanse innenfor de ulike feltene. En menighet består av en mengde ulike personer med ulike kompetanseområder. Det vurderes som viktig å bygge opp tjenester og tjenestegrupper i menigheten ut fra hvor hvert enkelt medlem har sine sterke sider og ut fra hvordan evner og gaver er fordelt. Utgangspunktet er at alle har evner og gaver som menigheten har behov for. Når alle stiller sine ressurser til disposisjon blir kvaliteten best. Her kan vi trekke linjer mot en annen fotballtrener. Drillo var som landslagstrener særlig opptatt av å sette sammen et lag med ulike roller der hver rolle krevde en spiller med spisskompetanse nettopp for denne rollen.

Kvalitetstegn 3: Engasjert trosliv

Et engasjert trosliv vil medføre at troen leveres ut med smittende begeistring og får konsekvenser for medlemmens hverdagsliv. Når fellesskapet med Gud i hovedsak inspirerer menighetens medlemmer til

engasjement heller enn at oppgaver i menigheten oppleves som plikter eller byrder, vurderes dette som en god kvalitet og en sunn faktor i menighetsarbeidet.

Kvalitetstegn 4: Hensiktsmessige strukturer

Hvor viktig menighetens system og struktur oppleves vil variere både for personer og menigheter. Alle organisasjoner har strukturer selv om oppbygningen vil variere mye. Det som understrekes fra NCD er betydningen av at disse strukturene skal være hensiktsmessig målt ut fra de mål og oppgaver menigheten har. Det vil for eksempel være en fare for at en organisering ut fra tradisjoner ikke tar høyde for de behov menigheten har i dag. Forskningsresultat viser også at delegering av ansvar til ulike arbeidsområder er en viktig faktor (Schwarz 1998, s. 28).

Kvalitetstegn 5: Inspirerende gudstjeneste

Fokus for menighetens ukentlige hovedsamlinger vil variere fra menighet til menighet. Dette gjelder også hvordan menighetens medlemmer opplever gudstjenesten. Schwarz mener å ha funnet en sammenheng mellom kirkvekst og at gudstjenestene oppleves inspirerende for de tilstedeværende. Ved planleggingen av en gudstjeneste vil det derfor være viktig å fokusere på de tilstedeværende, der hovedmålsetningen skal være å inspirere og motivere de fremmøtte. Sagt på en annen måte - en gudstjeneste som fungerer som en energibase i menigheten vil kunne bidra til at menigheten vokser.

Kvalitetstegn 6: Livsnære grupper

Innenfor de fleste menigheter finnes det mindre grupper og foreninger som møtes jevnlig. To kriterier skal være særlig viktig for slike grupper i forhold til vekst i menigheten. Det ene kriteriet er relatert til struktur og har sammenheng med livslov nr. 2 som er nevnt over. Multiplikasjon av grupper ved at grupper deler seg medfører kvantitativ vekst. Når lederopplæring samtidig blir godt tatt hånd om i gruppene, vil dette ha positive konsekvenser for kvaliteten. Det viktigste kriteriet for kvalitativ vekst er likevel aktiviteten som skjer i gruppen. Det som tas opp i gruppene må kunne relateres til gruppemedlemmenes liv. Medlemmene må kunne komme frem med spørsmål og emner som de er opptatt av, da blir gruppene livsnære.

Livsnære grupper er det rette stedet for kristne til å lære å tjene andre med sine åndelige gaver – både i og utenfor gruppa. En planmessig multiplikasjon av grupper blir mulig ved at nye gruppeledere hele tiden blir trent opp som et naturlig biprodukt av livet i gruppa. Betydningen av begrepet disippelskap blir virkeliggjort i de livsnære gruppene: Det er overføring av liv, ikke læring av abstrakte begreper.

Schwarz 1998, s. 32

Kvalitetstegn 7: Behovsorientert evangelisering

Selv om alle kristne gjennom Bibelens budskap har fått i oppdrag å dele evangeliet med andre (Bibelen 1978: Matt. 28,18) vil det bare være et fåtall som har spisskompetansen til dette oppdraget. Schwarz mener det er av stor betydning for menighetens ledelse å vite hvem som har nådegaven til å evangelisere. En undersøkelse NCD har foretatt anslår at rundt 10% av menighetens medlemmer har denne spisskompetansen (Schwarz 1998, s. 34). Han understreker også nødvendigheten av å rette innstasen inn mot de behov og spørsmål de ikke-kristne sitter med. På denne måten blir evangeliseringen behovsorientert og ikke et press mot de ikke-kristne.

Kvalitetstegn 8: Varme relasjoner

En menighets evne til å vise kjærlighet har i følge forskningsresultatene en tydelig sammenheng med menighetens vekstpotensial. En viktig målsetning i menighetsarbeidet må derfor være å legge til rette for trivsel og utvikling av sterke sosiale fellesskap basert på medlemmens kjærlighet til hverandre.

Selv om det av NCD understrekes at alle åtte kvalitetene er av like stor betydning for menighetens vekstpotensial vil jeg i denne oppgaven i særlig grad ha fokus på de kvalitetstegnene som mest direkte kan relateres til oppgavens problemstilling. I stor grad vil kvalitetstegnene stå i forhold til hverandre, men enkelte av faktorene vil kunne koples relativt direkte til de sentrale begrep i problembeskrivelsen.

De organisatoriske nettverkene som skal bygges opp må i følge denne teorien være hensiktsmessige for blant annet å legge til rette for utviklingen av mellommenneskelige relasjoner (*hensiktsmessige strukturer*). En viktig faktor ved teorien er at de mellommenneskelige relasjonene baseres på kjærlighet (*varme relasjoner*). Det er også et viktig prinsipp ved teorien at menneskelige ressurser skal benyttes på en effektiv måte. Idealet er at alle medlemmene i relasjon med hverandre bruker sin spisskompetanse til glede for hele fellesskapet (*nådegavebasert tjeneste*). Dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel 4.

3.2 Utviklingsøkologi

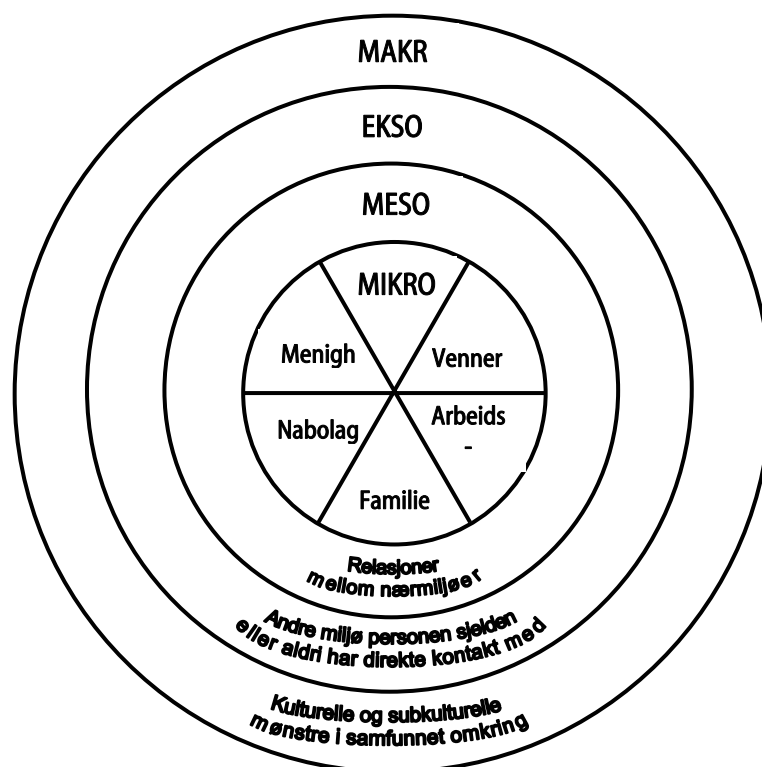
Urie Bronfenbrenner (1979) lanserte på begynnelsen av 1970-tallet begrepet utviklingsøkologi (ecology of human development). Med bakgrunn i hans forskning på menneskelig utviklet i forskjellige kulturer, presenterte han en modell for menneskelig utvikling med utgangspunkt i menneskets samspill med miljøet.

Utviklingsøkologi omfatter det vitenskapelige studiet av den fremadskridende, gjensidig tilpasningen mellom et aktivt, voksende menneske og de foranderlige egenskapene ved de umiddelbare nærmiljøer som personen i utvikling lever i, slik denne prosessen påvirkes av forhold mellom nærmiljøene og av de utvidede sammenhenger som omgir nærmiljøene.

Bronfenbrenner 1979, s. 21 fra Bø 1989, s. 135

Med dette mener han at mennesker under utvikling og miljøet de lever i gjensidig påvirker hverandre i et gjensidig vekselvirkningsforhold. Menneskers utvikling skjer hovedsaklig i kontakt med mennesker, og om det oppstår økologisk ubalanse i systemet, vil systemet strebe mot balanse. Det vil da skje endringer og tilpasninger fra en eller flere faktorer. Innen de nærmiljø eller arenaer mennesker oppholder seg i, for eksempel en organisasjon, påvirker vi hverandre (mikrosystem). Samtidig påvirkes vi av spillet mellom de ulike nærmiljøene (mesosystemet), og forhold og hendelser som ikke berører personen direkte, men som påvirker nærmiljøet eller andre personer i nærmiljøet (eksosystemet). I den eller de kulturer mennesker lever i, finnes det verdier, ritualer, tradisjoner og andre forhold som vil prege menneskers utvikling (makrosystemet).

De fire ulike systemene er beskrevet som system på ulike nivå, der relasjonen mellom det enkelte menneske og systemene vil variere i styrke eller kvalitet. Dette illustrerer Bronfenbrenner (1979) ved å tegne inn systemene som fire konsentriske sirkler.



Figur 3.1 Bronfenbrenners utviklingsøkologiske modell (fritt etter Evenshaug og Hallen 1993, s. 194)

I figuren har jeg tegnet menigheten inn som et mikrosystem. Personer som opererer på menighetsarenen vil ha menigheten som ett av flere nærmiljøer å forholder seg til. Menigheten som mikrosystem kan da beskrives som et mønster av aktiviteter, roller og mellommenneskelige relasjoner som personen i utvikling opplever i menigheten med de fysiske forhold som finnes i menigheten (fritt etter Bronfenbrenner 1979, s. 22). Hvilken betydning menigheten som arena har for den enkelte person sett i forhold til andre nærmiljøer, vil variere mye. I dagens samfunn vil familie og arbeidsplass være de arenaene vi normalt vil tilbringe mest tid, og sannsynligvis også ha de mest betydningsfulle relasjonene.

Når det skjer en overlapping mellom ulike nærmiljøer, for eksempel når noen av de personer en møter i menigheten også inkluderes i vennegjengen eller en treffer på naboene i kirken, vil dette kunne ha positive konsekvenser for relasjonsbygging og individenes utviklingsprosess (mesosystemet). Personer vil i slike tilfeller oppleve hverandre i ulike roller noe som igjen kan medføre at følelsesmessige relasjoner styrkes. Et eksempel på dette kan være en prest som er aktiv aktør og medarbeider i det lokale idrettsmiljøet. Personer som er blitt kjent med presten i denne rollen vil ta med seg denne erfaringen neste gang han eller hun kommer innom kirken til for eksempel en gudstjeneste der presten medvirker.

Avgjørelser som tas av styrende organ lokalt eller sentralt i kirke eller samfunn vil kunne påvirke livet i menigheten. Likedan vil for eksempel sykdom i familien til en av menighetens medarbeidere kunne påvirke menigheten (eksosystemet).

I kapittel 2.5 peker jeg på en del rammer som vil begrense eller styre arbeidet i menigheten. Alt fra tradisjoner og teologiforståelse til økonomiske og politiske forhold vil være faktorer som menigheten og menighetens medlemmer må relatere til. For eksempel vil reduserte økonomiske overføringer på grunn av politiske bestemmelser føre til en ubalanse i systemet. Kirken må tilpasse seg situasjonen ved å redusere kostnader og aktiviteter eller arbeide for å hente inn tapte inntekter på andre måter.

Den utviklingsøkonomiske modellen har som fordel at den er helhetlig og gir mulighet for å se forskjellige faktorer i sammenheng. Selv om modellens kompleksitet vil kunne redusere brukernytten, vil modellen kunne bidra til å skape et bilde over hvordan ulike elementer i helheten henger sammen og påvirker hverandre gjensidig. I denne oppgaven vil teorien i hovedsak benyttes som et bakteppe eller en forståelsesramme for de drøftinger som gjøres.

3.3 Den lærende organisasjonen

Flere teoretikere har vært interessert i organisasjoners evne til å lære slik at de kontinuerlig kan forbedre sin evne til å realisere sine overordne målsetninger. Ut fra et systemperspektiv har Peter M. Senge (1991) gitt viktige bidrag i forståelsen av den lærende organisasjonen. Ved å videreutvikle og legge disiplinen systemteknikning til etablerte disipliner som personlig mestring, mentale modeller (bl.a. Argyris og Schön), felles visjon og gruppelæring (bl.a. Bohm), mener han å ha samlet de viktigste elementene som til nå er utviklet i arbeidet for å skape en lærende organisasjon.

Systemtenkning

Til tross for at språket vårt og tenkemåten i stor grad preges av en forenklet problemforståelse og lineære årsakssammenhenger, preges virkeligheten i stor grad av kompleksitet og sirkulære årsak-virkning forhold. Nødvendigheten av å se helheten og ikke bare være opptatt av den enkelte detalj understrekes av Senge (1991, s. 75).

*Noe i oss gjør at vi elsker å sette sammen puslespill og se hele bildet komme til syne. Skjønnheten hos et menneske, en blomst eller et dikt ligger i å se helheten. Det er interessant å merke seg at de engelske ordene **whole** (hel) og **health** (helse) stammer fra samme rot, det gammel-engelske **hal**. Så det burde ikke være noen overraskelse at verdens mangelfulle helse i dag er knyttet til vår manglende evne til å se den som en helhet.*

I forlengelsen av denne forståelsen blir det viktig å avdekke de mekanismer som er i funksjon i organisasjonen. Dette kan være mekanismer som virker forsterkende eller balanserende og som står i sammenheng med hverandre, utvikler seg over tid, og påvirker hverandre gjensidig. Senge mener å ha identifisert noen av de mønstre som styrer avgjørelsene våre og som dukker opp igjen og igjen. Disse strukturmønstrene er forholdsvis fåtallige og benevnes som system-arketyper.

For organisasjoner blir det viktig å se både detaljene og helheten, og ved å identifisere rådende arketyper eller årsakssammenhenger i organisasjonen legges grunnlaget for at riktige beslutninger kan tas. *Leverage* (brennstang) er en betegnelse som benyttes for å beskrive det punktet eller det området der en intervensjon gir best resultat med et minimum av innsats.

Systemtenkning oppfattes ikke bare som et tillegg til eksisterende vitenskaplig tenkning om organisasjonsutvikling. Det argumenteres for at systemteknikning representerer en ny måte å tenke på, en nye måte å forstå virkeligheten på, og et nytt "språk" som må læres av hele organisasjonen. Når

organisasjonen kan tolke og identifisere utfordringene en står overfor på en korrekt måte vil en viktig forutsetning for organisasjonens evne til å lære være til stede.

Personlig mestring

For at organisasjonen skal lære må det også skje individuell eller personlig læring blant organisasjonens medlemmer. Personlig mestring strekker seg lengre enn en persons kompetanse eller ferdigheter. I spenningsforholdet mellom en persons bilde av nåværende virkelighet og de visjoner han eller hun har for fremtiden finnes det en kreativ kraft. En lærende organisasjon er avhengig av mennesker som forstår læring som en livslang prosess der målet med læringen er å øke vår evne til å skape resultater i tråd med våre personlig visjoner.

For å oppnå personlig mestring er det viktig å fokusere på de endelige mål og ønsker og ikke bare på midler eller delmål. Bak en visjon ligger det gjerne en hensikt, en abstrakt forståelse av hvorfor en lever eller er til.

Virkelig visjon kan ikke forstås isolert fra hensikten. Med hensikt mener jeg et menneskes oppfatning av hvorfor han eller hun er til. Ingen kan verken bevise eller motbevise en påstand om at mennesker har en hensikt. Det ville være nytteløst å engasjere seg i en slik debatt. Men som en arbeidshypotese har denne tanken betydelig kraft. Blant annet antyder den at lykke kan være et direkte resultat av å leve i tråd med sin hensikt.

Senge 1991, s. 153

Størrelsen på gapet mellom menneskers personlig visjoner og bilde av nåsituasjonen kan virke skremmende og vil ofte være forbundet med negativ følelsesmessig spenning. Samtidig vil størrelsen på dette gapet også ha konsekvenser for nivået av kreativ spenning eller energi. Det hevdes også at andre følelsesmessige krefter eller strukturelle konflikter vil begrense vår evne til å nå våre visjoner. Fritz mener at alle har en av to motstridene overbevisninger som virker begrensende: Troen på egen maktesløshet eller følelsen av uverdighet (Senge 1991, s. 160).

Organisasjoner som aktivt vil bruke personlig mestring for å utvikle organisasjonen må fremme et klima der prinsippene bak personlig mestring praktiseres. Dette betyr at det blir trygt for menneskene å skape sine visjoner, personlig utvikling forventes og strukturelle konflikter søkes bevisstgjort.

Mentale modeller

Fra blant annet kognitiv psykologi forstår vi at hos hvert enkelt menneske dannes indre bilder om hvordan verden er (Kaufmann og Kaufmann 2003). Med bakgrunn i våre mange erfaringer og de

tolkninger som gjøres av virkeligheten dannes mentale modeller som både gir oss hjelp til å forstå verden, men som også kan virke begrensende eller være kilde til feiloppfattelse i forhold til den reelle virkeligheten.

En av de utfordringer som mentale modeller kan gi organisasjoner uttrykker Senge (1991, s.178) på denne måten: *"Ny innsikt blir ikke tatt i bruk fordi den er i strid med inngrodde forestillinger om hvordan verden er, bilder som begrenser oss til å velge kjente måter å tenke og handle på"*. For en lærende organisasjon vil derfor muligheten til å kunne påvirke medlemmenes mentale modeller være av avgjørende betydning for organisasjonens mulighet for utvikling og måloppnåelse.

Organisasjonens arbeid med mentale modeller kan skje på to ulike plan. Å utvikle institusjonelle ferdigheter innebærer metoder for å styre mentale modeller i hele organisasjonen, mens å utvikle individuelle refleksjons- og granskingsferdigheter dreier seg om styring av mentale modeller på det personlige og mellommenneskelig nivået. De *institusjonelle ferdighetene* kan utvikles for eksempel ved å gå bort fra tradisjonell planlegging i organisasjonen der den endelig planen ses som det viktigste, til en planleggingsprosess der fremming av læring settes først. Mindre samtalefora (bedriftsinterne styrer) internt i organisasjonen kan være en annen modell eller arena for utvikling av slike ferdigheter (Senge 1991). For å utvikle *personlige refleksjonsferdigheter* peker Senge på fire ulike metoder. Å kjenne igjen *abstraksjonssprang* innebærer teknikker for å legge merke til sprang fra observasjon til generalisering. Det finnes også teknikker for å uttrykke tydelig det vi vanligvis ikke sier, eller å avsløre *venstre spalte*. Ferdigheter for oppriktig undersøkelse eller å finne balanse mellom *etterforskning og forsvar*, innebærer å være åpnere eller bli dyktigere til å lytte på andre og ikke bli for involvert med egne tanker. Det er også viktig å være bevisst på de teorier som ligger til grunn for det vi gjør og lære å skjelve mellom *uttalte teorier og teorier i bruk*.

Felles visjon

Når medlemmene opplever et eierforhold til organisasjonen de er med i, kan en av hovedårsakene til dette være at medlemmene står sammen om en felles visjon. Dette kan ha konsekvenser blant annet for motivasjon og samarbeid og kan dermed være en viktig faktor for at organisasjonen skal nå sine målsetninger.

En organisasjonens felles verdier er uløselig knyttet opp mot personlig mestring og personlig visjoner: *"Felles visjoner springer ut av personlige visjoner. Det er slik de får sin kraft og fremmer forpliktende*

holdninger" (Senge 1991, s. 216). I prosessen frem mot utvikling av en organisasjons visjon må de personlige visjonene oppmuntres. Når forskjellige medlemmer får en felles visjon for organisasjonen kan hver person representere ulike perspektiv for hvordan organisasjonen skal utvikle seg i fremtiden. De ulike synsvinklene på helheten vil levende- og tydeliggjøre den felles visjonen og har større potensial for å kunne realiseres. *"I en tidlig fase, når de gir næring til en individuell visjon, kan folk si at "dette er min visjon". Men etter hvert som den felles visjonen blir utviklet, blir det både min og vår visjon"* (Senge 1991, s. 218).

I arbeidet med å videreformidle den felles visjonen understreker Senge (1991) at visjoner ikke kan påtvinges eller "selges" til andre. Alle vil innta en holdning til visjonen og vil velge den bort eller alternativt ønske at visjonen skal realiseres. Frivillig valg eller forpliktelse skiller seg fra lydighet, og den store frigjøringen av motivasjon og energi til å realisere visjonen kommer først om den felles visjonen også blir en personlig visjon. Senge (1991) trekker frem syv ulike holdinger vi kan ha til en visjon: Forpliktelse, frivillighet, ekte lydighet, formell lydighet, motvillig lydighet, ikke-lydighet og apati.

Gruppelæring

For å fungere mest mulig effektivt sammen må en gruppe i tillegg til å prestere individuelt, samhandle på en god måte. Når samhandlingen fungerer optimalt vil gruppen fungere som en helhet. Om den totale energien som nedlegges i gruppen er fininnstilt og går i samme retning kan målene nås med minst mulig unødig bruk av krefter. *"Det er et målrettet fellesskap, en felles visjon og en forståelse for hvordan en skal komplementere eller utfylle hverandre"* (Senge 1991, s. 237).

Gruppelæring er en gruppeferdighet som må oppøves sammen med andre mennesker. Viktige redskaper i gruppelæring er ulike typer samtale mellom mennesker. Bohm observerer at diskusjonen kan være nyttig for å belyse en sak fra ulike sider, et viktig element ved diskusjonen er imidlertid å komme frem til et svar eller en løsning (Senge 1991, s. 243). Streben etter å "vinne" en diskusjon kan få negative konsekvenser for søk etter sannhet og sammenheng. Dialogen utgjør en alternativ kommunikasjonsform som skiller seg fra diskusjonen på flere områder. Dialogens intensjon er å oppnå et høyere nivå av innsikt som går ut over den enkeltes forståelse. Bohm peker på noen forutsetninger som ligger til grunn for dialogen. Blant annet understreker han nødvendigheten av at de som er med i dialogen *"må "oppheve" de antagelsene som de tar for gitt, helst holde dem opp foran seg så vi alle kan se dem"* (Senge 1991, s. 246). Dette støtter opp under en forståelse av dialogen som en kommunikasjonsform åpen for granskning og refleksjon.

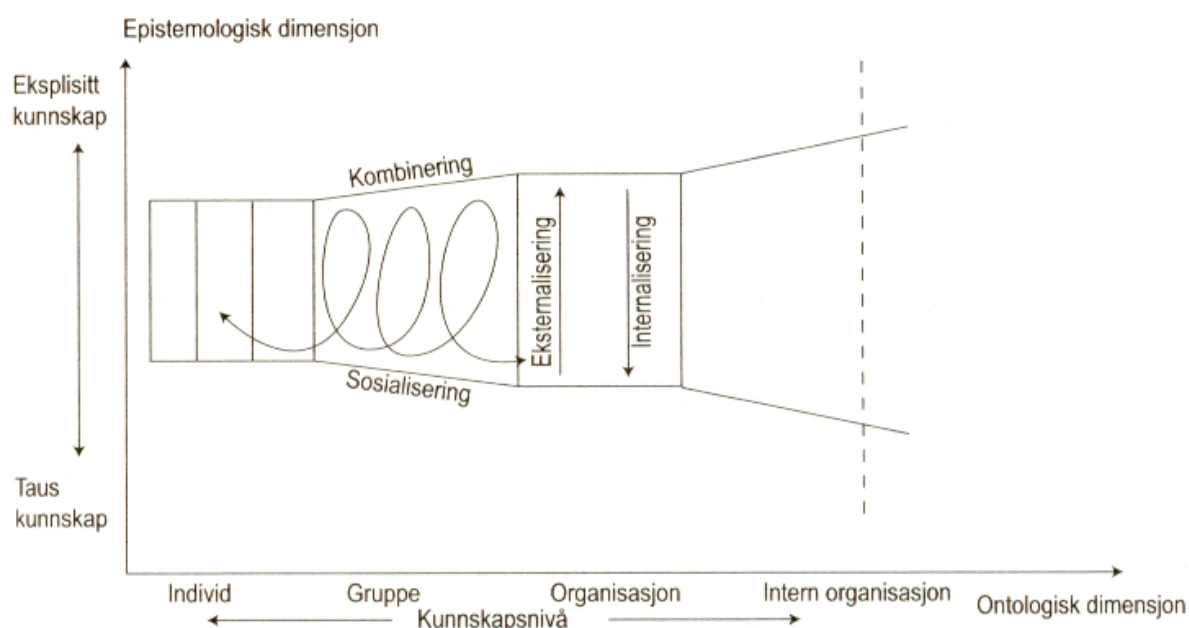
En godt fungerende gruppe vil kunne kjennetegnes ved at konflikter er produktive, og når gruppen mestrer vekslingen mellom dialog og diskusjon på en god måte vil gruppen være i en kontinuerlig læreprosess.

Sett i forhold til det perspektiv som er grunnlaget for denne oppgaven mener jeg at de tanker og teorier Senge presenterer må stå sentralt i mitt videre arbeid med problemutredningen. Særlig viktige bidrag mener jeg teoriene gir inn mot arbeidet med menighetens identitetsbygging og utvikling av et godt samarbeid mellom de ulike medarbeiderne i menigheten.

3.4 Organisatorisk kunnskapsbygging

Som et motsvar til det amerikansk-dominerte organisasjonsutviklingsparadigmet ved blant andre Argyris og Senge, representerer Nonaka m.fl. en tenkning som kan benevnes organisatorisk kunnskapsbygging. Ideene og teoriene har bakgrunn i japansk og vestlig tenkning om organisasjonsutvikling.

I boken *The Knowledge-Creating Company* lanserer Nonaka og Takeuchi (1995) en modell for organisatorisk kunnskapsbygging ut fra en kunnskapsprosess langs to dimensjoner. Den epistemologiske dimensjonen skiller mellom i hvilken grad kunnskapen er taus eller eksplisitt, mens den ontologiske dimensjonen ser utviklingen av kunnskap fra individ-, til gruppe-, organisasjons- eller interorganistorisk nivå.



Figur 3.2 Organisasjonisk kunnskapsbygging ut fra en kunnskapsprosess langs to dimensjoner (Gausdal 2002, s. 137)

I interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap skjer det en kunnskapsutvikling langs en spiralkurve. Nonaka og Takeuchi (1995) argumenterer for at denne prosessen fører til at kunnskap skapes, og ser prosessen som noe mer enn kun overføring av etablert kunnskap. Interaksjonsprosessen mellom taus og eksplisitt kunnskap fører til fire kvalitativt forskjellige typer av kunnskapsomforming.

Sosialisering (fra taus til taus kunnskap)

Gjennom observasjon, imitasjon og praksis mellom individ eller grupper av individ skapes ny kunnskap. Felles mentale modeller eller tekniske ferdigheter kan bli bygd på denne måten. Mye av den lærdom som etableres i forbindelse med praksisfellesskap enten det er arbeidskolleger eller mester-lærling relasjoner skjer ubevist eller uttalt gjennom denne prosessen. Taus kunnskap vil være lite synlig og vil være vanskelig å sette ord på, og gjennom sosialiseringprosessen kan ny kunnskap skapes uten å gå veien om verbal mening.

På grunn av den komplekse virkeligheten vi må forholde oss til mener Senge (1991) at taus kunnskap som grunnlag for å analysere en situasjon kan være effektiv. Menneskelig refleksjonskapasitet er langt større på den ubeviste enn på det beviste plan.

Eksternalisering (fra taus til eksplisitt kunnskap)

Proessen der taus kunnskap gis en verbal mening eller forståelse benevnes eksternalisering. For eksempel gjennom utvikling av modeller eller metaforer forsøkes det å sette ord på sammenhenger og egenskaper som tidligere har vært uttalt. Dialog og kollektiv refleksjon danner grunnlaget for at eksternaliseringsprosessen skal kunne skje.

Denne forståelsen av læringsprosessen er i stor grad sammenfallende med den læring Senge mener skjer gjennom analysing av sirkulære årsakssammenhenger (generativ læring) og den læring Argyris og Schön mener oppstår gjennom kritisk vurdering av den gjeldende forståelsen (tokretslæring) (Gausdal 2002, s. 139).

Kombinering (fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap)

Ved å kombinere ulike typer eksplisitt kunnskap vil ny eksplisitt kunnskap oppstå. Behandling av eksisterende informasjon kan føre til ny kunnskap gjennom sortering og kategorisering av informasjonen. Kombinering har likhetstrekk med teorier som fokuserer på informasjonsprosessering (Gausdal 2002, s. 138).

Internalisering (fra eksplisitt til taus kunnskap)

Uttalt kunnskap vil ikke umiddelbart godkjennes som sant ved å integreres i en persons virkelighetsforståelse. Kunnskapsbygging ved at eksplisitt kunnskap internaliseres i personens mentale forestillinger eller modeller er en viktig prosess om kunnskapen skal kunne anvendes på en effektiv måte. Denne kunnskapsprosessen relaterer Nonaka og Takeuchi (1995) til Deweys "learning by doing", der det poengteres at individet i aktivitet gjennom erfaringer vil utvikle ferdigheter og kunnskaper som integreres i personens kompetansebase. *"When experiences through socialization, externalization, and combination are internalized into individuals' tacit knowledge bases in the form of shared mental models or technical know-how, they become valuable assets"* (Nonaka og Takeuchi 1995, s. 69).

For at dynamisk kunnskapsbygging skal skje i en organisasjon anses det som viktig med god samhandling mellom organisasjonens medlemmer. Organisasjonen må legge til rette for gruppeaktiviteter der individuell og organisatorisk kunnskap kan bli skapt. For at dette skal kunne skje er lojalitet, tillit og sunn forpliktelse de viktigste individuelle faktorene. Noen vilkår eller faktorer ved organisasjonen trekkes frem som særlig betydningsfulle for å lykkes med kunnskapsbyggingen (Nonaka og Takeuchi 1995). Organisasjonens intensjon og strategi er motoren i kunnskapsspiralen (Intention).

Organisasjonens strategi må vektlegge utviklingen av organisasjonens evne til å erverve, skape, videreutvikle og anvende kunnskap. Det anses også som viktig at medlemmene gis så høy grad av selvbestemmelse som mulig (Autonomy). Organisasjonens evne til å tilpasse seg skiftende omgivelser (Fluctuation og Creative Chaos), rikelig informasjonsflyt (Redundancy) og stort organisatorisk mangfold (Requisite Variety) har også betydning for kunnskapsbyggingen.

Proessen for en organisasjons kunnskapsbygging (Knowledge-Creating) kan beskrives i en egen modell gjennom fem faser (Nonaka og Takeuchi 1995). Gjennom sosialisering for eksempel i prosjektteam kan den tause kunnskapen som eksisterer deles mellom gruppemedlemmene (Sharing Tacit Knowledge). Når gruppen prøver å sette ord på denne kunnskapen utvikles nye konsepter (Creating Concepts). Gjennom evaluering av konseptet legitimeres eller forkastes konseptet (Justifying Concepts). Et legitimert konsept danner grunnlaget for utviklingen av en prototype (Building an Archetype). Nå får konseptet en håndgripelig form ved at det kombineres med eksisterende konsepter, produkter eller prosedyrer. Ved å spre kunnskapen i hele organisasjonen kan prosessen med kunnskapsbyggingen forsterkes (Cross-Leveling of Knowledge).

I forlengelsen av denne modellen presenterer von Krogh med flere fem hjelpere for en organisasjon som vil arbeide med kunnskapsbygging (Krogh m.fl., 2001). Ved å *formulere en kunnskapsvisjon* vil det etableres et bilde av den verden organisasjonens medlemmer lever i, den verden de burde leve i, og den kunnskap medlemmene bør se etter og skape. Fokus på å *lede samtaler* sikrer at samtalen kan oppfylle sin hensikt med å utvikle ny kunnskap eller skape en ny virkelighet. Ved å *mobilisere kunnskapsaktivister* skapes energi i prosessen ved å ha personer som kan koordinere initiativ, virke som katalysator eller gi retning til kunnskapsutviklingen. Når organisasjonsstrukturene legges til rette på en slik måte at den utvikler solide relasjoner og effektivt samarbeid *skapes det en riktig kontekst* for utviklingsarbeidet. Forsterkningen av prosessen mot utviklingen av ny kunnskap har stor betydning betydningen og sikres ved å *gjøre den lokale kunnskapen global*.

| Kunnskaps- hjelpere | Steg i kunnskapsutviklingen | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | Dele taus kunnskap | Utvikle et konsept | Rettferdiggjøre et konsept | Utforme en prototype | Forsterke kunnskapen |
| Formulere en visjon | | √ | √√ | √ | √√ |
| Få i gang samtaler | √√ | √√ | √√ | √√ | √√ |
| Mobilisere aktivister | | √ | √ | √ | √√ |
| Utvikle den riktige konteksten | √ | √ | √√ | √ | √√ |
| Globalisere den lokale kunnskapen | | | | | √√ |

Figur 3.3 5x5 matrisen viser forholdet mellom kunnskapshjelperne og fasene i kunnskapsutviklingsprosessen (Krogh 2001, s. 153)

Det poengteres at kunnskapsutviklingen stiller krav til relasjoner i organisasjonen og at en kunnskapshjelpende tilnærming vil være nødvendig. *“Konstruktive og støttende relasjoner gjør det lettere for folk å dele sin forståelse av et fenomen med andre, og når kulturen preges av gjensidig tillit, kan de lettere diskutere tvil og bekymringer de måtte ha”* (Krogh 2001, s. 63). Å formidle verdien av omsorg blir dermed en verdi i seg selv for en organisasjon som ønsker kunnskapsutvikling. Omsorg i organisasjonen forstås langs fem dimensjoner; *gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, ingen fordømmelse og pågangsmot*. Det handler her om å etablere holdninger i organisasjonen som sørger for at medlemmene tar vare på hverandre og får mulighet til å fungere og utvikle seg positivt i fellesskapet.

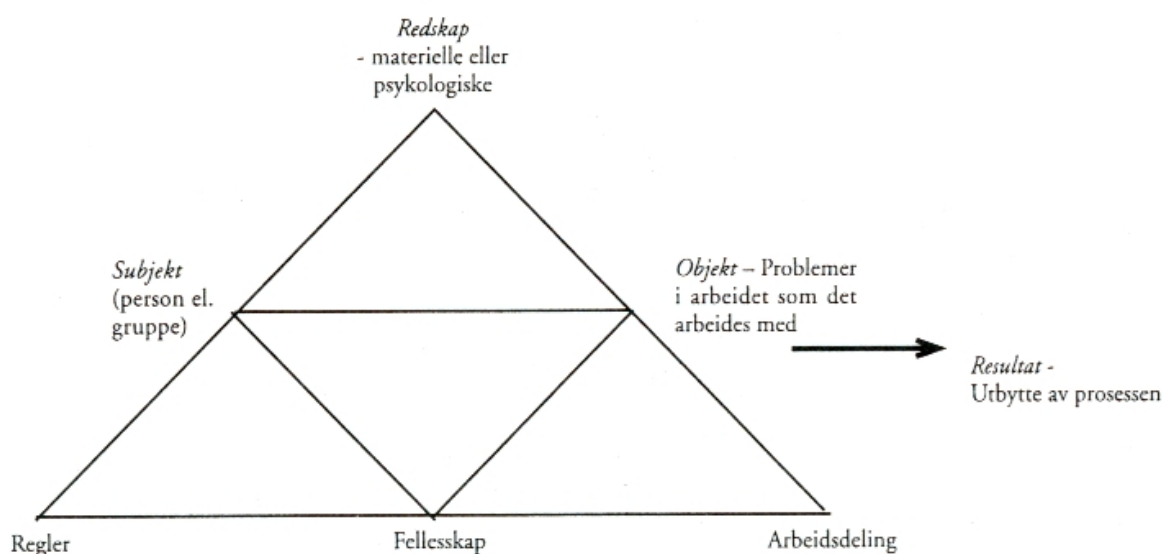
Organisatorisk kunnskapsbygging bidrar med et annerledes og alternativt perspektiv i forhold til Den lærende organisasjonen på kunnskapsutvikling i organisasjoner. Jeg mener Senges tenkning generelt sett stemmer bedre overens for en menighetsorganisasjon, blant annet ut ifra det behov jeg mener vil være tilstede for å drive verdibasert ledelse i denne type organisasjon (Hildebrandt 2002).

Nonaka m.fl. sin systematiske forståelse av kvalitativt ulike kunnskapsprosesser kan gi en god bakgrunn for en dypere forståelse av hvordan kunnskap utvikles også i en lærende organisasjon. Utviklede modeller og hjelpemidler for å gjennomføre en endringsprosess kan også gi en utvidet forståelse av de mekanismer som vil gjøre seg gjeldende i forbindelse med utvikling i menigheten. Det kunnskapshjelpende perspektivet og vektleggingen av omsorg i organisasjonene oppleves svært

relevant i en menighetssammenheng. Her vil teorien samsvare med NCD som peker på behovet for utvikling av *omsorgsfulle relasjoner* i menigheten.

3.5 Virksomhetsteori

Den finske forskeren Yrjö Engeström har arbeidet med endringsprosesser i organisasjoner. I forbindelse med gjennomføringen av sin doktoravhandling (Engeström 1987) videreutviklet han en modell for virksomhetsteori som jeg mener kan gi nyttige perspektiver på hvilke prosesser som spiller inn i utviklingen av en organisasjon. Sett i forhold til de andre modeller og teorier som trekkes inn i denne oppgaven bidrar modellen til å gi et utfyllende bilde av de prosesser som rår.



Figur 3.4 Engeströms modell av tredje generasjons virksomhetsteori (Havnes 2000, s. 106)

Modellen er ment benyttet for å belyse menneskelig aktivitet i komplekse organisasjoner, og tar utgangspunkt i at individuelle handlinger er integrert i sosiale fellesskap. I dette *fellesskapet* er det nødvendig med en *arbeidsdeling* og et sett av mer eller mindre uuttalte *regler*. Dette er representert i den nederste delen av modellen som de sosiale, kulturelle og historiske sammenhengene individuelle handlinger inngår i. Den øverste trekanten representerer individuelle handlinger og alle de tre komponentene er sosialt forankret. "Subjektet inngår i sosial samhandling, har en sosial identitet og erkjennes som en mer eller mindre legitim deltaker i den felles ("institusjonelle") praksisen" (Havnes 2000, s. 107). *Objektet* er de problemer i arbeidet som vi forsøker å endre ved bruk av materielle (redskaper og tekniske hjelpemidler) eller psykologiske *redskap* (språk, modeller, handlingsstrategier og teorier).

Grunnlaget for endring ofte vil ligge i fellesskapet eller i det underliggende sosiale laget, men grunnlaget kan også lokaliseres til personers individuelle målsetninger og mentale forestillinger, de redskap som anvendes og de problem som foreligger (Havnes 2000).

Modellen er forankret i virkelighetsteorien slik Lev S. Vygotskys (1. generasjon) og hans kollega og etterfølger Alexei Leont'ev (2. generasjon) utviklet den som del av den kulturhistoriske retningen innenfor psykologi (Engeström 2001). Kulturhistorisk aktivitetsteori tar blant annet utgangspunkt Marx' historisk-dialektisk-materialistiske vitenskapssyn der et helhetssyn på menneske, natur/kultur og samfunn er i fokus. Et viktig element i virksomhetsteorien er at en utfordring ikke er tilgjengelig i en objektiv form, men må ses i forhold til de personene som står overfor den (dobbel stimulering). Ved bruk av språk og modeller og vårt fysiske miljø tolker vi våre omgivelser. Både analyseringen og arbeidet med å løse et problem må derfor alltid skje ved bruk av psykologiske eller materielle redskap.

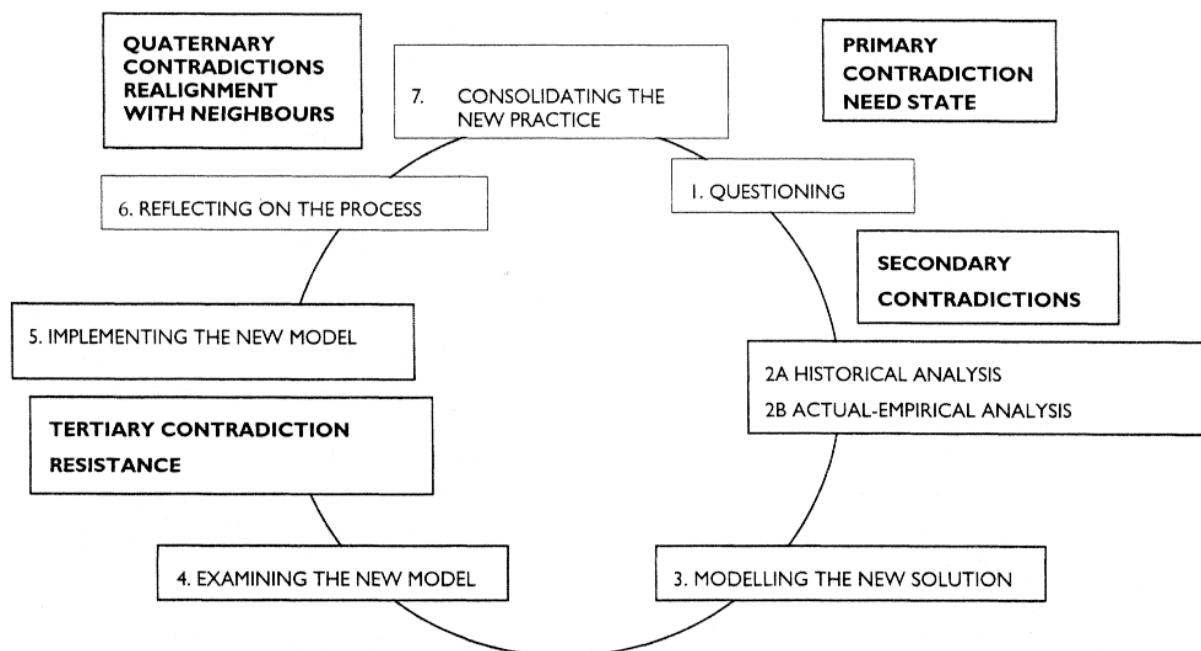
Engeströms modell (1987) er ment å gi mulighet for å analysere hvilke spenninger og indre motsigelser som finnes i organisasjonen. Når resultatet av prosessen i virksomheten ikke er som ønsket kan dette skyldes motsigelser mellom organisasjonens målsettinger og for eksempel den arbeidsdeling som eksisterer i organisasjonen.

I forlengelsen av denne virksomhetsteoretiske modellen har Center for Activity Theory and Developmental Work Research i Finland utviklet praktiske metoder for å finne løsningen på organisasjoners problemer. Endringslaboratoriet (Change Laboratory) og Det Grenseoverskridende Laboratoriet (Boundary Crossing Laboratory) er eksempler på dette (Havnes 2000).

De siste årene har Engeström arbeidet mye med på bakgrunn i virksomhetsmodellen å forstå de læringsprosessene som skjer i organisasjoner. Han erfarer blant annet at de tradisjonelle læringsteoriene er til lite hjelp for å forstå den læringen som skjer i organisasjoner: *"People and organizations are all the time learning something that is not stable, and not even defined or understood ahead of time"* (Engeström 2001, s. 8). Bateson har utviklet en teori om læring som Engeström mener kan bidra til å forstå og differensiere mellom kvalitativt ulike læringsprosesser (Engeström 2001, s. 9). Læring I omfatter oppøving og tilegnelse av de responser som anses korrekt i en gitt setting. Samtidig som læring I foregår skjer det læring på et dypere plan. Læring II omfatter tilegnelsen av gjeldende regler og atferdsmønster som karakteriserer den gitte settingen. Gjennom denne læringsprosessen tilegner personer seg også de uuttalte reglene i fellesskapet (i skolen er det vanlig å betegne dette som

den skjulte læreplan). Når deltakerne opplever konflikter for eksempel mellom fellesskapets målsetninger og egne ønsker eller mellom virkeligheten og de modeller som benyttes vil den interne spenningen kunne føre til ny læring. Læring III vil skje i det øyeblikket medlemmene stiller seg kritiske til den mening eller den forståelsen som karakteriserer settingen. Engeström mener at organisasjoner har behov for ekspansiv læring og har forsøkt å illustrere dette ved å sette Batesons læring III inn i et systemperspektiv: *“The objekt of expansive learning activity is the entire activity system in which the learners are engaged. Expansive learning activity produces culturally new patterns of activity. Expansive learning at work produces new forms of work activity”* (Engeström 2001, s. 9).

Engeström (2001) har med dette utgangspunktet utformet en modell som illustrerer en sirkulær læringsprosess som settes i sammenheng med hele aktivitetssystemet og blir drevet frem av konflikter på ulikt nivå (figur 3.5). Prosessen går fra spørsmålsstilling og analyse via utvikling, kvalitetssikring og innføring av en ny modell, til refleksjon over prosessen og konsolidering av den nye praksisen eller aktiviteten. Indre spenninger som skyldes indre motsetninger kan oppleves som konflikter, men vil samtidig ha i seg en endrings- eller læringskraft. Når for eksempel behov for nye redskaper og anskaffelse av disse medfører nye motsetninger internt i organisasjonen kan dette lede til utvikling, læring og ny aktivitet.



Figur 3.5 Engeströms modell av strategiske læringsaktiviteter og korresponderende motsigelser i en sirkel av ekspansiv læring (Engeström 2001, s. 24)

Ekspansiv læringsteori kan illustrere de læreprosesser som skjer i en lærende organisasjon, ikke minst de prosesser som skjer i arbeidsfellesskapet eller på gressrota i organisasjonen. Teorien vil på denne måten understreke at den læringen som faktisk foregår i organisasjonen ikke nødvendigvis vil være identisk med den kunnskapen som er uttalt, de regler eller verdier som er gjeldende, eller det som ledelsen har planlagt skal skje av læring. Ved at Batesons læringsteori og Vygotskys utviklingsteori settes inn i en systemramme kan vi også få forståelse for hvordan transformasjon, generativ læring eller tokretslæring kan oppstå og hvordan kreativ spenning kan forstås i en lærende organisasjon. *"A full cycle of expansive transformation may be understood as a collective journey through the zone of proximal development of the activity"* (Engeström 2001, s. 7). Engeström oppfatter transformasjonsprosessen som en relativt langvarig prosess som bygger seg opp og skjer over tid. Prosessen som beskrives og innholdet i begrepene som benyttes vil ha noen nyanseforskjeller i forhold til de begrep og teorier Senge og Argyris har presentert (Senge 1991 / Havnes 2000).

Virksomhetsteori benyttet i en menighetssammenheng understreker behovet for å se organisasjonsprosesser på en helhetlig måte og individuelle handlinger integrert i sosiale fellesskap. Samtidig gir modellen et utvidet perspektiv og bevissthet i forhold til de materielle og psykologiske redskap som benyttes og er tilgjengelig i organisasjonen.

Teorien bygger på at ubalanse eller indre motsetninger i organisasjonen fører til spenninger. Dette vil være en naturlig og uunngåelig side ved organisasjoners liv. Jeg mener at dette ikke nødvendigvis skal vurderes som noe negativt eller problematisk, men som en nødvendig konsekvens av å være en levende organisme. Det blir avgjørende når ubalanse og spenninger oppstår å lede energien dette utløser for å skape en positiv retning for menighetens utvikling. I tillegg til den ubalanse eller de motsetninger og konflikter som finnes i organisasjonen tror jeg det er nødvendig å ikke undervurdere de forsterkende kreftene og naturlige vekstmekanismene som kan finnes i enhver levende organisme (jfr. kapittel 3.1).

I anvendelsen som et psykologisk redskap vil teorien om ekspansiv læring kunne bidra til å gi et bilde av de læringsprosessene som skjer i en lærende menighet. Jeg mener allikevel at den alene fungerer bedre til å forstå sammenhenger som eksisterer enn til strategisk utviklingsarbeid i en lærende menighet. Arbeidet til Engeström vil i denne oppgaven kunne bidra til på en bedre måte å se sammenheng mellom enkeltpersoner og den konteksten disse personene lever i. Jeg oppfatter det også som viktig at teorien plasserer den lærende som et subjekt og ikke et objekt i lærings situasjonen. Ikke minst gir

teorien grunnlag for å bygge videre på tenkningen om at de planlagde og tilfeldige læringsprosesser som skjer i menigheten påvirker de aktivitetene som til enhver tid finner sted i menigheten.

3.6 Mesterlære

Den relasjonsrelaterte læreform som kanskje er mest synlig i Bibelen er det som i dag ligger nært mesterlære eller lærlingutdanning. I menighetssammenheng benyttes også begrepet disippeltrening. Evangelistene beskriver Jesus som gikk sammen med sine 12 disipler i en treårlig periode før de måtte klare seg på egen hånd. Sett i forhold til den tid og den kultur denne sammenhengen står i, ville kanskje en annen læreform også vært unaturlig. I Det nye testamentet finnes mange eksempler på hvordan arbeidet med oppbyggingen av den første kirke baseres på at nye disipler ble integrert i brødre fellesskapet (for eksempel Bibelen 1978, Ap.gj. 6).

Særlig på grunn av dette utgangspunktet synes jeg det vil være interessant å se nærmere på hvordan varianter av mesterlære er tilstede eller vil kunne fungere i dagens menigheter. Her vil det være nødvendig å skille mellom mesterlære som pedagogisk tilnærming og disippeltrening som lettere kan forstås ut fra et teologisk perspektiv. Begrepet disippeltrening mener jeg må forstås som et læremål heller enn opplæringsmetode. "Å være en Jesu disippel" henger sammen med dåpsbefalingen som er gitt til alle kristne. Hvilken utvikling, pedagogisk praksis eller hvilke hendelser som ligger bak at forskjellige personer kommer frem til dette målet vil variere mye, og kan skje uavhengig av læring med bakgrunn i en menneskelig mester-lærling relasjon. Disippeltrening er basert på at Gud er mesteren i mester-lærling relasjonen (Råmunddal 2000 / Matthaei 2000). Den eneste situasjonen der disse begrepene vil få samme innhold er i relasjonen mellom Jesus og de 12 disiplene han hadde rundt seg.

Mesterlære som institusjonell struktur kan defineres som *“utdanning i en kunst, et fag eller håndverk i henhold til en lovmessig kontrakt, som beskriver forholdet mellom mester og lærling og forholdets varighet og betingelser”* (Nielsen og Kvale 1999, s. 18). Jeg mener det er riktig i denne sammenheng og ha en noe videre forståelse av begrepet. Nielsen og Kvale mener at når begrepet benyttes som metafor vil det betegne *“et asymmetrisk forhold mellom en som mestrer fagets ferdigheter (mesteren), og en som ikke gjør det (lærlingen), ofte som noe nært opp til et tradisjonelt formidlingsbasert lærer-elev-forhold* (Nielsen og Kvale 1999, s. 20). Mesterlære ut fra en forståelse av læring som sosial praksis vil være enda videre og kan i følge Jean Lave (Nielsen og Kvale 1999, s. 40) forstås som *“ledd i subjektets skiftende deltakelse i bevegelse gjennom mange forskjellige kontekster i sin daglige tilværelse”*.

En personsentrert mesterlære vil fokusere på forholdet mellom læremester og lærling der vekten legges på læremesters refleksjon og faglighet. Et alternativ til det personsentrerte synet på mesterlære (*“stillasbygging”*) beskriver samhandlingen mellom læremester og læring der lærlingens evne til å håndtere ulike oppgaver utvides ved at læremester utstyrer ham/henne med nødvendige hjelpere (Nielsen og Kvale 1999).

Læringen skjer i følge Lave og Wenger (1991) gjennom legitim, perifer deltakelse i et praksisfellesskap. Deltakelsen legitimeres ved at den lærende inkluderes som medlem i fellesskapet. Deltakelsen for en ny person vil ikke kunne ses på som fullverdig på grunn av nybegynnerens manglende kunnskap om praksisen i fellesskapet. Dette beskrives ved å benytte begrepet perifer deltakelse. Mesterlære vil ut fra denne forståelsen dermed omhandle veien fra perifer til full deltakelse i praksisfellesskapet.

Med bakgrunn i teoriene om situert læring beskriver Nielsen og Kvale (1999) følgende fire hovedtrekk ved mesterlære:

Læring i praksisfellesskap

Gjennom deltakelse i produktivt arbeid skjer læreprosessen parallelt med utøvelsen. Det som skal læres konkretiseres og blir synlig ved at læringen skjer gjennom observasjon og utprøving i de oppgavene som skal læres. Den lærende trer inn i et sosialt fellesskap der alle deltakere fungerer som ressurser i læreprosessen. Dette fellesskapet kan eksistere på tvers av generasjoner og læringen sikres ved at den lærende får nye utfordringer ved å prøve seg i ulike handlinger i praksisfellesskapet. Læringen skjer i følge Nielsen og Kvale (1999) også ofte på tvers av ulike praksisfellesskap eller handlingskontekster.

Læring som faglig identitetsutvikling

Lærlingens utvikling eller lærlingens deltakelse i ulike handlinger og kontekster beskrives som en deltaker- eller læringsbane. Fagets ferdigheter, kunnskaper og verdier tilegnes over tid samtidig med at det utvikles en identitet i praksisfellesskapet. Gjennom en vei eller bane av praksiserfaringer styrkes lærlingens faglige identiteten på veien mot en trygg faglig identitet eller fullverdig medlemskap i praksisfellesskapet.

Læring uten formell undervisning

Læringen i praksisfellesskapet skjer på andre måter enn gjennom formell undervisning. Gjennom utøvelse, gjentakelser, imitasjon og identifikasjon utvikles nye ferdigheter og ny taus kunnskap. Den lærende får erfaring i bruk av redskaper og kroppen trenes opp til nye ferdigheter og vaner. Når den lærende selv kan få instruere eller undervise andre vil den lærende selv få ny innsikt. Ved at den lærende selv må sette ord på eller demonstrere en handling vil også deler av den tause kunnskapen kunne bli synliggjort.

Evaluering gjennom praksis

I og med at læring og anvendelse er integrert vil evalueringen finne sted umiddelbart gjennom hvordan oppgaven mestres. De produkter eller tjenester som produseres vil fortløpende evalueres gjennom bruken, om noen ikke er fornøyd vil hele praksisfellesskapet stå til ansvar. Dette fører til streng sosial kontroll og kontinuerlig intern evaluering. En formell evalueringssituasjon vil i tillegg til å være en individuell test synliggjøre fagets standard.

I menighetene i Den norske kirke finnes det svært få om noen eksempler på mesterlære som institusjonell struktur. Ulike former for praksisfellesskap med mer eller mindre perifere deltakere kan det derimot være lettere å se. Jeg tror likevel ikke den virkelighet som Nielsen og Kvale beskriver fullt ut kan sammenstilles med den virkelighet vi finner i kirken i dag. Noen av grunnene til dette er:

- Praksisfellesskapet består av både lønnede og frivillige medarbeidere med ulik grad av forpliktelse inn mot fellesskapet.
- Hovedtyngden av lønnede medarbeidere har 4-7 års høyere utdanning før de begynner i praksis.
- Blant de lønnede medarbeiderne finnes et spekter av ulike faglig bakgrunner og ansvarsområder.
- Tenkning og utviklingsarbeid innenfor menighetene er i liten grad preget av mesterlære-filosofien.

Ved å slå fast disse punktene kan en stille seg spørsmål ved om det har noen verdi overhode å trekke frem mesterlære som pedagogisk metode i denne oppgaven. En fullverdig overføringsverdi mener jeg heller ikke at den har, men jeg kan tenke meg å trekke frem noen av de fordeler jeg mener denne tekningen kan bidra med i menighetsarbeidet:

- Læring i menigheten skjer i stor grad i kontakten med medmennesker eller gjennom sosial praksis
- Læring i menigheten skjer fortløpende gjennom deltakelse i menighetsarbeidet.
- Verdier, holdninger og tradisjoner videreføres mest effektivt gjennom nære relasjoner som for eksempel mester-lærling relasjonen.
- Menighetsbygging som tverrfaglig disiplin er svak blant annet på grunn av sterke faglige spesialdisipliner.
- Det vil være nødvendig med utvikling av en sterk tverrfaglig og enhetlig identitet.
- Evalueringen bør skje fortløpende på en slik måte at tjenester og aktiviteter vurderes opp mot de standarder (målsetninger) som er satt i menigheten og hvordan de oppleves av brukere (målgruppe).

Jeg mener at en videreutvikling av Lave og Wengers (1991) definisjon av læring gjennom legitim, perifer deltakelse i praksisfellesskapet kan være fruktbar i en menighetssammenheng. En virkelighet der medlemmer deltar på en mer eller mindre perifer måte i trosfellesskapet eksisterer åpenbart i en menighet. Veien fra perifer til full deltakelse går i følge Nielsen og Kvale (1999) via en identitetsutvikling over tid. Et læringsforløp for menighetens medlemmer som medfører at menighetsidentiteten styrkes gjennom utvikling av ferdigheter, kunnskaper og verdier bør med dette utgangspunktet være et satsningsområde.

Et viktig spørsmål er også hvilken pedagogikk, metode eller sammenheng som fører til mest effektiv læring. Historien viser at Den norske kirke de par siste hundreårene har hatt stor tro på formell undervisning (bl.a. Engelsen 1998). Fra dåps- og konfirmasjonsundervisning på skolepulten til søndagens forkynnelse fra prekestolen formidles bibelens budskap gjennom lærerens eller prestens ord og formuleringer. Selv om vi finner flere eksempler i Bibelen (1978) på at dette også gjøres på Jesu tid, sto denne formen for undervisning ikke alene. I dag mener jeg det er relevant å vurdere om utvikling av en menighetsidentitet skjer mer effektivt eller kanskje til og med er avhengig av at medlemmene deltar gjennom praktisk utøvelse i menighetsfellesskapet.

Jeg tror også det er relevant å stille spørsmål ved hvilket fokus menigheten bør ha i utvikling av faglig kompetanse. I dag eksisterer det i stor grad en spesialisering innenfor ulike fagområder som kirkemusikk eller diakoni. Dette har sin egenverdi og vil også slik jeg ser det ha verdi for den enkelte menighet. En utfordring som det er nødvendig å være bevisst på parallelt med styrking av de ulike fagdisipliner er utviklingen av en felles, tverrfaglig base for arbeidet i menigheten. Jeg tror det er et poeng at først når de ulike fagdisiplinene drar i samme retning med base i felles visjoner vil samarbeidet i arbeidsfellesskapet bli effektivt. Et avgjørende spørsmål her vil være i hvor stor grad utviklingen av et sterkt tverrfaglig arbeidsfellesskap vil være nødvendig for ivaretagelsen av medlemmenes læringsforløp mot en trygg menighetsidentitet.

Læring som sosial praksis og elementer av tenkningen fra mesterlæretradisjonen vil kunne bidra til å belyse enkelte sider ved utviklingen i menigheten, særlig med tanke på de læringsprosessene som skjer internt i stabsfellesskapet eller mindre arbeidsgrupper. Jeg mener også at teoriene som er beskrevet gir viktige innspill i arbeidet med å legge til rette for en trygg identitetsutvikling.

4 PROBLEMTREDNING

4.1 En sunn menighet

Noen vil kanskje stusse over bruk av begrep som sunn menighet eller menighetens helsetilstand. For denne oppgaven står nettopp disse begrepene sentralt. Ut i fra en systemtankegang må menigheten ses ikke bare som en statisk organisasjon, men som en levende organisme. Levende organismer i naturen vil alltid kunne ha varierende helse, det er mye av dette som er grunnlaget for om organismen vokser i følge intensjonen. En ubalanse i organismen eller systemet vil ifølge Bronfenbrenner (1979) utløse en balanserende energi som fører til at organismen vil tilpasse seg. Senge (1991) ser at denne tilpasningen i organisasjoner ofte vil skje ved kortsiktige "flytte byrdene" løsninger. Samtidig sier Engeström (1987) at de spenninger som skyldes motsigelser i organisasjonen ofte vil føre til mindre produktive organisasjoner. Livslov 3 fra NCD (jfr. kapittel 3.1) om *omforming av energi* samsvarer med Senges (1991) tanker om *leverange*. Når det intervenseres mot det rette innsatspunktet i systemet kan kreftene styres i ønsket retning ved minst mulig bruk av energi. Med denne som bakgrunn blir det viktig å finne analysemetoder og organisasjonsstrukturer som møter spenninger i organisasjonen på en konstruktiv måte og leder energien i riktig retning. Spenninger på mange nivå vil være en naturlig del av en kompleks organisasjons hverdag, og bør benyttes til å skape kreative løsninger i en kontinuerlig organisasjonsutviklingsprosess.

*Noe i oss gjør at vi elsker å sette sammen puslespill og se hele bildet komme til syne. Skjønnheten hos et menneske, en blomst eller et dikt ligger i å se helheten. Det er interessant å merke seg at de engelske ordene **whole** (hel) og **health** (helse) stammer fra samme rot, det gammel-engelske **hal**. Så det burde ikke være noen overraskelse at verdens mangelfulle helse i dag er knyttet til vår manglende evne til å se den som en helhet.*

Senge 1991, s. 75, jfr. kapittel 3.3

Menighetens helsetilstand vil i følge Senge henge sammen med i hvor stor grad en lykkes med å ha en helhetlig tilnærming til de utfordringer menigheten står overfor. Dette er kanskje noe av styrken til NCD i og med at de ikke presenterer en idealmodell for menigheter i vekst, men istedenfor peker på bestemte kvaliteter som må være i positiv utvikling for at menigheten skal fremstå som en sunn og voksende organisme.

4.2 Menigheten som kunnskapsorganisasjon

Hovedvekten av teorigrunnlaget som er trukket frem i kapittel 3 omhandler læring og kunnskapsutvikling. Dette skyldes ikke bare at denne oppgaven er en pedagogisk oppgave. En menighet er ikke en ren tjeneste- eller produksjonsorganisasjon. Mange opplever nok denne siden ved menighetsorganisasjonen gjennom et stort omfang av diakonal tjenesteproduksjon eller som en tilbyder av kirkelige tjenester eller handlinger som begravelser, vielser, gudstjenester med mer. En viktig funksjon for menigheten består i å forvalte Bibelens budskap (jfr. kapittel 1.1). Dette vil blant annet legitimere menighetens pedagogiske eller katekumenale funksjon. En verdibasert kunnskapsutvikling vil kunne sies å være en bærende pilar i kirken. Både den lærende organisasjonen og organisatorisk kunnskapsbygging er opptatt av nyvinninger på kunnskapsfronten. Mens en tradisjonell, kommersiell kunnskapsorganisasjon ofte har økonomisk vekst som en sentral hensikt, vil menighetens hensikt være basert på grunnleggende verdier og sannheter. Organisasjonstypen vil være avgjørende for hvilken kunnskapsutvikling som søkes. Tradisjonelt kan en kanskje si at det i kirken har vært mer fokus på viderefremming enn på utvikling av ny kunnskap. Kirkens budskap innebærer en tro på en universell og objektiv sannhet. Subjektive oppfatninger av denne sannheten vil derfor i prinsippet være uønsket. Utgangspunktet kan ofte være at Gud er Gud og ikke kan minimaliseres eller tilpasses enkeltpersoners behov eller oppfatninger. Selv om erfaringer viser at teologisk forståelse kan endres noe over tid er det ikke dette som er utgangspunktet for min bruk av begrepet kunnskapsutvikling i kirken.

Med kunnskapsutvikling på individplanet forstår jeg en livslang læringsprosess fra perifer i retning mot full forståelse av Bibelens sannhet. I følge Bibelen (1978) vil full forståelse ikke være tilgjengelig i løpet av denne delen av livet.

Kunnskapsutvikling på menighetsplanet ser jeg som et kontinuerlig utviklingsarbeid med utgangspunkt i dagens status frem mot de visjoner som stadig settes for menighetens fremtidige liv og situasjon.

Menigheten vil derfor slik jeg ser det erfare mange av de samme utviklingsprosesser som andre typer kunnskapsorganisasjoner, men vil forvalte andre verdier og vil være drevet av en hensikt som den ikke har til felles med andre organisasjoner.

4.3 Utvikling av mellommenneskelige relasjoner

Ifølge Schwarz (1998) er et stort innslag av varme eller kjærlige relasjoner et viktig kvalitetstegn ved menigheter som vokser. I tillegg understreker flere av de teoriene som jeg trekker frem i kapittel 3 at mellommenneskelige relasjoner er avgjørende for at læring skal skje i menigheten. Krogh m.fl (2001) understreker betydningen av omsorg i kunnskapsbyggende organisasjoner, noe som blant annet innebærer arbeid med å skape gjensidig tillit og aktiv empati i organisasjonen. Felles for alle teoriene som trekkes frem er at læring i stor grad skjer i en sosial sammenheng, i relasjon med andre mennesker. Sett i forhold til Vygotskys teori om den nære utviklingssonen (Engeström 1987) og Senges (1991) tanker om kreativ spenning i personlig mestring og felles visjoner, vil mulighetene for å lykkes styrkes i samarbeid med andre. Det samme ser vi understrekes av NCD gjennom livslov nr. 5 om den symbiose eller *gjensidige fordel* som kan utvikles mellom samarbeidende personer. Bronfenbrenner (1979) understreker betydningen av å etablere ulike typer relasjoner mellom mennesker. For miljøet og utviklingen vår vil det i følge ham være en styrke at mennesker ser hverandre i ulike roller og kan utvikle differensierte relasjoner til hverandre. Nære eller multiple relasjoner har en særlig stor betydning i overføringen av verdier og holdninger.

Mellommenneskelige relasjoner i en menighet oppstår blant annet gjennom de formelle strukturene som finnes i menigheten. Personer forholder seg til hverandre med bakgrunn i formaliserte roller som for eksempel prest, nattverdmedhjelper, menighetsrådsmedlem eller leder av diakonitjenesten. Her vil kvaliteten i relasjonene kunne variere mye blant annet i forhold til rolletyper, personlighet, møtefrekvens eller oppgavetype. Til en viss grad kan også de formelle rollene være med å lage distanse i relasjonene. Et eksempel på dette vil være en person som har stor respekt for presteembetet og som velger å forholde seg til presten på en korrekt og formell måte og i liten grad ser det naturlig å etablere noen form for personlig eller følelsesmessig relasjon.

Parallelt eller på tvers av de formelle strukturene som finnes vil det alltid bli etablert og utviklet uformelle relasjoner i menigheten. Disse relasjonene kan også være av negativ karakter. Relasjoner som oppleves gjensidig positive vil i følge flere av teoriene som er trukket frem i denne oppgaven styrke det sosiale fellesskapet.

Fra sosiologien poengteres det at felles oppfatninger og målsetninger øker integrasjonen og styrker fellesskapet. Utviklingen av felles mentale modeller og felles visjoner blir derfor også en viktig faktor i utviklingen av mellommenneskelige relasjoner i formelle og uformelle sammenhenger i menigheten.

Utvikling av menighetens organisatoriske nettverk

Organiseringen og sammensetningen av styrende organer som fellesråd, menighetsråd og utvalg vil utgjøre en del av det formelle nettverket i menigheten (rådsstruktur). Samtidig eksisterer det en embetslinje fra biskopen til menighetens prester og andre vigslede stillingsinnehavere (embetsstruktur). De ansatte i menigheten er involvert i et ansettelsesforhold og virker og samhandler med bakgrunn i en arbeidsfordeling (stillingsstruktur), samtidig vil ulønnende medarbeidere i samarbeid med de lønnede gå inn i definerte tjenester og arbeidsoppgaver i menigheten (tjenestestruktur). Alle aktiviteter og tjenester utgjør til sammen et nettverk av møteplasser eller aktivitetsarenaer (aktivitetsstruktur). Og mindre, avgrensede grupper og foreninger, som for eksempel en bibelgruppe, opererer i menigheten med bakgrunn i et mer eller mindre avklart mandat (gruppestruktur).

De forskjellige delstrukturene er avgrenset og kan defineres på selvstendig grunnlag samtidig med at de er innvevd i hverandre og påvirkes av hverandre. Gjennom mandat, arbeidsdeling, instruksjoner, forordninger, delegasjoner m.m. reguleres aktivitet, funksjon og roller. De reglene som styrer samhandlingen i menighetens formelle nettverk vil ofte være mer eller mindre avklart og utvetydig, samtidig vil spilleregler i praksis etterleves i varierende grad.

De organisatoriske nettverkene i menigheten vil i enkelte tilfeller kunne endres av menigheten. Samtidig vil mange av strukturene være regulert av eksterne instanser som, departement, bispedømmeråd eller fagforeninger. NCD peker på funksjonaliteten ved strukturene som et viktig kvalitetstegn (jfr. kapittel 3.1). Ut fra dette blir det en viktig oppgave å finne ut om organisasjonsstrukturen er hensiktsmessig i forhold til de mål som settes. Det blir da viktig å ikke bare se på hvordan det er nedfelt at den formelle strukturen skal være, men også å se hvordan menighetens organisasjonsstruktur fungerer i praksis. Menigheten som en lærende organisasjon må være dyktig på å tilpasse strukturen til de utfordringer og endringer en møter i sine omgivelser og internt i menigheten. Raske endringer i omgivelsene vil kreve en fleksibel og dynamisk menighetsorganisasjon.

Utvikling av menighetens sosiale nettverk

Uavhengig av tildelte roller vil det etableres uformell kontakt mellom mennesker i menigheten. Personer støter på hverandre gjennom møteplasser i menigheten, og mange vil gjenkjenner hverandre ved senere møter. Relasjoner som etableres kan legge grunnlag for spontan gjensynsaktivitet av ulik karakter, for eksempel et nikk eller en varm omfavelse. Uformelle relasjoner kan oppstå i ulike

sammenhenger som gudstjenestefelleskap, tjenestefelleskap, kollegafelleskap, gruppefelleskap eller gjennom andre typer aktiviteter. Relasjonene som utvikles kan være av varierende karakter som for eksempel bekjentskap, vennskap eller uvennskap. Relasjonens karakter vil legge grunnlag for hvilken aktivitet eller samhandling som skjer. Gode venner vil møtes også utenfor menighetssammenhengen, mens noen som opplever en negativ relasjon normalt vil agere på en slik måte at en får minst mulig med hverandre å gjøre. Ofte vil personer i menigheten ha relasjoner seg i mellom som har oppstått utenfor menighetssammenhengen. Her kan vi snakke om alt fra familie til for eksempel et naboforhold.

Arbeid for å utvikle relasjoner med stor grad av varme eller kjærlig karakter vil være en målsetning ut fra NCD (jfr. kapittel 3.1). Karakteren til den uformelle kontakten mellom menighetens medlemmer kan kanskje virke som en oppgave organisasjonen ikke har mulighet til å påvirke. Dette vil være knyttet sammen med den kultur og de holdninger som eksisterer blant medlemmene. I tillegg til tradisjonell verdiformidling vil kanskje tanker fra verdibasert organisasjonslæring kunne hjelpe menigheter til å lykkes men å skape en positiv utvikling på dette området. Formidling av nestekjærlighet, respekt og omsorg er ikke et nytt tema i kirken. Fokuseringen på å lykkes med å skape en menighet preget av nestekjærlighet har kanskje i større grad vært fraværende. Kanskje skyldes dette både manglende metoder for å analysere omsorgsevnen og manglende pedagogiske metoder for å oppnå en reell endring. Å etablere holdninger i menigheten som sørger for at medlemmene tar vare på hverandre vil ifølge Krogh m.fl. (2001) sikre alle mulighet til å fungere å utvikle seg positivt i fellesskapet. Nestekjærlighet handler også mye om å se andre menneskers behov. Å etablere relasjoner til ikke-kristne ut fra de behov og spørsmål disse har understrekes av NCD (behovorientert evangelisering). Dette understreker enda tydeligere menighetens diakonale ansvar og betydningen av å møte de menneskelige behov som finnes blant menighetens medlemmer og våre medmennesker.

I skjæringspunktet mellom organisatorisk og sosial nettverksbygging vil en prosess for etablering av livsnære grupper ligge. En viktig kvalitet ved menigheter som vokser skal i følge NCD være å legge til rette for grupper som tar opp tema som grupped medlemmene kan relatere til eget liv og som har en struktur som legger opp til dannelsen av nye grupper. Denne typen grupper kjennetegnes blant annet ved at strukturen er levende eller i stadig utvikling. Nye grupper dannes fortløpende etter hvert som grupped medlemmene knytter bånd til nye mennesker og inviterer dem med i gruppefelleskapet.

Etablering av metoder som bedrer menighets evne til å utvikle omsorgsfulle relasjoner vil være et viktig skritt videre. Samtidig må menighetens organisasjonsmessige struktur utvikles på en slik måte at den står i forhold til de utfordringer og behov disse metodene fordrer.

4.4 Styrking av menighetens identitet

Menigheter vil i stor grad dele et felles identitetsgrunnlag ut fra de verdier menighetene forvalter. Hvordan denne identiteten formidles, eller hvor bredt innslag denne identiteten får i medlemsmassen kan variere mer. Ut fra de teorier som er trukket frem i oppgaven, blant annet om lærende organisasjoner, tror jeg dette er et vesentlig forhold. I kapittel 2.3 skriver jeg følgende:

For å lykkes i dette oppdraget holder det ikke at noen få kjenner til hva som er menighetens identitet. Det er av stor betydning at det verdigrunnlag og kunnskapsinnhold som er nedfelt i organisasjonens identitet tas i eie av medlemmene. Menigheten vil ha mange likhetstrekk med en kunnskapsorganisasjoner, og videreformidling av tros- og verdigrunnlaget er et kjerneområde for organisasjonen.

Menigheten er lite tjent med et taust verdigrunnlag. En utvikling mot en trygg og tydelig identitet krever blant annet et høyt bevissthetsnivå i spørsmålet om hvem vi er. Når en dialog mellom menighetens medlemmer etableres rundt dette tema, vil det kanskje vise seg at de grunnleggende oppfatningene er sammenfallende. Eventuelle divergenser vil uansett ikke bli synlig før temaet tas opp på en åpen måte. Gevinsten ved å komme opp på et høyere bevissthetsnivå rundt menighetens identitet kan vise seg å bli store. Hensikt og motivasjon har en tydelig sammenheng. Når hensikten bak menneskelig aktivitet er tydelig og i samsvar med personlig overbevisning vil energien som settes inn på å lykkes øke. Livslov 6 fra NCD understreker nødvendigheten av *funksjonalitet* for en organisme om det skal ha livsrett (jfr. kapittel 3.1). Når en menighets grunnleggende hensikt ikke er eksplisitt uttalt vil en stå i fare for at vikarierende hensikter legges til grunn for de prioriteringer som gjøres og for den aktivitet som skjer.

Et nært personlig fellesskap med Gud som inspirerer medlemmene til engasjement anses i følge NCD som viktig for menighetens vekstmulighet (*engasjert trosliv*). Når personlige overbevisninger og visjoner (eventuelt tydeliggjort gjennom Gudsrelasjonen) samsvarer med menighetens grunnlag og målsetninger vil viktige kriterier være på plass for en forent identitet.

Særlig gjennom Marx' ideer har det Hegelske begrepet fremmedgjøring fått betydning i forhold til å forstå viktige sider ved hva som motiverer mennesker. I organisasjonssammenheng kan

fremmedgjøring ses i sammenheng med den følelsesmessige relasjonen som eksisterer mellom enkeltpersoner og organisasjonen. Når medlemmene i organisasjonen opplever at de selv utgjør en del av organisasjonen og eierforholdet til organisasjonen er tilstede vil fremmedgjøring være fraværende. Når det oppleves naturlig for de fleste i fellesskapet å omtale menigheten som *menigheten min* eller *menigheten vår* vil identifisering med menigheten være tilstede.

Det å realisere seg selv har av flere (bl.a. Maslow), også i organisasjonsteorien (bl. a. Human Relations), blitt sett på som sentrale og legitime menneskelige behov. Selvrealisering vil henge sammen med vår forståelse av hensikten med livet vårt, og vil for mange være forbundet med filosofiske eller teologiske oppfatninger.

Å realisere seg selv er et viktig behov og kan være et legitimt mål i et demokratisk samfunn. Men en selvrealisering som ikke blir satt i sammenheng med fellesskap og omsorg for andre, og en frihetstenkning som ikke ses i relasjon til ansvar, ender i en usunn egodyrkelse og selvnytelse, som i siste instans fører til meningsløshet, en diffus selvfølelse, ensomhetsfølelse og intimitetsproblemer.

Evenshaug og Hallen 1993, s. 288

I et systemperspektiv vil en aktørs selvrealisering stå i et påvirkningsforhold til andre aktører i systemet. Om alle aktørene viste et likt og ansvarsløst handlingsmønster på veien mot å realisere seg selv vil resultatet sannsynligvis bli negativt for alle aktørene. Ut fra dette må selvrealiseringen være bundet sammen med en overordnet hensikt eller settes inn i en sammenheng om den skal bli meningsfull. For hver enkelt menneske vil det i så fall bli viktig å finne svar på hvem en er og hvorfor en er til.

Meningen med livet har alltid vært en gåte for mennesker, og man har lett etter den i tusener av år. Det skyldes at vi typisk nok begynner i feil ende – med oss selv. Vi stiller selvsentrerte spørsmål som: Hva vil jeg være? Hva skal jeg gjøre med livet mitt? Hvilke planer har jeg – ambisjonene mine, drømmene mine for framtiden min? Men så lenge vi fokuserer på oss selv, vil vi aldri finne meningen med livet.

Warren 2002, s. 17

Kirken vil ut fra sitt bibelske fundament kunne gi svar på disse spørsmålene. "Det er i Kristus vi finner ut hvem vi er og hva vi lever for. Lenge før vi først hørte om Kristus og fikk nytt håp, så Han oss og hadde bestemt oss til et herlig liv. En del av denne generelle hensikten virker Han fram i alt og alle." (Warren 2002, s. 20: The Messige, Ef. 1,11).

Fra skapelsesberetningen og evangeliene (Bibelen 1978) gis det mange signaler om og bilder på hva som er hensikten for ethvert menneske. Her blir det blant annet skrevet følgende om mennesket; - det er skapt i Guds bilde, - det er skapt til å forvalte skaperverket, - det er skapt til evig liv med Gud, - det er skapt til å behage Gud, - det er skapt som lem på Kristi legeme. I sin bok *Målrettet liv – Hvorfor i all*

Verden er jeg her? (Purpose-Driven Life; Hensiktsdrevet liv) presenterer Rick Warren (2002) tilsvarende hensikter med menneskets liv på et bibelsk grunnlag.

I følge sosial identitetsteori vil det finnes en sammenheng mellom medlemmenes identitetsdannelse og hvordan medlemmene ser sitt forhold til menigheten (Kaufmann og Kaufmann 2003). Ut i fra denne oppgavens definisjon av menighetsidentitet vil utviklingen av en felles identitet i menigheten og identitetsutviklingen hos trosfellesskapets medlemmer stå i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre.

Hensikt, visjon og målsettinger er i følge Senge (1991) bundet sammen både på det individuelle og det organisatoriske planet. Mål fastsettes ut ifra synliggjorte visjoner som tar utgangspunkt i grunnleggende hensikter. I en lærende organisasjon vil forpliktende holdninger bli skapt ved at felles visjoner springer ut av de personlige visjonene som finnes.

Styrking av menighetens identitet vil ut fra dette resonnementet kunne skje ved å søke å øke medlemmenes bevissthet om hensikten ved eget liv. I menighetsfellesskapet vil denne prosessen også måtte relateres til den bibelske forståelse som fellesskapet bygger sin virksomhet på. Organisatoriske strukturer i menigheten som legger opp til verdidialog, medarbeiderskap og mulighet for medbestemmelse vil være med å bygge opp under denne prosessen. Når medlemmene ser seg selv som integrert i fellesskapet, som "medeier", og som deler i en større menighetssammenheng vil identifikasjonen med menigheten bli sterkere.

Apostlenes gjerninger (Bibelen 1978) beskriver den første menigheten som et trosfellesskap med sterk felles identitet eller enhet:

Da de hadde bedt, skalv stedet der de var samlet, og de ble alle fylt av Den Hellige Ånd, og de talte Guds ord med frimodighet. Hele flokken av troende var ett i hjerte og sinn, og ingen kalte det han eide for sitt eget; de hadde alt felles.

Bibelen 1978, Ap. gj. 4, 31-32

Fra kirkens side vil nok mange hevde at den største forskjellen mellom menigheten og en annen ideell organisasjon når det gjelder å etablere enhet eller felles identitet omhandler åndelige krefters rolle i denne prosessen. Det at jeg velger å la være å ta med bønn og Den Hellige Ånds kraft som virkemiddel i disse prosessene, skyldes ikke at jeg avskriver dette som en betydelig del av menighetens vekstgrunnlag, men fordi jeg mener denne tilnærmingen faller utenfor oppgavens vitenskapelige ståsted (jfr. kapittel 2.6).

4.5 Frigjøring av menneskelige ressurser

Menighetens menneskelige ressurser omfatter i utgangspunktet alle mennesker som er med i menigheten. I praksis vil dette omfatte de som engasjerer seg på en eller annen måte i fellesskapet. I tillegg til de ansatte vil en menighet normalt ha mange frivillige medhjelpere som har gått inn i en tjeneste eller tatt på seg oppgaver av varierende type og omfang. Blant annet gjennom liknelsen om menigheten som Kristi legeme beskrives alle mennesker i bibelsk forstand som tjenere med ulike roller i menigheten (Bibelen 1978, Rom. 12, 4-6).

Frigjøring av menneskelig ressurser vil kunne skje gjennom menighetens arbeid med å inkludere flere i fellesskapet. Nye personer i fellesskapet vil ha nye ressurser å stille til rådighet for fellesskapet. Samtidig er det naturlig at mange av de som deltar i fellesskapet av ulike årsaker engasjerer seg mer eller mindre "helhjertet" i fellesskapet. Dette kan blant annet ha sammenheng med hvordan menigheten som organisasjon forvalter disse ressursene. Jeg tror også dette har sammenheng med motivasjon og i hvilken grad menigheten har lyktes med å etablere et sterkt fellesskap eller felles visjoner for arbeidet (jfr. kapittel 4.4).

NCD peker på behovet for at tjenestene i menigheten skal være basert på nådegaver (*nådegavebasert tjeneste*). Kvaliteten på menighetens forvaltning av menneskelige ressurser henger da sammen med i hvor stor grad medlemmenes sterke sider blir benyttet i arbeidet. Dette vil også til en viss grad ha sammenheng med livslov 3 om *omforming av energi*. Når innsatsen skjer på den mest mulig effektive måten, vil det bli minst mulig unødvendig ressursbruk. Ut fra systemtenkningen vil det tilsvarende være viktig å benytte seg av organisasjonens styrker for å møte utfordringer i organisasjonen eller i organisasjonens omgivelser. Forvaltning av menneskelig ressurser vil også være et strukturanliggende på flere områder (*funksjonelle strukturer*). Elementer som maktfordeling, lederskap, arbeidsdeling, kompetanseutvikling m.m. vil ha konsekvenser for hvor effektivt ressurser utnyttes. For å oppnå effektiv utnyttelse av ressursene er det viktig at lederskapet fungerer på en slik måte at det er med å bygge opp medarbeidere (*utrustende lederskap*) og setter dem i stand til å tjenestegjøre på en effektiv måte.

Fra organisasjonsteorien vil effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser blant annet være knyttet opp mot trivsels- og motivasjonsfaktorer. "Vanligvis blir motivasjon oppfattet som det å anspore. Å frigjøre menneskelig energi" (Hjulstad 1983, s. 113). Menneskelig atferd er i stor grad motivert ut fra ulike menneskelige behov. Trygghet, sosiale behov, behov for anerkjennelse og status vil i tillegg til

selvrealiseringsbehovet være noen av de viktige motivasjonsfaktorene i en organisasjonssammenheng. I dannelsen av nye relasjoner vil mennesker normalt søke behovstilfredsstillelse. I et gjensidig samspill vil relasjoner med en viss grad av varme kunne sikre menneskers behov for trygghet, fellesskap, anerkjennelse. Å tilhøre et fellesskap vil også kunne gi en form for status i fellesskapet. Ikke minst kan dette skje når personer inntar formelle eller uformelle posisjoner i fellesskapet.

I likhet med de fleste andre kirkesamfunn benyttes det i Den norske kirke mye ressurser på menighetens faste storsamlinger eller gudstjenester. I det menighetsbyggende arbeidet understreker NCD betydningen av at disse samlingene er inspirerende for menigheten (*inspirerende gudstjenester*). Gudstjenester som inspirerer vil motivere og frigjøre menighetens engasjement.

I kapittel 4.4 ble sammenhengen mellom personers behov for selvrealisering og menighetens identitetsutvikling trukket frem. Personlig mestring er i tillegg til å være et viktig menneskelig behov en nødvendighet for å utnytte potensialet i menighetens menneskelige ressurser. Begrep som selvrealisering, personlig mestring og nådegavebasert tjeneste vil også til en viss grad overlape hverandre.

Frigjøring av menneskelige ressurser krever bevisst arbeid på flere plan. Holdninger, verdier og strukturer må utvikles over tid på en slik måte at sosiale bånd knyttes, organisatoriske strukturer fungerer, felles identitet dannes og medlemmene opplever felles glede, inspirasjon og entusiasme over å delta i menighetsarbeidet. Om menigheten lykkes med dette arbeidet mener jeg at flere viktige forutsetninger vil være tilstede for at vekst kan skje i menigheten.

5 VERDIBASERT MENIGHETSLÆRING

I mange sammenhenger blir begreper som høy kvalitet, kvalitetskrav eller kvalitetsreform tatt i bruk i dag. Ofte har jeg observert at bevisstheten rundt hvordan begrepet kan forstås er varierende. I min egen arbeidssituasjon har jeg i samtaler og diskusjoner erfart et krav i kollegiet om høyere kvalitet på det som skjer i menigheten. Dette skjer uten at noen på forhånd har definert hva som menes med dette i den aktuelle situasjonen. Svært ofte omhandler kravet et ønske om å oppnå høyere standard på de arrangementer eller produksjoner som staben har et medansvar for. Dette har som regel sammenheng med ønsket om høyere profesjonalitet eller faglighet i det som utøves, eller det kan omhandle forbedring av den tekniske standarden på lydutstyr, markedsføring eller praktisk tilrettelegging.

Svært sjelden har jeg hørt at kvalitet kobles sammen med vurderinger av hvor effektivt tiltakene eller prosessene fungerer i forhold til å nå menighetens visjoner og overordnede målsetninger. Ofte vil faglighet eller høy teknisk standard være et delmål for å oppnå de overordnede visjonene. Men det behøver ikke være slik bestandig. Jeg vil i hovedsak ta utgangspunkt i at det avgjørende kriteriet for om kvaliteten er god i ulike sider av menighetslivet må relateres til i hvor stor grad tiltakene indirekte eller direkte legger til rette for at menighetens hensikt eller overordnede målsetning kan realiseres. NCD (jfr. kapittel 3.1) har gjennom sine forskningsresultater bidratt med noen holdepunkter for kvalitetskrav som bør stilles til arbeidet i menigheten med tanke på å legge til rette for at vekst skal kunne skje.

Med Senges teorier om den lærende organisasjonen (1991) som ramme vil jeg i denne delen av oppgaven se på hvordan en menighet kan benytte og utvikle ulike typer fellesskap som kan legge til rette for styrking av kvaliteten ved ulike sider ved menighetsarbeidet. Dette fordrer at læringen skjer som en naturlig og kontinuerlig prosess i menigheten. De verdier og oppgaver menigheten forvalter er et nødvendig utgangspunkt for det videre arbeidet. For de aller fleste menigheter vil dette utgangspunktet omhandle ansvaret for å bringe evangeliet ut til nye mennesker. I kapittel 4 forsøkte jeg å sammenfatte den betydningen utvikling av mellommenneskelig relasjoner, styrking av menighetens identitet og frigjøring av menneskelige ressurser har for dette oppdraget (jfr. kapittel 4.5 siste avsnitt):

Frigjøring av menneskelige ressurser krever bevisst arbeid på flere plan. Holdninger, verdier og strukturer må utvikles over tid på en slik måte at sosiale bånd knyttes, organisatoriske strukturer fungerer, felles identitet dannes og medlemmene opplever felles glede, inspirasjon og entusiasme

over å delta i menighetsarbeidet. Om menigheten lykkes med dette arbeidet mener jeg at flere viktige forutsetninger vil være tilstede for at vekst kan skje i menigheten.

Menigheten er verdiforvalter. Dette sier noe om organisasjonstypen. Den skiller seg i så måte fra både en næringsorganisasjon og en interesseorganisasjon. Menigheten forvalter verdier fra menneskeverd og forvaltningsansvar til troen på overnaturlige fenomener som skapelse, oppstandelse og evighet. Utvikling og utveksling av holdninger og verdier skjer i fellesskap mellom mennesker i menigheten. De grunnleggende verdiene vil derfor utgjøre et sentralt base i menighetslæringen. Jeg har valgt å benytte begrepet verdibasert menighetslæring som betegnelse for de prosesser og det strategiarbeid som jeg her vil se nærmere på.

5.1 Menigheten som et udelelig hele

Tidligere i oppgaven har jeg understreket betydningen av å innta et systemperspektiv eller et helhetssyn på menigheten. Alle personer i menigheten påvirker hverandre gjensidig og fungerer sammen og på tvers av de arenaer de til enhver tid opererer på. Hver arena har sine fysiske og normative rammer som spiller sammen med de aktiviteter og roller som springer frem. Innefor menigheten vil det også eksistere ulike subkulturer eller mindre fellesskap. En viktig forutsetning for å nå menighetens overordnede målsetninger vil ligge i utfordringen med å få ulike personer, grupper eller lag i menigheten til å spille sammen på en positiv måte.

I innledningen til dette kapittelet trakk jeg frem faglighet eller profesjonalitet som et element i menighetsarbeidet. I Den norske kirke finnes det mange ulike faggrupper med ulike funksjoner og ulike bakgrunn. Prester, kateketer, kirkemusikere, diakoner, vedlikeholdsarbeidere og merkantile arbeidere er eksempel på noen av disse faggruppene. Flere av disse gruppene har egne fagforeninger, kurs og kollegasamlinger seg i mellom. Denne bredden i kompetanse og den muligheten som gis for faglig fordypning er en uvurderlig ressurs for menighetene og de ansatte. Med utgangspunkt i menigheten som en helhet vil det samtidig være av avgjørende betydning at de ulike profesjonene kan stå sammen på en konstruktiv måte i de konkrete oppgavene som utføres i menigheten. Steen Hildebrandt (2002) har belyst denne problemstillingen i en artikkel om faglighet og verdibasert ledelse (Hildebrandt 2002, s. 181):

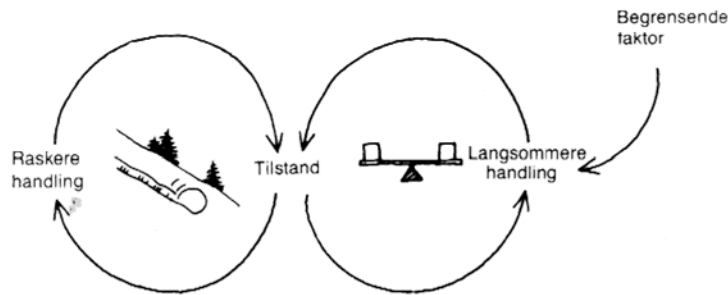
Hvorledes organiserer man sig i en sådan flerhed av fag og faggrupper, og hvorledes leder man sådanne organisationer med henblik på at løse det sæt af opgaver, som er organisationens eksistensberettigelse? ... Repræsentanten for det enkelte fag indgår i større helheder. Visdommen, samt effektiviteten, produktiviteten og lønsomheden (les: måloppnåelsen) i organisationen beror i

meget høj grad på, hvorledes den enkelte indgår i helheden, det vil sige spørgsmålet om, i hvilket omfang, den enkelte forstår, værdsætter, agerer og bidrager til den eller de helheder, som den pågældende indgår i. Tværfaglighed og tværfagligt samarbejde er et spørgsmål om helhedsforståelse, et spørgsmål om at forstå og acceptere de helheder, som den enkelte person og det enkelte fag er en del af. Det vil igen sige en forståelse af den enkeltes placering i og betydning for den samlede opgaveløsning.

Som stabsleder i en menighet erfarer jeg at denne flerfaglige situasjonen kjennetegner de fleste oppgaver som skal løses. Enten det gjelder en gudstjeneste eller et dåpsopplæringstiltak, vil ulike faggrupper kunne komme sammen for å forme helheten. Også blant de frivillige medarbeiderne kan vi se et tilsvarende scenario. Medarbeiderne er engasjert i ulike tjenester (for eksempel forbønntjeneste, tekstlesertjeneste eller samtaltjeneste), og utgjør hver med sin funksjon en del av helheten. En kunne se for seg en situasjon der fagets eller tjenestens stilling i sammenhengen blir viktigere enn helheten. Det sier seg selv at dette ville kunne være en utfordring både i forhold til å nå de overordnede målsetningene, for dynamikken i kollegiet og for mulighet til å gjennomføre nødvendige endringsprosesser. Et godt tverrfaglig samarbeid vil kunne være et viktig bidrag i arbeidet med å skape dialog, respekt og forståelse faggruppene i mellom.

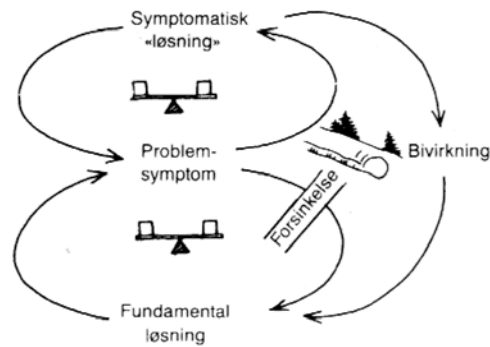
For å forstå litt mer av hvilke forsterkende og balanserende systemkrefter som rår har Senge (1991) forsøkt å kartlegge ulike arketyper eller sirkulære påvirkningsmønstre. Noen av disse mønstrene bidrar også til å se forhold som har konsekvenser i forhold til denne oppgavens problemstilling.

Når vi ser på menighetsvekst er det ikke bare de forsterkende feedbackprosessene som skjer i optimistiske tider som er sentralt å ha med seg. Det blir også veldig viktig å ha oversikt over hvilke prosesser som regulerer eller setter grenser for denne veksten (figur 5.1). Sagt med andre ord vil all vekst før eller senere støte på flaskehalser. I en menighet kan dette omhandle alt fra økonomiske eller materielle faktorer til kulturelle eller teologiske forhold (jfr. kapittel 2.5). NCD mener at den viktigste begrensende faktoren for menighetsvekst er menighetens minimumsfaktor, altså den siden (av de 8 kvalitetstegnene) ved menighetslivet som får lavest skår. Om funksjonelle strukturer er menighetens minimumsfaktor er det dette som i så fall vil forårsake en balanserende prosess som bremser veksten. Arbeidet organiseres på en så lite hensiktsmessig måte at mulighetene for vekst reduseres eller forsvinner. Det eneste virkemiddelet som på lang sikt vil fungere vil med bakgrunn i disse teoriene innebære en forbedring av strukturene. Dette vil være det innsalgspunktet der innsatsen gir maksimal effekt (*leverage*).



Figur 5.1 Grenser for vekst (Senge 1991, s. 374)

Ofte vil en utfordring som oppstår i en organisasjon bli løst ved å fjerne et eller flere problemsymptom. Dette skjer sannsynligvis også i menigheter. Uten først å avdekke hva som er det grunnleggende problemet angripes problemsymptomene med symptomatiske løsninger for å redusere symptomet. I følge Senge (1991) finnes det alltid en fundamentalt løsning som må gjennomføres for å unngå negative bivirkninger og for å fjerne både problemet og problemsymptomet for godt (figur 5.2).



Figur 5.2 Å flytte byrdene (Senge 1991, s. 375)

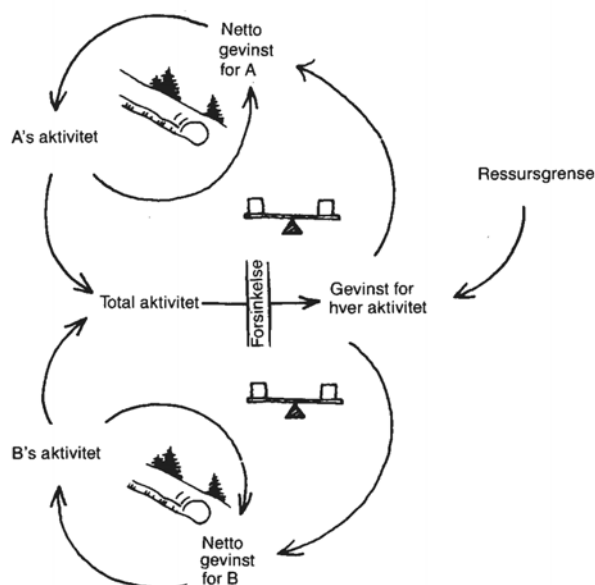
Som et eksempel vil jeg se nærmere på utfordringen som flere kan ha erfart i å få engasjert frivillige medarbeidere til en konkret oppgave som det arbeides med.

Eksempel

Menighetsrådet mener at problemet med å få engasjert medarbeidere skyldes at arbeidet med å utfordre nye medarbeidere er organisert for dårlig. De avklarer ansvarsforhold og gir en person ansvaret for å ta kontakt med aktuelle kandidater. På neste møte oppsummerer menighetsrådet at tiltaket var vellykket på grunn av at nok frivillige har sagt seg villig til å være med. Aktiviteten kan dermed opprettholdes som tidligere.

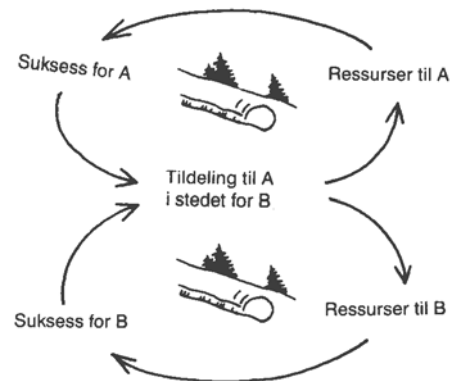
Om det egentlige problemet i denne menigheten skulle være lav kvalitet på en annen side ved menighetslivet, som for eksempel *engasjert trosliv*, ville denne løsningen kanskje ikke være så langsiktig. Situasjonen i menigheten vil da være at personer generelt har vanskelighet med å ta på seg faste oppgaver i menighetsarbeidet. Oppgaver utenfor menigheten prioriteres og de fleste av medlemmene er ikke motivert for å ta på seg nye oppgaver i menigheten. Når personen som menighetsrådet har pekt ut (symptomatisk løsning) kontakter potensielle kandidater kan det for eksempel være en fare for at størsteparten av de forespurte sier nei og opplever forespørselen som mas. Selv om behovet dekkes etter iherdig arbeid fra denne personen kan forespørselene i seg selv bidra til å øke det fundamentale problemet med manglende motivasjon og engasjement. En fundamental løsning i denne situasjonen vil måtte kreve mer langsiktig arbeid for å øke det generelle engasjementet og motivasjonen i fellesskapet.

En annen utfordring som den symptomatiske løsningen i forrige eksempel kunne ha utløst kan forklares med bruk av et par av Senges andre arketyper. Under forutsetning av at tilgangen på frivillige medarbeidere er begrenset i den aktuelle tidsperioden kan situasjonen være slik at de frivillige medarbeiderne som ønsker å gjøre en tjenesten i menigheten allerede er engasjert i andre oppgaver. For de fleste som sier ja til en ny oppgave vil det i hvert fall på litt lengre sikt kunne medføre at de sier nei til andre eller går ut av oppgaver som de allerede er engasjert i. Når ulike aktiviteter må dele på ressursene som kan benyttes (frivillige medarbeidere) vil det være vanskelig å øke den totale aktiviteten og dermed også resultatet av aktivitetene (figur 5.3).



Figur 5.3 Fellesskapets tragedie (Senge 1991, s. 382)

Med utgangspunkt i en situasjon der ressursene er begrensede, vil nye eller suksessfylte aktiviteter som krever ressurser påvirke andre aktiviteters ressurstilgang (figur 5.4).



Figur 5.4 Suksess for den vellykkede (Senge 1991, s. 381)

Bakgrunnen for å presentere noen av disse eksemplene og belyse dem ut fra et systemperspektiv er ønsket om å synliggjøre hvordan ulike hendelser og prosesser kan henge sammen og hvor lett det er å ty til kortsiktige og lite effektive løsninger. En forutsetning for å forstå de problemsituasjonene en står overfor vil være at de settes inn i en større sammenheng, tilstrekkelig informasjon blir innhentet, sirkulære prosesser og sammenhenger analyseres, og de redskap som er tilgjengelig tas i bruk (for eksempel kjente systemarketyper, menighetsprofiler m.m.).

Ikke minst vil det være en viktig forutsetning for en helhetlig tenkning i menigheten at ulike grupper og faggrupper kan se seg og sitt som deler av en større helhet. Dette viser nødvendigheten av en retning mot et tverrfaglig praksisfellesskap der menighetens utvikling og overordnede målsetninger står i sentrum.

Samtidig med at de ulike aktiviteter, roller og småfellesskap påvirker hverandre er det nødvendig å være bevisst på at de menneskene som utgjør fellesskapet, har ulike livserfaringer og vil normalt tilbringe de største delene av sine liv på arenaer utenfor kirken. De tar med seg sine personlige visjoner, erfaringer, verdier, holdninger og behov inn i fellesskapet.

5.2 Tilretteleggelse for personlig frihet og utvikling i menigheten

En spøkefull frase som jeg i flere sammenhenger har hørt i forbindelse med integrering av nye medlemmer i menighetsfellesskapet faller slik: - *Kom som du er og bli som oss*. Selv om frasen har en

humoristisk innslag finnes det en del sannhet i den, både i form av hva som i praksis ofte vil skje, og også rent verdi eller læremessig. I alle typer fellesskap vil nye personer oppleve et sett av normer som de får bryne seg på når de blir medlemmer. Alle de normene som eksisterer i et menighetsfellesskap vil være sammensatte. Enkelte vil ha sammenheng med de verdier som menigheten forvalter og bekjenner seg til, mens andre vil ha like mye med tradisjoner, samfunnsstruktur m.m. Jeg vil ikke gå nærmere inn på dette i denne sammenhengen, men vil slå fast som et utgangspunkt at mennesker er forskjellige. En større bevissthet (eksternalisering) rundt årsaken og nødvendigheten av de ulike normene i fellesskapet, vil kanskje også kunne bidra til å senke unødvendige terskler inn i fellesskapet (for eksempel normer oppstått kun med bakgrunn i stil, tradisjoner eller kultur).

Ut fra ulike forskningsresultater og teorier kan vi slå fast at alle mennesker har iboende drifter og behov som styrer og motiverer til handling og aktivitet (jfr. kapittel 1.5). En kan si at disse driftene og behovene til sammen utgjør den menneskelige energien i menigheten. Leder for det amerikanske Society for Organizational Learning uttalte følgende på spørsmål om hvordan energi kunne dannes i organisasjoner: *"You need to things: People with passion and some structure"* (Hildebradt 2002, s.180). Innholdet i denne påstanden synliggjør spenningen mellom mennesker som brenner for en sak på den ene siden og strukturene og rammene som personene virker innenfor på den andre. Funksjonelle strukturer vil støtte opp under engasjementet og vil virke rettleidende. Om rammene er lite hensiktsmessige vil for rigide strukturer eller alternativt mangelfulle strukturer kunne bidra til å kvele engasjementet eller slippe det løs uten retningsangivelse. Menighetens kreative spenningen er avhengig av at hver enkelt i fellesskapet utvikler personlige visjoner og drømmer for arbeidet.

Mennesket kan også beskrives som meningssøkende. I sin siste bokutgivelse hevder Henrik Syse at *"Hver og en av oss ønsker å leve et liv som er godt og verdifullt"* (Syse 2005, s. 9). Han poengterer også at verdiene styrer holdningene og normene våre. Senge (1991) er også opptatt av at visjonen ikke kan forstås isolert fra en oppfatning av hvorfor det er til (jfr. kapittel 3.3). En kristen tro vil på et slikt grunnlag gi egne forutsetninger for hva som kan beskrives som meningsfylt eller hva som er *"det gode liv"*. Bibelens svar på spørsmålet om hva som er livets mening vil for eksempel sette det menneskelige behovet for selvrealisering i et nytt perspektiv, og selvrealiseringsbehovet må knyttet til Guds hensikt med våre liv (jfr. kapittel 1.5 og 4.4).

Personlig utvikling i menigheten forutsetter blant annet at det legges til rette for et trygt, åpent og stimulerende fellesskap. Samtidig som personer gis rom for å være seg selv, utvikle sine sterke sider og

delta i meningsfulle aktiviteter eller tjenester, vil tilrettelegging for åndelig utvikling være av avgjørende betydning. Når åndelige utvikling og modning gir svar på hvorfor en er til og hva som er hensikten med livet, vil dette igjen ha betydning for personlige visjoner, kreative spenning og det totale engasjementet i menigheten.

Frigjøring av menneskelig energi i menigheten vil ut fra denne forståelsen være avhengig av i hvor stor grad medlemmene i fellesskapet ser for seg en annen virkelighet enn den dagsaktuelle, og i hvordan de ser seg selv og sin egen situasjon inn i denne sammenhengen. Med bakgrunn i en trygg åndelig identitet, et omsorgsfullt fellesskap og støttende strukturer vil det trolig ligge til rette for at dette gapet (den kreative spenningen) vil ekspandere. Ambisiøse visjoner kan i et trygt og meningsfullt fellesskap virke mindre truende, samtidig som det samlede energinivået eller drivet for å realisere visjonen øker.

5.3 Arbeid mot en felles menighetsforståelse

Kunnskap består ikke bare av faktakunnskap. Verdier, forestillinger og prosesser inneholder en like betydelig del av kunnskapen. Hvordan vi tilegner oss kunnskapen er avhengig av en rekke forhold. Blant annet vil den forståelsesrammen av tidligere erfaringer og etablerte teorier som vi analyserer ny kunnskap ut fra være av avgjørende betydning. Når denne rammen ikke stadig underkastes grundig granskning, men forblir ubevisst, styrer den ikke bare handlingene våre, men den utgjør også en alvorlig lærehemming. Ny innsikt blir kanskje ikke tatt i bruk fordi den ikke passer inn i vårt bilde av verden (Senge 1991). For menighetslæringen vil de mentale modellene som rår blant medlemmene i fellesskapet sette begrensninger for hva som kan skje av læring i menigheten. For å oppnå best effekt av arbeidet med verdibasert menighetslæring vil det derfor være en forutsetning at teoriene som ligger til grunn for handlingene våre ikke bare gjøres synlig for oss selv, men for andre som vi samspiller med.

Det skjer en læreprosess når refleksjon over teorier i bruk (mentale modeller) leder til at teoriene kan uttrykkes eksplisitt. Denne og lignende former for læring er av ulike teoretikere gitt ulike navn som eksternalisering (Nonaka og Takeuchi 1995), generativ læring (Senge 1991) og tokretslæring (Argyris; Senge 1991). Donald Schön (1983) beskriver refleksjonens betydning for organisasjonslæring: *"Reflection-in-action is essential to the process by which individuals function as agents of significant organizational learning, and it is at the same time a threat to organizational stability"* (Schön 1983, s. 338). I likhet med mange andre organisasjoner er det en utfordring for mange menigheter å bli dyktigere til å reflektere over hva som ligger til grunn for handlingene og tankeprosessene våre. Ferdigheter og

bevissthet rundt dette må oppøves over tid. Evaluering eller kritisk granskning av praksis er redskaper som mange i menighetene er vant til å benytte i større eller mindre grad. Særlig i sammenhenger med flere lønnede medarbeidere vil en kunne finne eksempler på dette. Selv har jeg erfart at refleksjonen rundt praksis har vært mer utbredt enn refleksjonen rundt det som ligger til grunn for de tanker og handlinger som eksisterer. Når ulike medlemmer av staben ser praksis på ulike måter vil det ofte ha bakgrunn nettopp i de forskjellige mentale modellene som ligger til grunn. Til en viss grad vil dette være med å sikre at en unngår en for snever tilnærming til problemstillingen. Samtidig har jeg observert at de samme differansene kan komme til syne i ulike sammenhenger uten at en kommer noe nærmere en fundamental løsning. Det skjer ingen utvikling og liknende diskusjoner kan reises gjentatte ganger. Uten at det blir reist kritiske spørsmål eller det på annen måte kommer frem hva som ligger til grunn for tankene kan en oppleve at det tar lang tid for fellesskapet å komme videre med å oppnå en enhetlig problemforståelse. Manglende evne til å se det fundamentale problemet vil igjen medføre problemer i forhold til å iverksette effektive tiltak (jfr. kapittel 5.1).

For å kunne arbeide med mentale modeller på en effektiv måte vil det være nødvendig for menigheten å ha verktøy eller mekanismer som kan benyttes i arbeidet. Arbeidet må skje i dialog mennesker i mellom, og for å oppnå nødvendig trygghet og åpenhet i prosessen vil det være naturlig at disse prosessene finner sted i mindre grupper. Noen eksempler på steder dette arbeidet kan skje kan være; personalmøter, medarbeidersamtaler, ledermøter, stabsutvikling, arbeidsveiledning, tjenestetgrupper og cellegrupper. I menighetens planarbeid kan en større fokus på selve planprosessen fremfor et endelig plandokumentet være med å bygge en felles forståelsesramme i menigheten (Senge 1991).

Blant de hjelperne som Krogh m.fl. (2001) er kommet frem til for organisasjoners kunnskapsbygging blir det pekt på betydningen av å lede samtaler (jfr. kapittel 3.4). Fokus på denne ledelsen kan sikre at samtalen oppfyller sin hensikt med å utvikle ny kunnskap eller å skape en ny virkelighet. Om personer som har dette ansvaret i menigheten setter fokus på de mentale modeller som spiller inn, vil det være mulig å øke bevissthetsnivået rundt dette gjennom møter og samtaler i flere ulike sammenhenger.

Tradisjonell undervisning vil i likhet med mange andre metoder kunne fungere godt til å formidle kunnskap. I arbeidet med å utvikle en felles forståelsesramme og felles holdninger og verdier i menigheten vil det stilles andre krav til læringssituasjonen (Dale 1994). Jeg mener at den læring som skjer gjennom deltakelse i menighetsfellesskapet vil fungere mer effektivt i denne oppgaven (jfr. kapittel 3.6). For det første vil det være lettere å integrere praktiske erfaringer i den tause

kunnskapsbasen (internalisering; jfr. kapittel 3.4). For det andre vil perifer deltakelse i et stabsfellesskap (for eksempel en nytilsett) eller et lederteam (for eksempel en nestleder), der det arbeides med mentale modeller, kunne gi praktisk refleksjons- og granskningsferdigheter. Utvikling av en felles forståelsesramme og felles holdninger må skje i en sosial kontekst. Denne konteksten vil blant annet være av betydning for den læring eller identitetsutvikling som skjer i individet (jfr. kapittel 3.5 og 3.6). Når flere deler et grunnsyn eller forstår hverandres synspunkt på en bedre måte, vil dette legge grunnlag for økt respekt personer, grupper og faggrupper imellom. Det er grunn til å anta at dette i sin tur gir grunnlag for ikke bare utviklingen av en personlig eller faglig identitet, men også en trygg tverrfaglig identitet.

Om kritisk granskning og refleksjon integreres i menighetens utviklingsarbeid kan dette være med å avdekke feilaktige eller forenklete forestillinger om verden og menigheten. Målsetningen må være at menighetens evne til å benytte ny innsikt og tilpasse seg endringer og svingninger blir bedre. Dette vil være en av flere viktig forutsetning for å skape en lærende menighet.

5.4 Visjonsarbeid i menigheten

Erfaringen tilsier at strategisk visjonsarbeid virker fremmed og ukjent for mange menigheter. I mange menigheter vil flere kunne ha et personlig bilde av hvordan menigheten ser ut i fremtiden. I noen menigheter vil en kanskje også ha tanker om målsetninger for det daglige arbeidet. Andre menigheter vil ha arbeidet konkret med planer og strategier der en visjon fra arbeidet er formulert. Uavhengig av om overordnede mål og visjoner inngår i menighetenes tause kunnskapsbase eller er eksplisitt uttrykt, tror jeg det er svært få menigheter i Norge som med overbevisning kan hevde at de har etablert en felles visjon som de fleste medlemmene i fellesskapet føler seg forpliktet på.

Både fra teorier om den lærende organisasjon og teorier om organisatorisk kunnskapsbygging understrekes betydningen av å formulere en felles visjon. Senge (1991) vektlegger betydningen av at denne visjonen må springe ut av menneskenes personlige visjoner. Når de aller fleste i menigheten ser for seg et fremtidsbilde over menigheten som er noenlunde sammenfallende, og når disse personene samtidig ønsker å bidra til at dette bildet blir en realitet har menigheten lyktes med arbeidet.

De aller fleste mennesker slutter opp om det som skjer i menigheten av egen fri vilje. De mottar ikke betaling for dette eller har press på seg på annen måte. I og med at oppslutningen om menighetens

aktiviteter som utgangspunkt er basert på frivillighet, vil det allerede her finnes et viktig fundament for å kunne dele en felles visjon. Antall frivillige deltakere, og engasjementet og forpliktelsen de vil vise, vil imidlertid være varierende. For å oppnå en kreativ spenning eller frigjøre menneskelig energi er menigheten avhengig av at flere kjenner en felles motivasjon eller forpliktelse i forhold til menighetens visjoner.

Den store utfordringen i dette arbeidet vil være å finne arbeidsmetoder som involverer et bredest mulig lag av menighetsfellesskapet. Selv om menigheten kommer godt i gang med et visjonsarbeid så tror jeg faren for at prosessen bare vil involvere en mindre del av fellesskapet er overhengende. Om det er etablert en felles forståelsesramme i menigheten (jfr. kapittel 5.3) og menigheten stimuleres til å utvikle egne personlige visjoner (jfr. kapittel 5.2) vil muligheten for å skape en felles visjon være til stede. Utfordringen ligger i å forene de personlige visjonene på en slik måte at de hver på sin måte utgjør perspektiver av en felles visjon.

I forbindelse med trosopplæringsreformen i Den norske kirke er det utarbeidet et opplegg for strategiarbeid i lokalmenighetene. Her blir det blant annet med tanke på å åpne opp tankearbeidet i en tidlig fase anbefalt en drømmereise; *"...da drømmer er ganske ufarlig (i betydningen uforpliktende) og som metode definerer drømmereisen et annet sted enn der vi er"* (Kirkerådet 2003 b). Tilsvarende opplegg vil kunne være nyttige redskap i mange menigheter. Utvikling av lokale undervisnings- og arbeidsopplegg kan utfordre, og gi enkeltpersoner og grupper i menigheten, mulighet til å fordype seg i personlige tanker om menighetens fremtidsstatus.

Brede planprosesser der en lykkes med å trekke inn mange av menighetens medlemmer vil kunne være et nyttig redskap i arbeidet med å etablere en felles visjon. Arbeidet kan understøttes med ulike spørreundersøkelser, det kan tilrettelegges for ulike møteplasser som gir rom for dialog og meningsutveksling, eller det kan stimuleres til at menighetens smågrupper (utvalg, bibelgrupper, cellegrupper, tjenestegrupper m.m.) arbeider med planen og kommer med innspill.

Om menigheten lykkes med å nedfelle et sett av grunnleggende verdier, etablere felles holdninger i menighetsarbeidet og utvikle en felles forståelsesramme tror jeg forutsetningen for å etablere en felles visjon vil være gode. Visjonsarbeidet må bli en vedvarende prosess i menighetens arbeid og må ikke føre til et plandokument som legges i en skuff. Visjoner vil forandre seg over tid og dette vil også bevare den kreativ spenningen. Det blir også avgjørende at en lykkes med å synliggjøre visjonen og at denne

blir en naturlig del av det daglige arbeidet. Da kan den virke samlende og inspirerende i arbeidet. Visjonsarbeidet må hjelpe menighetens medlemmer med å finne hensikten i menighetsarbeidet, og å tydeliggjøre den betydningen denne hensikten har i forhold til deres eget liv.

5.5 Fellesskapet som læringsressurs

Effektiv gruppelæring krever øvelse. Kunsten å balansere mellom dialog og diskusjon, åpenhet og forsvar fordrer praktisk trening. I menigheten må denne treningen skje sammen med "medspillerne" (for eksempel i et stabsfellesskap) i en kontekst preget av gjensidig tillit og respekt, forståelse og støttende relasjoner. Målet for treningen vil være å utløse læringspotensialet i fellesskapet. Dårlig samspill vil føre til sløsing med energi og redusert læringseffekt. Dette betyr ikke at det er ønskelig med et fravær av konflikter. Konflikter er en naturlig og viktig del av gruppelæringens dynamikk. Selv om felles visjoner er etablert vil det fortsatt være ulike måter og oppfatninger av hvordan denne skal nås. Å legge lokk på konflikter i menighetsarbeidet kan undertrykke motstridende synspunkter. Når konflikter har ført til polarisering vil ofte synspunktene bli fastlåste og muligheten for bevegelse er liten (Senge 1991, s. 253).

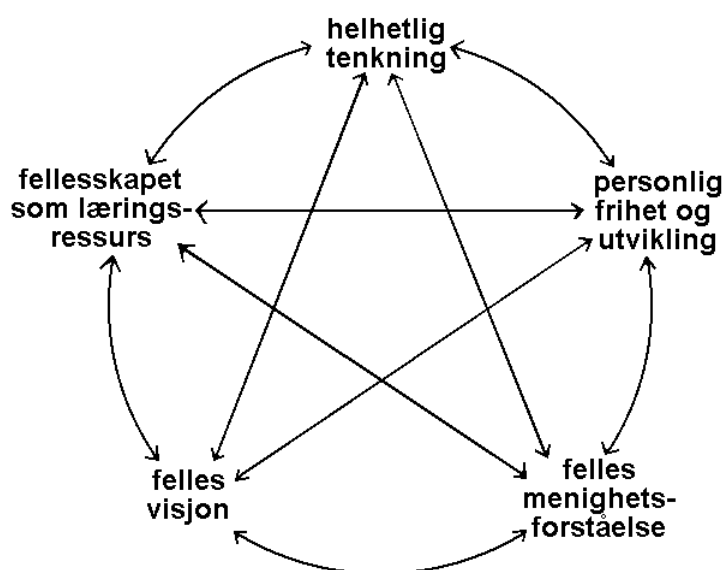
Skal en lykkes må å skape en konstruktiv dialog, åpen for refleksjon og granskning, må forsvarsmekanismer bearbeides. *"Grupper forblir bare fastlåst i sine forsvarsrutiner så lenge de later som om de ikke har noen forsvarsrutiner, at alt er i skjønneste orden, og at de kan si alt"* (Senge 1991, s. 258). Å utvikle ferdigheter til å redusere forsvarsmekanismer blir en viktig oppgave for både gruppen og lederen. I denne situasjonen vil det være viktig for lederen å være bevist på at han/hun også kan være medansvarlig for de forsvarsmekanismer som trer frem. Det blir viktig at lederen går foran i å være åpen om det som oppleves truende og i fellesskap søke å finne de fundamentale løsningene. Om forsvarsmekanismene får prege gruppen og fellesskapet vil dette utgjøre en alvorlig lærehemming. *"Forsvarsrutiner er faktisk som pengeskap der vi "låser inn" energi som kunne vært anvendt til kollektiv læring"* (Senge 1991, s. 260).

Uansett om den aktuelle konteksten vil være arbeidet i et lederteam, en stab eller en gruppe/forening i menigheten vil grunnleggende verdier om hvordan vi forholder oss til hverandre være avgjørende for resultatet av gruppelæringen. Et klima som er fri for fordømmelse, polarisering og maktspill og som oppmuntrer til åpenhet, ærlighet, respekt og refleksjon vil legge et godt grunnlag for den kollektive læringen i menigheten.

5.6 Integrering av fem disipliner

Et strategisk arbeid med verdibasert menighetslæring vil kunne være et nyttig redskap for mange menigheter i oppgaven med å tenke helhetlig om det som skjer i menigheten samtidig som det kan bidra til å gi retning og fokus i det daglige arbeidet. I det strategiske arbeidet for å legge til rette for relasjonsbygging vil verdibasert menighetslæring bidra til å sikre en tverrfaglig tilnærming der gjensidig respekt og åpenhet kan bidra til en styrking av medlemmenes gransknings- og refleksjonsferdigheter. En av de største gevinsten som menigheten vil kunne erfare har sammenheng med frigjøring av menneskelig energi eller entusiasme. Ved at eventuelle lærehemninger fjernes og et uutnyttet læringspotensial frigjøres, kan kvalitetsnivået i ulike sider av menighetslivet forbedres. Med verdiene som base kan kollektiv læring bli et avgjørende redskap for å legge til rette for vekst i menigheten.

Jeg opplever at overføringsverdien fra Senges tanker om den lærende organisasjon er stor i forhold til tanker om en lærende menighet. Helhetstenkning, personlig vekst, enhet, felles fokus og fellesskap som ressurs kunne like gjerne vært trukket ut fra Bibelen som fundamentale byggesteiner i menighetsarbeidet. Ingen av disse tankene er nye i kirken. Kanskje kan verdibasert menighetslæring sette ny fokus på nødvendigheten av å benytte disse byggesteinene og menighetsbyggingen. Ut fra Senge (1991) er en avhengig av å integrere og utvikle alle disse elementene for å skape en lærende menighet. Hver enkelt del har betydning, de står i relasjon til hverandre og vil til sammen utgjøre en uopløselig helhet. Denne prosessen i menigheten som her er betegnet verdibasert menighetslæring er forsøkt oppsummert og illustrert i figur 5.5.



Figur 5.5 Verdibasert menighetsl ering

6 STRATEGISK NETTVERKSBYGGING

6.1 Fellesskap i menigheten

I en vanlig menighet vil det finnes en rekke ulike typer formelle og uformelle fellesskap. For å gi et lite bilde av mangfoldet og variasjonsmulighetene fra menighet til menighet vil jeg trekke frem noen ulike grupper av fellesskapstyper som kan eksistere.

Menighetens storfellesskap

De aller fleste menigheter har jevnlig samlinger for hele menigheten. I Den norske kirke er søndagens høymesse den viktigste samlingen i så måte. Mange menigheter legger også til rette for gudstjenester i forskjellige bydeler eller kirkebygg innenfor menigheten med særlig tanke for de av medlemmene som er bosatt i området. Storsalen menighet legger til rette for ulike storsamlinger for ulike grupper av menigheten (jfr. kapittel 7.1), og kan i løpet av en vanlig søndag arrangere fire storsamlinger i det samme lokalet for fire ulike målgrupper. I tillegg til å feire gudstjeneste sammen, vil det ofte være rom for mer uformelle sammenkomster i tilknytning til gudstjenestene. Kirkekaffen etter gudstjenesten har blitt mer og mer vanlig i forskjellige menigheter. I historisk sammenheng har kirkebakken som møteplass hatt stor betydning både sosialt og for informasjons- og nyhetsutveksling.

Leder- og stabsfellesskap

Samlinger der ledere eller stabsmedarbeidere møtes vil finnes i de fleste menigheter. Omfang og former vil naturlig nok variere mye ut fra fellesskapenes størrelse og oppgaver. I den aktuelle menighet vil et stabsmøte kunne arte seg svært ulikt en mer uformell stabstur. Fordelingen av roller og de aktiviteter som foregår vil dermed kunne bli helt endret for det samme fellesskapet når settingen endres. En medarbeidersamtale vil få annen karakter enn ett teammøte på grunn av at både rollene og aktivitetene vil kunne være svært forskjellig.

Styrefellesskap

Styrearbeid preges ofte av at rollene og oppgavene er tydelig definert. Menighetsrådene har en sentral plassering i Den norske kirke. Medlemmene er tillitsvalgte blant menighetens medlemmer og er pålagt gjennom lov å ta ansvar for sentrale deler av menighetsarbeidet (jfr. Kirkeloven § 9). Innenfor menigheten vil det kunne eksistere mange utvalg, komiteer og styre som er tildelt et ansvar innfor

menigheten. Gjennom arbeid i råd og utvalg vil det i tillegg til formelle relasjoner etter hvert også oppstå uformelle relasjoner mellom medlemmene.

Tjenestefellesskap

Den aktiviteten som foregår i menigheten vil normalt engasjere medarbeidere med en rekke ulike oppgaver. Fellesskapet blant disse medarbeiderne kan være organisert i mindre eller større grad. I tillegg til å delta i selve aktiviteten vil det også være et behov blant disse medarbeiderne å treffes til forberedelse, planlegging eller tilretteleggelse av aktiviteten. De fleste menigheter som har mer enn en medarbeider som har et medansvar for sang og musikk i menigheten, vil normalt erfare at det finnes et behov for å disse til å møtes blant annet for å øve instrumentalt eller vokalt. Mange har nok erfart at å være medlem av et kor betyr mer enn å synge. Aktiviteten skjer sammen med andre mennesker og det sosiale elementet i fellesskapet vil av mange oppleves som betydelig. Andre tjenestegrupper i menigheten vil også kunne ha behov for å møtes regelmessig. Læring vil i tillegg til å skje mer eller mindre planlagt i disse gruppene, utgjøre selve hensikten med samlinger der medarbeidere kommer sammen for å forberede seg til en tjeneste.

Smågruppfellesskap

Smågrupper av en eller annen type vil eksistere i tilnærmelsesvis hver eneste menighet innenfor Den norske kirke. Studieringer, bibelgrupper, cellegrupper, bønnegrupper, kirke- eller misjonsforeninger, kvinne- eller mannsgrupper vil være noen av variantene som finnes rundt om kring. Gruppene vil ha til felles at de vil være relativt få (4-20 personer). Gruppenes sammensetning, aktiviteter eller hensikt vil variere mye. Det gjelder også hvordan gruppen ser sitt forhold til menigheten. Noen grupper kan være opprettet av menigheten og kan tydelig defineres innenfor menighetens arbeid, andre grupper er kanskje mer isolerte eller har formelle tilknytninger til for eksempel en misjonsorganisasjon. Gruppene vil også variere mye i forhold til stabilitet og åpenhet. NCD legger vekt på betydningen av at slike grupper oppleves livsnære for de som deltar. Det bør derfor blant annet legges til rette for at det som skjer i smågrupper i menigheten oppleves relevant i forhold til medlemmenes spørsmål rundt tro og liv.

Fellesskap ved konserter og kulturarrangement

Den norske kirke er bevisst sitt ansvar for å forvalte kultur og tradisjoner. Dette gjør den kulturproduksjonen menighetene står for betydelig. Gjennom disse produksjonene vil det etableres formelle og uformelle relasjoner av kortere eller lengre varighet. Kirkekonserter, forestillinger,

sangkvelder, kirke-skolesamarbeid el. samler mennesker som vil oppleve ulike grad av tilhørighet til fellesskapet.

Kurs- og undervisningssamlinger

Menighetenes organiserte undervisning gjennom kurs, bibeltimer, temakvelder, foredrag m.m. vil ofte utgjøre en viktig del av undervisningen i menigheten. Samlivskurs, ledertrening eller dåpsopplæring er varianter av denne undervisningen med ulikt innhold, form og status. Mange menigheter har lagt til rette for Alpha-kurs for å kunne møte mennesker som ønsker å bli med i et fellesskap og få vite mer om det kristne livet. Det meste av menighetens undervisningstilbud utøves i en sosial kontekst og vil også preges av uformelle relasjoner og uformell læring.

Menighetstur eller leiropphold

Vi ser også at mange menigheter i dag legger opp til kortere eller lengre sammenkomster der sosialt samvær mellom deltakerne vektlegges. Under utflukter, eldreturer, kvinneweekend eller familieleir kan menigheten være sammen på en annerledes måte. Opplevelser, hygge og avslapping kombineres med åndelig fordypning. Som fellesskapsbyggende tiltak kan slike opplegg fungere godt både med hensyn til det læringsmessig og i forhold til den relasjonsbygging som vil foregå.

Fellesskap rundt andre planlagte aktiviteter

Rundt om kring vil de aktivitetene som en menighet legger opp til variere mye ut over det som allerede er nevnt. Mange aktiviteter vil kunne være av diakonal karakter der styrking av livskvaliteten til mennesker i alle aldre står i fokus. Samtidig vil de fleste av disse tiltakene også ha læringsmessige kvaliteter. Ulike barne- og ungdomsaktiviteter, trilletreff, pensjonisttreff, besøkstjeneste m.m. kan ha relasjonsbygging som en av de viktigste verdiene. Når relasjoner oppstår vil meningsutveksling og holdningsdannelse ofte være en naturlig del av forholdet. En del tiltak vil i sitt program også legge opp til en formidlings- eller læringsdel.

Uformelle møteplasser og sammenkomster

Ut over de planlagte aktivitetene i menigheten vil det eksistere uformelle møtepunkt mellom menighetens medlemmer. I slike sammenhenger vil det også bli mer vanlig at personer som ikke er medlemmer eller er aktivt med i menigheten er tilstede. Her kan vi snakke om vennesamlinger, kaffebesøk, hageselskap m.m. hovedsakelig tilknyttet venne eller familiearenaen. Faste møtepunkter eller tilfeldige treff på arenaer utenom menighets-, venne- eller familiearenaen vil også forekomme. Å

treffes på ulike arenaer vil i følge Bronfenbrenner (1979) være med å styrke relasjonen. Uformelle vennelag vil også ha betydning for menighetslæringen. Nære relasjoner vil bety bedre forutsetninger for utvikling av felles verdier og holdninger. Om felles visjoner etableres i menigheten vil dette også prege menighetens medlemmer utenfor kirkens vegger. Samtaler, valg og atferd vil sannsynligvis preges av den entusiasmen som er skapt i menigheten.

6.2 Mot et kontekstavhengig læringsbegrep

En viktig forutsetning for at menighetslæringen skal skje, vil være at enkeltmennesker lærer. Det kan sies at fundamental og reell læring forutsetter at mennesker gjennomgår en mental forandring (metanoia) eller får et endret tankesett (Senge 1991). Med bakgrunn i denne individuelle læringen kan menighetens evne til å møte fremtidige utfordringer øke.

Virkelig læring handler om hva det innebærer å være menneske. Gjennom læring gjenskaper vi oss selv. Gjennom læring blir vi i stand til å gjøre noe som vi ikke var i stand til å gjøre tidligere. Gjennom læring får vi en ny forståelse av verden og vårt forhold til den. Gjennom læring utvider vi vår kapasitet til å skape og bli en del av en livgivende prosess.

Senge 1991, s. 19

Læring som del av den sosiale praksisen understrekes gjennom flere av de teorier som er trukket frem tidligere i oppgaven. Engeströms virkelighetsteori gir en modell for å forstå individuell aktivitet og læring som sosialt forankret. I tillegg til at den aktuelle personen inngår i en sammenheng som styres av den rådende arbeidsdeling og regler for fellesskapet, vil både målet for læringen og de redskapene som tas i bruk være forankret i fellesskapet. Jeg har tidligere også argumentert for at når medlemmene av trosfellesskapet deltar på en mer eller mindre perifer måte vil det legge grunnlag for at det på veien mot full deltakelse i fellesskapet skjer en identitetsutvikling (jfr. kapittel 3.6).

Bare i lys medlemmenes livsforståelse og den konteksten menighetens medlemmer lever i vil menighetens læringsinnhold finne sin mening. Læringsprosessen vil i tillegg til å være avhengig av forhold ved den aktuelle arenaen læringen skjer i, også påvirkes av forhold i andre nærmiljø og i lokalsamfunnet. Læringen vil dermed preges av gjensidige relasjoner mellom den lærende og lærerne, og mellom menigheten og faktorer utenfor menigheten. Denne læreprosessen beskriver Norma Cook Everist på følgende måte (Everist 2002, s. 21):

Teaching and learning takes place in formal and informal settings by designated and undesignated teachers who relate to and embody the beliefs, values, and practices of the community... The congregation has at its doorstep, and needs to see and utilize, the community, the people, and the institutions, including those beliefs, values, and practices, of the entire parish.

Den settingen læringen i menigheten (læringsmiljøet) skjer i er av Everist beskrevet som *"a designated place and time of human interaction"* (Everist 2002, s. 71). Definisjonen forutsetter et relativt vidt læringsbegrep, og vil ta høyde for all formell og uformell læring som skjer i kontakt mellom mennesker i menigheten. *"Effective teaching depends upon creating a setting in which we can be present – really present – with one another in safe, healthy, trustworthy ways"* (Everist 2002, s. 61).

Individuell læring og utvikling vil med en slik forståelsen skje i større eller mindre grad i alle ulike sammenhenger i menigheten der en person deltar. De fellesskap og aktiviteter i og utenfor menigheten som personen deltar i vil til sammen utgjøre personens læringsbane (Nielsen og Kvale 1999). Et læringsforløp som medfører at menighetsidentiteten styrkes gjennom utvikling av ferdigheter, kunnskaper og verdier blir derfor en målsetning for menigheten. Slik kan livets mening komme til syne for den enkelte i lys av de konkrete omgivelser og i samspill med andre lærende mennesker.

6.3 Verdibasert nettverksbygging

Fokus for det strategiske arbeidet med å bygge relasjoner i en menighet må være todelt. På den ene siden må strukturer, fellesskap og aktivitet bygges opp slik at det tjener hensikten og behovet i menigheten. Den andre delen av arbeidet omfatter det innholdsmessige. Etablering av grunnleggende verdier, støttende holdninger og læreevne vil være nødvendig for å sikre utviklingen av positive relasjoner av formell og uformell art. I kapittel 5 tok jeg opp hvordan slike læremessige endringsprosesser i menigheten kan foregå ved å utvikle en lærende menighet. I dette kapitlet vil jeg se nærmere på hvordan formelle strukturer rundt aktiviteter og fellesskap kan fungere støttende i forhold til menighetslæring og menighetsvekst.

Det vil ikke være mulig å presentere en fasit eller modell for hvordan en hensiktsmessig struktur bør se ut i menighetene. Til dette er det for store lokale forskjeller fra menighet til menighet. Strukturene må tilpasses hver enkelt menighet ut fra de behov som finnes og de aktiviteter som skjer i menigheten. Strukturene er ikke løsningen. Den er et middel som menigheten må benytte for å nå målene sine. Menighetens strukturer må legitimeres ut fra sin hensikt eller funksjon (jfr. NCD).

Her støter menigheter i Den norske kirke på en utfordring. Mange av strukturene er fastlagt fra sentralt hold og skal omfatte alle menighetene (stillingsforordninger, rådsstruktur, liturgi m.m.). Til tross for dette tror jeg det finnes en større handlingsfrihet på dette området enn de fleste benytter seg av. Gjennom mange års tradisjoner og rutiner kan strukturene ha satt seg i menigheten, og selv om de engang tjente en hensikt kan denne i dag være fraværende. Jeg hørte engang en historie om en forsamling som hadde for vane å snu seg bakover i kirken når Fadervår skulle bes. Dette hadde skjedd i så lenge folk kunne huske, men ingen kunne svare på hvorfor dette ble gjort. Etter at noen i forsamlingen gikk inn for å finne ut av dette, kom det for en dag at det for mange år siden var et galleri i kirken. Oppe på dette galleriet var Fadervår målt på veggen slik at det kunne leses nede fra kirken. Etter at galleriet var stengt igjen, fortsatte menigheten å snu seg under Fadervår. Mange år senere var det ingen som var klar over hvorfor dette ble gjort. Å snu seg tjente ingen hensikt lenger, men den innarbeidede rutinen fortsatte i menigheten fordi dette var slik de hadde gjort det bestandlig. Dagens løsninger kan være svaret på gårsdagens behov, mens de kanskje heller burde være svaret på morgendagens behov. Selv om mange ser på strukturer som noe som er trygt og stabilt vil det være behov for at menighetens strukturer kan tilpasses de behov som til enhver tid eksisterer i menigheten. *"Mens bare en av ti menigheter som er kvalitativt over gjennomsnittet, strever med tradisjonalisme, er annenhver menighet med tilbakegang og lav kvalitet rammet av dette problemet"* (Schwarz 1998, s. 29).

Utgangspunktet for arbeidet med strukturene må derfor være den individuelle menighets nåværende behov og kanskje også menighetens fremtidige utfordringer. Å innhente kunnskap om disse behovene vil være den første arbeidsoppgaven. Dette er kunnskap som menighetens ledere hele tiden bør være på jakt etter. Den viktigste kilden til denne kunnskapen vil være refleksjon og kritisk granskning av eksisterende strukturer og mentale modeller. Eksterne eller nye medarbeidere kan være gode bidragsytere til å stille kritiske spørsmål ved dagens gjøremåter, men det er viktig at de nye løsningene relateres til dagens behov i den aktuelle menigheten, og at ikke andre menigheters løsninger benyttes ukritisk i den lokale settingen. I arbeidet med å analysere menighetens strukturer vil det være viktig å ha med seg menighetens felles visjon og overordnede målsetninger. Praktiske undersøkelser i menigheten, for eksempel en menighetsprofil, vil kunne hjelpe til med å fastslå hvilken funksjon ulike strukturer skal tjene.

Jeg vil også argumentere for at strukturer i en menighet både kan ha et verdi- og læringsmessig innhold. Når et ledernetverk eller et mindre fellesskap bygges opp på en spesifikk måte, må dette ha sammenheng med den hensikten strukturen er ment å fylle. Et perspektiv på menigheten som en

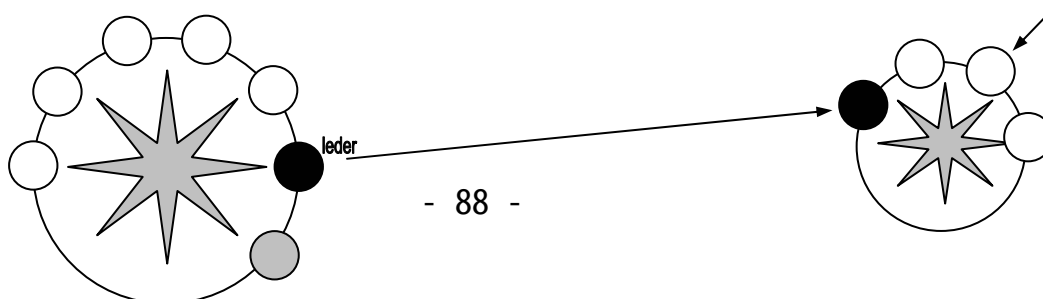
organisme, der bestemte naturlover skaper energi og endring, vil understreke dette. NCD peker gjennom sine 6 livslover på hvordan elementer i menighetssystemet spiller sammen, utøver en funksjon eller utvikler seg. Når menigheten skal etablere en ny cellegruppe kan det for eksempel gjøres noen valg i forhold til hvordan strukturen til dette fellesskapet skal bygges opp.

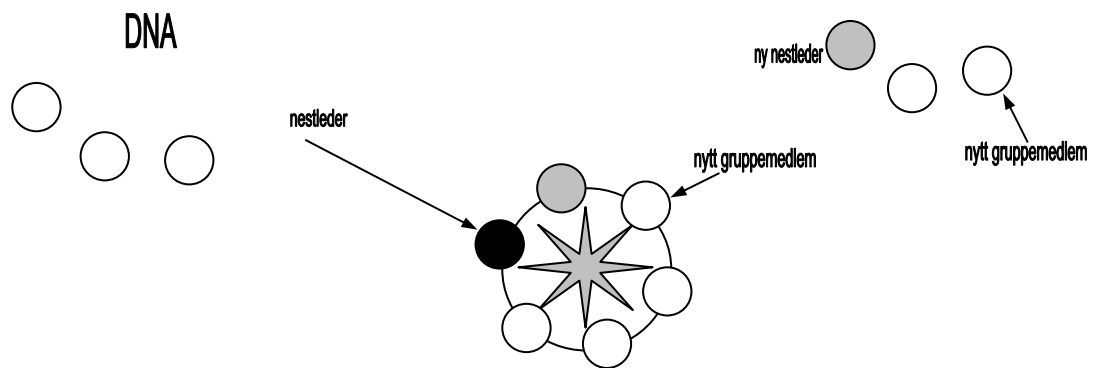
Eksempel: Etablering av en åpen og livsnær gruppe i menigheten

Om menigheten har behov for å etablere en åpen og livsnær gruppe som tar menneskers åndelige og menneskelige behov på alvor, vil det være naturlig å legge dette inn i fellesskapets grunnstruktur eller verdier. Ut fra den hensikten fellesskapets skal oppfylle må det etableres et sett av spilleregler som sikrer at hensikten oppfylles. Disse kan for eksempel se slik ut:

- Gruppen har sin tilhørighet i menigheten (for å vite hvor gruppen har sin tilhørighet)
- Samlingene skal ta opp tema som oppleves relevant for medlemmene i gruppen og som kan relateres til deres liv (for å være livsnær)
- Alle som ønsker å være med i gruppen er velkommen inn i fellesskapet (for å være åpen)
- Gruppen skal ikke bestå av mer en 10-12 personer (for å kunne oppleves tilstrekkelig nær)
- Gruppen skal dele seg når det ikke er plass til flere i gruppen (for å kunne fortsette å ta imot nye)
- Gruppen skal ha en leder (for å lede samlingene i forhold til hensikten)
- Gruppen skal ha en nestleder (for å avlaste leder og for å kunne lede ny gruppe etter deling)
- Gruppedelingen (leder og nestleder) skal delta i en ledergruppe som møtes hvert halvår (for å bevare og videreutvikle grunnstrukturen)

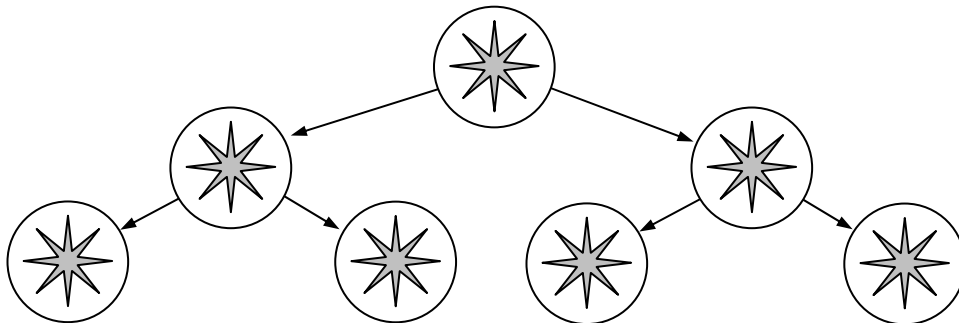
Spillereglene definerer strukturspørsmål som fellesskapets mål, aktivitet, ledelse, gruppens størrelse og etablering av nye grupper. Det kan sies at denne grunnstrukturen utgjør gruppens DNA, og ved etableringen av nye grupper ut fra den første, vil denne grunnstrukturen danne grunnlaget også for den nye gruppen. Andre spilleregler og verdier kan innlemmes i grunnstrukturen og vil kunne bidra til at fellesskapet fyller sin hensikt. Lundehaugen menighet har etablert sitt cellegruppearbeid ut fra en lignende tankegang (jfr. kapittel 7.2). Celledelingen etter en tilsvarende modell kan illustreres som vist i figur 6.1.





Figur 6.1 Eksempel på en verdibasert cellegruppestruktur

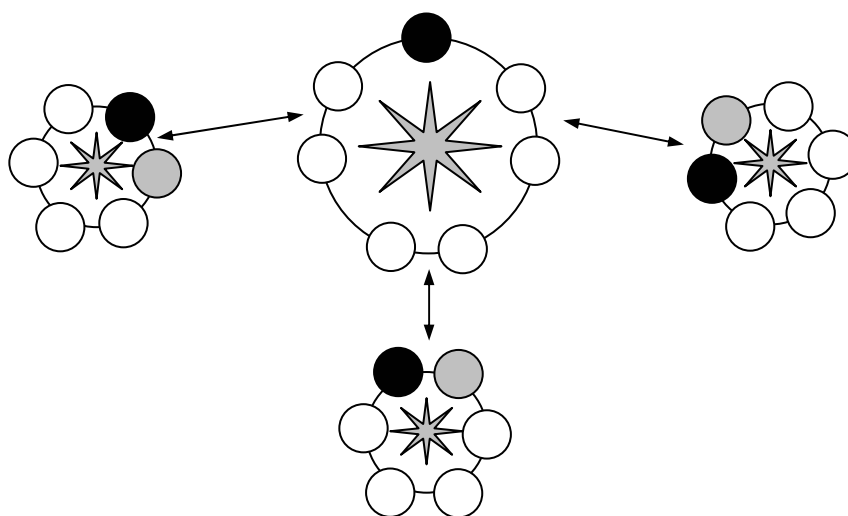
En gruppe som etableres med en lederstruktur som i eksempelet over, vil også kunne ivareta en lederutvikling i tråd med tankene i kapittel 5. En medleder eller nestleder i en slik gruppe vil kunne lære gjennom erfaring og ved å se hvordan lederoppgaven løses av en mer erfaren person. Ivaretakelsen av gruppenes grunnstruktur vil på denne måte kunne ivaretas ved at medlederen med mer eller mindre perifer deltakelse i lederteamet over tid får oppøvd sine ferdigheter i et samspill med lederen og resten av gruppen. Gruppedelingen vil også være et praktisk eksempel på hvordan *multiplikasjon* (livslov nummer 2 fra NCD) kan fungere i praksis. Figur 6.2 viser en opprinnelig cellegruppe som i løpet av en periode har delt seg, og der disse gruppene igjen er delt. De fire cellegruppene som i dag eksisterer vil kunne bygge på de samme grunnprinsipper som den opprinnelige cellegruppen.



Figur 6.2 Eksempel på multiplikasjonsloven i en verdibasert cellegruppestruktur

I eksempelet var det nedfelt i grunnstrukturen at gruppeledelsen skulle samles hvert halvår. Over tid kan innhold, fokus og struktur endre seg eller ha behov for å endre seg. En lederoppfølging i alle gruppene som etter hvert blir etablert vil kunne gjøre kontinuerlige endringsprosesser mer naturlig samtidig som det hjelper gruppen til å unngå å leve sitt eget liv. Oppfølgingen kan være et viktig element for å utvikle refleksjonsferdigheter hos lederne og gruppene. En jevnlig oppfølging kan også brukes til å legge til rette for at menighetslæringen kan skje i alle gruppene. Et eksempel på relasjonen

mellom ledergruppen og cellegruppene er illustrert i figur 6.3. Lederne og nestlederne i alle cellegruppene møtes jevnlig og utgjør en felles gruppe som tar med seg impulser og erfaringer fra gruppene. Likedan vil erfaringer fra oppfølgingsgruppen bringes tilbake til cellegruppene. En eller flere personer med ansvar for oppfølging av cellegruppene leder oppfølgingsgruppen. Et lignende oppfølgingssystem benyttes i Storsalen menighet (jfr. kapittel 7.1)



Figur 6.3 Eksempel på en verdibasert gruppelederoppfølging

Tilsvarende nettverk mellom fellesskap, personer og råd vil eksistere i ulike menigheter. To nettverk som jeg antar de at de aller fleste menigheter har et bevisst forhold til omhandler stillings- og rådsstrukturen i menigheten. De lønnede medarbeiderne er avhengig av å vite hvilken rolle de skal spille i menigheten, hvem de forholder seg til som underordnet, hvem som er kollegaer og hvem de eventuelt er satt til å lede. Stillingsstrukturen kan illustreres gjennom et vanlig organisasjonskart og presiseres gjennom stillingsbeskrivelser med mer. Gjennom personalmøter, medarbeidersamtaler og felles arbeidsoppgaver vil det være rom for dialog, refleksjon og læring. Oppbyggingen av og intensjonen bak denne

organiseringen må relateres til de oppgaver og mål menigheten har og fungere i forholdt til disse. Verdier som preger strukturene kan påvirke for eksempel lederstil, konfliktnivå eller autonomi. Det kan finnes et betydelig potensial her for å bedre menighetens læringsevne, men disse relasjonene vil i det minste som oftest være bevisste og strukturerte og kan i så måte være lettere å ta fatt på. Andre nettverk som finnes eller kan etableres vil kanskje ikke være fullt så åpenbare.

Ulike aktiviteter og tjenester vil ofte være avhengige av et stort antall frivillige, og det vil ofte finnes en form for struktur rundt ulike sider av dette arbeidet. Jeg tror faren for at disse strukturene kan bli tilfeldige, skjøre eller dårlig integrert med andre aktiviteter og tjenester kan være overhengende. Med bakgrunn i betydningen av å ha et helhetssyn på menigheten og behovet for å legge til rette for at læringsprosesser kan skje i hele menigheten, kan det mange steder være nødvendig å øke bevisstheten rundt denne delen av menighetsarbeidet. Ledernetttverk, tjenestenettverk og lignende vil kunne bygges opp i den enkelte menighet ut fra den funksjon de er tenkt å fylle. For å legge til rette for verdibasert læring har det vært understreket behov for at alle personer, fellesskap og tjenester i menigheten ser seg selv som deler av en større helhet. Dette krever oversiktlige strukturer som på en god måte kan bidra til at medarbeidere på alle plan blir inkludert, verdsatt og inspirert i arbeidet. For at menigheten skal kunne samles om en felles, inspirerende visjon med bakgrunn i de mange personlige visjonene som finnes, må det i oppbyggingen av de formelle strukturene legges til rette for dette.

Storsalen menighet har arbeidet mye med å lage strukturer som er tilpasset de aktivitetene de skal fungere i forhold til. 4 gudstjenester hver søndag krever mange frivillige gudstjenestemedarbeidere. Menighetens tjenestegrupper er en del av smågruppenettverket i Storsalen. Tjenestegruppene er inndelt i ulike sektorer (blant annet misjons og evangelisering, bønn, kreative grupper). Styret for Storsalen menighet er overordnet Storsals-staben som igjen er overordnet 9 undergrupper eller sektorer (blant annet styringsgruppe for G1, G2, kreative grupper m.m.). Innenfor hver sektor finnes det flere tjenestegrupper, disse gruppene har gjerne en egen leder. Flere tjenestegrupper kommer sammen søndagene for å bidra hver på sin måte i gudstjenestene. Ved at de formelle relasjonene tjenestegruppene og lederne mellom er uttrykt eksplisitt (finnes blant annet på www.storsalen.no) vil alle medarbeiderne vite hvor de hører hjemme i helheten. En målrettet lederoppfølging og et bevisst strategiarbeid kan bidra til at positive læringsprosesser kan settes i gang i menigheten.

Refleksjon rundt hvilke funksjon strukturene i menigheten har og bør ha er nødvendig for en lærende menighet. De premisser menighetens formelle relasjoner skaper for menigheten som helhet, viser at

strukturer og verdier henger sammen. Jeg tror det vil være ønskelig i alle menigheter å etablere formelle relasjoner som støtter opp om menighetens oppgaver og overordnede målsetning. Arbeidet med å bygge opp, synliggjøre og utnytte det potensialet som funksjonelle strukturer skaper i en menighet må være målrettet. Ikke minst vil det være nødvendig å avklare hva som er lederens oppgaver i en lærende menighet.

6.4 Nye lederroller i menigheten

En ny organisasjonstenkning setter krav til nye tenkemåter. Dette gjelder blant annet ledelse, og hva som skal være ledelsens hovedoppgaver.

Vi snakker om å skape kunnskap, og med det mener vi summen av alle de aktivitetene i en organisasjon som påvirker kunnskapsutviklingen på en positiv måte...Å skape kunnskap innebærer både å legge til rette for kunnskapsbygging og dialog, og å utvikle en felles kunnskapsbasis for hele organisasjonen, på tvers av kulturelle og geografiske grenser.

Krogh m.fl. 2001, s. 18

Tradisjonelt sett skal en leder ha kontroll med det som skjer, fatte beslutninger, løse problemer og ha ansvar for å styre "skuta". Denne formen for ledelse mener Senge (1991) har lite å gjøre med ledelse i en lærende organisasjon. Kontroll vil uansett være en illusjon, til det er organisasjonen for kompleks. Vi trenger et nytt perspektiv på hva som er lederens oppgave. Ut fra Senge (1991) er det tre viktige roller eller funksjoner ledere i en lærende menighet må ha. Lederen skal ha rollen som konstruktør, forvalter og lærer. En av de viktigste egenskapene hos en leder er lederens egen evne til å lære.

Konstruktørens oppgave er å få delene til å fungere sammen som en helhet. Til forskjell fra tradisjonelle lederfunksjoner, vil konstruktørens arbeid være lite synlig. Konsekvensene av det arbeidet som utføres vil ikke bli synlige før på et senere tidspunkt. Lederens første oppgave som konstruktør vil være å sette hensikt, verdier og visjon på dagsorden. Utvikling av strukturer og læreprosesser som setter menighetens medlemmer i stand til å utføre oppgavene sine må ut fra dette være lederens hovedoppgave.

Lederen må også kunne se sin egen rolle og sine visjoner som en del av noe større, utenfor lederen selv. Bibelen gir både mennesket og menigheten et forvalteransvar. På samme måte blir menighetens hensikt eller eksistensgrunnlag et forvalteransvar for ledere i menigheten. Denne rollen krever en ydmykhet i oppgaven som leder.

Lederen har som en hovedoppgave å fremme læring i hele organisasjonen. Som lærer er det viktig for lederen å bidra til økt innsikt for medarbeiderne. Når lederen fremmer systemforståelsen og legger til rette for åpenhet og refleksjon hos sine medarbeidere kan ny kunnskap skapes. *“Ledere i lærende organisasjoner har evnen til å skape et tankebilde av sin strategiske innsikt, som dermed kan bli allment tilgjengelig kunnskap som er åpen for utfordring og ytterligere forbedring”* (Senge 1991, s. 354).

En metode for å se sammenhengene i hele menigheten og finne ut hvor det er særlig viktig å utvikle menigheten videre kan være å ta i bruk metodene fra Naturlig menighetsutvikling. Dette perspektivet vil sette fokus på heving av de åtte kvalitetstegnene i menigheten. Det viktigste vil være å avdekke *minimumsfaktoren* (jfr. NCD). Konstruktørens vil kunne benytte redskap utviklet av NCD for å finne den siden av menighetslivet som ikke fungerer tilfredsstillende sammen med de andre delene, for eksempel *nådegavebasert tjeneste*. Og i forlengelsen av dette sette i gang strukturendringer eller læringsprosesser som fører til bedre kvalitet i menigheten på dette området.

En av de viktigste lederoppgaven i en lærende menighet omfatter etableringen av prosesser som gir medlemmene en felles forståelsesramme for menighetsarbeidet og som leder til utvikling av en felles visjon for arbeidet fremover. En av lederens viktigste oppgaver i denne prosessen må være å avdekke eventuelle strukturelle konflikter eller læringshemminger. Jeg hørte engang en historie om elefanttemming. Elefanter er både kloke og kraftfulle dyr. Det vil være vanskelig å finne noe å binde elefanten til som den ikke sliter seg løs fra eller river i stykker (for eksempel et tre). Her har dressørene benyttet seg av en læringshemming for elefanten. Fra elefanten er svært liten fester de den til et lodd som den ikke har mulighet til å flytte på. Dette vil den kanskje ikke godta i starten og vil prøve å løsrive seg fra loddet. Etter hvert vokser elefanten til å blir både stor og sterk. Loddet som den er festet til er det samme og vil være en liten utfordring for elefanten å flytte med seg. Den har imidlertid lært at dette er umulig. Den har utviklet en mental modell som gir elefanten er forståelse av styrkeforholdet mellom loddet og elefanten. Selv om forutsetningen har endret seg eksisterer fortsatt den mentale modellen og er styrende for elefantens aktivitet.

Når vi hører historien ler vi kanskje litt og tenker at disse elefantene var dumme. Problemsituasjonen oppleves ikke veldig komplisert for oss når vi hører den, men det er vel et spørsmål om noen av de mentale modellen vi bærer med oss har så veldig mye mer hold enn elefantens virkelighetsoppfatning. Om menighetens ledere skal legge til rette for menighetslæring vil det derfor være en viktig

lederopp-gave å avdekke ulike virkelighetsoppfatninger som hemmer menigheten i å utvikle ny kunnskap.

NCD mener at *utrustende lederskap* betinger at ledere i menigheten har fokus på å utruste andre til tjeneste. Dette vil i stor grad være sammenfallende med lederrollene i en lærende menighet. Viktige egenskaper for en utrustende leder vil være at han er både mål- og relasjonsorientert, dyktig til å delegere og bruker tid på å inspirere og utvikle medarbeiderne til tjeneste. En utrustende leder ser derfor sine oppgaver som forvalter og lærer i et helhetsperspektiv. *"Menigheten blir satt i bevegelse ved at Guds energi blir frigjort, ikke ved menneskelig strev og press"* (Schwarz 1998, s. 23).

En avgjørende faktor for å lykkes med å utvikle en lærende menighet vil være at lederne oppdager de nye lederutfordringene i menigheten, og at lederne ser menigheten som en helhet, bidrar til å utvikle en felles forståelse av hensikten med menighetsarbeidet, og lykkes med å skape nødvendige læringsprosesser i hele menigheten.

For å omskrive Lao-tzu er den dårlige lederen en som folket forakter. Den gode lederen er han som folket lovpriser. Den fremragende lederen er han som får mennesker til å si: - Vi gjorde det selv.

Senge 1991, s. 345

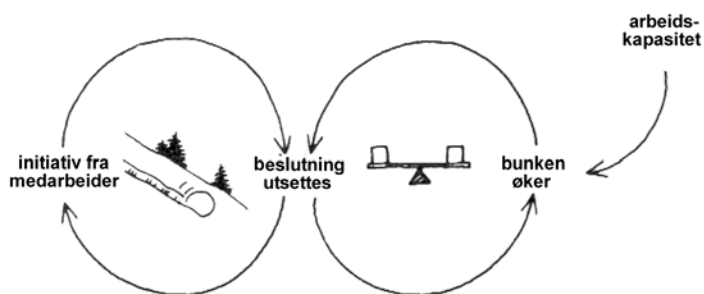
6.5 Desentralisering i menigheten

I likhet med det tradisjonelle synet på ledelse er tradisjonelle oppfatninger av hvor beslutninger skal fattes en utfordring for en lærende menighet. Når alle menighetens medarbeidere skal bidra med sine tanker, visjoner og ressurser vil dette stå i konflikt med en tradisjonell og kontrollerende organisasjonskultur. *"Mennesker lærer raskest når de har en ekte følelse av ansvar for sine handlinger. Hjelpeløshet, troen på at vi ikke kan påvirke våre omgivelser, undergraver motivasjonen for å lære – og det gjør troen på at noen andre et eller annet sted styrer våre handlinger"* (Senge 1991, s. 289). En viktig snuoperasjon i arbeidet med å utvikle en lærende menighet må derfor være å gi de som faktisk utfører arbeidet nødvendig ansvar og frihet. I tillegg til å økte motivasjon og på den måten frigjøre menneskelig energi, vil desentraliserte beslutningsprosesser bidra til å gjøre menigheten mer dynamisk. Det legger grunnlag for en mer effektiv beslutningsprosess i forhold til de utfordringer og behov som menigheten møter. Dette blir særlig viktig i lokalsamfunn som opplever raske skift og endringer. Delegering av ansvar utgjør også en viktig forutsetning for NCDs tenkning om utvikling av *hensiktsmessige strukturer* i menigheten.

Selv om mange av de sentralt regulerte og formelle strukturene i Den norske kirke har en tradisjonell karakter, vil det til en viss grad være opp til de lokale juridiske beslutningstakerne som menighetsråd eller sokneprest å avgjøre hvordan dette skal praktiseres. En sentralisert beslutningsprosess vil ikke nødvendigvis føre til bedre kontroll for topplederne, for tanken om å oppnå kontroll i en kompleks organisasjon vil i følge Senge (1991) være en illusjon. Om valgte og ansatte ledere blir bevisst på de overordnede hensiktene med lederoppgavene og menighetens arbeid, og de oppdager alternative måter å lede menigheten på, tror jeg mange av prinsippene for en desentralisert menighet også kan etableres innenfor Den norske kirke.

I lokalmenighetene og i kirken sentralt er begrepet medarbeiderskap ofte trukket frem. For å oppnå reelt medarbeiderskap vil det slik jeg ser det være nødvendig å oppnå høyere grad av desentralisering i mange menigheter. Skal medarbeidere tas på alvor er det av avgjørende betydning at de opplever å bli tildelt et reelt ansvar. I dag kan nok mange menigheter også erfare at frivillige medarbeidere ønsker et begrenset ansvar, og dette må selvfølgelig tas på alvor. Uavhengig av dette tror jeg det er en svært viktig lederoppgave å bidra til læringsprosesser som fører til at medarbeidere inspireres og dyktiggjøres til tjenesteansvar i menigheten. Disse læringsprosessene vil også innebære at det gis rom for prøving og feiling, og at medarbeidere i opplæringen slipper til uten å være fullverdig deltaker i praksisfellesskapet.

Mange menigheter som i dag har en stor grad av sentrale beslutningsprosesser vil kunne oppleve gevinster på sentrale områder ved at en endringsprosess gjennomføres. Liten delegasjon fra ledelsen og begrenset handlingsrom for andre medarbeidere kan medføre at *grenser for vekst* strukturen gir store utfordringer i menigheten. Når for eksempel ansatte som opplever et stort arbeidspress må ta stilling til nye utfordringer eller får ansvar for nye nødvendige oppgaver kan det være stor fare for at de ansatte blir flaskehals i menigheten. En person vil ha begrenset arbeidskapasitet og arbeidssituasjonen til denne personen fungerer som en balansere prosess og vil kunne begrense initiativ som dukker opp (figur 6.4).



Figur 6.4 Beslutningstaker som flaskehals

Å gjennomføre desentralisering i menigheten kan være en utfordring på grunn av de tradisjoner, strukturer og den kultur som finnes mange steder i dag. For å lykkes i arbeidet med å skape frivillig engasjement og forpliktelse i menighetsarbeidet vil dette allikevel være av avgjørende betydning. Høy grad av kontroll vil i følge teoriene om den lærende organisasjon (Senge 1991) i høyden legge grunnlag for lydighet blant medarbeiderne. Frigjøring av leders tid til nye lederoppgaver vil også være en forutsetning i utviklingen av en lærende menighet. I skepsisen mot nye perspektiver på ledelse i menigheten er det viktig å være klar over at desentralisering ikke må forstås som mangel på styring.

Det at ingen "har kontroll", betyr ikke at det ikke finnes noen kontroll. Alle sunne organismer har kontrollprosesser. Disse prosessen er imidlertid fordelt og ikke konsentrert hos noen autoritær beslutningstaker.

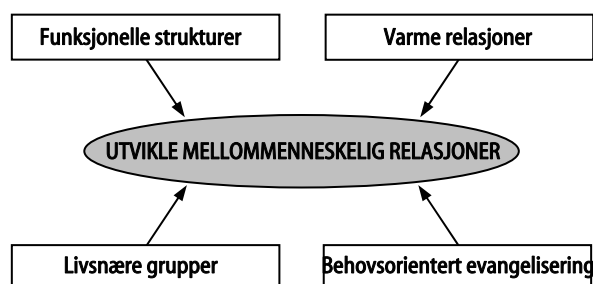
Senge 1991, s. 294

6.6 Verdibasert menighetsledelse

Jeg har hatt som mål med denne oppgaven å finne ut hvordan mellommenneskelige relasjoner kan utvikles, menighetens identitet styrkes og menneskelige ressurser frigjøres gjennom strategisk nettverksarbeid i menigheten. Som nevnt tidligere i kapittel 4 vil NCDs åtte kvalitetstegn også ha direkte betydning for de sentrale begrepene i denne oppgaven. Særlig med tanke på den helhetstilnærming som ligger til grunn for denne oppgaven kan det argumenteres for at kvalitetsnivået på alle disse delene av menigheten vil ha innvirkning på hvert enkelt av begrepene i problemstillingen. Det er likevel nærliggende å peke på noen forhold ved menighetslivet som jeg mener har særlig betydning i forhold til de ulike delene av problemstillingen.

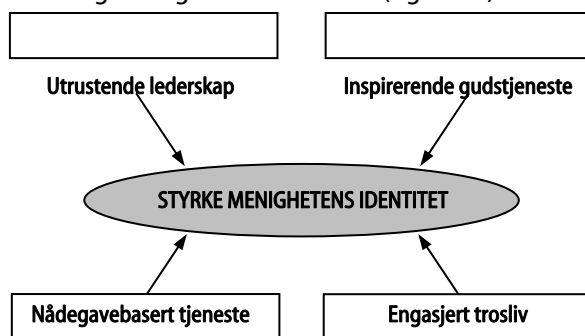
I arbeidet med å utvikle tette og positive mellommenneskelige relasjoner har jeg i oppgaven pekt på betydningen av hvordan formelle *strukturer* i menigheten er bygget opp og hvilken funksjon disse skal ha. Menighetens evne til å vise sine medlemmer *omsorg* sier noe om hvilke verdier de

mellommenneskelig relasjonene skal bygge på i menigheten. Godt fungerende *livsnære grupper* er en viktig ressurs for menighetene for å ta vare på enkeltmennesker, mens *behovorientert evangelisering* sier noe om de verdier og strategier det er fornuftig å møte søkende mennesker med (figur 6.5).



Figur 6.5 Kvalitativ relasjonsbygging

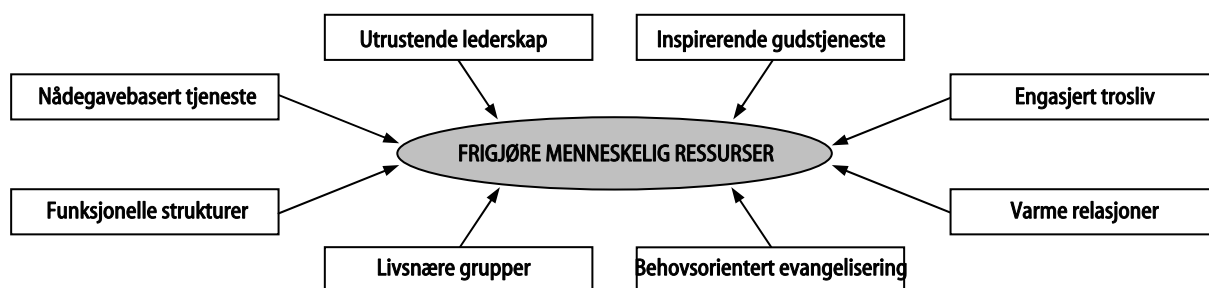
På tilsvarende måte tror jeg arbeidet med å styrke menighetens identitet kan relateres i særlig grad til menighetens kvalitetsnivå på områdene tjeneste, trosliv, lederskap og gudstjeneste. *Utrustende lederskap* må blant annet innebære arbeidet med å etablere målsettinger og felles visjoner. Gudstjenesten vil normalt være menigheten felles møteplass, og felles *inspirerende* erfaring vil knytte de deltakende nærmere sammen. Når personlige visjoner og *engasjement* smelter sammen med menighetens hensikt og menighetens medlemmer gjennom sitt trosliv motiveres til tjeneste i fellesskapet vil det virke identitetsstyrkende. Om hver enkelt opplever at de fyller en unik rolle i fellesskapet og ser sin tjeneste, *basert på nådegaver*, og som deler av en meningsfull helhet utvikles både den personlige identiteten og menighetens identitet (figur 6.6).



Figur 6.6 Kvalitativ identitetsutvikling

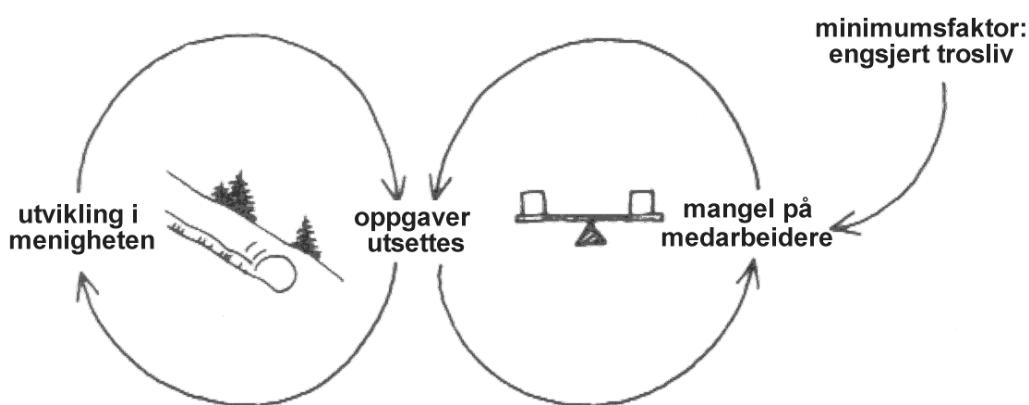
Frigjøring av menneskelige ressurser vil ut fra de konklusjoner som denne oppgaven gir være avhengig av at det etableres positive relasjoner og at identiteten styrkes. Friggjøringen av ressurser vil derfor være kunne påvirkes av alle de åtte kvalitetstegnene i menigheten. *Utrustende lederskap* vil dyktiggjøre medarbeidere til nye oppgaver, *inspirerende gudstjenester* vil sende inspirerte medarbeider ut til

tjeneste, et *trosliv som engasjerer* enkeltpersoner vil frigjøre til tjeneste, og *nådegavebasert tjeneste* sørger for en spesialisering som gjør at alle får utløp for sine sterke sider. Når *strukturene er funksjonelle* effektiviseres ressursbruken, *varme relasjoner* kan frigjøre mennesker til å lære, til å tjene og til å støtte hverandre, *livsnære grupper* kan bidra til å få nye mennesker med og kan gi medlemmene en trygghet til å bruke sine evner i fellesskapet, og en *evangelisering som er behovorientert* legger til rette for at nye mennesker kan slutte seg til fellesskapet (figur 6.7).



Figur 6.7 Kvalitativ frigjøring av menneskelige ressurser

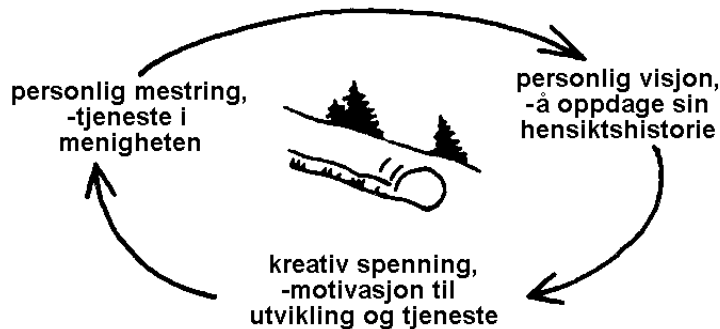
Å sette inn ressursene i menigheten på feil sted, vil i beste fall være sløsing med ressurser. Menighetens minimumsfaktor kan beskrives som en grense for vekst struktur. Figur 6.8 viser hvordan veksten i en menighet med lavest kvalitet på *engasjert trosliv* vil stanse opp på grunn av mangel på medarbeidere. Det mest effektive virkemiddelet for å opprettholde veksten vil være å heve kvaliteten på denne siden av menighetslivet.



Figur 6.8 Minimumsfaktoren engasjert trosliv som balanserende prosess for menighetens utvikling

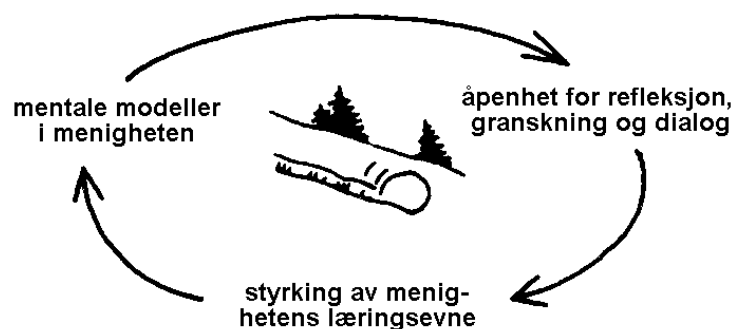
Verdibasert menighetslæring kan være et nyttig hjelpemiddel for å bedre kvaliteten på ulike sider ved menighetslivet. De fem kjernedisiplinene som utgjør verdibasert menighetslæring vil alle være

nødvendige elementet i helheten. Disiplinen personlig mestring bidrar til å forstå betydningen av at hvert medlem får rom til å være seg selv, oppdage hensikten i livet sitt og utnytte sitt potensial (figur 6.9). Når enkeltpersoner oppdager meningen med livet vil dette normalt utløse et ønske eller motivasjon for å oppfylle denne hensikten. Kreativ energi kan frigjøres, og vil bidra til at personen kan mestre nye oppgaver.



Figur 6.9 Personlig mestring i menigheten

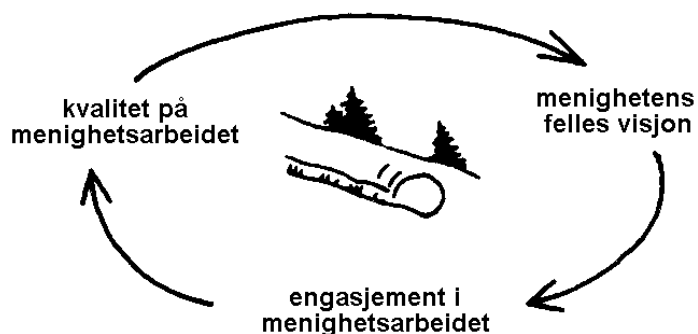
Arbeid med å synliggjøre de rådende mentale modellene og gjøre dem åpne for kritisk refleksjon vil bidra til økt forståelse og bevissthet i menigheten, og kan forebygge konflikter og avdekke læringshemninger. Dette vil i sin tur bidra til at nye mentale modeller kan utvikles (figur 6.10). Fra virksomhetsteorien kjenner vi til at disse mentale modellene også kan forstås som de psykologiske verktøy (metoder, modeller, begrep eller språk) som menigheten tolker sine omgivelsene ut fra.



Figur 6.10 Mentale modeller i menigheten

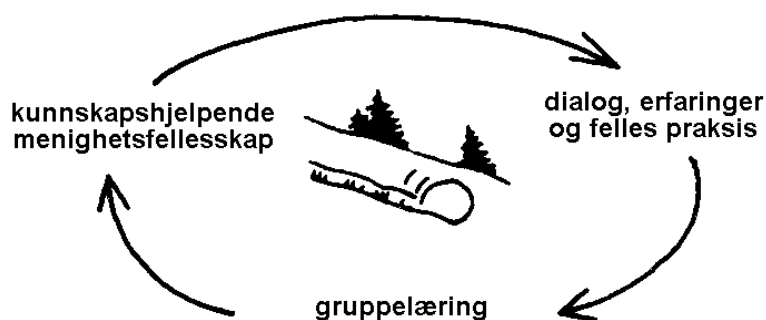
Utviklingen av felles visjoner for menigheten gir menighetsarbeidet retning og bidrar til å styre ressursene som forvaltes på en effektiv måte. Når det eksisterer et rimelig avvik mellom hvordan menigheten oppleves i dag og menighetens bilde av fremtidens menighet vil det kunne frigjøres

engasjement i menigheten (figur 6.11). Om visjonene ikke deles av bredden i fellesskapet eller den kreative spenningen blir for stor kan andre demotiverende eller stabiliserende krefter påvirke prosessen.



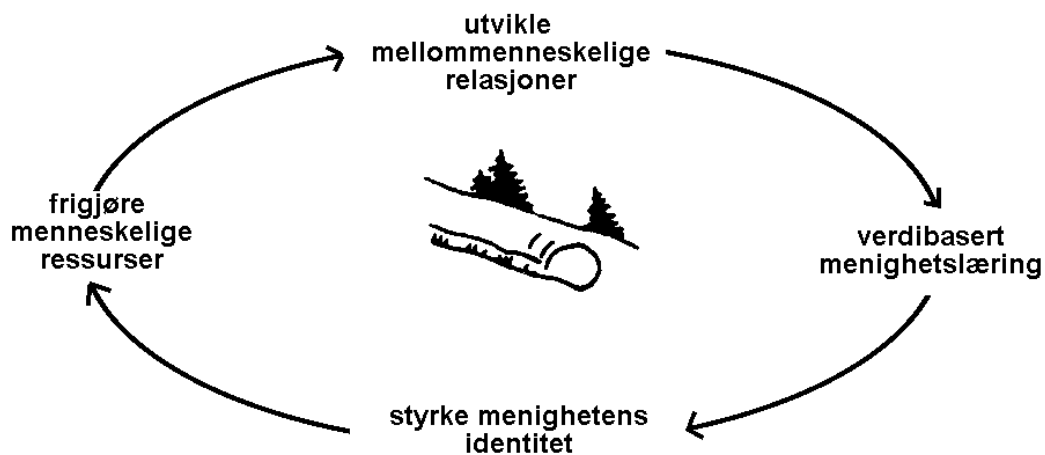
Figur 6.11 Felles visjoner i menigheten

Fokus på å utnytte den lærekraft som ligger i gruppelæring, vil sikre et målrettet arbeid for å utvikle lærende fellesskap i menigheten. Fellesskap og relasjoner som preges av gjensidig tillit, forståelse og sannhet, der personer deltar i felles praksis og deler målsetninger og utfordringer de står overfor vil gi rom for at læring kan skje mellom deltakerne. I praksisfellesskapet kan praktisk modell- og erfaringslæring smelte sammen med fri meningsutveksling og åpen refleksjon (figur 6.12). De verdier som fellesskapet og arbeidsdelingen bygger på vil videreutvikles og vil kunne danne grunnlag for at læringen forsterkes.



Figur 6.12 Gruppelæring i menigheten

Disiplinen systemtenkning setter læringsprosessene i perspektiv ved at menigheten og sammenhengene i menigheten ses som en helhet. Verdibasert menighetslæring vil kunne bidra til en prosess der menighetens relasjoner, identitet og menneskelige ressurser påvirker hverandre positivt. En forenklet illustrasjon av denne prosessen har jeg forsøkt å illustrere som en vekststruktur i figur 6.13.



Figur 6.13 Vekstspiral – Strategisk nettverksarbeid

Det vil ikke være naturlig å se utvikling av mellommenneskelig relasjoner i menigheten isolert fra menighetens verdigrunnlag. Relasjoner skal ikke bygges for relasjonenes egen skyld. Utviklingen av disse relasjonene må skje ut fra en hensikt, og må være bygget på et sett av diakonale og læremessige verdier. I en menighetssammenheng vil det være en målsetning at nye mennesker som slutter seg til fellesskapet gis en opplæring. Målet for denne opplæring skal i følge dåpsbefalingen være å gjøre alle folkeslag til Jesu disipler (Bibelen 1978, Matt. 28,19). Disippelgjøring omhandler noe mer enn å formidle eller skape forståelse for Bibelens innhold. Blant annet i lys av det som er skrevet tidligere i denne oppgaven mener jeg at de læringsprosessene som skal til for å "gjøre disipler" best kan beskrives som identitetsutvikling. De verdier, kunnskap og holdninger som bibelen formidler og menigheten bygger på må tas i eie av den enkelte og legge grunnlag for en Gudsrelasjon. Dette fører frem mot en menighetslæring som legger grunnlag for en trygg identitetsutvikling for den enkelte og samtidig blir identitetsstyrkende for fellesskapet. Felles identitet med bakgrunn i grunnleggende verdier, hensiktshistorie og felles visjoner vil kunne frigjøre menneskelige ressurser. Nye ressurser vil i sin tur igjen kunne føre til etableringen av nye mellommenneskelige ressurser.

Jeg mener verdibasert menighetsledelse gir et viktig perspektiv på hvordan læreprosesser i menigheten kan initieres og forstås. I tillegg tror jeg mange menigheter vil kunne ha utbytte av å sette i gang strategiske læringsprosesser som bygger på et alternativt kunnskapssyn. Elementer fra tenkning om den lærende menighet kan vi finne i mange menigheter innen Den norske kirke også i dag, men jeg tror det er et stykke igjen til denne tenkningen preger menighetene på en helhetlig måte. I og med at nettopp nødvendigheten av et helhetssyn understrekes, vil det være interessant å følge med menigheter som arbeider etter noen av disse tankene.

7 CASESTUDIER

7.1 Storsalen menighet

Storsalen menighet er en bymenighet sentralt lokalisert i Staffelds gate i Oslo. Menigheten er tilsluttet Normisjon og er organisert som en del av Den norske kirke. Menigheten mottar ikke statsstøtte, er ikke bundet av geografiske soknegrenser og personer som ikke er medlemmer av Den norske kirke aksepterer også som medlemmer. Menigheten har sin historie fra før 1935 da lokalitetene til indremisjonsformsamlingen ble reist. Før dette var det bibelskolen i Staffelds gate som var samlingsstedet. Den første presten ble ansatt i 1998 før en etter sammenslåingen av Indremisjonssekretariatet og Santalmisjonen til Normisjon i 2001 tok det endelige steget fra forsamling eller forening til menighet. Menigheten har i dag vel 1 500 betalende medlemmer med en tyngde av aldergruppen fra 20 til 35 år. Hver søndag samles til sammen ca. 1 000 personer til nattverd gjennom menighetens fire ulike søndagsgudstjenester. Totalt har menigheten 9 lønnete medarbeidere i full- eller deltidsstillinger. Det samarbeides med Oslo domkirkemenighet om kirkebokføring og kirkestatistikk for menigheten. På grunn av medlemsmassen og tilknytningsformen skjer typiske "folkekirkeoppgaver" som begravelser i et svært begrenset omfang (www.storsalen.no / samtale med hovedprest Trond Løberg 06.10.2005).

Menigheten har i tillegg til et omfattende gudstjenestearbeid (store fellesskap) et stort arbeid organisert i småfellesskap (smågrupper og tjenestegrupper) og småstore fellesskap (kor, målrettet arbeid mot barn, eldre m.m.). Storsalen ønsker å være en menighet som er relevant og som kan bety noe for mennesker i dag, og ser det som viktig å arbeide langs tre ulike dimensjoner (Løberg 06.10.2005). Fokus på dimensjonene *inn*, *ut* og *opp* innebærer et målrettet arbeid for relasjonsbygging internt (sterkt internt fellesskap), relasjonsbygging til lokalmiljøet (sterkt lokalt engasjement) og utvikling av medlemmenes relasjon til Gud (sterkt gudsforhold). Menigheten har et tydelig og uttalt ønske om å gjøre mennesker til disipler: *"Disippeltankegangen, dette her har med etterfølgelse av Jesus Kristus, og det at vi våger å ha andre som følger oss også som ledere. Det er en strategi og en undervisning som vi har lagt stor vekt på i det senere."* (Løberg 06.10.2005).

Hovedprest i Storsalen Trond Løberg (06.10.2005) opplyser også at de er i gang med en prosess for å lage nye statutter. Menigheten definerer på nytt sitt teologiske fundament og de verdier som skal prege menigheten i årene fremover. Menigheten ønsker å legge vekt på både nåde og sannhet. De ønsker å

være tydelig, samtidig som mennesker skal møtes med nåde. I tillegg trekkes det frem at det skal være rom for kreativitet, innspill, det stimuleres til engasjement i menigheten og nådegaver i et bred spekter skal få leve. Som den ungdommelige bymenigheten de er, vektlegger de også at uttrykksformene som benyttes skal være moderne. Et verdisyn som nok skiller dem fra mange andre menigheter i Den norske kirke er nok den utbrette tanken om det allmenne prestedømme. *"Vi har en tenkning om at dette er ikke de ansattes menighet, men at det er hele menighetens menighet... Og vi skiller i veldig liten grad mellom prest og andre både ansatte og frivillige... alle får lov til å gjøre alt."* (Løberg 06.10.2005).

Et desentralisert tjenestenettverk

Mange menigheter har nok et ønske om at menigheten skal være til for hele menigheten, men i Storsalen etterleves dette verdisynet på en måte som gir prester og ansatte andre roller enn i en ordinær statskirkemenighet. Menighetens ledelse legger vekt på lav grad av kontroll, og flest mulig avgjørelser blir fattet ute i de forskjellige tjenestegruppene. Dette fører til en desentralisert maktstruktur. Videre får dette også konsekvenser for menighetens prioritering, ledelse, utvikling og målrettede arbeid med lederoppfølging og organiseringen av tjenestestrukturen.

Halvparten av medlemmene i Storsalen er i følge Løberg (06.10.2005) aktiv i en eller annen tjeneste eller tjenestegruppe i menigheten. Dette setter store krav til oppfølging. Vi snakker her om ca. 750 medarbeidere med ulike oppgaver i menigheten. For mange vil nok den første tanken være at det her vil være et stort behov for et kontrollapparat som kan kvalitetssikre alle funksjoner, samarbeid og oppgaver. Samtalen med Løberg viser at det i den lokale tenkningen i Storsalen skilles klart mellom ledelse og kontroll. De viktigste redskapene for å oppnå styring fremhever ham som de tre v-ene. *"Så de tre v-ene, altså visjon, verdier og vokabular tror jeg er viktig"* (Løberg 06.10.2005). Oppgaven med lederoppfølging prioriteres høyt i menigheten. *"Høy ansvarlighet, lav kontroll er på en måte et ideal vi har. Men i det ansvaret handler det også om å ansvarliggjøre mennesker på det de faktisk vil"* (Løberg 06.10.2005). Et oppfølgingsprogram som kalles *Time-out* benyttes aktivt i medarbeidersamlinger eller mentorgrupper i menigheten. Arbeidet med dette opplegget fyller også en betydelig del av prestens tidsressurs. Grupper av medarbeidere møtes relativt jevnlig og samtaler om livet og tjenesten sammen med en gruppeleder. Her tas det opp spørsmål langs de tre dimensjonene *inn*, *ut* og *opp*. Strukturen over tjenestegruppene og hvem som leder gruppene er tydelig avklart og ligger også tilgjengelig på menighetens nettsider. Her vil en ved å gå inn på en av tjenestegruppene få informasjon om hvem som leder gruppen, hvor mange gruppen består av, hvem gruppen har et ansvar overfor, og eventuelt hvem som har et ansvar overfor den aktuelle gruppen.

De fleste menigheter i Norge kunne nok ønske seg en så stor gruppe aktive medarbeidere som vi finner i Storsalen. Årsakene til at det er slik i Storsalen kan være mange. For det første ligger menigheten i en storby og har til tross for et relativt lavt medlemstall sammenlignet med mange andre statskirkemenigheter, har de et svært høyt antall tilstede på de ukentlige storsamlingene sine. En av årsakene kan nok også ligge på typen menighet. De som velger å delta i denne menigheten kan i utgangspunktet være mer innstilt på å bidra i fellesskapet. De som velger å bli medlemmer i Storsalen kan også gjøre dette fordi denne menighetens visjoner og verdisyn stemmer overens med deres eget.

Jeg har tidligere i denne oppgaven sett på nødvendigheten av å utvikle en sterk menighetensidentitet. Dette arbeider de målrettet med i menigheten, og verdiene de bygger strukturene opp om understøtter dette. *“Og da er vi veldig opptatt av at folk skal få et eierforhold til menigheten, og si at dette er min menighet, denne har jeg en aksje i, denne bidrar jeg inn i, og denne får jeg mye ut fra”* (Løberg 06.10.2005). En av de viktigste faktorene for å lykkes med å etablere et eierforhold på bredt spekter i menigheten kan kanskje ha med desentralisering av avgjørelser å gjøre. Dette illustrerer Løberg i vår samtale med følgende uttalelse: *“Så vi vil at de som faktisk tar beslutningene også er de som skal gjennomføre de. Sånn at det ikke er noen som sitter å bestemmer over hodet på andre som andre skal gjøre”* (Løberg 06.10.2005). En annen faktor som sannsynligvis har effekt overfor de frivillige medarbeiderne er den målrettede undervisningen som foregår i menigheten.

Et helhetlig læringsmiljø med et utvidet læringsmål

Storsalen kan på grunn av tilknytningsformen til Den norske kirke velge ut tema uavhengig av oppsatte tekstrekker for den enkelte søndag. Det gjør at de gjennom sine gudstjenester kan ha større mulighet til å arbeide målrettet ut i fra de lokale behov som observeres i menigheten. Med bakgrunn i de grunnleggende verdier de har for arbeidet i menigheten og gjennom kontakten med det brede nettverket av medarbeidere vil de ha mulighet til å fange opp strømninger i menigheten. Ut fra hvordan disse forstås fra ledelsen gjennomføres det en målrettet og strategisk opplæring i menigheten på tvers av ulike typer fellesskap og gjennom personlig oppfølging og utvikling.

For eksempel denne høsten her, så er hele fokuset vårt på det som har med disippeltanken å gjøre, at mennesker skal virkelig være Jesu etterfølgere i hverdagen og i livet sitt. Og da kjører vi på det i alle gudstjenestene i høst, har ulike temaer som handler om det. Vi utfordrer alle smågruppene våre til å ha det som tema. Vi kjører på daglig bibelstudium som vi oppfordrer folk til å følge, for at dette skal synke inn, og vi kommer til å fortsette med å ha det på våren også.

Løberg 06.10.2005

Jeg opplever også at målsetningen for aktiviteter og opplæring strekker seg noe lengre i Storsalen menighet enn i mange andre menigheter. Mens en normalt i Den norske kirke er veldig opptatt av å tilrettelegge for møteplasser som legger grunnlag for religiøse eller kulturelle opplevelser, eller formidling av Bibelens ideer og fortellinger til et bredt lag av lokalsamfunnet, virker det for meg som det fokuseres mer på det endelige læringsmålet i Storsalen. *"Vi ønsker å formidle ting sånn at vi har håp og tro om at vi kan nå inn og at det kan bli levd liv av det. Vi ønsker ikke bare å øke folks kunnskap...men at vi er veldig opptatt av at det skal bli levd liv av det"* (Løberg 06.10.2005). Opplæringen skal ha konsekvenser for menneskers liv og har som mål at menneskers liv skal endres. Læringsbegrepet kobles på denne måten nærmere til en utviklingsdefinisjon. Fra ett pedagogisk perspektiv mener jeg det vil være viktig å understreke at denne prosessen vil være sammensatt, den vil skje over tid, og den lærende som subjekt i prosessen må ikke undervurderes.

7.2 Lundehaugen menighet

Lundehaugen menighet er en utradisjonell menighet innenfor Den norske kirke. I løpet av november 2005 vil sannsynligvis Kirkemøtet gå inn for at menigheten som en forsøksordning blir den første menighet innen Den norske kirke med formell status som ikke-geografisk menighet. Arbeidet med oppbyggingen av Lundehaugen startet som et prosjekt i Gann menighet i 1997. I starten av 1999 ble det ansatt prest i 25% stilling hvorpå de første gudstjenestene ble holdt høsten samme året. Lundehaugen var tenkt å være en menighet for en bydel i Sandnes, men etter to års virksomhet viste det seg at halvparten av de aktive deltakerne hadde bosted utenfor dette området av Sandnes. Selv om menigheten inngår i de normale forvaltningsstrukturene i Den norske kirke, med ansvar overfor fellelråd, prost og biskop, vil enkelte trekk skille den fra en ordinær statskirkemenighet. Blant annet på grunn av menighetens geografiske uavhengighet får den et annet tjenestemønster blant annet når det gjelder dåp og begravelser. Dette vil ha sammenheng med at menigheten i medlemstall er lavt, samtidig som aktiviteten og antall deltagende medlemmer samsvarer med det en kan finne i en større by menighet. Menigheten mottar heller ingen overføringer i form av penger eller stillinger fra stat eller kommune. Dette gjør menigheten avhengig av medlemmenes bidrag gjennom fast givertjeneste og gaver på annet vis. Selv om deler av tradisjonell liturgi og ordinære tekstrekker kan benyttes i gudstjenestene, skiller formene på hovedsamlingen seg sterkt fra andre menigheter. Band istedenfor kirkeorgel, mindre bruk av ordinære liturgiledd, annen musikk- og prekenstil skaper noen av disse formmessige ulikhetene. I dag består menigheten av 22 cellegrupper og den samler ukentlig ca. 280

personer til gudstjeneste. Staben er satt sammen av 5 personer som fyller litt over 3 årsverk (www.lundehaugen-menighet.no / samtale med Helge Standal 12.10.2005).

I likhet med svært mange andre menigheter bygger utgangspunktet for arbeidet i Lundehaugen på dåpsbefalingen i Matteusevangeliet (Bibelen 1978, Matt. 28, 18-20). Allerede i arbeidet med å grunnlegge menigheten ble menighetens visjon, strategi og verdier nedfelt (www.lundehaugen-menighet.no).

Visjon

Nye mennesker skal komme til tro på Jesus og bli ført inn i et deltagende fellesskap der alle vokser i tro og kjærlighet.

Visjon inneholder tre ledd. For det første ønsker menigheten å rette sin oppmerksomhet mot *nye mennesker* og ønsker med bakgrunn i dette å arbeide for at "kirkefremmede" skal komme til tro på Jesus. I forlengelsen av dette ønsker de at disse skal *bli ført inn i et deltagende fellesskap*. Her ligger det i bunnen at de ikke ønsker en menighet der prester og andre ansatte gjør arbeidet, men at alle i fellesskapet deler ansvaret. I etableringsfasen var denne tanken så sterkt tilstede at de seriøst vurderte om de i det hele tatt skulle tilsette prest. Den siste delen av visjonen beskriver et ønske om å skape åndelig vekst, et fellesskap *der alle vokser i tro og kjærlighet*. Dette innebærer i følge menighetsprest Helge Standal (12.10.2005) en utvikling for enkeltmennesker både i relasjonen opp til Gud, og i relasjonen ut til andre mennesker. For å nå denne visjonen har Lundehaugen utformet en strategi med utgangspunkt i seks ord som begynner med G. De har også nedfelt åtte verdier som de ønsker skal prege arbeidet i menigheten (www.lundehaugen-menighet.no).

ÅTTE VERDIER I LUNDEHAUGEN

| | |
|----------------|---------------|
| Cellegrupper | Kvalitet |
| Nådegaver | Relevans |
| Evangelisering | Etterfølgelse |
| Kjærlighet | Enheter |

STRATEGI I LUNDEHAUGEN

Grunnlaget (bønn)
Grupper
Gudstjenester
Gaver
Givertjeneste
Gi det videre (evangelisering)

Fra vedtatt visjon til felles visjon

Visjonen for Lundehaugen menighet ble nedfelt i en etableringsfase da menigheten besto av en gruppe på åtte personer (4 ektepar). Disse åtte utformet også strategien det skulle arbeides etter og

konkretiserte også de verdiene som skulle ligge i bunnen for den aktivitet som utviklet seg. På dette tidspunktet vil jeg tro at etableringen av en felles visjon (for de åtte) var en overkommelig oppgave. Det som kanskje er en mer interessant problemstilling er hvordan dette er i dag for alle de som etter hvert har kommet til. Er det grunn for å anta at medlemmene deler en felles visjon, er denne den samme som ble vedtatt for seks år siden? Hva er i så fall gjort i Lundehaugen for å legge til rette for at dette har skjedd?

Om menighetens forhold til den grunnleggende visjon, verdier og strategi uttaler Helge Standal følgende *"Jeg vil si at det er nesten entydig at folk som er med har den samme visjonen og ser de samme verdiene og strategien"* (Helge Standal, 12.10.2005). Selv om dette svaret, vitenskapelig sett, alene ikke kan gi grunnlag for en bastant konklusjon, kan de kanskje gi grunnlag for en antakelse, og vil være en indikasjon på hvordan menigheten oppleves av en sentralt plassert person i menigheten. Dette kan bety at menigheten har lyktes med å videreføre en etablert visjon til nye medlemmer i fellesskapet. Standals forklaring på hvorfor det ser ut til å være slik, er den muligheten for valg som ligger der for nye medlemmer. Ingen er i utgangspunktet medlemmer i menigheten. Personer med eller uten tilhørighet i andre menigheter kommer i kontakt med fellesskapet og møter de verdier og holdninger menigheten representerer. På denne måten vil kanskje mange av de som velger å bli med, kunne si at menighetens visjon i utgangspunktet samsvarer med deres egen visjon for menighetsarbeidet. Dersom menigheten virkelig lykkes med å nå nye mennesker, kan det kanskje være naturlig å anta at det for mange av disse ikke umiddelbart er etablert sterke personlige visjoner for menighetsarbeidet. Men de verdier, former og den atmosfære som erfares i det første møte kan stemme godt overens med et indre bilde eller følelse av hva som oppleves som riktig eller godt for den enkelte.

Det er også et viktig moment her at Lundehaugen legger vekt på å formidle grunnlaget for menigheten på en aktiv måte. I et møte med menigheten gjennom trykksaker, hjemmesider på Internett, på gudstjenestene eller i andre sammenhenger vil en tidlig møte visjonsformuleringen som i alle sammenhenger løftes frem. Hvert semester arrangeres en egen visjonsgudstjeneste, der hovedtema for gudstjenesten er den etablerte visjonen. Det arrangeres også jevnlig kurs der menighetsbygging, verdier eller strategier er tema.

Sett i forhold til Senges tanker om den lærende organisasjon (1991) vil virkeligheten i Lundehaugen måtte ses noe annerledes. Selv om de i menigheten er veldig opptatt av en personlige mestringen ved at alle får bruke sine evner og gaver i fellesskapet, vil ikke menighetens felles visjon etableres ut fra de

mange personlige visjoner som finnes. Felles visjonen er allerede gitt, og kommuniseres tydelig i fellesskapene. At det allerede er utarbeidet en visjon vil som regel til en viss grad være tilfelle i andre typer organisasjoner og i mange menigheter. Kanskje vil noe av det avgjørende være at en i det daglige arbeidet lykkes med å integrere de personlige visjonene som finnes, og som kommer til, på en slik måte at de er med å tydeliggjøre og videreutvikle forståelsen av menighetens felles visjon. For en menighet er seks år relativt kort tid, og en kan kanskje også tenke seg at en i løpet av noen år vil oppleve at det kommer frem ønske om at den etablerte visjonen reformuleres. Situasjoner kan endre seg, og nye perspektiver kan også være med å videreutvikle og konkretisere visjonen ytterligere.

I et fellesskap preget av stor enhet, og der felles verdier og normer er innarbeidet, vil integreringen av nye i menighetsfellesskapet ha likehetstrekk med de prosesser som skjer ved inntak av nye lærlinger i et fag (jfr. kapittel 3.6). For nye medlemmer i Lundehaugen opplever jeg at den personlige utviklingen og tilknytningen deres til fellesskapet på en god måte kan beskrives som en utvikling fra perifer til full deltakelse. Delene i visjonen om at troende skal bli deltakende i fellesskapet og oppleve vekst i tro og kjærlighet, forutsetter en utvikling over tid, og som i mesterlæren vil dette også omfatte en identitetsutvikling. Denne prosessen kan beskrives ved en menighetsidentitet som styrkes gjennom tilegnelse av de etablerte verdiene og normene i fellesskapet på veien fra perifer til fullverdig deltakelse i fellesskapet.

Nå er jeg usikker på i hvor stor grad det etter hver vil gis rom for medlemmene til å utfordre etablerte verdier og strategier i Lundehaugen, men ut fra det som er skrevet tidligere i denne oppgaven vil det åpenbart være en fare for at for fastlåste oppfatninger og føringer kan være med å legge bånd på utviklingen. Noe vil måtte stå fast, men samtidig vil det i alle menigheter være behov å stadig stille spørsmål ved de forutsetninger og oppfatninger som rår, slik at en kontinuerlig og positiv utvikling kan sikres.

Cellegruppenettverk

En av de virkemiddel som benyttes i ustrakt grad Lundehaugen både for å få med nye, inkludere dem i et fellesskap og legge til rette for åndelig utvikling, er menighetens cellegruppearbeid. Jeg har ofte hørt det presisert fra Lundehaugen at de ikke *har* cellegrupper, de *består* av cellegrupper. Gruppene er både en del av menighetens strategi og verdigrunnlag. Det store og de små fellesskapene ses på som to like viktige sider ved menighetsarbeidet. Den plassen og betydningen menighetens cellegrupper har fått i Lundehaugen skyldes blant annet en forståelse av at livsforvandling skjer mest effektivt i mindre

felleskap. Helge Standal uttrykker følgende om den læring han mener skjer i gruppene: *"Så har vi cellegruppene. Det er jo der i hovedsak jeg tror at læring skjer, fordi der kan du snakke om det selv. Og da tar jo de opp det temaet som vi snakker om på gudstjenesten og prater om det, og får konkrete utfordringer til hva de skal gjør"* (Standal, 12.10.2005).

For å sikre at cellegruppene fungerer ut fra den intensjonen som er lagt ned som base for dette arbeidet, har det vært jobbet mye med funksjon og innhold i gruppene. Dette gjelder både hvilken hensikt de skal tjene, hvilke verdier som skal prege gruppene og hvilket innhold samlingene skal fylles med. Disse forholdene er direkte knyttet til menighetens visjon. Blant annet med bakgrunn i ønsket om å ivareta at nye mennesker skal komme til tro er det nedfelt at en av gruppens hensikter er å invitere med nye. Dette er blant annet konkretisert ved å bevisstgjøre seg selv og hverandre gjennom metoden "tre-i-bønn". Ved å rette fokus mot nabolag og omgangskrets i bønnearbeidet integreres evangeliseringsoppgaven naturlig i gruppene. Åpne grupper forutsetter også en åpenhet for gruppedeling når gruppen blir for stor. For at denne delingen bedre kan bli ivaretatt er det nedfelt som en verdi for gruppen å ha en leder og en nestleder. Denne åpenheten i gruppene fører videre til menighetens ønske om å føre troende inn i deltakende fellesskap. Hensikten og verdiene som er nedfelt og aktivitetene på samlingene bygger opp under å etablere et fellesskap preget av respekt, omsorg for hverandre og bygging av sosiale relasjoner. Samtidig er det ønskelig at deltakerne prioriterer samlingene, kommer for å gi noe til de andre, og bruker og utvikler gavene sine i fellesskapet.

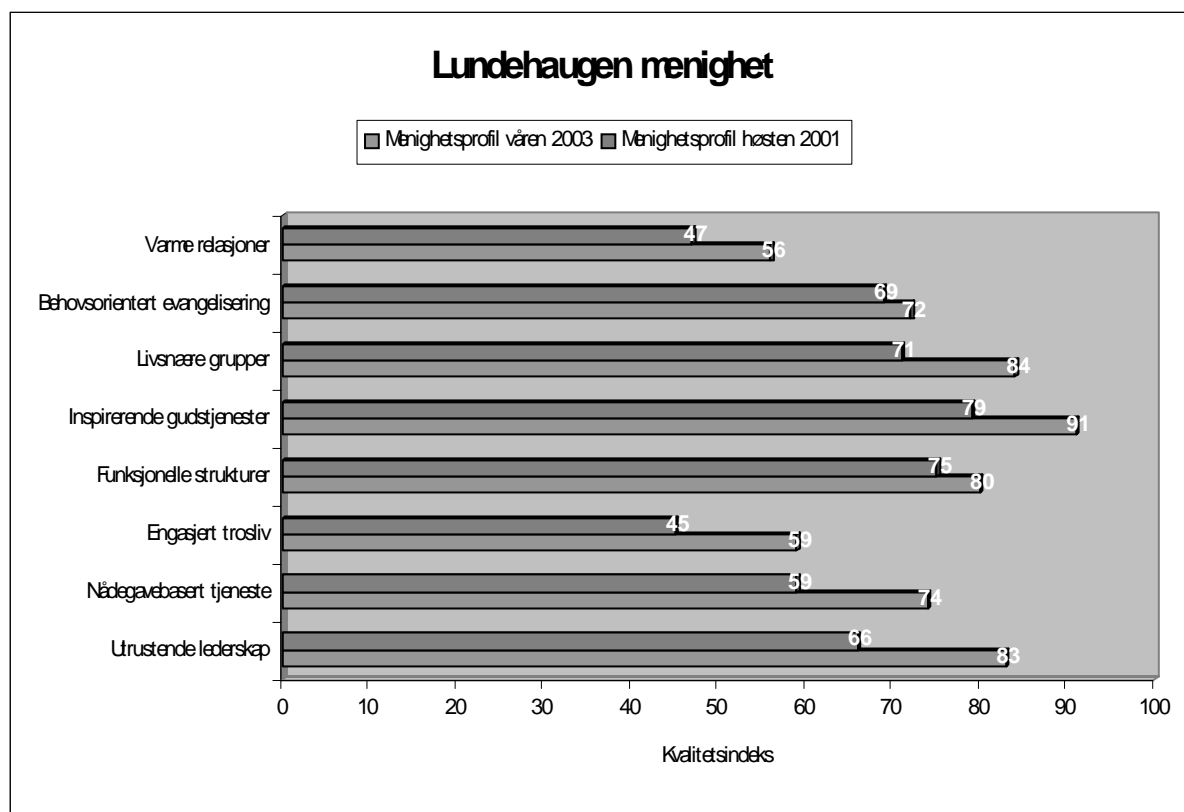
Når nye kommer til, eller nye grupper etableres legges det vekt på at gruppens kultur kan videreføres. I alle slike overganger vil grupper i følge gruppeteori gå gjennom en krise (bl.a. Forsyth 1999). Lundehaugen arbeider ut fra en oppfatning om at det grunnlaget som gruppene er basert på er gruppens gener. Gener definerer vekst og forplanter seg videre etter hvert som strukturen utvikler seg. Trekker en denne tankegangen helt ut vil en måtte forvente å finne samme verdibase og aktivitet i en gruppe som har vært utskilt fra en annen gruppe gjentatte ganger som i den opprinnelige gruppen. Selv om det ikke forventes at det alltid skjer en positiv utvikling i gruppen, viser foreløpige erfaringer i Lundehaugen lovende resultat. I tillegg er cellegruppens relasjon til det store fellesskapet og aktiv oppfølging av cellegruppeledere ment å bidra til å sikre at gruppene skal fylle sin hensikt over tid. Etter hvert som tiden går vil en slik gruppestruktur naturlig nok kunne møte utfordringer. Når alle som blir med i det lille fellesskapet på forhånd er klar over hvilke tanker som ligger til grunn for aktiviteten, gruppelederne får ett felles fora å dele erfaringer i, og gruppe medlemmene deler de samme overordne

tankene om menighetsarbeidet, vil sannsynligvis forutsetningene for å komme positivt ut av disse utfordringene være bedre.

En menighet i positiv utvikling

Til nå er det foretatt to menighetsundersøkelser i Lundehaugen med bakgrunn i NCD. Den første menighetsprofilen var klar høsten 2001, mens en ny kvalitetsundersøkelse våren 2003 gav grunnlaget for den siste profilen (figur 7.1). I 2001 var det *engasjert trosliv* som kom dårligst ut på profilen, mens *varme relasjoner* som den nest dårligste dette året kom ut som minimumsfaktor i 2003. Selv om arbeidet med *engasjert trosliv* medførte en markant forbedring av denne faktoren fra 2001 til 2003, gjaldt dette også de fleste av de andre sidene av menighetsarbeidet. Alle sidene viste fremgang.

En skåre på 50 tilsvarer et gjennomsnitt i Den norske kirke, og i arbeidet for å legge til rette for vekst er det en målsetning at kvaliteten ligger over gjennomsnittet på samtlige faktorer. Lundehaugen får skårer som strekker seg fra 45 til 79 i 2001 og fra 56 til 91 i 2003. I følge menighetsprofilen skal vekstvilkårene i denne menigheten være bedre enn i de fleste andre statskirkemenigheter, og viser svært positive resultat i forhold til for eksempel Molde og Spjelkavik (kapittel 7.3 og 7.4). Profilen tar i alle menigheter utgangspunkt i de aktive medlemmene, men samtidig vil sannsynligvis spesifikke egenskaper ved Lundehaugen gi andre forutsetninger i arbeidet med å legge til rette for menighetsvekst. Dette vil både kunne gå på bedre mulighet til å fokusere på en mer enhetlig målgruppe eller større mulighet til å ta i bruk arbeidsmetoder som lokalt vurderes som hensiktsmessig. Manglende mulighet til å nå større grupper for eksempel gjennom de breddetiltak en tradisjonell menighet ofte vil legge opp til (for eksempel konfirmantundervisning, 4-årsbok m.m.), vil også gi andre forutsetninger for Lundehaugen.



*Figur 7.1 Menighetsprofiler for Lundehaugen menighet høsten 2001 og våren 2003
(Lundehaugen menighet 2001, Lundehaugen menighet 2003)*

7.3 Spjelkavik menighet

Spjelkavik menighet er en relativt ny forstadsmenighet lokalisert i østre del av Ålesund kommune og var tidligere en del av Borgund menighet. Bydelen har de siste årene hatt en rask befolkningsøkning og har i dag vel 18 000 innbyggere. Tilflytting og nyetablering av mange familier og yngre mennesker fører til en bra fordeling i alle aldersgrupper under 60 år, men færre personer i de eldre aldersgruppene. Kommunens prognosene tilsier en fortsatt befolkningsvekst på 3 - 4 000 de neste ti årene. Særlig forventes det at en i løpet av noen år vil se en sterk økning i de eldste aldersgruppene. Menigheten har ca. 17 000 medlemmer og en kirke som ble innvidg og tatt i bruk i 1987. I tillegg til gudstjenester i kirken arrangeres det faste gudstjenester på tre andre gudstjenestesteder i menigheten. I staben er det i dag vel 11 årsverk fordelt på 14 personer i hele-, deltids- eller delte stillinger. Av dette har menigheten tre hele prestestillinger og to hele trosopplæringsstillinger i tillegg til daglig leder, kateket, kantor, diakoner, kirketjenere og kontor-, IT- og informasjonsmedarbeidere. Blant annet på grunn av høye medlemstall er dette en menighet som har et omfattende arbeid med kirkelige tjenester og andre

aktivitetstilbud. Befolkningssammensetningen gjør særlig at utfordringen med å gi et godt tilbud til de yngste aldersgruppene i menigheten blir stor. Omlag 240 døpte (ca. 150 dåpshandlinger utføres lokalt), 280 konfirmanter og 110 begravelser hvert år i menigheten sier noe om utfordringens omfang. Det er særlig interessant å merke seg at naturlig tilvekst gjennom fødsler og dåp for tiden er over dobbelt så stor som den naturlig avgangen med død og begravelser. I tillegg kommer en stor tilflytting. Det er også verdt å merke seg at omfaget på konfirmanter er relativt høy også i prosentandel (over 90% av medlemmene). Etter hvert som alderssammensetningen endres vil det kanskje være nye utfordringer som møter menigheten, blant annet med økt omfang av begravelser, sorgarbeid og eldrediakoni (www.kirken-ålesund.no/spjelkavik / samtale med Olav Gading 12.10.2005).

Visjonsprosess med utgangspunkt i en drømmereise

Med bakgrunn i vedtatt trosopplæringsreform og bevilgninger over statsbudsjettet høsten 2003 inviterte trosopplæringssekretariatet (Kirkerådet) i desember 2003 alle menigheter i Den norske kirke til å sende inn søknad om lokale trosopplæringsforsøk. Søknadsfristen var satt til primo februar, noe som medførte at menighetene hadde begrenset tid til å forberede en lokal søknad. Betydningen av å legge opp til en grundig og bred lokal prosess ble likevel understreket fra sekretariatet. Dette forsøkte Spjelkavik menighet å legge vekt på og la opp til en intensiv prosess i stab og menighetsråd i januar 2004. I løpet av en tre dagers periode deltok de aller fleste av menighetens lønnede medarbeiderne i prosessen med å utforme visjoner, målsetninger og tiltak for et lokalt trosopplæringsarbeid i Spjelkavik. Menighetsrådet var de to første dagene invitert til å være med på en felles middag med et påfølgende møte der stabens tanker ble luftet og menighetsrådet kunne komme med bidrag i prosessen. Prosessen tok utgangspunkt i et opplegg for strategiske prosesser i lokalmenigheten og er utarbeidet av trosopplæringssekretariatet og IKO (Kirkerådet 2003 b). Her var en drømmereise et viktig utgangspunkt. Alle deltakerne i prosessen ble utfordret til å bruke tid individuelt til å se for seg hvilken drøm de har for det lokale trosopplæringsarbeidet. Dette ble i ettertid delt med de andre uten å bli kommentert i første omgang. *"Men vi fikk mange innspill, og ulike innspill. Og så først etter et alle hadde fått legge frem sitt, så åpnet vi for refleksjoner over det de andre hadde sett på, og på en måte prøve å trekke linjer mellom vårt eget og andre sitt, eller mellom ulike andre sine ideer og synspunkter"* (Olav Gading 12.10.2005). Med bakgrunn i denne prosessen ble det utarbeidet en felles visjon for et nytt trosopplæringsprosjekt i Spjelkavik: *"Spjelkavik menighet vil gi alle døpte hjelp til å leve som kristne."* (Spjelkavik 2004). Mål, verdier og tiltak ble også konkretisert i løpet av prosessen. Både den lokale situasjonen med mye barn- og unge og et grundig forarbeid med søknaden kan nok ha vært medvirkende årsaker til at Spjelkavik menighet i mars fikk tilslag på et omfattende fullskala forsøksprosjekt i mars 2004. Tiltakene som nå delvis har

kommet i gang er bevisst koblet til menighetens gudstjenestearbeid. Et opplegg blant annet med fasehelger for 4-, 6-, 8-, 10- og 12-åringer bygger videre på innarbeidede tiltak som fireårsbok og seksårsbok, og innebærer invitasjon til gudstjeneste på søndag og samlinger mer eller mindre i tilknytning til denne gudstjenesten på lørdagen.

Det som oppleves særlig interessant i denne prosessen er den betydning det kan virke som den fikk i ettertid for de som deltok, ikke minst for staben. Sokneprest Olav Gading uttalte følgende om det utbyttet han mener prosessen har gitt:

Vi fikk en veldig spennende og god arbeidsgang. Og dette ble viktig for oss. Vi sa det til hverandre at om vi nå ikke får prosjekt så har denne runden vi har vært gjennom sammen vært viktig...Jeg tenker det at vi fikk den gevinsten at vi snakket mye sammen om målsettinger. Vi oppdaget, og det var veldig viktig, vi oppdaget at selv om vi kan ha ulike synspunkter på hvordan vi skal nå målene våre, altså metodiske valg og sånn. Så har vi en felles samlende visjon. Det var viktig for oss...Men det viktigste var at vi fikk snakket sammen. At vi så - på en måte kanskje ble tryggere på hverandres visjoner.

Gading 12.10.2005

Med det tidspresset som lå i denne saken er det interessant å se hvor langt det er mulig å komme med tverrfaglig samarbeid om dette prioriteres i prosessen. Det kan også vise nytten av å ha gode redskaper tilgjengelig, redskaper som har ett faglig fundament og er utviklet for å skape fruktbare prosesser i fellesskapet. Å vurdere hvilken betydning denne prosessen har hatt for menigheten og trosfellesskapet vil være en større utfordring, men den vil kanskje ha mindre direkte betydning når det for eksempel gjelder å stimulere det frivillige engasjementet. En bred prosess som har som målsetning å skape en samlende visjon for hele trosfellesskapet vil kreve mye mer tid og omfang enn det ble gitt rom for i søknadsutlysningen i 2003. Om en ønsker å frigjøre frivillige ressurser til tjeneste i trosopplæringsarbeidet må det i følge det som er skrevet tidligere i denne oppgaven være ønskelig å etablere en prosess som også inkluderer personer utenfor stab og menighetsråd.

Gudstjenesten som et lærende fellesskap

Spjelkavik menighet har et aktivt og nyskapende gudstjenestearbeid og er blant annet en av fire liturgiske forsøksmenigheter i Møre bispedømme. "Det har i mange år vært arbeidet veldig bevisst med gudstjenestelivet i menigheten, og vi har nok, jeg skal ikke begynne å karakterisere i forhold til andre, men vi har nok en kjerne på gudstjenestene våre som er veldig aktive og bevisst." (Gading, 12.10.2005). Dette gjør at det arbeides for at annet menighetsarbeid som trosopplæring, konfirmasjonsarbeid, annen undervisning m.m. skal ha en naturlige plass i gudstjenestesammenhengen. Det legges dermed ikke opp til egne dåpsgudstjenester (til tross for ca. 150 dåp), presentasjon og samtalegudstjenester for

konfirmantene legges til ordinært høymesse tidspunkt og trosopplæringstiltak knyttes til de ordinære gudstjenestene. *“De lærer ganske mye gjennom det de er med på i disse gudstjenestene. Ikke bare på det vi sier, men mer kanskje på de vi gjør og det vi ser, observerer, opplever”* (Gading, 12.10.2005). Den bevisstheten som kommer til syne i samtalen med Gading rundt et utvidet læringsbegrep er interessant. Gudstjenesten og menigheten fungerer ut fra det sokneprest Olav Gading sier som et læringsfellesskap.

Jeg har vel brukt et ord om menigheten som læringsfellesskap eller gudstjenesten som læringsfellesskap... Det at vi har de tingene med på gudstjenesten som vi har og som har vært der hele tiden, har jo vært der nettopp fordi at de på en måte setter fast disse sentrale sidene med hva er det å være et kristent menneske... at der foregår veldig mye læring gjennom hele gudstjenesten det er helt åpenbart. Så jeg er nok kommet ut av det som en kanskje tenkte før at læringen først og fremst på gudstjenesten foregår gjennom preken, men helheten er mye viktigere for meg... Det har nok sammenheng med at vi har et nokså utvidet læringsbegrep i forhold til dette gamle, tradisjonelle at jeg lærer deg noe når jeg sier det til deg... En slags helhetspedagogikk, ja det går på at vi lærer gjennom alt vi gjør, derfor må vi ha det i tankene i alt vi gjør at vi kan ha en helhet i det vi gjør og sammenheng i det vi gjør.

Gading, 12.10.2005

Disse tankene gir indikasjon på at det i Spjelkavik og sannsynligvis også i mange andre menigheter finnes tanker om at menigheten og de fellesskap som finnes der fungerer som læringsfellesskap. Det kan likevel være interessant og stille spørsmål ved i hvor stor grad disse tankene i praksis fører til endrede arbeidsformer. Sannsynligvis vil de nok det til en viss grad, men det kan kanskje være viktig at slike tanker ikke bare blir en del av den tause kunnskapsbasen i menigheten. Tas det for eksempel i bruk metoder eller begreper som kan bidra til at denne læringen, som åpenbart skjer, ikke bare blir *“tilfeldig”*? Kan denne læringen planlegges? Kanskje kan det være noe å tjene på å utvikle en bedre dialog mellom medarbeiderne om hva som skal prege dette fellesskapet og læringen. Selv om mye ligger lagret i en felles uttalt verdi- eller kunnskapsbase vil det kunne eksistere atferd og holdninger som motarbeider hverandre og hindrer at læring kan skje på en god måte. Faren er at om grunnleggende verdier ikke blir tydeliggjort og målsetninger ikke uttales kan en kanskje gå glipp av synergieffekter i læringen. I forhold til gudstjenesten og menighetens møte med dåpsfamilier uttrykker Gading følgende:

Vi har ikke noe uttrykt målsetning med møte med dem, utover at de skal møte en troende og praktiserende menighet som praktiserer det å gå til gudstjeneste. Det er jo det de ser... Idealet vårt er nok å for eksempel velge salmer på en gudstjeneste med dåp, og ha det i tankene. Hvor vellykket det blir er vel en annen sak. Men at vi de dagene er mer bevisst på å ha noen av, skal vi si, standardssalmene, det er vi nok. Men ellers er nok dette i stor grad opp til den enkelte sin egen refleksjon. Vi har ikke noe felles uttrykt på dette, men når jeg skriver preken prøver jeg å ha i tankene om det er dåpsgudstjeneste eller ikke for eksempel.

Gading, 12.10.2005

Ved at menigheten og gudstjenesten ses på som et lærende fellesskap mener jeg dette også setter krav til en høyere bevissthet rundt de læringsmekanismer som ikke er en del av den planlagte aktiviteten. Kan det være slik at grunnleggende verdier i stor grad tas for gitt i en menighet, og at underliggende verdier dermed ikke i tilstrekkelig grad blir gjenstand for kritiske drøfting og refleksjon? Ett viktig utgangspunkt i det å tenke helhetlig om læringsfellesskapet kan kanskje være økt fokus på de verdier som en tenker skal prege relasjoner, uttrykksformer og aktiviteter i fellesskapet.

Engasjert trosliv som minimumsfaktor

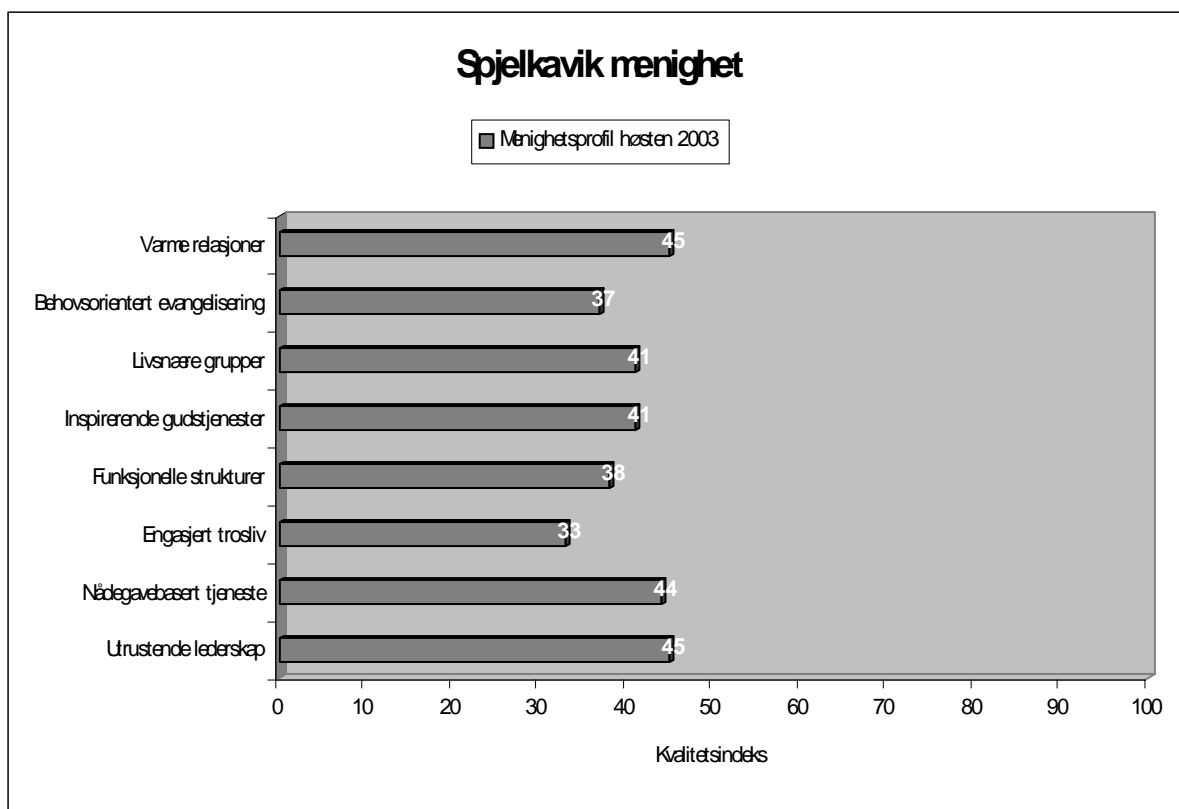
Spjelkavik menighet gjennomførte høsten 2003 en undersøkelse ut fra NCD. Menighetsprofilen viste den gang at menighetens minimumsfaktor var *engasjert trosliv*. Til tross for at det ikke var like stor overbevisning i menighetens ledelse om at dette virkelig var den siden ved menighetslivet som hadde dårligst kvalitet vedtok menigheten å arbeide med å sette i verk tiltak for å forbedre denne faktoren. Tiltakene som er iverksatt omfatter blant annet invitasjon til ulike sammenkomster for frivillige medarbeidere og utarbeidelse av en oversikt over de frivillige medarbeiderne i menigheten. Denne listen inneholder navn på ca. 250 frivillige medarbeidere. Den største utfordringen mener soknepresten ligger i å følge opp disse på en god nok måte.

...men vi ser at en av våre største utfordringer går på akkurat dette her med å ha kapasitet til å ta oss av frivillige medarbeidere på den måten vi vil. Det er så stor fart, på det aller meste. Vi er så presset alle i staben, at vi ser at dette blir en salderingspost. Vi er på jakt etter gode måter, og har begynt å se oss om etter gode måter å gripe det an på. Men det er der vi er.

Gading, 12.10.2005

Noe av årsaken til at resultatet av testen overrasket var at de opplever at veldig mange engasjerer seg i menighetsarbeidet, enkelte er også svært aktive. Samtidig har nok menigheten erfart at det er blitt vanskeligere å få personer til å binde seg og ta på seg oppgaver over lengre tid. Forespørsel om begrensede oppgaver har de imidlertid nettopp hatt positive erfaringer med i forbindelse med en offensiv for å rekruttere til en forbønnsjeneste for konfirmantene. I forbindelsen med oppfølging av frivillige medarbeidere er det tydelig at forskjellene når det gjelder strukturoversikt, oppfølgingsrutiner og prioriteringer av ansattes tidsbruk til dette arbeidet mellom Storsalen (jfr. kapittel 7.1) og en tradisjonell statskirkemenighet som i dette tilfellet Spjelkavik er stor. Mange av de samme erfaringer som Spjelkavik opplever når det gjelder disponibel tid til oppfølging av frivillige medarbeidere deles også av Molde menighet (jfr. kapittel 7.4). Selv om menighetene ser betydningen av de frivillige medarbeidernes innsats og har et sterkt ønske om å gjøre noe mer i forhold til denne siden av arbeidet, finnes det utfordringer i systemet som gjør dette krevende. Forskjellene som kan ses for eksempel i forhold til Storsalen kan gå på ulikheter i struktur (stillingsbeskrivelser, ansvarfordeling m.m.), oppgaver

(kirkelige tjenester), verdier og kirkeforståelse (for eksempel syn på det allmenne prestedømmet eller tjenesteansvar) eller læringsmål (fokus på disippelgjøring). I arbeidet med å videreutvikle læringsfellesskapet i menigheter som Spjelkavik og Molde (jfr. kapittel 7.4) og legge til rette for et sterkere engasjement tror jeg det vil ha betydning at en lykkes med utvikle nye lederroller ut fra det som tidligere er omtalt i oppgaven (jfr. § kapittel 6.4 og 6.5).



Figur 7.2 Menighetsprofil for Spjelkavik menighet høsten 2003 (Spjelkavik menighet 2003)

7.4 Molde menighet

Molde menighet er en småby- og sentrumsmenighet på Nordvestlandet med mye av aktiviteten sentrert rundt Molde domkirke. Geografisk omfatter menigheten sentrumsområdene av Molde by og vestre bydel som totalt har ca. 11 000 innbyggere. Som stiftsmenighet har menigheten et relativt høyt medlemstall. Ca. 10 000 medlemmer fører med seg mye aktivitet på mange områder. Gudstjenester og kirkelige handlinger krever mye av ressursene til blant annet prester og kantorer. Menigheten har 15 personer fast ansatt eller på lengre engasjementer. Av disse har 8 personer fulle stillinger i menigheten, mens de resterende stillingene er delt eller delvis disponert utenfor menigheten (domprost og trosopplæringsmedarbeider). Det er et omfattende kirkemusikalsk arbeid i menigheten med flere kor og

en relativt stor konsertproduksjon. Menighetens barne- og ungdomsarbeid er også svært omfattende og inkluderer blant annet et nyetablert trosopplæringsarbeid i samarbeid med Bolsøy menighet. I eget klubblokale i Molde sentrum bygges det opp en ungdomskafé og en ungdomsменighet for aldersgruppen 15 til 18 år. Det gjøres også et diakonalt arbeid i menigheten som i stor grad utføres gjennom et samarbeid med Molde menighetspleie. Aktivitetene omfatter blant annet, eldrearbeid, bønnetjeneste, besøkstjeneste og barnehagedrift.

Menigheten fremstår vel kanskje som en relativt normal småbymenighet, med til dels tradisjonelle kirkelige aktiviteter. Innenfor staben er det flere sterke faggrupper som brenner for "sine" virksomhetsområder. I arbeidet med å etablere en felles forståelse i menighetsarbeidet kan dette oppleves både berikende og utfordrende.

Fra 1998 har menighetsrådet gjennom to menighetsrådsperioder tatt initiativ til å utvikle strategiplaner for arbeidet i menigheten. Den første planen ble vedtatt i januar 1999 etter et års arbeid, mens plan nr. to ble vedtatt av et nytt menighetsråd i februar 2003 etter vel et års arbeid. "...strategiplanen la veldig vekt på at Molde menighet skulle være en plass der menighetsmedlemmene kunne finne trivsel i gudstjenesteliv og i fellesskap" (fra samtale med fungerende sokneprest Harald Sunde 05.10.2005, vedlegg 1). Den vedtatte overordnede målsetningen med arbeidet i menigheten har tilnærmedesvis vært den samme i begge planene. Denne bygget på de overordnede mål som bispedømmet har vedtatt og som tar utgangspunkt i misjonsbefalingen (Bibelen 1978, Matt. 28,18-20). En lokal visjonen om å være en *levende menighet* har også ligget i bunnen.

Overordnet målsetning:

Molde menighet skal gjøre mennesker til Jesu disipler i det vi døver dem i Faderens, Sønnens og Den Hellige Ånds navn, og lærer dem å holde alt det som Jesus har befalt oss. Molde menighet skal være en levende menighet som bringer mennesker frem til en bekjennelse til Kristus. Menigheten skal være inkluderende og utadrettet og ta menneskers åndelige og eksistensielle spørsmål på alvor.

Molde menighetsråd 2003, s. 2

Strategiplanarbeid som pedagogisk ressurs

Selv om menighetsrådet tok initiativet til planen var det et ønske å få flest mulig inkludert i prosessen. Dette gjaldt i særlig grad den første planen. Stab, underutvalg og menighetsmøte kom med innspill til planen før den ble utarbeidet av en sammensatt arbeidsgruppe og nedsatt av menighetsrådet. Det var også et ønske at de ulike underutvalgene skulle konkretisere vedtatte strategier med egne handlingsplaner for sine ansvarsområder (undervisningsutvalg, misjonsutvalg, barne- og ungdomsutvalg, gudstjenesteutvalg m.m.).

For menighetsrådet har planene vært nyttige redskap som både har fungert godt med tanke på å ha fokus i arbeidet, i forhold til prioriteringer som gjøres og som et redskap til å evaluere virksomheten ut i fra. Selv om menighetsrådet ikke selv har tatt initiativ til å iverksette alle tiltakene som står nedfelt i planen, viser det seg i ettertid at mye av innholdet i planene er gjennomført helt eller delvis. I forlengelsen av dette er det naturlig å stille spørsmål ved hvordan planene har fungert for menigheten som helhet. Stab og utvalg har vært involvert i utarbeidelsen og har fått noe konkret å forholde seg til og arbeide ut fra. Samtidig kan det virke som det har vært en utfordring å bevisstgjøre bredden i menighetsfellesskapet om planens innhold og intensjonene bak den.

Det har jeg inntrykk av at er blitt litt dårligere etter hvert. Planen har jo vært presentert på menighetsmøte og den har vært drøftet, men vi må vel si at det vi sliter med, i hver fall per i dag, er dette med frivillighet, få folk kan binde seg å ta ansvar, å være med og jobbe for de målsettinger, over tid, som ligger i denne planen. Levende menighet er ikke noe vi får til på en søndag eller to, men det er noe som må skje hele året.

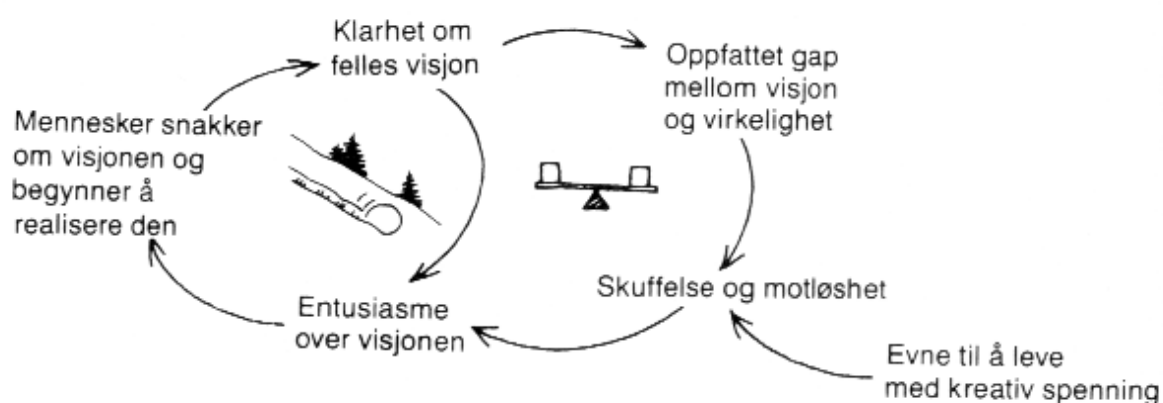
Sunde 05.10.2005

Ett interessant forhold har vært forskjellen på de to planene som er utarbeidet. Plan to var tenkt som en revidering av den første planen. Dette medførte blant annet at det ikke ble arbeidet så mye med visjoner og overordnet mål. Det ble heller ikke gjennomført en fullt så omfattende planprosess, ved at en tok utgangspunkt i det en hadde fra før og utvalgene ikke ble trukket så aktivt med i prosessen. Andre faktorer som var forskjellig i prosessen rundt plan to var ambisjonsnivået. Særlig på det økonomiske området var denne planen relativt ambisiøs. En satsning på tilskudd fra næringslivet samt et ønske om markante økninger i menighetens givertjeneste var noe av satsningen i denne planen.

Jeg tror at kanskje ble den for omfattende... Og så er det fryktelig viktig... at ikke visjonene blir for urealistiske... Jeg vil ikke si at det er det i noen av disse planene, men det var kanskje tilløp i prosessen underveis, og av og til kan jo sånne ting virke litt urealistiske.

Sunde 05.10.2005

At det ble lagt opp til dette ambisjonsnivået i planen kan nok blant annet finne sin forklaring i et innspill i planprosessen fra domprosten. Han forfattet et visjonært notat som blant annet satte det lokale menighetsarbeidet i et historisk perspektiv. Dette notatet ble av menighetsrådet vedtatt tatt inn som ett visjonsgrunnlag i planens kapittel 2 (*Molde menighet – fra visjon til handling, Et strategidokument om vekst og utvikling i Molde domkirke*). I hvor stor grad bredden i menighetsfellesskapet var komfortabel med det ambisjonsnivå som til slutt ble vedtatt vet jeg ikke, men Senge (1991) illustrerer hvilken dynamikk som skapes om gapet mellom organisasjons visjoner og virkeligheten blir for store (figur 7.3).



Figur 7.3 Oppfattet gap mellom visjon og virkelighet som balanserende faktor på prosessen mellom menneskelig engasjement om en felles visjon (Senge 1991, s 232).

Som daglig leder for menighetsrådet var min rolle i disse prosessene å koordinere initiativ og skrive planen ut i samarbeid med en arbeidsgruppe. Ved utarbeidelsen av plan to hadde dessuten daglig leder permisjon i en større del av stillingen og var av den grunn mindre tilstede i stabsfellesskapet. Dette kan også ha bidratt til at planprosessen internt i staben ikke var optimal, ved at kontakten mellom arbeidsgruppa og staben ble mangelfull.

Selv om plan to har vært et godt redskap for menigheten og det har vært en positiv utvikling på mange av de moment som er nedfelt i planen, kan en del tilbakemeldinger tyde på at planen har vært mer omstridt og ikke tatt så aktivt i bruk som en kunne håpe på.

Og så er det fryktelig viktig, når en lager en plan, at folk blir involvert slik at de selv føler at dette er deres, og at det er noe de kan gå for... Selv var jeg i hver fall mindre involvert. Den ble mer lagt på bordet. Hvorfor det ble slik vet jeg ikke helt. Jeg var selv mer med i utarbeidelsen av den første planen. Og det kommer an på hvor mye en samtaler med hverandre underveis hvor en vil hen... men jeg ser mer og mer at prosessen i en slik plan er kanskje like viktig som planen. Da engasjerer du kan hende folk slik at de også vil være med å jobbe med dette her.

Sunde 05.10.2005

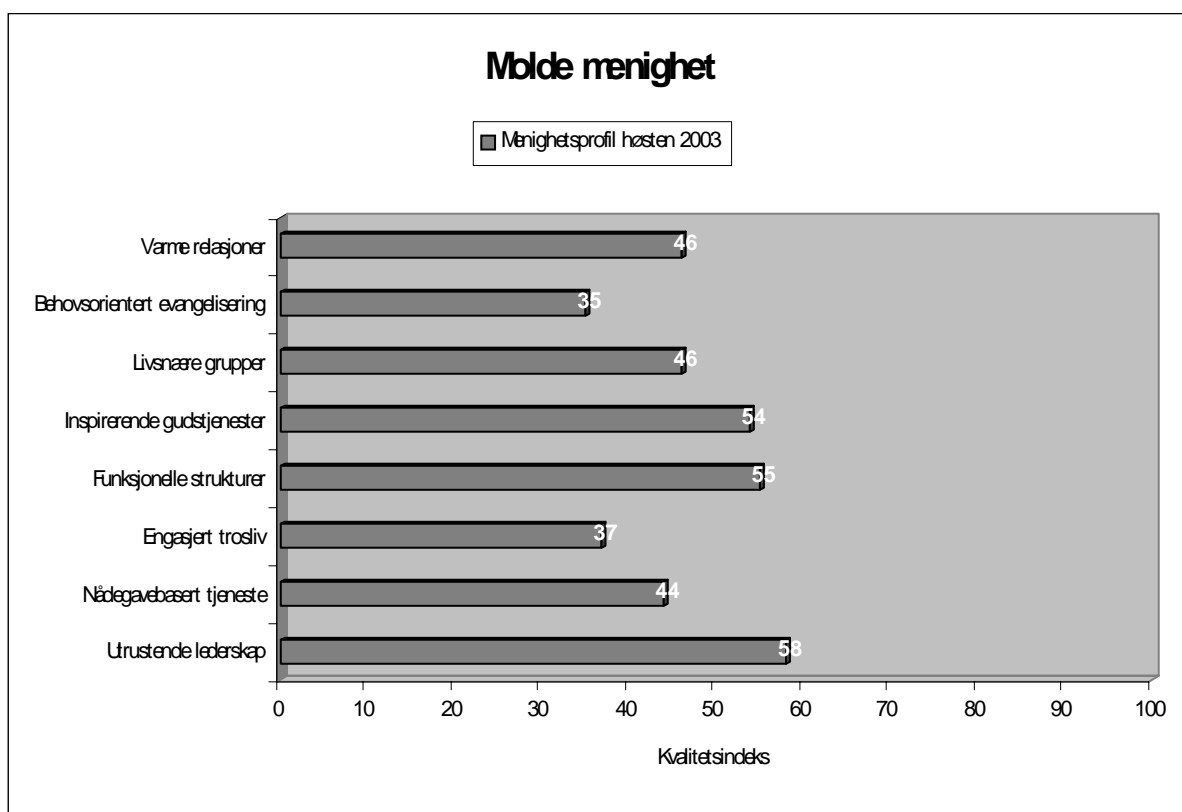
Om utviklingen av nye planer i fortsettelsen skal bli et enda bedre redskap i Molde menighet, kan det være nyttige moment å ta lærdom av noen av de tidligere erfaringene en har skaffet seg. Noen av de viktigste momentene som det går an å lære noe av kan oppsummeres i følgende punkt:

- Prosessen er minst like viktig som planen, dette forutsetter at det etableres en bred og åpen dialog
- Prosessen må ta utgangspunkt i hensikten med menighetsarbeidet

- Prosessen må ta den enkeltes drømmer og visjoner for menighetsarbeidet på alvor
- Ambisjonsnivået må legges på et nivå som både skaper nødvendig kreativ spenning, men samtidig oppleves realistisk av de fleste medspillerne
- Menighetens visjoner tydeliggjøres
- Innholdets omfang reduseres

Menighetsprofil med varierende mottakelse

Molde menighet gjennomførte høsten 2003 en menighetsprofil for å måle kvaliteten på ulike sider ved menighetslivet. Undersøkelsen viste noen uventede resultater, og det har til en hvis grad vært ulike syn i menigheten om i hvor stor grad undersøkelsen stemmer overens med virkeligheten. Samtidig bekreftet undersøkelsen signal og opplevelser som kommer fra annet hold. De to sidene menigheten fikk lavest skåre på var *behovorientert evangelisering* og *engasjert trosliv*.



Figur 7.4 Menighetsprofil for Molde menighet høsten 2003 (Molde menighet 2003)

For disse to sidene ved menighetslivet finnes det også andre indikasjoner som kan tyde på at kvaliteten kunne vært høyere. Mange mener at menigheten en tid har slitt med å inkludere nye i menigheten, blant annet har de etablerte smågruppene i menigheten vært til dels svært "etablert". Det er også en

daglig utfordring å engasjere frivillige medarbeidere til innsats i menigheten. Noen av de konkrete tiltakene som er satt i verk for å øke kvaliteten på disse områdene har vært etablering av nye åpne smågrupper, temakvelder og temagudstjenester. Det har også vært et mål at menigheten i løpet av 2005 kan finne nye måter å tenke om frivillighet på, og at oppfølgingen, rekrutteringsmetodene og forvaltning av de frivillige ressursene kan gjøres på en bedre måte. Selv om *behovorientert evangelisering* kom ut som minimumsfaktoren kan det virke som det var lettere for mange å gripe fatt i *engasjert trosliv*. I praksis ble nok til en viss grad begge disse faktorene tatt noe hensyn til selv om det ble vedtatt å gjøre en ekstra innsats i forhold til minimumsfaktoren.

Testresultat for en enkelt menighet kan selvfølgelig til en viss grad inneholde feilaktige resultat. Samtidig kan resultatet av en undersøkelse som gir et uventet utfall, og som stemmer dårlig overens med de mentale modellene som er etablert, føre til problemer med å godta testresultatet. Om disse tilbakemeldingene stammer fra en undersøkelse eller det kommer gjennom innspill på annen måte, kan en naturlig reaksjon være å søke å forsvare gitte antakelser og forestillinger. Innspill eller ny kunnskap står dermed i fare for å bli forkastet.

Om Molde menighet fra 2006 på nytt går i gang med utarbeidelsen av en strategiplan for menigheten, kan kanskje en ny menighetsprofil gi nyttig innspill i prosessen.

7.5 Hvilken verdi kan erfaringene ha?

Alle erfaringer har verdi. Det er likevel viktig at en ikke tar for gitt at en erfaring som er gjort i én kontekst kan overføres automatisk til en annen kontekst. Fra de menighetene som jeg har sett nærmere på i dette kapitlet har jeg trukket frem noen forhold eller eksempler som jeg mener kan ha interesse for å belyse denne oppgavens problemstilling og innhold. De erfaringene eller eksemplene som er trukket frem omfatter:

- Tilrettelegging for en desentralisert maktstruktur (kapittel 7.1, *Et desentralisert tjenestenettverk*)
- Fokus på helhetstenkning på læring i menigheten (kapittel 7.1, *Et helhetlig læringsmiljø med et utvidet læringsmål*)
- Arbeid med å gjøre en gjeldende visjon til allemannseie (kapittel 7.2, *Fra vedtatt visjon til felles visjon*)
- Verdibasert smågruppearbeid (kapittel 7.2, *Cellegruppenettverk*)

- Arbeid med å utvikle en felles visjon (kapittel 7.3, *Visjonsprosess med utgangspunkt i en drømmereise*)
- Fokus på gudstjenesten som lærende fellesskap (kapittel 7.3, *Gudstjenesten som et lærende fellesskap*)
- Planarbeid i menighetsutviklingen (kapittel 7.4, *Strategiplanarbeid som pedagogisk ressurs*)
- Bruk av menighetsprofil som verktøy i menighetsutviklingen (kapittel 7.2, 7.3 og 7.4)

Lokale utfordringer og praksis vil variere mye. Eksemplene som er trukket fram kan være med å illustrere ulike innfallsvinkler, og kan forhåpentligvis sette i gang noen tankeprosesser hos eventuelle lesere. For denne oppgaven mener jeg det er av betydning å trekke frem eksempler fra virkeligheten, og sammenstille disse eksemplene med de tanker som ellers kommer frem i oppgaven. Om ikke annet kan eksemplene illustrere at elementer eller likheter med det som jeg i oppgaven har beskrevet som den lærende menighet finnes. På denne måten håper jeg at praktiske erfaringer fra en aktuell kontekst sammenholdt med teori kan gi nye perspektiver, føre til økt refleksjon, og gjennom dette bidra til å skape ny kunnskap.

8 AVSLUTNING

8.1 Hvorfor utvikle en lærende menighet?

Uten tvil har mye av den aktivitet som foregår i kirken i dag innebygd elementer av opplæring. Den opplæringen som skjer vil i ulik grad være planlagt, og opplæringen har en stor bredde i både form og innhold. Ikke minst har både kirkens nyeste undervisningsplaner og arbeidet i lokalmenighetene utviklet seg i positiv retning de siste årene (Engelsen 1998). Dette er bra, variert opplæring er nødvendig. Til tross for dette tror jeg kirken fremdeles har et stort og uutnyttet læringspotensial. Dette vil selvfølgelig variere mye fra menighet til menighet, men det kan stilles spørsmål ved om enkelte mentale modeller er for godt inngrodd i Den norske kirke. For mange menigheter vil kanskje noen av følgende mentale modeller, spor eller strukturer være en utfordring og komme ut av:

- Planlagt læring i menigheten avgrenses og relateres i hovedsak til forkynnelse og undervisning.
- Grunnleggende verdier tas for gitt.
- Lav bevissthet om de verdier som preger aktiviteter, strukturer og relasjoner hindrer verdibasert ledelse.
- Ledelse og formelle strukturer definerer maktstrukturer og skal sikre kontroll
- Katekumenatet ses i likhet med andre fagområder i stor grad på som en egen avdeling eller sektor i menigheten.
- For sterk profesjonstekning som hindrer utviklingen av et godt tverrfaglig samarbeid.
- Opplæringen preges av at den lærende ses på som et objekt i læreprosessen.
- Menighetens ressursbruk til målrettede opplæringstiltak rettes i liten grad mot trosfellesskapet.
- Menighetens strukturer, uttrykksformer og opplæring tilpasses i liten grad lokale behov, og egenskaper ved den lokale konteksten.

Undervisning og utvikling to sider av samme sak

Mennesker kan få kjennskap og utvikle ferdigheter, og de kan dele erfaringer og opplevelser gjennom en mengde ulike aktiviteter og metoder i menighetene. For mange vil det kanskje allikevel kunne være et steg videre før denne kunnskapen bidrar til å utvikle en kristen identitet eller tro. *Når målet gjelder kunnskap, ferdigheter og opplevelser, vil en rekke metoder stå til rådighet. Når målet er å overbevise og å styrke troen, blir saken vanskeligere* (Dale 1994, s. 76). I arbeidet med å frigjøre menneskelige ressurser til

tjeneste vil denne identitetsutviklingen ha avgjørende betydning for lokalmenighetene. Engelsen (1998) peker på utfordringen som dåpsopplæringsplanen fra 1991 gav menighetene i forhold til behov for flere medarbeidere:

Det er viktig at ulønnende medarbeidere i menigheten og i ulike kristne organisasjoner engasjerer seg aktivt i dåpsopplæringsarbeidet. For å få det til, må kall til tjeneste bli tatt med i forkynnelsen i menigheten. Kallsforkynnelsen må bli satt inn i et vidt perspektiv slik at nye mennesker får en åndelig motivering til arbeidsinnsats. Det er viktig å få et bredt spekter av voksne personer med ulike bakgrunn, kompetanse og personlige egenskaper inn i arbeidet med barn og unge.

Engelsen 1998, s. 214

Her pekes det på en viktig utfordring som menighetene står overfor og som også vil gjelde andre deler av menighetsarbeidet. Kallsforkynnelsen i forståelsen forkynnelsen av kall og utrustning til tjeneste vil det definitivt være behov for i menighetene. Det er likevel et spørsmål om forkynnelsen av kall til tjeneste alene vil være tilstrekkelig til å skape den åndelig motivasjonen som er nødvendig. En løsning med en endring i forkynnelseens innhold eller fokus alene kan kanskje virke som en enkel løsning på en kompleks problemstilling. Jeg har tidligere i oppgaven hatt fokus på den utviklingen eller læringsprosessen som må til for at mennesker skal oppdage og motiveres av hensikten ved liv og menighet. Kanskje er en kommet til et punkt der det må skje mer fundamentale omveltninger rundt hvordan det tenkes om strukturer, ledelse, læringsprosesser og de verdier som preger arbeidet i menighetene.

Mens det i de fleste menigheter finnes eksempler på gode og målrettede tiltak for å gi brede lag av menigheten opplevelser og kjennskap til Bibelen og den kristne tro, opplever kanskje mange menigheter en større utfordring i å utvikle disse opplevelsene og kjennskapet til "levd liv". Til en viss grad vil nok dette ha sammenheng med ulik kirkeforståelse eller ulike læringsmål (jfr. kapittel 7.1), men det vil også være en større pedagogisk utfordring og vil kanskje kreve andre metoder (Dale 1994). For mange menigheter i Den norske kirke kan det være nødvendig å arbeide for å øke bevisstheten i forholdt til behovet for et målrettet arbeid med å fostre medarbeidere.

Medarbeiderfostring – i betydningen fostring til å ta et tak i den menighet man tilhører – er et forsømt mål i alle planer. Flere steder i planene blir det understreket at undervisning i kirke og menighet skal bidra til å gi omsorg overfor målgruppen i undervisningen. I mindre grad blir oppmerksomheten rettet mot at målgruppene selv skal bli inspirert til å vise omsorg – selv om dette målaspektet er til stede i dokumentene.

Engelsen 1998, s. 167

Denne oppgaven har som et viktig utgangspunkt at alle mennesker både påvirker og påvirkes av sine omgivelser. Om prosesser, strukturer og opplæring i menigheten bygger opp om at personer utelukkende er objekter i sin egen lærings situasjon vil vi ha et pedagogisk problem i menigheten. I følge

Freire vil autentisk læring kun skje ved at det i opplæringen legges til rette for at personer kan reflektere over seg selv og sine omgivelser.

I alle planene kunne elevene som subjekt i sin egen læring vært sterkere understreket. Det er verdt å minne om Freire som mener at individet blir subjekt ved å reflektere over sin egen situasjon og sitt eget miljø og gjennom refleksjon over sitt forhold til andre individer... Bare dersom mennesket blir subjekt i sin egen læring, vil vi oppnå autentisk læring, mener Freire.

Engelsen 1998, s. 151

De teoriene som er trukket frem i denne oppgaven (jfr. kapittel 3) understreker dette perspektivet. Særlig tydelig vises denne sammenhengen i Engeströms virsomhetsteori der personen som subjekt må se seg selv i forhold til de mål, redskaper, fellesskap, regler og den arbeidsdeling som eksisterer i den aktuelle settingen.

I alle de menighetene som er belyst i denne oppgaven går det frem at en utvidet læringsforståelse er bevisst tilstede i tenkningen. Fungerende sokneprest i Molde uttaler blant annet følgende om læring i menigheten (Sunde, 05.10.2005):

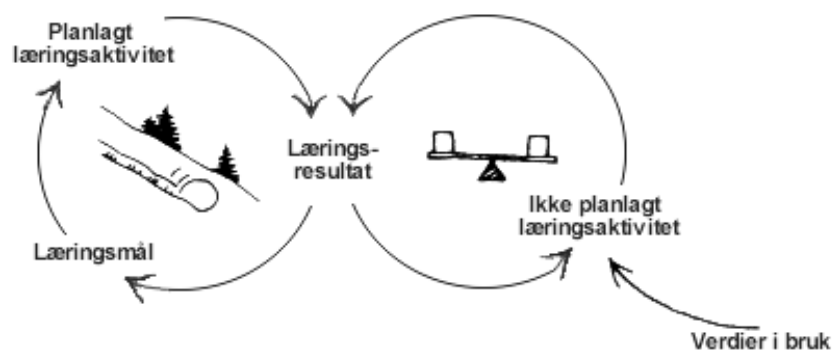
Alt vi holder på med er jo læring... Jeg tenker at læringen begynner fra barna er bitte små, fra en er sammen om ting, og så skjer det rent sosialt og ved formidling oppover hele veien, det skjer gjennom forkynnelsen. Det skjer på måten som vi er på. Jeg tror at i alle sammenhenger – I dag har jeg vært ute og hatt et par sørgesamtaler – og jeg tror at i alle disse sammenhengene så lærer en noe av folk og folk lærer noe av meg bare gjennom de spørsmålene som jeg stiller.

Det er likevel stor variasjon i hvordan denne forståelsen kommer til uttrykk gjennom de strukturer og den aktivitet som finnes i menigheten. Ikke minst tror jeg det er forskjell på i hvor stor grad denne læringsforståelsen blir åpen for refleksjon og gjenstand for planlagt aktivitet. Når de mål og verdier som preger denne læringen ikke uttales eksplisitt, kan fellesskapet miste muligheter for å utvikle ny kunnskap og felles forståelse. Problemet med dette vil være at læringspotensialet ikke utnyttes. Mangel på refleksjon og åpen dialog i fellesskapet kan igjen medføre at det oppstår forskjeller mellom *verdier i bruk* og *uttalte verdier* (jfr. kapittel 3.3).

Forutsetningen for å nå en målsetning må være at målet er definert. Om det ikke eksisterer en individuell og en felles bevissthet rundt hva en vil med menighetsarbeidet vil det være vanskelig å oppnå retning i arbeidet. Tidligere biskop Ola Steinholt sammenlignet i en artikkel menigheten med en byggeplass. *"Forskjellige arbeidslag og enkeltpersoner arbeider på plassen, men en tegning fins ikke, knapt nok en forestilling om hva som er målet med byggingen, - hva slags byggverk dette skal bli. Hver jobber på sin lille teig, når de da ikke er på annen manns teig for å rive ned det de andre har fått til"* (Kirkerådet 1993,

s. 16). Om dette er betegnet for Den norske kirke i dag vet jeg ikke, men de menigheter som vil kjenne seg helt eller delvis igjen i en slik karakteristik kan i hvert fall se positivt på at det da finnes et stort utviklingspotensial i menigheten, forutsatt at det finnes en vilje i menigheten til å lære og utvikle seg.

Når bare en mindre del av den læringen som skjer i menigheten inngår i den målrettede aktiviteten, kan dette være en medvirkende årsak til at læringsmålet ikke nås. Dette har jeg forsøkt å belyse ved å se de ulike læringsprosessene som skjer i sammenheng gjennom en systemmodell. Modellen vil være en grov forenkling av virkeligheten, men er kun ment å si noe om forholdet mellom én læringsprosess som skjer på bakgrunn av planlagt aktivitet og én prosess som har bakgrunn i ikke planlagt læring (skjult). Utgangspunktet er Senges (1991) arketype grense for vekst.



Figur 8.1 Ikke planlagt læringsaktivitet som balanserende prosess

Figur 8.1 viser hvordan verdier i bruk kan påvirke læringsresultatet negativt i forhold til det som er uttalt som læringsmål. Læringsmål legger grunnlag for den planlagte læringsaktiviteten. Samtidig vil det endelige læringsresultatet også påvirkes av den aktivitet som ikke er planlagt og som blant annet preges av et sett med verdier som ikke nødvendigvis samsvarer med det uttalte verdigrunnet.

Hvis det faktisk er slik at det eksisterer forestillinger, strukturer og aktiviteter som hindrer at læring kan skje på en optimal måte i menigheten, kan kanskje tanker om *den lærende menighet* være til nytte. Om ikke annet tror jeg tankene kan bidra til et høyere refleksjonsnivå i menighetsarbeidet og dermed også til høyere faglig kvalitet, læring og utvikling.

8.2 Menighetsledelse er verdibasert

Jeg har tidligere i oppgaven argumentert for at mye av menighetens eksistensberettigelse eller identitet ligger i de grunnleggende verdiene som menigheten forvalter. Jeg har også forsøkt å vise at alle de valg som gjøres og de strukturer som bygges opp ikke er verdinøytrale. Slik sett vil ledelsen av en menighet alltid være verdibasert. Det sentrale spørsmålet vil være om styringen skjer med bind for øynene. Hvor ofte finnes det en bevissthet rundt hvilke verdier som styrer atferden? I hvor stor grad kjenner en til hvilke verdier som ligger til grunn for andres atferd? Hvor stor sammenheng er det mellom de verdier en fremmer gjennom ord og de verdiene som faktisk styrer aktiviteten?

Værdier er muligvis en meget mer hensigtsmæssig måde at arbejde med nogle af ledelsens grundproblemer på end regler. Værdier er ligeledes tæt knyttet til de kvalitetsopfattelser, der skal arbejdes med i forbindelse med organisationers formulering af kort- og langsigtede kvalitetsmål. Værdier drejer sig om begrundelserne for vore handlinger og for dét, vi foretrækker. Værdier danner udgangspunkt for de mål, herunder kvalitetsmål, som vi stiller os som individer og som organisationer. Vi bruger dem til at afgøre, hva der er rigtigt og hvad der er forkert, hvad der er godt og hvad der er mindre godt. Værdier udgør dermed en referenceramme for antakelser, holdninger, normer og forventninger. Værdier kræver ingen videre begrundelser. Værdier lever i og spejles af vore handlinger. Værdier styrer – eller er med til at styre handlinger og adfærd, og på den anden side påvirker adfærd tilsynelatende også værdier?

Hildebrandt 2002, s. 182

Menighetsledelse er verdibasert. Tanker om den lærende menighet kan bidra med begreper og modeller, og kan legge grunnlag for utvikling av prosesser som øker bevisstheten rundt denne ledelsen. Uten et bevisst forhold til de verdier som faktisk virker styrende i menigheten, er det et spørsmål om ledelse blir en umulig oppgave.

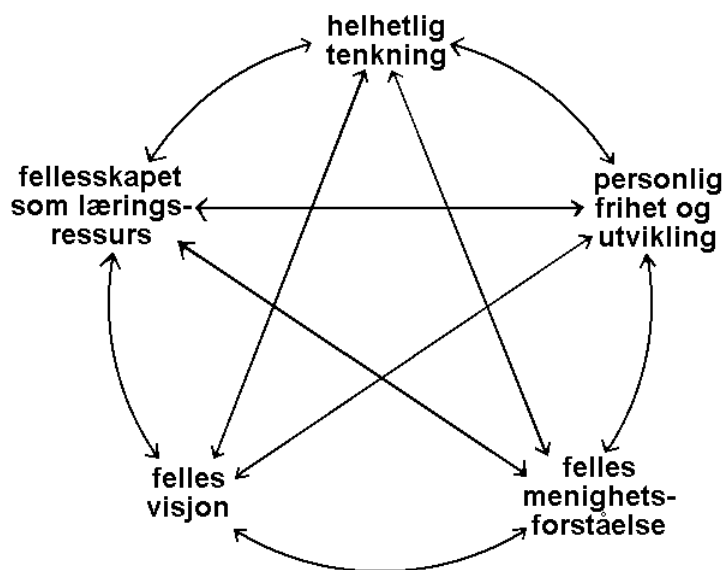
8.3 Verdibasert problemløsning

De metoder og teorier som er trukket frem og utviklet i denne oppgaven har hatt utgangspunkt i problemstillingen som er presentert i tidligere kapitler (jfr. kapittel 2.2):

Hvordan kan strategisk oppbygging av sosiale og organisatoriske nettverk i en menighet være med å utvikle mellommenneskelige relasjoner, styrke menighetens identitet og frigjøre menneskelige ressurser i menighetsarbeidet?

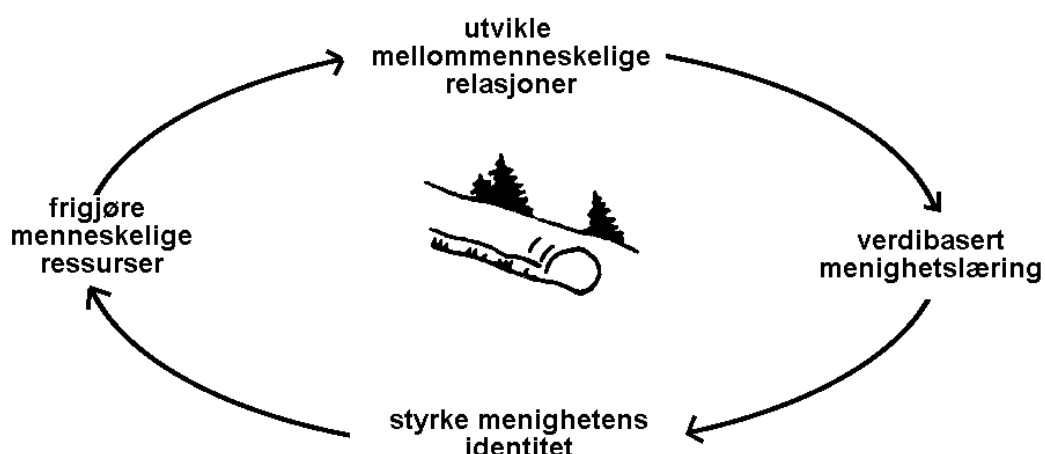
De foregående kapitlene belyser hvordan dette strategiske nettverksarbeidet, fundert i menighetens grunnleggende verdier, kan legges til rette på en slik måte at det bidrar til å utvikle, styrke og frigjøre trosfellesskapet til tjeneste. I kapittel 5 utreder jeg en prosess med nettverksbyggingen ved bruk av

begrepet verdibasert menighetslæring. Med utgangspunkt i Senges teorier (1991) skisseres tanker om *den lærende menighet*. Ved å sette fokus på en helhetlig tenkning i menighetsarbeidet, tilrettelegging for personlig frihet og utvikling i menigheten, arbeid for å oppnå en felles menighetsforståelse, visjonsarbeid i menigheten og til sist utnyttelse av menighetsfellesskapet som læringsressurs sikres fem viktige perspektiv i det strategiske arbeidet.



Figur 8.2 Verdibasert menighetslæring (fra kapittel 5)

Når alle disse elementene bevisst innarbeides i menigheten mener jeg det vil kunne være grunnlag for å forvente at dette i første omgang styrker båndene internt i fellesskapet, noe som vil kunne bidra til en sterkere menighetsidentitet. Denne identitetsutviklingen vil kunne gi mening for den enkelte og kan hjelpe mennesker til å oppdage hensikten i livet. I bibelsk sammenheng vil denne hensikten ha sammenheng med Guds tanker for mennesket og den forvalter og tjenerrolle mennesket er tiltenkt. Dette frigjør til tjeneste og vil blant annet ha konsekvens for menighetens oppdrag med å formidle evangeliet til nye mennesker (figur 8.3). Når grunnleggende verdier blir en vesentlig og åpen del av strategiarbeidet, er håpet at veksten kan skje på en naturlig måte, der egenskaper ved kultur og struktur bidrar til å styrke opplæringen.



Figur 8.3 Vekstspiral – Strategisk nettverksbygging (fra kapittel 6)

8.4 Veien mot en lærende menighet

Om *den lærende menighet* skulle få praktiske utslag i menigheter i Den norske kirke, vil dette få konsekvenser for menighetenes aktiviteter og rammer. Bateson (Engeström 2001) har som utgangspunkt at den kvalitativt høyeste læringsprosessen, læring III, ikke inntre før en begynner å stille spørsmålstegn ved den konteksten en er i. En utvikling i retning av en lærende menighet krever ekspansiv læring i menighetene. Dette har alle organisasjoner behov for i følge Engeström (2001). Det krever at mennesker begynner å stille spørsmål ved de forutsetninger som tas for gitt i lokalmenigheten. *“The objekt of expansive learning activity is the entire activity system in which the learners are engaged. Expansive learning activity produces culturally new patterns of activity. Expansive learning at work produces new forms of work activity”* (Engeström 2001, s. 9). På denne måten kan en åpen holdning til de utfordringer en møter i den lokale konteksten kunne bidra til at ny kunnskap utvikles i menigheten. Kunnskap som igjen legger grunnlag for endring av menighetens aktivitet og rammer.

Det vil skje en kontinuerlig utvikling i menighetene. I dag tror jeg også vi mange steder ser at bevisstheten rundt disse spørsmålene er i stadig utvikling. Den norske kirke som nasjonal institusjon fremstår som en organisasjon med relativt stramme og til dels også tradisjonelle strukturer. Et sentralt spørsmål som må stilles i denne sammenhengen er om denne sentralt regulerte strukturen gir rom for at lokale menigheter kan utvikles som lærende menigheter. Det tror jeg det er for tidlig å si noe om ennå. Samtidig kan en spore til optimisme være den holdning som eksisterer innen Den norske kirke til den lokale menighet som den sentrale og utøvende enheten i systemet.

Jeg tror det må være tillat å se optimistisk på utviklingspotensialet til den lokale menigheten. Ikke minst tror jeg dette omfatter et stort og uutnyttet læringspotensial, som både inkluderer en mer helhetlig tilnærming til menighetens opplæring, en tilnærming som bidrar til at det børstes støv av grunnleggende verdier, og der meningen tydeliggjøres i større grad. Samtidig tror jeg utviklingen vil være avhengig av en lokale vilje til å se nye utfordringer på en offensiv måte. Menighetenes evne til å angripe utfordringene på en tverrfaglig måte vil være en forutsetning. En vil være avhengig av at lokale ledere unngår å innta "makttaburettene", men i stedet oppdager nye lederroller for en ny, verdibasert og skapende menighet. Sist, men ikke minst tror jeg fremvoksten av *den lærende menighet* vil være avhengig av enkeltpersoner som går foran, stiller kritiske spørsmål og utfordrer gitte forutsetninger på jakt etter ny innsikt.

FIGUROVERSIKT

Kapittel 1

| | | | |
|-----------|--------------------------------|------|----|
| Figur 1.1 | Ulike kirkelige medlemsgrupper | Side | 15 |
|-----------|--------------------------------|------|----|

Kapittel 3

| | | | |
|-----------|---|------|----|
| Figur 3.1 | Bronfenbrenners utviklingsøkologiske modell | Side | 38 |
| Figur 3.2 | Organisatorisk kunnskapsbygging ut fra en kunnskapsprosess langs to dimensjoner | Side | 45 |
| Figur 3.3 | 5x5 matrisen viser forholdet mellom kunnskapshjelperne og fasene i kunnskapsutviklingsprosessen | Side | 48 |
| Figur 3.4 | Engeströms modell av tredje generasjons virksomhetsteori | Side | 49 |
| Figur 3.5 | Engeströms modell av strategiske læringsaktiviteter og korresponderende motsigelser i en sirkel av ekspansiv læring | Side | 51 |

Kapittel 5

| | | | |
|-----------|-----------------------------|------|----|
| Figur 5.1 | Grenser for vekst | Side | 71 |
| Figur 5.2 | Å flytte byrdene | Side | 71 |
| Figur 5.3 | Fellesskapets tragedie | Side | 72 |
| Figur 5.4 | Suksess for den vellykkede | Side | 73 |
| Figur 5.5 | Verdibasert menighetslæring | Side | 81 |

Kapittel 6

| | | | |
|------------|---|------|----|
| Figur 6.1 | Eksempel på en verdibasert cellegruppestruktur | Side | 89 |
| Figur 6.2 | Eksempel på multiplikasjonsloven i en verdibasert cellegruppestruktur | Side | 89 |
| Figur 6.3 | Eksempel på verdibasert gruppelederoppfølging | Side | 90 |
| Figur 6.4 | Beslutningstaker som flaskehals | Side | 96 |
| Figur 6.5 | Kvalitativ relasjonsbygging | Side | 97 |
| Figur 6.6 | Kvalitativ identitetsbygging | Side | 97 |
| Figur 6.7 | Kvalitativ frigjøring av menneskelige ressurser | Side | 98 |
| Figur 6.8 | Minimumsfaktoren engasjert trosliv som balanserende prosess for menighetens utvikling | Side | 98 |
| Figur 6.9 | Personlig mestring i menigheten | Side | 99 |
| Figur 6.10 | Mentale modeller i menigheten | Side | 99 |

| | | | |
|------------|--|------|-----|
| Figur 6.11 | Felles visjoner i menigheten | Side | 100 |
| Figur 6.12 | Gruppelæring i menigheten | Side | 100 |
| Figur 6.13 | Vekstspiral – Strategisk nettverksarbeid | Side | 101 |

Kapittel 7

| | | | |
|-----------|---|------|-----|
| Figur 7.1 | Menighetsprofiler for Lundehaugen menighet | Side | 111 |
| Figur 7.2 | Menighetsprofil for Spjelkavik menighet | Side | 116 |
| Figur 7.3 | Oppfattet gap mellom visjon og virkelighet som balanserende faktor på prosessen mellom menneskelig engasjement og en felles visjon | Side | 119 |
| Figur 7.4 | Menighetsprofil for Molde menighet | Side | 120 |

Kapittel 8

| | | | |
|-----------|---|------|-----|
| Figur 8.1 | Ikke planlagt læringsaktivitet som balanserende prosess | Side | 126 |
| Figur 8.2 | Verdibasert menighetslæring | Side | 128 |
| Figur 8.3 | Vekstspiral – Strategisk nettverksarbeid | Side | 129 |

LITTERATUR- OG KILDEOVERSIKT

- Astås, Reidar (1992) *Kirke i vekst og virke – allmenn og norsk kirkehistorie*, Gyldedal Norsk Forlag (Oslo)
- Bakken, Arne (2000) *Kirken og folk flest – En studie av passive kirkemedlemmers religiøse tro og praksis og deres forhold til kirken*, Hovedfagsoppgave i kristendomskunnskap ved Det teologiske Menighetsfakultet (Oslo)
- Berg, David N. og Smith, Kenwyn K. (1988) *The self in social inquiry – Researching methods*, Sage Publications, Inc. (Newbury Park, USA)
- Bibelen (1978) *Den Hellige Skrift – Bibelen*, Det Norske Bibelselskaps forlag (Oslo)
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (1991) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, Ad Notam forlag (Oslo)
- Botvar, Pål Ketil (2001) *Tro uten tilhørighet, tilhørighet uten tro: KIFO-rapport nr. 14*, Winsnes, Ole Gunnar (red.), *Tallenes tale 2000 – Perspektiver på statistikk og kirke*, Tapir Akademiske Forlag (Trondheim)
- Bronfenbrenner, Urie (1979) *The ecology of human development – Experiments by nature and design*, Harvard University Press (Cambridge, ENGLAND)
- Bø, Inge (1989) *Barnet og de andre – Nettverk som pedagogisk og sosial ressurs*, Tano (Oslo)
- Dale, Aasmund (1994) *Læring i kirken*, IKO-forlaget (Oslo)
- Engelsen, Britt Ulstrup (1998) *En læreplanteoretisk analyse av planer for menighetspedagogisk virksomhet i Den norske kirke*, Rapport nr. 3 - 1998 fra Pedagogisk forskningsinstitutt - UiO (Oslo)

- Engeström, Yrjö (1987) *Learning by expanding – An activity-theoretical approach to developmental research*, Orienta-Konsultit Oy (Helsinki, FINLAND)
- Engeström, Yrjö (2001) *Expansive Learning at Work – Toward an Activity-Theoretical Reconceptualisation*, Occasional Paper No 1, School of Lifelong Education and International Development, Institute of Education – University of London (London, ENGLAND)
- Evenshaug, Oddbjørn og Hallen, Dag (1993) *Barne- og ungdomspsykologi*, Ad Notam Gyldendal (Oslo)
- Everist, Norma Cook (2002) *The Church As Learning Community – A Comprehensive Guide to Christian Education*, Abingdom Press (Nashville, USA)
- Forsyth, Donelson R. (1999) *Group Dynamics*, Wadsworth Publishing Company (Belmont, USA)
- Foster Charles R. (1994) *Educating Congregations – The Future of Christian Education*, Abingdom Press (Nashville, USA)
- Gausdal, Børge (2002) *Læring i organisasjoner*, Odd Nordhaug, *Strategisk personalledelse – Utvalgte emner*, Universitetsforlaget (Oslo)
- Havnes, Anton (2000) *Modeller for læring i arbeid og utdanning – Et sosialt perspektiv på læring*, Raaheim, Arild og Raaheim, Kjell, red. (2000) *Læring hos voksne*, Sigma forlag (Bergen)
- Hegstad, Harald (1996) *Folkekirke og trosfelleskap – Et kirkesosiologisk grunnproblem belyst gjennom en undersøkelse av tre norske lokalmenigheter*, KIFO perspektiv nr. 1, Tapir (Trondheim)
- Hegstad, Harald og Repstad, Pål (2002) *Hvor kristen er folkekirken?: KIFO-rapport nr. 23*, Winsnes, Ole Gunnar (red.), *Tallenes tale 2002 – Perspektiver på statistikk og kirke*, Tapir Akademiske Forlag (Trondheim)

- Hildebrandt, Steen (2002) *Faglighed og værdibaseret ledelse*, Odd Nordhaug, *Strategisk personalledelse – Utvalgte emner*, Universitetsforlaget (Oslo)
- Hjulstad, Roar (1983) *Organisasjonsteori*, NKS Forlaget (Oslo)
- Horrigmo, Kirsten Johansen (2004) *En vitenskapsteoretisk tilnærming til forskning på egen profesjon, profesjonsbygging, profesjonskamp og vitenskap – Hvilke særegne forskningsdilemmaer kan knytte seg til rollen som kritisk forsker og rollen som underviser for nye generasjoner yrkesutøvere*. Vitenskapsteoretisk essay. Høgkolen i Agder (Kristiansand)
- Høeg, Ida Marie m.fl. (2000) *Folkekirke 2000 – En spørreundersøkelse blant medlemmene i Den norske kirke*, KIFO Stiftelsen Kirkeforskning (Oslo)
- KA (2005) *Stadig bedre – Et kvalitetsverktøy for kirkelig undervisning*, Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (Oslo)
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget (Bergen)
- Kirkeloven (1996) *Lov av 7. juni 1996 nr. 31 om Den norske kirke, sist endret 30. august 2002.*
- Kirkerådet (1991) *Plan for dåpsopplæring i Den norske kirke – Dåpen og veien videre*, Vedtatt på Kirkemøtet 1991, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)
- Kirkerådet (1993) *Forprosjekt til helhetsplan for undervisningen i menigheten*, Et forprosjekt ved en arbeidsgruppe oppnevnt av Kirkens undervisningsråd, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)
- Kirkerådet (1997a) *Plan for konfirmasjonstiden i Den norske kirke – Revidert utgave*, Vedtatt på Kirkemøtet 1997, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)

- Kirkerådet (1997b) *Plan for diakoni i Den norske kirke, Vedtatt på Kirkemøtet 1987, revidert i 1997, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)*
- Kirkerådet (1999) *Kirken i møte med den åndelig lengsel i vår tid, Egede Instituttet v/Laugerud, Tore (Oslo)*
- Kirkerådet (2001) *Satsningsområder for Den norske kirke 2001 - 2005, Vedtatt på Kirkemøtet 2001, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)*
- Kirkerådet (2003a) *Lovsamling for Den norske kirke – Lover, forskrifter, regler, ordninger og bestemmelser, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)*
- Kirkerådet (2003b) *Strategiske prosesser i lokalmenighet, Utarbeidet i samarbeid mellom Institutt for kristen oppseding og trosopplæringssekretariatet, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)*
- Kirkerådet (2004a) *Den norske kirkes identitet og oppdrag, Uttalelse fra Kirkemøtet 2004, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)*
- Kirkerådet (2004b) *Strategiplan for Den norske kirke 2005 - 2008, Vedtatt på Kirkemøtet 2004, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)*
- Kirkerådet (2004c) *Visjonshefte for trosopplæringen i Den norske kirkes, Den norske kirke – Kirkerådet – Trosopplæringssekretariatet (Oslo)*
- Kirkerådet (2005) *Kunsten å være kirke – Om kirke, kunst og kultur, Kulturmelding for Den norske kirke utarbeidet av Norske kirkeakademier på oppdrag fra Kirkerådet, Den norske kirke – Kirkerådet (Oslo)*
- Krogh, Georg von m.fl. (2001) *Slik skapes kunnskap – Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner, NKS Forlaget. Originaltittel: Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation (2000), Oxford University Press, Inc., NKS Forlaget (Oslo)*

- Lave, Jean og Wenger, Etienne (1991) *Situated learning – Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press (Cambridge, UNITED KINGDOM)
- Lund, Monica (1998) *Undersøkelse om religion 1998*, NSD-rapport nr. 115, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste
- Lundby, Knut (1992) *Mediekirken*, Tidsskrift for kirke, religion og samfunn nr. 5, 1/1992
- Lundehaugen menighet (2001) *Menighetsprofil for Lundehaugen menighet*, høsten 2001, K-vekst, Lundehaugen menighet
- Lundehaugen menighet (2003) *Menighetsprofil for Lundehaugen menighet*, våren 2003, K-vekst, Lundehaugen menighet
- Lundehaugen menighet (2005) *Cellegruppene i Lundehaugen menighet*, tidligere utarbeidet notat om gruppene i Lundehaugen oversendt av Helge Standal oktober 2005, Lundehaugen menighet (Sandnes)
- Mac Donald, Don (1988) *Bedriftsorganisasjonens logikk – fra klassisk linje til organisk mikroenhet*, Tano (Oslo)
- Mannsåker, Inge (1993) *Veier til vekst – i stab og menighet*, Peter Møller Krohn Forlag (Oslo)
- Matthaei, Sondra Higgins (2000) *Making Disciples – Faith Formation in the Wesleyan Tradition*, Abingdon Press (Nashville, USA)
- Molde menighet (2003) *Menighetsprofil for Molde menighet*, høsten 2003, K-vekst, Molde menighet
- Molde menighetsråd (1999) *Strategiplan for Molde menighet 1998 – 2001*, vedtatt 13.01.1999, Molde menighet (Molde)
- Molde menighetsråd (2003) *Strategi- og handlingsplan for Molde menighet 2002-2005*, vedtatt 19.02.2003, Molde menighet (Molde)

- Nielsen, Klaus og Kvale, Steinar (1999) *Mesterlære - Læring som sosial praksis*, Gyldendal Norsk Forlag AS.
Originaltittel: *Mesterlære – Læring som social praksis*, Klaus Nielsen, Steinar Kvale og Hens Reitzels Forlag AS, Gyldendal Norsk Forlag AS (Oslo)
- Nonaka, Ikujiro og Takeuchi, Hirotaka (1995) *The knowledge-creating company*, Oxford University Press (New York, USA)
- Reve, Torgeir og Grønnhaug, Kjell (1989) *Strategi og organisasjon*, Tano (Oslo)
- Rolfsen, Ommund (2001) *Av seg selv – Guds livslover for sunne menigheter*, K-vekst forlag (Evenskjer)
- Rolfsen, Ommund; Sørensen, Sten og Edvardsen, Aril (2002) *Flere og sunnere menigheter*, K-vekst forlag, (Evenskjer)
- Råmunddal, Lars (2000) *Disippelliv – Kristusetterfølgelse i lys av Filipperbrevet*, Luther Forlag (Oslo)
- Schwarz, Christian A. og Schalk, Christoph (1997) *Naturlig Kirkewækst i Praksis*, Forlaget Royal (Mariager, DANMARK)
- Schwarz, Christian A. (1998) *Naturlig kirkevekst – Åtte kvaliteter ved sunn menighetsutvikling*, K-vekst forlag (Evenskjer)
- Schön, Donald A. (1983) *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*, Basic Books Inc. (USA)
- Senge, Peter M. (1991) *Den femte disiplin – Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets Bokforlag (Oslo). Originaltittel: *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization* (1990)
- Spjelkavik menighet (2003) *Menighetsprofil for Spjelkavik menighet*, høsten 2003, K-vekst, Spjelkavik menighet

DEN LÆRENDE MENIGHET

- Spjelkavik menighet (2004) Diverse saksdokument i forbindelse med søknadsprosessen til trosopplæringsprosjektet, møtereferater, søknad, strategiinnspill m.m.
- Stensaasen, Svein og Sletta, Olav (1989) *Gruppeprosesser – Læring og samarbeid i grupper*, Universitetsforlaget (Oslo)
- Storsalen menighet (2005) *Time-out*, lederoppfølgingsopplegg videreutviklet og benyttet i Storsalen med spørsmål innenfor karakterene *Opp, Inn* og *Ut*, benyttet i menighetens medarbeidersamtaler.
- Stortingsmelding 7 (2002-2003) *Trusopplæring i ei ny tid – Om reform av dåpsopplæringa i Den norske kyrkja*, godkjent av statsråd etter anbefaling fra Kultur- og kirke departementet 11. oktober 2002
- Syse, Henrik (2005) *Veier til et godt liv – filosofiske tanker om hverdagslivets etikk*, H. Aschehoug & Co (Oslo)
- Tjenesteordning for menighetsprester (2004) *Forskrift om tjenesteordning for menighetsprester*. Fastsatt ved kronprinsregentens resolusjon av 19.10.1990. Med endringer av Kirke- og kulturdepartementet 01.07.2004 (Oslo)
- Warren, Rick (1999) *Målrettet menighet – vekst uten å gå på akkord med budskap og oppdrag*, Originaltittel: *The Purpose-Driven Church*, Rex – Filadelfiaforlaget AS (Oslo).
- Warren, Rick (2002) *Målrettet liv – Hvorfor i all verden er jeg her?*, Originaltittel: *The Purpose-Driven Life*, Hermon Forlag (Skjetten),
- Østerberg, Dag og Engelstad, Fredrik (1984) *Samfunnsformasjon – En innføring i sosiologi*, Pax Forlag AS (Oslo)
- www.alpha.kurs.no *Internettisider for Alpha Norge*
- www.kirken.no *Internettisider for Den norske kirke*

www.kirken-aalesund.no/spjelkavik *Internettsider for Spjelkavik menighet*

www.k-vekst.no *Internettsider for Naturlig menighetsutvikling Norge*

www.lundehaugen-menighet.no *Internettsider for Lundehaugen menighet*

www.molde.kirken.no *Internettsider for Molde menighet*

www.ncd-international.org *Internettsider for Natural Church Development International*

www.storsalen.no *Internettsider for Storsalen menighet*

www.nsd.uib.no/data/region/kirke/statistikk/hent_data2.cfm *NSDs kirke database*

Vedlegg 1 *Samtale mellom Harald Sunde og Kjetil Sigerseth, Molde domkirke
05.10.2005, Harald Sunde er fungerende sokneprest i Molde menighet*

Vedlegg 2 *Samtale mellom Trond Løberg og Kjetil Sigerseth, På telefon 06.10.2005,
Trond Løberg er hovedprest i Storsalen menighet*

Vedlegg 3 *Samtale mellom Olav Gading og Kjetil Sigerseth, På telefon 12.10.2005,
Olav Gading er sokneprest i Spjelkavik menighet*

Vedlegg 4 *Samtale mellom Helge Standal og Kjetil Sigerseth, På telefon 18.10.2005,
Helge Standal er menighetsprest i Lundehaugen menighet*

VEDLEGG 1

Samtale mellom Harald Kjell Sunde og Kjetil Sigerseth

Gjennomført i Molde domkirke 5. oktober 2005

Samtalen er utført med bruk av opptager og er utskrevet i etterkant, svarene er forsøkt gjengitt så autentisk som mulig, men noe "rusk" (for eksempel ord fra påbegynte setninger som ble korrigert) er utelatt fra utskriften. Intervjuer snakket dialekt, men jeg har likevel valgt å skrive ned svarene på bokmål. Selv om dette kan svekke nøyaktigheten mener jeg at meningsinnholdet fremstår som uendret.

FAKTA

Kan du kort beskrive deg selv og din funksjon, menighet du arbeider i, og det lokalsamfunnet menigheten er lokalisert i?

Jeg heter Harald Kjell Sunde og er fungerende sokneprest i Molde har tidligere vært sokneprest i 19 år på Sula på Sunnmøre. Før det var jeg 4 år som residerende kapellan i Kinn prestegjeld. I Molde har jeg begynt på 8. året. Molde menighet er en småbymenighet med ca. 10 000 medlemmer, folketallet i selve bykjernen omfatter ca. 11 000. Menigheten er preget av at Molde er et administrasjonssenter og skolested med høyskole. I menigheten har vi 3 prester (2,4 stillinger) totalt har vi ca. 14 årsverk i menigheten.

VISJON

Er det nedfelt noen visjon eller overordnet målsetning for arbeidet i menigheten?

Når jeg kom hit så var en i gang med å lage en strategiplan for Molde menighet, og den strategiplanen ble ganske omfattende, den er for øvrig revidert av det menighetsrådet som vi har nå. Men strategiplanen la veldig vekt på at Molde menighet skulle være en plass der menighetsmedlemmene kunne finne trivsel i gudstjenesteliv og i fellesskap. Et sted å være, et sted å være med hele livet sitt. Det tror jeg har vært målsettingen for Molde menighet i alle disse årene. Det betyr jo da at forkynnelsen og gudstjenesteliv, diakonien og undervisningen skulle sikte mot - gjøres på en faglig god måte og på en slik måte at folk kunne finne seg til rette her.

STRATEGI

Hvordan ble prosessen frem mot en ferdig strategiplan lagt opp?

Prossen var jo det at her skulle alle som var med i menigheten, menighetsrådet skulle sette hodene sammen og hadde en bobledag og et fellesskap der de sammen skulle komme med sine ønsker og visjoner for Molde menighet. Og så var staben involvert, så ble planen til slutt godkjent av menighetsrådet. Vi hadde også menighetsmøte der vi diskuterte planen. Utvalgene var inne i bilde og kom med sine uttalelser. Og så var det vel slik at en tenkte seg, første gangen i hvert fall, at de forskjellige sektorutvalg skulle konkretisere strategiplanen på sine felt, og prøve å sette den ut i livet. Og det kom vi vel til ikke fungerte godt nok da. Det har ført til at en i den siste strategiplanen har kombinert både handlingsplan og strategi.

Ble prosessen med å komme frem til den siste strategiplanen lagt opp på samme måte som arbeidet med den første?

Det var vel den samme prosessen der jeg kan huske at menighetsrådet reise inn på Åkerlehaugen og var sammen en lørdag og tok fatt i sine visjoner. Så vi får vel si at de fra en side sett begynte fra begynnelsen av da. Men det ble likevel en plan som på mange måter ble en oppfølging av den første planen. Vi gikk mange ganger i menighetsrådet med planen og den fikk også en innledningsdel som domprosten gav en mer kirkehistorisk innfallsvinkel.

I hvor stor grad benyttes denne planen aktivt i menigheten?

Ja det syns jeg er et vanskelig spørsmål for det vet jeg rett å slett ikke om de har den liksom klart oppi hode de som er tilsatte i menigheten. Og det kan godt hende, når du spør, er et svakt punkt. Den har vært laget, men den har vel ikke så veldig ofte blitt tatt frem igjen. Det vil si vi tar jo frem visjonene en del ganger i forskjellige sammenhenger, og det har vel daglig leder passet på også. Det kan godt hende vi ikke har vært flinke nok til det. Hvis du spør meg som sokneprest, jeg har jo vært med i arbeidet med særlig den første planen, og jeg har hele tiden tenkt at det som gikk på gudstjenesteliv at det skulle være levende og vitale gudstjenester, at det har jeg alltid tenkt.

Vet du om det er mange i menigheten som vet om planen og vil være med å realisere planen?

Det har jeg inntrykk av at er blitt litt dårligere etter hvert. Planen har jo vært presentert på menighetsmøte og den har vært drøftet, men vi må vel si at det vi sliter med i hver fall per i dag er dette

med frivillighet, få folk kan binde seg å ta ansvar, å være med å jobbe for de målsettinger, over tid, som ligger i denne planen. Levende menighet er ikke noe vi får til på en søndag eller to, men det er noe som må skje hele året.

Opplever du at det er forskjell på hvordan de to planene har fungert i menigheten?

Det kan hende at første gangen så var vi mer opptatt av hva vi hadde laget, og at vi hadde den med i gudstjeneteutvalget, så drøftet vi veldig ofte disse tingene som sto i planen vår. Så det kan godt hende at det var den første planen som det ble tatt mest hensyn til.

Hva tro du grunnen til dette kan være?

Jeg tror at kanskje ble den for omfattende, vi har jo slitt med å få til diakonien og disse tingene her, og vi har slitt med litt praktiske ting som gjør av vi på en måte har mistet fokus på bredden. Og så er det fryktelig viktig, når en lager en plan, at folk blir involvert slik at de selv føler at dette er deres, og at det er noe de kan gå for, at ikke visjonene blir for urealistiske, det er i hver fall veldig viktig. Jeg vil ikke si at det er det i noen av disse planene, men det var kanskje tilløp i prosessen underveis, og av og til kan jo sånne ting virke litt urealistiske. Det gjelder blant annet det økonomiske.

Var det forskjell på i hvor stor grad staben var involvert i planarbeidet?

Selv var jeg i hver fall mindre involvert. Den ble mer lagt på bordet. Hvorfor det ble slik vet jeg ikke helt. Jeg var selv mer med i utarbeidelsen av den første planen. Og det kommer an på hvor mye en samtaler med hverandre underveis hvor en vil hen. Den er den prosessen, og det har jeg ikke alltid hatt så stor sans for, men jeg ser mer og mer at prosessen i en slik plan er kanskje like viktig som planen. Da engasjerer du kan hende folk slik at de også vil være med å jobbe med dette her. Jeg tenker nok kanskje det at vi i fremtiden, om vi skal få til en sånn plan, så burde vi kanskje starte rett og slett med menighetsmøte. Hvis vi greier å samle menigheten til et sånt møte.

VERDI

Hvilke verdier preger arbeidet i menigheten?

Hvis du tenker på spesielle verdier som vi har vært veldig opptatt av i Molde menighet så har vi egentlig tenkt veldig diakonalt. Vi har tenkt at vi må få til et levende fellesskap, et fellesskap der folk kan trives. Fellesskap er en viktig verdi. Det har på mange måter gått igjen i strategiplanen vår at et levende

felleskap, og med levende fellesskap forstår jeg et fellesskap med høy trivselsfaktor. Så et godt fellesskap der vi tar vare på hverandre, der vi ser hverandre, og der vi viser at vi hører sammen, den er en veldig viktig verdi tror jeg. Jeg mener at den er bibelsk 100% sentral. Vi må helt tilbake til synagogen, synagoge betyr å ga sammen, fellesskapet i en menighet må være sånn. Vi ber i kirkebønnen om at den skal være et hjem. At vi alle må finne et hjem i din kirke på jorden. Jeg tenker at fellesskap er en ganske viktig verdi. Og i et sånn fellesskap behøver en ikke alltid å være enig i ting, men en kan ha det som i et hjem, og en kan godt være uenig i ting og krangle og slåss litt også, men vi skal være sammen. Det ligger også som et sentralt punkt her at vi er like verdige, like verdifulle.

Er dette verdier du ser igjen i menigheten?

Jeg mener i hvert fall at jeg preker det, men på den andre siden vet jeg også veldig godt at i Molde menighet så er det ganske mange med høy utdannelse. Og det er veldig mange akademikere innenfor de forskjellige institusjonene som går i denne menigheten, så kultur er vel også en verdi i Molde menighet, så kvalitet er et krav i denne menigheten, hvis en betrakter det som en verdi.

Jeg tenker at det er viktige, sentrale verdier i det å skape tro, å skape kjærlighet og å gi mennesker håp. Det regner jeg som basisverdier i min kristne tro. Det er tro, håp og kjærlighet, og de tenker jeg må være viktige i menigheten.

KIRKEFORSTÅELSE

I hvilken grad opplever du at det er et enhetlig syn i menigheten om hensikten med menighetsarbeidet?

Jeg tror at - vi er sikkert ikke helt enige, i staben er vi relativt enige om å skape fellesskap der den kristne troen kan leve - det tror jeg vi er enige om. Men her er nok også deler av menigheten som ønsker at den kulturelle siden ved troen skal ha førsteprioritet. Det er også andre deler av menigheten som nok ønsker en enda større vektlegging på evangelisering, og noen ønsker sikker at vi skulle hatt god gammeldags vekkelsesforkynnelse/ omvendelsesforkynnelse. Det er kanskje ikke veldig sterkt av i vår menighet.

Hvordan oppleves det tverrfaglige arbeidet i staben?

Jeg har alltid tenkt at tverrfaglig samarbeid er fryktelig viktig. Det var en kollega av meg som sa at det finnes veldig mye tverrfaglighet innen helsevesenet, men veldig lite tverrfaglig samarbeid. Og litt sånn er det kanskje dessverre i kirka også. Det finnes mye tanker om tverrfaglighet, men vi er kanskje ikke

alltid like flike til å arbeide sammen. Etter hvert som folk blir mer og mer stresset, og får mer og mer å gjøre, så blir det mindre og mindre av det tverrfaglige. Som prest følte jeg at jeg jobbet mye mer sammen med kateket tidligere og nå føler jeg at det kan være vanskeligere. Men jeg ser at det er veldig fruktbart hver gang vi gjør det. De holdninger vi har til ulikt menighetsliv de vil jo prege oss i fellesskapet. Vi er med på å forme hverandre. Og jeg mener å se at vi former hverandre ganske betraktelig.

Hvordan skjer denne formingen?

Kanskje skjer den mest ved at vi prøver å jobbe sammen da, kirkemusikk, kateket, ungdomsavdelingen og prestene prøver å jobbe oss sammen, og dermed drar vi hverandre ned av kjepphestene. Det er en kjempejobb. Vi har jo tøffe forhandlinger i disse salmemøtene våre, det er kanskje der det skjer mest. Hva som går an i en gudstjeneste og hva som ikke går an i en gudstjeneste. Og hvilket syn en har på det frivillige organisasjonsliv for øvrig og engasjement der. Tror jeg vi er med å påvirke hverandre en god del. Men så er det klart at noen ganger så spiller vi ut, og da kan det også hende at ulikhetene kommer frem. Vi har blant annet sett noe mer til det nå i høst. Når vi fikk en tendens til en menighetsdannelse, noen ville danne et supplerende fellesskap til Molde menighet. Noen av oss spilte ut og syntes dette var utidig. Fordi det ødelegger litt av det arbeidet som vi har holdt på med, at vi skal skape varme fellesskap, varme fellesskap og cellegruppe og sånn. Og da ble det litt vanskelig. Da ser jeg at lojaliteten mot det frivillige organisasjonslivet synes jeg å registrere var tilstede.

LÆRING

Hvordan tenker du at læring skjer i menigheten?

Ja det er på utrolig mange plan, veldig stort spørsmål. Alt vi holder på med er jo læring. Jeg har vel også sagt at alle gudstjenester også er læring egentlig og du kan ikke bli glad i det uten å lære. Og slik er det faktisk med de fleste ting her i livet. Jeg tenker at læringen begynner fra barna er bitte små, fra en er sammen om ting, og så skjer det rent sosialt og ved formidling oppover hele veien, det skjer gjennom forkynnelsen. Det skjer på måten som vi er på. Jeg tror at i alle sammenhenger – I dag har jeg vært ute og hatt et par sørgesamtaler – og jeg tror at i alle disse sammenhengene så lærer en noe av folk og folk lærer noe av meg bare gjennom de spørsmålene som jeg stiller. Så det er en veldig omfattende sak det med læring. Det er en totalitet som gjør at pedagogikk er et omfattende fag.

Har ledelsen kjennskap til menighetens sterke og svake sider?

Vi har hatt en undersøkelse på menighetens sterke og svake sider. Denne her skanningen som gikk for seg for et par år siden, menighetsprofilen, og den viste at vi var sterke på det vi ikke trodde vi var sterke på og svake på det vi ikke trodde vi var svake på, for å si det sånn. Men det viser seg det at det er mange som mener at vi ikke skal bry oss noe om den menighetsprofilen, fordi en tror ikke noe på den. Jeg tror folk er bevisst på hva vi er gode på. Det er mange som synes at fellesskapet ikke er tilfredsstillende, men det er mange som synes det er en fest å gå til gudstjeneste i Molde domkirke.

Hva tror du er grunnen til at folk ikke tror på resultatet av menighetsprofilen?

Litt av grunnen er nok at noen har vært med på undersøkelsen og syntes det var vanskelig å svare på spørsmålene de fikk. Og følte at det ble for tilfeldig. En annen grunn kan nok være at en opplever menigheten litt annerledes enn resultatet.

Hvordan arbeides det for å bli dyktigere på menighetens svake sider?

Noen av virkemiddelelene måtte være forkynnelsen. Og at vi har dette litt oppe i holdet da. Prestene som preker får beskjed. Når det er ting som er for svakt i Molde menighet for vi beskjed om at det må dere fremheve mer. Tjenestevillighet. Se hverandre. Levende fellesskap. Etablering av cellegrupper var en del av programmet vårt. Hensikten med det var å nå nye mennesker. At vi skal drive en naturlig menighetsvekst ved å inkludere folk i cellegruppe og at cellegruppene skal vokse. Og nå skal jo jeg være med å lede en gruppe fordi det er en gruppe som har delt seg. Vi har jo arbeidet med det. Vi har hatt temagudstjenester og temakvelder.

NETTVERK

Hvilke fellesskap finnes i menigheten?

Det jeg ofte har vært imponert over at det er ganske mange her som er i bibelgruppe. Og mange av disse bibelgruppene er bibelgrupper som har bestått i mange år og disse bibelgruppene fungerer fellesskap, ikke bare studiegruppe eller bønnegruppe, de som jeg kjenner, de spiser sammen, ber sammen og tar for seg en evangelietekst. De tre elementene og at en viser omsorg, det diakonale for eksempel om noen har det vondt. At en kan bruke en kveld på det. Det er ganske mye menighetsliv i disse bibelgruppene. Mer enn vi kanskje er klar over. Så det er mange slike grupper. Så er det en del misjonsforeninger og så har vi noen få cellegrupper i menigheten. Og så er det en del utvalg som også

eksisterer og er knyttet til menighetsrådet. Vi har menighetsaktiviteter i forhold til barn i forskjellige aldersgrupper. Det er en hel del av det. Og det viser seg at der lykkes en også om en bare greier å skaffe ledere. For eksempel denne søndagskolen Arken som har et 60 talls barn tilstede på de to første samlingene. Her viser det at det er et behov. Det er bare spørsmål om å greie å skaffe kvalitet og utvikle det slik at folk kan få trives i fortsettelsen. Det er utfordringen vår synes jeg hele tiden, at folk kommer, men vi er ikke flinke til å holde det gående.

Takk skal du ha!

VEDLEGG 2

Samtale mellom Trond Løberg og Kjetil Sigerseth

Gjennomført i på telefon 6. oktober 2005

Samtalen er utført med bruk av opptager og er utskrevet i etterkant, svarene er forsøkt gjengitt så autentisk som mulig, men noe "rusk" (for eksempel ord fra påbegynte setninger som ble korrigert) er utelatt fra utskriften. Intervjuer snakket dialekt, men jeg har likevel valgt å skrive ned svarene på bokmål. Selv om dette kan svekke nøyaktigheten mener jeg at meningsinnholdet fremstår som uendret.

FAKTA

Kan du kort beskrive deg selv og din funksjon, menighet du arbeider i, og det lokalsamfunnet menigheten er lokalisert i?

Jeg heter Trond Løberg og er hovedprest i Storsalen. Har vært det i tre år. Vi er en menighet som ligger midt i Oslo sentrum og som særlig når unge voksne. Hovedtyngden av menigheten er godt under 40 år. Kanskje i slutten av 20-årene er gjennomsnittsalderen. Vi har fire gudstjenester på søndag. En for tenåringer, ikke så veldig stor. Og så har vi en veldig stor for unge voksne i 20-åra. En relativt stor en for de som er mellom 25 og 35. Og så en mer for familie og folk litt mer oppover i alderen. Så vi har ca. tusen til nattverd i løpet av en søndag på disse gudstjenestene. Vi hadde 1537 betalende medlemmer i fjor. Så det har vært en jevn vekst. Det har flatet ut nå. Det har ligget på 1500-tallet de siste to årene.

Er disse medlemmer av Den norske kirke?

Ja stort sett. Vi aksepterer også folk som er medlemmer i andre kirker. Det som er forskjellen fra oss og til en vanlig statskirkemenighet er at vi får ingen statsstøtte og vi er ikke bundet av soknegrenser. Og så forskjellene til frikirkene er at vi fortsatt står i Den norske kirke da, og jeg er prest i Den norske kirke fortsatt. Så når det gjelder dåp og nattverden så rapporterer vi det til domkirken og får også utstedt dåpsattester og sånn fra de, fordi vi ligger under det soknet.

Hvor mange av de tilsatte er lønnede?

Vi er 9 lønnede nå, og det er vel seks i fulltidsstilling og så er det noen i deltidsstilling.

VISJON

Er det nedtegnet noen visjon for arbeidet eller for deler av arbeidet i menigheten?

Nei, ikke som er oppe å gå nå – at det er en veldig sånn visjonsformulering. Men vi snakker jo stadig om det. Og noe av det som er fokuset vårt er at vi ønsker å være en menighet som er relevant og som kan bety noe for mennesker i dag. Og vi er veldig opptatt av at mennesker skal leve i et nært Gudsforhold. Et sterkt fellesskap innad. Og et tydelig fokus utad mot mennesker rundt oss. Og også veldig opptatt av å gjøre mennesker til disipler.

Når det gjelder overordnede målsetninger arbeides det noe med dette i menigheten?

Stadig vekk, særlig i stabssammenheng så gjør vi det. Sånn at vi vet hvor vi vil hen. Men det er krevende å finne en formulering som er god, som alle kan enes om, og som ikke er for lang. Vi har hatt det tidligere, men den var for lang og den dekker ikke helt der vi er nå.

Hvilke prosess har dere vært igjennom for å komme frem til de overordnede mål eller visjoner som dere arbeider mot?

Vi har nok brakt det på bane både overfor stab og for styre. På en måte så er vi i en kultur nå hvor kanskje ikke det er så påkrevd med en veldig stram visjonsformulering. Men at det er en tydelig retning på arbeidet, det er viktig uansett.

STRATEGI

Jeg har forstått at dere i hver fall har et stort arbeid i forhold til gudstjenestene. Hvilke andre tiltak er satt i verk i menigheten for å nå de visjoner eller overordnede målsetninger som gjelder?

Og så har vi et stort arbeid i forhold til smågrupper, så vi har veldig mange husfellesskapsgrupper og tjenestegrupper, og faktisk så er det sånn at nesten halvparten av medlemmene våre er med i en tjeneste. Og vi satser veldig bevisst på lederoppfølging rundt det, mer og mer. Så vi har et spesielt program på en måte, eller et redskap som vi bruker, vi kaller det *Time-out*. Altså vi har hentet det fra en menighet i England, mye av dette. Og som går på å møte folk mer på det personlig plan i mentorgrupper. Vi kaller det ikke mentorgrupper, men noe ala det. Og hvor det går på å møte både folk på det personlige plan og på tjenesteplan, og forsøke å hjelpe til vekst og til bevisst fokus i forhold til det å være en Jesu disippel og vokse i livet og troen på ham. Disippelskapstankegangen, dette her har

med etterfølgelse av Jesus Kristus og det at vi våger å ha andre som følger oss også som ledere. Det er en strategi og en undervisning som vi har lagt stor vekt på i det senere. Vi satser også mer og mer på mellomstore grupper for det at vi ser at det er ofte en setting hvor det er lettere å trekke inn nye. Det kan være litt mer uformelt, man kan samles litt ut fra sine interesser eller sin profesjon eller sånne ting. Vi er kanskje i ferd med å få opp en gruppe sammen med Navigatørene og blant medisinere og vi er i ferd med å få opp en gruppe blant business-folk og jurister og sånne ting. Og så har vi selvsagt folk som er spesielt interessert i musikk, har kor og sånn som for så vidt er noe av det samme. Og vi kjører også andre typer mellomstore fellesskap.

VERDI

Hvilke verdier preger arbeidet i menigheten?

Vi har begynt å nedfelle det og vi skal på en måte spikre det nå. Vi er i en prosess der vi lager nye statutter og definerer på nytt vårt teologiske fundament, og våre verdier. Så det er i en prosess hvor vi holder på å nedtegne det.

Hvilke verdier er det dere så langt har arbeider med?

Ja, for eksempel det jeg har sagt aller først er at menigheten skal være preget av både nåde og sannhet. At vi både skal være tydelige, men samtidig at mennesker skal merke at de blir møtt med nåde på livet sitt. Fordi at alle trenger nåde inn i livene sine. Vi har sagt at vi er ikke en sånn menighet som fokuserer på store konferanser og sånt noe, men vi tror på det jevne arbeidet. Vi kaller det Dølahesten i forhold til Springereren. Vi er en menighet hvor kreativitet, ulike typer innspill ønskes, som folk kommer med i utgangspunktet skal bli møtt med en ja-holdning. Og at vi vil lokke frem folks ønske om å engasjere seg å komme med det som de opplever Gud gir de. Vi vil være en menighet hvor nådegaver på et bredt spekter skal få lov til å leve uten at vi er veldig sterke karismatiske, men at vi ønsker å ha det med som en dimensjon. Vi vil ha et moderne uttrykk i det vi gjør. Så det er noen av de verdiene som er viktige for oss. Vi har satt ned en del punkter på det og noe annet.

Arbeidet i prosessen når du sier *vi* - hvem er det du snakker om da?

Denne prosessen har stort sett vært i staben. Når det gjelder statuttene ellers har vi hatt en nedsatt gruppe fra styre og stab og med andre personer inne i bildet. Mens denne verdisamtalen har vi hatt mer

internt i staben. Det er mer på en måte å si: Hvem er vi sånn som vi oppleves i dag, og eventuelt litt å strekke seg etter.

KIRKEFORSTÅELSE

I hvilken grad opplever du at det er et enhetlig syn i menigheten om hensikten med menighetsarbeidet?

Jeg tror nok at det er stor grad av samhörighet i forståelsen av det, fordi at menigheten er såpass unik, og vi legger såpass sterk vekt på hvem vi er og hva vi vil tror jeg at folk er her fordi de gjenkjenner at det stemmer med det de selv ønsker også. Men vi har stadig samtaler liksom på veivalg videre og kjenner vel også at vi er kanskje litt sånn i nybrøytingsområdet, og at det er noe som utfordrer både gamle og nye, holdt jeg på å si, mange ganger. Så vi har kraftige diskusjoner både internt i stab og i menigheten ellers.

Da forstår jeg at det blir snakket åpent om de synspunkter og den forståelsen en har?

Ja, absolutt.

LÆRING

Hvordan tenker du at læring skjer i menigheten?

Vi ønsker å formidle ting sånn at vi har håp og tro om at vi kan nå inn og at det kan bli levd liv av det. Vi ønsker ikke bare å øke folks kunnskap, selv om jeg tror at vi forkynner grundigere enn det som mange andre statskirkemenigheter opplever. men at vi er veldig opptatt av at det skal bli handling og levd liv av det. Så derfor så våger vi å hamre på temaer mange ganger og over lengre perioder av gangen. For eksempel denne høsten her, så er hele fokuset vårt på det som har med disippeltanken å gjøre, at mennesker skal virkelig være Jesu etterfølgere i hverdagen og i livet sitt. Og da kjører vi på det i alle gudstjenestene i høst, har ulike temaer som handler om det. Vi utfordrer alle smågruppene våre til å ha det som tema. Vi kjører på daglig bibelstudium som vi oppfordrer folk til å følge, for at dette skal synke inn, og vi kommer til å fortsette med å ha det på våren også.

Hvem avgjør til enhver tid hva som er viktig å lære. Vet dere hva som er menighetens sterke og svake sider?

Ja, vi er jo i veldig berøring med mennesker gjennom alle medarbeiderne våre først og fremst da. Så vi har jo rundt hver av gudstjenestene kanskje en hundre, hundre og femti medarbeidere, og så i tillegg til alle de andre tjenestegruppene, så vi får jo mye tilbakemelding på hvor folk er hen og vi lever jo midt i menigheten, og tar jo også byen på pulsen litt så det. Jeg tro at vi "senser" hvor vi bør gå hen.

TJENESTENETTVERK

Hvordan organiserer dere tjenestegruppene i menigheten?

Vi har en tenkning om at dette er ikke de ansattes menighet, men at det er hele menighetens menighet, holdt jeg på å si. Og vi skiller i veldig liten grad mellom prest og andre både ansatte og frivillige og vi lar de som ikke er ordinert, vi har jo bare to ordinerte prester her, at alle får lov til å gjøre alt. Alt fra nattverdforvaltning, til forkynnelse, til lovsangsledelse til å bære stoler, sånn at vi har en veldig sånn tenkning om det allmenne prestedømmet, som er enormt sterk i vår menighet. Og da er vi veldig opptatt av at folk skal få et eierforhold til menigheten, og si at dette er min menighet, denne har jeg en aksje i, denne bidrar jeg inn i, og denne får jeg mye ut i fra. Men det betyr ikke at det ikke trengs en ledelse, og sånn sett så har vi – jeg er hovedprest, og så er det en relativt flat struktur i staben. Og så har vi en veldig stor grad av oppfølging av de andre lederne og medarbeiderne. Med det redskapet som jeg kalte time-out. Vi bruker en time/halvannen med medarbeidere, nokså regelmessig, og går inn på livet og tjenesten og samtaler om det. Så det er en ganske sånn tett oppfølging av disse. Dette er mer og mer i ferd med å komme på stell da. Så er det også en faglig oppfølging på de ulike områder. Både med sjelesørgere, folk i sang og musikkammenheng og sånt noe. Da bruker vi både oss selv og vi bruker andre som vi vet har kompetanse i området.

I hvor stor grad bruker du tiden din som ansatt på å følge opp andre, og hvor mye tid benytter du på utøvende aktivitet selv?

Der tror jeg at jeg bruker, nå har jeg vært prest i vanlig norske kirke sammenheng, jeg bruker mye mer tid på å følge opp andre enn det jeg gjorde i den andre jobben. Så jeg er i mindre grad selv direkte utøvende, jeg forsøker å ikke ha mye sjelesorg, her har heldigvis ikke noe særlig begravelser da.

Konfirmanter og veldig, veldig mange av de tingene det settes ut blant de frivillige som driver det, så dåpssamtaler og noe sjelesorg er det jeg har sånn, men ellers handler det veldig mye om å være i ulike arbeidsgrupper/tjenestegrupper. Vi har nesten ingen komiteer, det eneste vi har er et styre. Så vi vil at de som faktisk sitter å tar beslutninger også er de som skal gjennomføre de. Sånn at det ikke er noen som sitter å bestemmer over hodet på andre som andre skal gjøre.

Hvordan vil dere oppnå at alle medlemmene får et eierforhold til menigheten?

Det har blitt en kultur her etter hvert at de føler at de har et eierforhold. Og når det preger menigheten, så når det kommer nye her, så vil de "sense" den mentaliteten. Og så, som jeg sa, så gir vi mye ansvar. Høy ansvarlighet, lav kontroll er på en måte et ideal vi har. Men i det ansvaret handler det også om å ansvarliggjøre mennesker på det de faktisk vil. Og som jeg sa, så sier vi ja til det meste av det som kommer av ønsker om å dra i gang ting, om ikke vi føler det er helt på siden av det Storsalen er.

Med lav kontroll, hva er det viktigste virkemiddelet for å styre menigheten i riktig retning?

Det er gjennom at vi formidler i forkynnelse og på annen måte, det som er retningen på menigheten. Visjon i grove trekk. De verdiene som er viktige for oss. Og så mye som mulig et felles vokabular. Så de tre v-ene, altså visjon, verdier og vokabular tror jeg er viktig. Når jeg snakker om vokabular så handler det om at vi har en del redskaper vi bruker i forhold til det dette med disippelskap. Som vi underviser menigheten om og som vi er i ferd med å få jobbet inn mer og mer.

Tusen takk!

Samtale mellom Olav Gading og Kjetil Sigerseth

Gjennomført på telefon 12. oktober 2005

Samtalen er utført med bruk av opptager og er utskrevet i etterkant, svarene er forsøkt gjengitt så autentisk som mulig, men noe "rusk" (for eksempel ord fra påbegynte setninger som ble korrigert) er utelatt fra utskriften. Intervjuer snakket dialekt, men jeg har likevel valgt å skrive ned svarene på bokmål. Selv om dette kan svekke nøyaktigheten mener jeg at meningsinnholdet fremstår som uendret. Enkelte oppfølgingsspørsmål og svar er i utskriften redigert inn under det aktuelle tema.

FAKTA

Kan du kort beskrive deg selv og din funksjon, menighet du arbeider i, og det lokalsamfunnet menigheten er lokalisert i?

Ja. Vi kan begynne med menigheten da. Spjelkavik menighet. Indre eller østre del av Ålesund kommune. Vi har akkurat nok passert 17 000 medlemmer. Folketallet ligger på en vel 18 000. Det er en kirke. Her har vært to andre gudstjenestesteder. Blindheim og Emblem der vi leier lokaler på bedehusene. På Blindheim er det gudstjeneste annenhver søndag, og på Emblem 1 søndag i måneden. I forbindelse med trosopplæringsprosjektet så har vi også startet opp med gudstjenester på et nytt sted. På Flisnes, i gymsalen på skolen. Det ligger midt i mellom Blindheim og Emblem. Alle disse tre andre stedene ligger i indre del av soknet. Som vi håper å få skilt ut som eget sokn etter hvert, og der vi arbeider for å få bygge ny kirke. Folketallet og medlemstallet har øket ganske kraftig her inne i Spjelkavik, vi venter en fortsatt økning på en mellom tre og fire tusen i løpet av en ti års periode. Så vil da nyttilflytting på grunn av nybygging komme i tillegg til det.

Jeg heter Olav Gading. Er sokneprest her. Har vært her i tre og et halvt år. 47 år. Kom fra kateketstilling i Volda der jeg var i 7 år. Før det var jeg sokneprest i Bremanger i Sunnfjord også i 7 år.

Kan du si litt om Spjelkavik der dere holder til?

Det er indre del av Ålesund kommune. Folketallet har øket ganske raskt. Og det har blitt en stor utbygging her. Jeg var her første gang tidlig på 80-tallet. Og det er veldig store forandringer siden det.

Akkurat her som kirken står, så er vi i gangavstand fra tre store kjøpesenter på Moa. Her er også mye industri her i området. Og her er bygget en god del boliger også de siste 10 årene. Ellers så er her ganske stor boligbygging mange steder rundt omkring i soknet. I ulike deler av soknet. Og da er det flere av barneskolene som er hard presset, og egentlig er for små. Det er ganske jevn fordeling på aldersgruppene opp til og med aldersgruppen 51 – 60 år. Det ligger mellom 2000 og 2500 i hver 10 års gruppe. Fra 0 og opp til 60. I aldersgruppen 61-70 er omtrent halvparten så stor. Det er veldig tydelig i de eldste aldersgruppene at det er færre enn de som er yngre. Det vi ser og det kommunen regner med det er at vi regner med en sterk økning i de eldste aldersgruppene. Sånn at det vil øke tallet på gravferder vesentlig, samtidig vil det at det er så mye unge mennesker som bor her fremdeles føre til mange barn som blir født. Tilflyttingen vil vel også i stor grad føre til at unge mennesker flytter inn. Vi regner ikke med noen vesentlig nedgang i de yngste aldersgruppene. Men vi regner med en kraftig økning. Kommunen opererer med en svært stor, og dramatisk stor økning i de eldste aldersgruppene i løpet av de neste 10 årene. Dette betyr at vi ligger på en 230 til 250 dåp i året. 60% av de her hos oss, de siste 35-40% det er fremmede. Folk som reiser tilbake til der de har en tradisjonell tilknytning for å ha dåpen der. Vi har dåpssamtalene og trosopplæringen, men ikke selv dåpen. Mellom 20 og 30% av disse reiser ikke lengre enn til Borgund som er nabo kirken. Det henger jo i hvert fall til dels sammen med at Spjelkavik kirke er forholdsvis ny, innviet i 1987. Så den er ikke så ny da, men i denne sammenheng føles den fremdeles som ny. Så mange sier at de er døpt der og konfirmert der, så det er der vi vil ha dåpen. Vi prøver jo å få det tallet ned, å få flere hit, men det tar tid. Det fører til at det er få vigsel her hos oss. Ganske mange herfra reiser til Borgund for å gifte seg. Tallet på konfirmanter. I vår lå det på 283. Det har øket med mellom 80 og 90 nå i løpet av 3 år.

Hvordan er tallet på begravelser?

I overkant av 100. I fjor 103 i forfjor 119. 119 er vel det høyeste vi har hatt nå i moderne tid. Det har ligget rundt 100 ganske lenge. En liten bunn på 79 i 1999. Ellers har det ligget mellom 90 og 111 de fleste årene.

VISJON

Er det nedfelt noen visjon for arbeidet i Spjelkavik menighet, eller eventuelt for deler av arbeidet i menigheten?

Vi har ikke en vedtatt visjon for menigheten. Vi har avtalt at vi skal begynne å arbeide med det. Det blir nok ikke før vi får nytt menighetsråd regner jeg med. At vi gjør noe mer med det. Når det gjelder

trosopplæringsprosjektet så arbeidet vi med visjon for det. Det kan jeg jo finne frem til deg. *“Spjelkavik menighet vil gi alle døpte hjelp til å leve som kristne.”* Det var det vi satte opp som visjon for tros- eller dåpsopplæringen. Mål; fire mål ble satt opp:

- Vi vil lære de døpte å be, gi de kjennskap til Guds ord og hjelpe de til å bruke nattverden.
- Vi vil gi de døpte et sant gudsbilde, og en grunnleggende opplevelse av å være skapt og elsket av Gud.
- Vi vil gi de døpte hjelp til å finne sin plass i det kristne fellesskapet.
- Vi vil gi de døpte hjelp til å tolke og mestre tilværelsen og sitt eget liv i lys av kristen tro.

Så sa vi også en seks-syv punkt dåpsopplæringen i Spjelkavik skal være preget av.

- At vi ville etablere nye tradisjoner
- En kombinasjon av bredde, lengde og dybde tiltak
- Et godt samarbeid mellom menigheten og de kristelige organisasjonene og andre samarbeidspartnere.
- Klare strukturer og god indre sammenheng.
- Omsorg for hele mennesket.
- At vi tar i bruk kroppen, sansene og naturen
- At den er en integrert del av livet i menigheten

Hvordan kom dere frem til visjonen for trosopplæringsprosjektet?

Ja, vi hørte jo om dette her at vi kunne søke om å bli forsøksmenighet, og det hadde vi veldig lyst til. For vi har jo over 4 000 barn fra 0 til 18 år som er døpt og som bor her, sånn at vi så jo det at det som vi kan gjøre for dem det er veldig lite, og det plaget oss. Så vi var skjønt enige om at vi veldig gjerne ville komme med på dette forsøket. Vi var også skjønt enige om at vi har så å si ingen ressurser å sette inn i nye tiltak. Verken økonomi eller i alle fall ikke personer. Sånn at hvis vi skulle være med på det så måtte vi få tilført de ressursene som vi trengte. Og det gikk jo veldig fort dette her. Det var veldig kort tid til utlysningen kom til søknaden måtte ligge på bordet. Sånn at det ble bestemt veldig fort hva vi skulle gjøre, og hvordan vi skulle gjøre det. I midten av desember ble det vel bestemt og kunngjort hvordan det skulle være. Og det vi bestemte oss for var å stort sett stenge kontorene i tre dager, det vil si det var kontorpersonell på huset. Så fikk vi hjelp av kirkeverge og prost til å arrangere gravferder, sånn at prester, kantor, kateket, diakon og daglig leder, vi skulle sette oss ned å arbeide med dette i tre dager. Da reiste vi til ett leirsted i nærheten og var der på dagtid, og arbeidet med dette. La oss si at vi arbeidet

fra 9 til 5. Klokken 5 så spiste vi middag, og da var også menighetsrådet invitert til å være med på middagen pluss et møte etter middag. Vi gikk gjennom det vi hadde arbeidet med om dagen, og fikk respons fra menighetsrådet på det og så tok vi det med oss til arbeidene neste dag. Sånn gjorde vi de to første dagene. Vi brukte ett opplegg som trosopplæringssekretariatet hadde utarbeidet. De hadde vel brukt det på forsommeren i en arbeidsgruppe som de og IKO hadde. Og vi brukte det ganske detaljert sånn som det var laget, eller vi laget vår versjon av det, men fulgte ganske nøye den arbeidsgangen som dette skisserte. Og så førte vi logg over samtalene våre, og særlig de første dagene, når vi fikk et spørsmål eller oppgave å arbeide med så forberedte vi oss skriftlig, og så la vi frem for hverandre det vi hadde kommet frem til, uten at vi kommenterte det de andre hadde sagt før oss. På den måten så unngikk vi at det som den første tok opp, ble det som ble diskutert videre. Men vi fikk mange innspill, og ulike innspill. Og så først etter et alle hadde fått legge frem sitt, så åpnet vi for refleksjoner over det de andre hadde sett på, og på en måte prøve å trekke linjer mellom vårt eget og andre sitt, eller mellom ulike andre sine ideer og synspunkter. Dette ble en veldig god arbeidsgang. Vi kom andre dagen og tredje dagen så hadde vi utskrevet loggen for første dag og for tredje dag for andre dag. Sånn at vi begynte med å gå gjennom på en måte på nytt igjen det som vi hadde...begynte med å lese gjennom loggen fra dagen før, sånn at vi på en måte hentet oss inn igjen og hentet fram de viktige tingene fra dagen før. Vi fikk en veldig spennende og god arbeidsgang. Og dette ble viktig for oss. Vi sa det til hverandre at om vi nå ikke får prosjekt så har denne runden vi har vært gjennom sammen vært viktig.

Hvilke gevinster tenker du at dere fikk gjennom denne prosessen?

Jeg tenker det at vi fikk den gevinsten at vi snakket mye sammen om målsettinger. Vi oppdaget, og det var veldig viktig, vi oppdaget at selv om vi kan ha ulike synspunkter på hvordan vi skal nå målene våre, altså metodiske valg og sånn. Så har vi en felles samlende visjon. Det var viktig for oss. Men så sa jeg også det i stad at, det gikk veldig fort dette her, og det hadde med søknadsfristen, og hvor fort søknaden måtte på bordet og hvor travelt vi har det og sånn. Sånn at vi klarte ikke å få det til sånn at alle i denne gruppen som skulle være med ble med hele tiden. Men vi var likevel så mange, og så bredt sammensatt at vi erfarte det veldig nyttig. Og det har det vært i ettertid, også med tanke på de som ikke selv var med på det. Men det viktigste var at vi fikk snakket sammen. At vi så, på en måte kanskje ble tryggere på hverandres visjoner.

STRATEGI

Hvilke tiltak ble satt opp i etterkant eller i løpet av disse dagene med bakgrunn i visjonen?

Ja, vi kom jo egentlig ganske langt på tiltak i løpet av disse tre dagene. Vi var ganske langt på veg mot det ferdige prosjektet når vi gikk fra hverandre på fredagen. Det endte opp med et faseprosjekt med utgangspunkt i det at vi har etablert en del møteplasser på gudstjenester på søndagene. Da tenker jeg på fireårs bok som er innarbeidet. Seksårsbok som også var på veg til å bli innarbeidet. Og vi laget til et opplegg med en samling på lørdagen før utdeling av fireårs bok. Vi har en samling for fireåringer, seksåringer, åtteåringer, tiåringer, tolvåringer på lørdagen før de er invitert til å være med på den gudstjeneste. Noen av de gudstjenesten er knyttet ut til utdeling av bøker. Det gjelder fireårs bok, seksårs bok og bibel for tiåringer. Andre er ikke det, vi har for eksempel fisketur, skattejakt for åtteåringer på lørdagen, og høsttakkefest på søndagen. Grunnstrukturen er denne måten her. Vi har fireårsfasen, vi har seksårsfasen, vi har åtteårsfasen, vi har tiårsfasen og vi har tolvårsfasen. Det er fem, og disse ser vi går ganske greit, så for fjortenåringer der har vi vinglet litt om vi skulle lage en sånn fase, det har vi foreløpig ikke gjort. Fjortenåringene har konfirmasjonstiden som sitt tiltak. Og så arbeidet vi med tilsvarende for seksten og attenåringer. Har prøvd det litt, men vi tror ikke at det er en veldig god måte å arbeide på, så der har vi andre typer tiltak på trappene. Det arbeides med. Men det blir ikke sånn lørdag søndagsfase. Så har vi også i tillegg til disse fasene, så har vi to andre perioder som konfirmasjonstiden, som går over litt lengre tid. En seks syv uker for seksåringer og for tiåringer. For seksåringer kaller vi det så langt for hemmelig venn klubben, litt ut ifra innholdet i den seksårsboken som vi bruker. Bibelkurs for tiåringer kalte vi det i fjor eller bibeldykk for tiåringene i forbindelse med at de får bibel. Her har vi ikke egentlig funnet et veldig god ord på det ennå, men det er sånn aktivitetsbaserte samlinger det også, der en blir litt mer kjent i bibelen. Det er grunnleggende. Så det er altså lørdag-søndag, og så er det disse tre litt lengre tiltakene vi gir tilbud om for seks-, ti-, og fjortenåringer. Så er det nok enda mer i støpeskjeen det som gjelder ungdommer etter konfirmasjonstiden.

Har dere arbeidet med andre ting for å nå menighetens målsetninger?

Jeg kan jo fortelle kanskje at vi har arbeidet en del med naturlig kirkevekst. For to år siden så tok vi en profil, og der fikk vi engasjert trosnivå som minimumsfaktor. Vi har arbeidet en del med det i det siste.

Hvilke tiltak er iverksatt for å styrke denne kvaliteten?

Vi har etablert sammenkomster for frivillige medarbeidere, vi har laget en liste over frivillige medarbeidere som nå har en 250 navn sånn omtrent.

Hvem har ansvar for dette?

Der er vel del som er det største minuset i dette her. Den listen er det diakonen som laget, men vi ser at en av våre største utfordringer går på akkurat dette her med å ha kapasitet til å ta oss av frivillige medarbeidere på den måten vi vil. Det er så stor fart, på det aller meste. Vi er så presset alle i staben, at vi ser at dette blir en salderingspost. Vi er på jakt gode måter, og har begynt å se oss om etter gode måter å gripe det an på. Men det er der vi er. Vi har ikke fått satt noe vesentlig i verk på det. Vi er vel inne på tanken til rett å slett også kan også bruke frivillige i det. Til å ha oppfølging av frivillige som en oppgave. Det er der vi er.

Er resultatet av testen kontroversiell i menigheten, eller er det enighet om at engasjert trosliv er noe som det må arbeides med i menigheten?

Vi var mange som var overrasket over det resultatet, og tillot oss og ikke tro helt på det. Vi har vel i ettertid fått vite at i en menighet der det også er sterke indremisjonsforeninger, og der en del har tilknytning begge veier, så slår det ofte ut sånn på målingen, fordi en er på en måte i stuss på hva det er indremisjonen gjøre og hva er det menigheten gjøre og hvor har jeg min tilknytning. Hvis det er noen som har sterkere tilknytning på bedehuset som blir spurt om å fylle ut skjemaet så får det ofte det utslaget. I tillegg var det jo, den gangen for to år siden, ennå ikke så lenge siden menigheten hadde ganske mye konfliktstoff i seg. Og det også slår ut på denne måten, så jeg er ganske sikker på at om vi hadde tatt en ny undersøkelse nå, så hadde vi fått andre resultater. Vi bestemte oss for å jobbe med denne faktoren likevel og som sagt dette med medarbeidersamlinger og medarbeiderfest har vi hatt en del ganger. Det er blitt tatt veldig godt i mot. Så har akkurat nå på sist menighetsrådsmøte vedtok menighetsrådet en plan for styrking av bønnearbeid og sjelesorgsarbeidet i menigheten. Det er også som en følge av undersøkelsen.

Har dere en opplevelse av at det er greit å få tak i frivillige medarbeidere, og få folk til å engasjere seg i menigheten?

Både ja og nei. Altså jeg nevnte det at vi har 250 stykker på den listen, eller 230 kanskje eller noe sånt. I tillegg ble det satt i gang en offensiv for å få forbedere for alle konfirmantene nå i høst. Det har vi ikke

hatt på lange tider. Det var gjort på noen dager å skaffe forbedere til 280 konfirmanter. Det var i hvert fall 50 etter noen dager og hva det blir til slutt – jeg har ikke vært helt inni det, så jeg vet ikke det. Det var gjort på samme måter som med misjonærer, altså de snakket om enheter. Noen var ektepar og noen var en person. Og jeg vet ikke hvor mange det var i den ene gruppen og hvor mange i den andre. Det var kanskje 70-80 vil jeg tippe. Enheter da med en eller to i. Det er veldig mange, her er veldig mange engasjerte. Her er også veldig mange som er veldig engasjert, som kvier seg på å ta på seg nye ting. Vi merker det samme som jeg tror mange merker, at det ofte er vanskeligere enn får til å få folk til å engasjere seg fast. Til å binde seg. Det er kanskje sånn at det er lettere å få folk til oppgaver som varer en kort stund. Lettere enn å få folk til å binde seg uke etter uke eller 14 dag etter 14 dag regelmessig.

Når du sier mye engasjert er det i menigheten de er engasjert eller er det utenfor menigheten?

Begge deler. Her er mange som er mye engasjert i menigheten. Her er også mange som er engasjert på andre måter. Mange arbeider mye... ja, så det er vel begge deler. Vi jobber nok med å finne rett person å spørre til rett ting, vi ser nok tydeligere enn før at det er viktig for å få i gang...

VERDI

Hvilke verdier preger arbeidet eller deler av arbeidet i menigheten?

Det har i mange år vært arbeidet veldig bevisst med gudstjenestelivet i menigheten, og vi har nok, jeg skal ikke begynne å karakterisere i forhold til andre, men vi har nok en kjerne på gudstjenestene våre som er veldig aktive og bevisst. Kanskje mer enn mange andre. Vi får vel våge å si det. Sånn at vi tenkte at vi ville prøve å bruke det bevisst som en ressurs i trosopplæringen. Derfor disse fasehelgene, med lørdag og søndag, og i forlengelsen av det så tenker vi sånn at, visst folk som kommer til gudstjeneste her skal få ett sant bilde av hvordan det er å gå til gudstjeneste så er det viktig at de som vanligvis går til gudstjeneste er her. Det betyr at vi har ikke så langt gått inn for egne dåpsgudstjenester, selv om vi har så mye dåp at det i og for seg kunne vært fristende. Hvis en dåpsfamilie ser at de eneste som kommer til gudstjenesten det er andre som kommer der fordi de har dåp, lærer de på en måte at her er det ikke noen som går til gudstjeneste hvis det ikke har noen spesiell grunn til det. Kommer de inn på en gudstjeneste med 200 andre, som er aktive og deltar i gudstjenesten, så lærer de at her er det folk som går til gudstjeneste og som deltar. Sånn er det med de som kommer for å få fireårsbok og seksårsbok, sånn er det konfirmanter som blir presentert eller har samtalegudstjenester. Vi har nok de siste årene, for eksempel stort sett unntatt for friluftskonfirmantene sluttet å ha egne samtalegudstjenester på kveldstid. Den er lagt inn i det ordinære gudstjenestelivet til menigheten, for at de som kommer skal

møte en praktiserende menighet. Dette er nok en verdi som vi har, som går på dette med gudstjeneste og trosopplæringsprosjektet og konfirmasjonstid.

KIRKEFORSTÅELSE

I hvilken grad opplever du at det er et enhetlig syn i menigheten om hensikten med menighetsarbeidet?

Hvis vi snakker om de som er aktive i menigheten, så tror jeg at her er ganske stor enhet der. Det spørs selvfølgelig hvilket spørsmål du mynter dette ut på. Men jeg vet ikke om jeg kan si at jeg merker veldig store spenninger der. Vi er vel kanskje vant til å tenke at vi har en annen forståelse vi som bruker den i forhold til de som ikke bruker den.

LÆRING

Hvordan tenker du at læring skjer i menigheten?

Jeg har i og for seg gjort det når jeg sa dette her med at de som er i målgruppen for trosopplæringsprosjektet for eksempel, konfirmanter, dåpsfamilier som ikke er her så ofte... De lærer ganske mye gjennom det de er med på i disse gudstjenestene. Ikke bare på det vi sier, men mer kanskje på de vi gjør og det vi ser, observerer, opplever. Der foregår veldig mye. Jeg har vel brukt et ord om menigheten som læringsfellesskap eller gudstjenesten som læringsfellesskap, og jeg tenker jo sånn om liturgien i gudstjenestene våre, og liturgien i hele tatt, den som vi har tilbake fra kirkens første århundrer var jo laget nettopp for at det skulle være et pedagogisk virkemiddel. Det at vi har de tingene med på gudstjenesten som vi har og som har vært der hele tiden har jo vært der nettopp fordi at de på en måte setter fast disse sentrale sidene med hva er det å være et kristent menneske. Hva er det å leve som en kristen. Og at der foregår veldig mye læring gjennom hele gudstjenesten det er helt åpenbart. Så jeg er nok kommet ut av det som en kanskje tenkte før at læringen først og fremst på gudstjenesten foregår gjennom preken, men helheten er mye viktigere for meg. Og jeg tror for veldig mange her. Og der foregår det læring. Det foregår selvfølgelig læring i alle de tiltakene vi gjør. Vi har friluftskonfirmanter, klatrekonfirmanter, vi bruker naturen ganske mye, og du hørte at det var et av målene for trosopplæringsprosjektet. Det har nok sammenheng med at vi har et nokså utvidet læringsbegrep i forhold til dette gamle, tradisjonelle at jeg lærer deg noe når jeg sier det til deg. Nå er ikke jeg pedagog. Jeg har arbeidet som kateket, men er ikke pedagog, så jeg har ikke disse begrepene som kanskje dere pedagoger har. En slags helhetspedagogikk, ja det går på at vi lærer gjennom alt vi

gjør, derfor må vi ha det i tankene i alt vi gjør at vi kan ha en helhet i det vi gjør og sammenheng i det vi gjør.

Tenkes det noe helhetlig i menigheten om hvilken læring det er ønskelig å gi videre i gudstjenestearbeidet, for eksempel målgruppe eller hvilket læringsmål en har?

Nei, det kan jeg vel ikke si, at en har noe nedfelt på hvilke læringsmål en har, men vi har det vel sånn som de fleste andre menigheter at vi har gruppe som kommer forholdsvis ofte til gudstjeneste, og så har vi en gruppe som kommer sånn fra tid til annen, men likevel regelmessig, og så har vi jo veldig mange som kommer her da i forbindelse med kirkelige handlinger. Vi har oftest dåp annenhver søndag, og vi har oftest seks barn til dåp når vi har dåp. Det gjør jo at det er ganske mange som kommer til gudstjeneste på grunn av dåpen. Vi har ikke noe uttrykt målsetning med møte med dem, utover at de skal møte en troende og praktiserende menighet som praktiserer det å gå til gudstjeneste. Det er jo det de ser. Men vi kan vel kanskje si det at vi har ikke valgt å ha dåp en søndag, og nattverd neste søndag og dåp neste søndag. Nattverd har vi regelmessig på høymessene, også når det er dåp. Og der ser vi faktisk... har sett de siste årene at større deler av dåpsfølgene går til nattverd. Flere tar det nydøpte barnet sitt med til nattverd, og blir velsignet sammen med andre barn.

Er det mulig å si noe om det er de som kommer hver søndag eller de som kommer sporadisk innom som er målgruppen for de salmevalg, den preken og liturgi som benyttes?

Jeg er ikke i stand til å si et enten eller på det. Idealet vårt er nok å for eksempel velge salmer på en gudstjeneste med dåp, og ha det i tankene. Hvor vellykket det blir er vel en annen sak. Men at vi de dagene er mer bevisst på å ha noen av, skal vi si, standardssalmene, det er vi nok. Men ellers er nok dette i stor grad opp til den enkelte sin egen refleksjon. Vi har ikke noe felles uttrykt på dette, men når jeg skriver preken prøver jeg å ha i tankene om det er dåpsgudstjeneste eller ikke for eksempel.

NETTVERK

Hvordan typer fellesskap og grupper av større eller mindre slag har dere i Spjelkavik menigheten?

Siden du snakker om læring har vi i åtte eller ni år hatt regelmessig Alpha-kurs to ganger i året. Vi kaller det for Emmauskurs her. Det er bygget opp etter Alpha lesten. De har vel gjort, det var før jeg kommet hit, en del justeringer i innholdet, og gjort det mer Luthersk. Det går på sånn som frelsestilegnelse, sakramenter, gudstjeneste og sånn. Og da har de for ordens skyld kalt det for Emmauskurs, men det er som Alphakurs. Det rekrutterer faktisk nye, også til gudstjenester og til oppgaver i menigheten. Det ser vi, så det er et veldig flott arbeid. Vi har en misjonsgruppe, tidligere kalt Maligruppe, møtes en gang i måneden. Det er en slags misjonsforening, men bevisst knyttet opp mot menigheten. Tolvtreff, eldretreff en gang i måneden. Småbarnstreff annenhver uke. Familiekor. Søndagsskole i kirken under gudstjenestene. To grupper, en for vanlig søndagsskolealder, og en for litt eldre, de møtes ikke fullt så ofte. Barne- og ungdomskor. Nå for tiden er den kanskje mest barne- og aspirantkor. KFUK/M speidere som holder til i kirken. Kirkeklubben, klubb for psykisk utviklingshemmede møtes annenhver uke. Kirkekor. Korsveggruppen, begynte vel egentlig som en nokså frittstående gruppe. Har det siste året eller to i større grad på en måte identifisert seg som en del av arbeidet i Spjelkavik menighet. Vi har også en stor KFUK/M gruppe på Blindheim som vi også regner hører til i menigheten. Dette er vel de gruppene som regner seg så innenfor menigheten at de sender årsmelding til menighetsrådet og menighetens årsmøte. Vi har en god del bibelgrupper og kirkeringer. Det er nok litt opp og ned hvor god kontakten er der. For kirkeringene er nok kontakten ganske god. Når det gjelder bibelgruppene så har vi ikke så veldig mye strukturert sammen med dem. Vi har en del utvalg under menighetsrådet: Arbeidsutvalg, misjonsutvalg, undervisningsutvalg, utsmykkingskomite, kulturutvalg er vel de faste. Så har vi sånne ad-hoc grupper og komiteer, men det er jo noe annet igjen.

Tusen takk skal du ha!

VEDLEGG 4

Samtale mellom Helge Standal og Kjetil Sigerseth

Gjennomført på telefon 18. oktober 2005

Samtalen er utført med bruk av opptager og er utskrevet i etterkant, svarene er forsøkt gjengitt så autentisk som mulig, men noe "rusk" (for eksempel ord fra påbegynte setninger som ble korrigert) er utelatt fra utskriften. Intervjuer snakket dialekt, men jeg har likevel valgt å skrive ned svarene på bokmål. Selv om dette kan svekke nøyaktigheten mener jeg at meningsinnholdet fremstår som uendret.

FAKTA

Kan du kort beskrive deg selv og din funksjon, menighet du arbeider i, og det lokalsamfunnet menigheten er lokalisert i?

Det er Helge Standal og jeg er altså menighetsprest i lundehaugen menighet som er innenfor Den norske kirke, men ble opprettet av Gann menighet for seks år siden, som et prosjekt for i utgangspunktet en bydel i Sandnes, som hører til Gann prestegjeld. I løpet av prosessen så har det jo skjedd en utvikling i forhold til strukturer som går på at, ganske mange begynte å komme i menigheten som ikke bodde i området. Etter to år så gjorde vi en liten undersøkelse blant folk som gikk i cellegruppe, var med i cellegruppe – hvor de bodde hen. Og da viste det seg at over halvparten av dem bodde utenom den skolekretsen som var den naturlige tilknytningspunktet da til menigheten. Og det satte i gang en prosess der bispedømmekontoret kom inn i bildet, og for så vidt prostens også, om en skulle la Lundehaugen kunne bli en menighet uten geografiske grenser. Og får å gjøre en lang historie kort, så valgte bispedømmerådet, sammen med oss, og gå inn for å søke departementet om å kunne få bli en menighet for hele byen. Det måtte en lovendring til. Den ble gjort i Stortinget i vår, og så skal det opp i Kirkemøte i Lillehammer nå i november. Der Kirkemøte antakelig går inn for et forsøksmulighet med ikke-geografiske sokn, som de kaller det da. Og der Lundehaugen blir i alle fall først ut, om det blir flere, det vet jeg ikke, i løpet av den forsøksperioden, men i hvert fall så vil Lundehaugen bli et sånt forsøk med å være en menighet som ikke har geografiske grenser, men som allikevel er et sokn i formell betydning.

Skjer dette som et formelt samarbeid med andre typer organisasjoner?

Nei, da er det uavhengig av Normisjon eller andre sliks som – det vil ikke bli en Storsalen menighet. Det vil være en menighet i Den norske kirke, knyttet opp mot fellesråd og prost og biskop.

Du nevnte tidligere at du var menighetsprest, hvordan er arbeidsfordelingen i staben?

Ja, nå er vi for så vidt fire ansatte, eller vi er to som er ansatt på heltid, og så er det to som er ca. på halvtid, og så er det en som er ansatt i 20-25% stilling. Tre av oss er jo utdannet prester. To av oss jobber vel mer som prester, mens den tredje jobber som barnepastor pluss administrasjonsleder eller ansvaret for barnearbeidet. Så er vi to stykker som arbeider som prester, der vi fordeler nok litt roller, der jeg har et slags hovedprestansvar når det gjelder forkynnelse og strategi. Mens han har et mer ansvar for altså frivillige, gudstjenesteplanlegging, det som går på sjelesorg osv, en del administrasjon av det også, musikkbiten har han. Og så har vi en cellegruppepastor som har halv stilling som har ansvar for cellegruppe, oppfølging av cellegruppene og cellegruppeledere, og så har vi en 25% som jobber med ungdom i, ja, rundt 18 til 25 års alderen. Fem personer, men ca. 3,1 stilling.

Hvor lenge har du arbeidet i menigheten?

Den prosjektgruppa som planla menigheten ble opprettet for 8 år siden. Høsten for 8 år siden. Så startet vi med gudstjeneste. Så ble jeg ansatt i januar 1999 som menighetsprest, i første omgang da i 25% stilling. Gann menighet som jo opprettet dette prosjektet ville jo ikke finansiere noe, slik at en var jo avhengig av at hvis en skulle starte så måtte en bygge dette her på givertjeneste. Og det har en gjort hele veien da. Så da var det fem ektepar som bandt seg til en givertjeneste på 120 000,- i året. Og da aksepterte Gann at det var nok til å si at OK da kan vi ansette meg i 25%. Så startet vi med gudstjeneste i september 1999. Og så har vi siden den tid hatt en regelmessig gudstjeneste da.

VISJON

Er det nedtegnet en visjon for arbeidet i menigheten?

Ja, hvis du går på hjemmesiden, så finner du det, da slipper jeg å... Det står noe om visjon, og der står noe om verdier. Begge deler har vi arbeidet en del med. Så verdiene er jo utskrevne, og så har vi en strategi som også står der, med de seks G-ene.

Hvordan kom dere frem til denne visjonen?

Da handlet egentlig om at en satte seg ned å spurte hvilken menighet Gud kaller oss til å være. Og så ble det ja utkrystallisert at var veldig viktig for oss å nå nye mennesker. At ikke dette her skulle være en menighet som tiltrakk seg andre kristne fra andre sammenhenger, men at målet var nye mennesker skulle komme til tro. Det lå liksom i bunnen helt fra starten. Når en starter en ny menighet så var nok noe av tanken at en ville ha en menighet der folk deltok med sine nådegaver. At det var basert på – ikke at det var ansatte som skulle gjøre jobben og folk skulle sitte å ta i mot og høre på, men at en skulle være en menighet der alle deltok – med ulike gaver med ulike oppgaver. Og at det var et deltakende fellesskap en drømte om, ikke et fellesskap der noen, ja, slet seg ut, og andre bare var passive tilskuere til det som skjedde. Og de hadde jo en såpass tydelig diskusjon om dette er at de vurderte jo om det var klokt å ha en prest. Fordi de opplevde, de som startet menigheten, at de fleste menigheten de så på, der ble det i veldig stor grad de ansatte som skulle gjøre jobben. De skulle utføre oppgavene. De skulle drive menighetsarbeidet. Og så skulle de andre delvis være sånn medhjelpere og kanskje være med å bidra, men at liksom forventningene ble lagt på at det var de ansatte som skulle drive dette her. Og de ønsket en menighet som var annerledes. De ønsket en menighet som lot nådegaver være utgangspunktet, og ikke stillinger, utdanning og formelle ting være det som preget... Så de var faktisk inne på tanken, at nei, vi starter en menighet uten prest, fordi at de så for seg at den tradisjonen vi har i Den norske kirke, er veldig styrt av prester på en måte. Der lekfolket i liten grad slipper til. I hvert fall på gudstjenester, særlig da. Og så ønsket en en åndelig vekst, og det er jo den tredje delen av visjonen da, at en ønsket at når folk kommer til tro, og blir med i et fellesskap der alle deltar, så er jo målet at en skal vokse i tro og kjærlighet. At den skal vokse både oppover mot Gud og utover mot sine medmenneske.

Var det de første fem ekteparene som arbeidet med det her uten at det har blitt endret?

Ja, det har stått fast hele tiden.

STRATEGI

Når det gjelder strategi, så har dere jo utformet seks g-er her. Kan du si noe om bakgrunnen for denne strategien?

Det begynte jo med at vi sa at gudstjeneste og gruppe skal danne fundamentet i det vi gjør av aktiviteter. Vi ville ikke at noe skulle konkurrere med de to tingene. Og det ble jo veldig fort fokus for oss da med cellegruppe og jobbe med gudstjenestene. At vi ser på det som en måte som at du har to vinger

på et fly. Der du kan ikke lette uten at begge vingene er med. Så ser vi at du trenger det store fellesskapet, og du trenger det lille fellesskapet skal en menighet vokse. Så det var veldig klart utgangspunkt hos oss at cellegrupper ligger i bunnen for mye av det vi gjøre og at vi ville ha de to g-ene på plass. Og så hadde vi på en måte veldig tydelig klart den tredje g-en, at grunnlaget det var bønn. Hvis ikke Gud får bygge huset, så arbeider vi forgjeves. Sånn at den tredje kom veldig fort på plass. Så la det jo veldig klart i den visjonen at vi ønsket at nye mennesker skulle komme til tro, og da ble den fjerde g-en fort tegnet opp, at vi må tenke evangelisering i på en måte alt vi gjør. Hvordan skal det skje, hvordan skal nye bli med i dette fellesskapet. Og så hadde vi en veldig klar tanke om at gavene, altså nådegavene, var viktig hvis dette skulle fungere både med grupper og med gudstjeneste, og for så vidt det med bønn og med evangelisering også, så måtte folk ta i bruk nådegavene sine og få hjelp til å finne de og utvikle de og bli fulgt opp med bruken av gavene sine. Når vi da i tillegg var en menighet som baserte oss på at vi ikke fikk noe økonomiske støtte fra andre, så var den sjetten g-en veldig fort klart for oss at givertjeneste måtte vi ha som en viktig strategi, fordi vi ønsket å vokse, vi ønsket på en måte å ha ressurser nok til å satse på det vi så var viktig. Det var vel egentlig noe av grunnen. Så når vi prøvde å finne seks ord på g, så hadde jo det litt sammenheng med at det er lettere å huske. Så når vi har hatt menighetskurs, har vi hatt, gjerne en halvtimes undervisning om hver av de seks g-ene på en måte, for å hjelpe folk til å skjønne hva det er vi holder på med, og hva det er vi vil.

KIRKEFORSTÅELSE

I hvilken grad opplever du at det er et enhetlig syn i menigheten om hensikten med menighetsarbeidet?

Ja i stor grad er det det. Jeg vil si at det er nesten entydig at folk som er med har den samme visjonen og ser de samme verdiene og strategien. Litt med at vi liksom blir en litt valgmenighet, så velger jo folk litt... Altså de som ikke er enig går ikke der for å si det sånn.

Er det slik at de som kommer som nye veldig snart får en forståelse for hvilken kirkeforståelse menigheten representerer?

Ja, den er veldig tydelig. Vi har en egen visjonssøndag i starten av hvert semester, der vi trekker frem hva det er vi vil og hva det er vi holder på med. Så den er tydelig. Og den står jo oppe på alt vi gjør, så står jo visjonen tydelig skrevet, og sånn, så det er nesten umulig å unngå det.

Hvordan opplever du at enheten i stabsfellesskapet?

Jeg tror det at vi er opptatt av nådegave basert tjeneste, gjør at vi blir veldig lite opptatt av posisjoner og stillinger. Å altså vokte våre egne revir. Jeg ser veldig sånn som jeg opplever staben så fungerer den sånn at det er liksom – hva er hensiktsmessig, hva er hensiktsmessig at den enkelte gjør, altså ut fra visjonen. Og ikke ut fra hvilke stillinger du er ansatt i, og det gjør du får en veldig sånn fleksibel mulighet til å si at alle jobber på samme retningen. Alle er liksom engasjert i det samme, samtidig som en kan bruke de sterke sidene hos hverandre fullt ut, istedenfor å si – nei dette er ikke mitt bord. Så jeg opplever nok at i forhold til andre staber der en liksom har sektortenkning, så er dette en mye mer dynamisk måte å fungere på.

VERDIER

Dere har jo pekt ut åtte verdier for menighetsarbeidet. I hvor stor grad er dette verdier som virkelig preger menigheten?

Jeg tror nok det at om du ikke setter ned noen verdier, så har du i hvert fall ikke noen sjanse til å la de prege menigheten. Da blir de jo tilfeldig verdier som de sterkere gruppene i menigheten er opptatt av som får prege det. Det vi ville var i hvert fall at vi skulle si – Dette er de verdiene vi går for, men i hvor stor grad vi lykkes med det er jo et spørsmål. Til en viss grad gjør vi det. Vi hadde en temaserie om alle disse åtte verdiene. Der vi tok for oss hver enkelt. Forkynte om de og sa hvorfor vi synes dette er viktig. Så vi har gjort en del sånne ting for å på en måte ikke bare liksom la det være et papirarbeid, men at det skal være noe vi holder frem, men dette arbeidet er noe av det tyngste, uansett hvilken menighet du er i, at det å opprettholde verdier og visjoner krever ganske strategisk tenkning og bevisst tenkning hele veien. Ellers så glir det liksom bare tilbake til den kulturen og de verdiene som en alltid har dratt på. Så dette er jo et ganske krevende arbeid. Det trenger fokus kan du si. Veldig mye. Og det er jo lederen sin oppgave mener jeg da, at det er en hovedsak å holde verdiene og visjonene klare for folk, og så slippe løs kreativiteten til å drive aktiviteter ut fra disse.

Er det slik at disse verdiene også ble tidlig slått fast?

Ja, ja. Nesten med en gang vi var i gang.

Hva gjør dere for at menighetsmedlemmene som kommer til skal kunne identifisere seg med disse etablerte verdiene?

Du kan si vi har jo kurs, det vi kaller for - *å bygge menighet* . De har vi hatt mange av, der vi inviterer folk til tre kvelder eller en lørdag, der vi går igjennom verdiene våre og strategien vår og underviser om det. Så forkynner vi om det på gudstjenestene, viser til dem. Vi prøver å gjenspeile det i opplegget som cellegruppene bruker, slik at cellegruppene kan snakke om det som er viktig for oss, innefor disse verdiene og så videre. Så det er jo, vi kunne sikkert gjort mye mer, men vi prøver jo å liksom i forkynnelsen, i formidling og i undervisning og menighetskvelder, holde dette frem stadig vekk.

LÆRING

Hvordan tenker du at læring skjer i menigheten?

Ja, altså i hovedsak så er det jo på en måte tre plasser da. Det skjer jo på gudstjenesten. Vi har jo på en måte tema som vi tar opp på gudstjenestene som er ganske ofte preget av at vi tenker at dette skal være et tema som det er viktig å undervise om, for eksempel om penger, givertjeneste, så har vi det som tema på gudstjenesten. Da blir jo prekenen, til en viss grad, mer en lærepreken, gjerne med undervisning om forhold til penger og sånne ting. Så har vi cellegruppene. Det er jo der i hovedsak jeg tror at læring skjer, fordi der kan du snakke om det selv. Og da tar jo de opp det temaet som vi snakker om på gudstjenesten og prater om det, og får konkrete utfordring til hva de skal gjør. Det tredje området er at vi har en del kurs som vi tilbyr til folk. Alt fra *Alpha* og *Menighetskurs* og til *En alminnelig dag med Jesus*, vi har hatt evangeliseringskurs osv. Det skjer nok hovedsakelig de tre plassene, pluss at vi håper jo at folk skal sette ansvar selv for egen læring, ved å lese Bibelen. Vi har nå en serie med Markusevangeliet, da har vi laget et bibelstudieopplegg til Markusevangeliet som alle får i menigheten, og det er det ganske mange som følger.

Hvordan kommer dere frem til hva som skal formidles til menigheten?

Nei, vi har bruk Naturlig kirkevekst som, hva skal jeg si, et utgangspunkt for å se hvor er våre svake sider, og hva vi må gjøre med det. Hvordan skal vi jobbe med det. Det har jo vært en hjelp til å få fokus på hva vi skal ta opp som tema, så har vi gjerne tatt brev for oss. Bibelen. Nå tar vi Markusevangeliet. Så følger vi litt kirkeårets rekke innimellom. Så det er en blanding, og prøve å ta pulsen på hvor menigheten er, og samtidig ta viktig bibelavsnitt, og ja biblevers kan du si, eller bibelbøker for å sette fokus på de.

Når dere har klart for dere hva som er ønskelig å ta opp, i hvor stor grad tenkes det helhetlig på forskjellige områder i menighetsarbeidet?

Gruppene tar jo opp det samme som gudstjenesten.

NETTVERK

Vi har vært inne på grupper, gudstjeneste og kursvirksomheten. Er det andre typer nettverk, grupper eller aktiviteter som dere legger til rette for i Lundehaugen?

Nei, ikke annet enn det jeg har sagt, tror jeg.

Hvor mange deltar på søndagens gudstjenester?

På gudstjenestene så har vi vel en snitt på en vel, ja, si 280 da. Du kan si at nå har den G2 som var en gudstjeneste de har lagt om opplegget, så de har ikke det samme gudstjenesteopplegget som før. Så vi har en gudstjeneste hver søndag.

Hvor mange cellegrupper er det i menigheten?

Ja, nå har ikke jeg akkurat tallet, et par og tjue.

CELLEGRUPPEARBEIDET

Hvordan legger dere opp arbeidet med menighetens smågrupper, og hva gjøres for å få dette arbeidet til å fungere bra?

Vi har jo arbeidet med verdier i gruppe. Ikke sant; hva er viktig i gruppe, og hvilke verdier ønsker vi skal prege gruppene. Så jobber vi med ledere, ledersamlinger, lederoppfølging. Vi har en egen cellegruppepastor som har ansvar for dette da. Som både følger opp ledere, men også er rundt å besøker gruppene og prater med de og ser liksom hvilke behov og ønsker de har. Så lager vi jo et samtaleopplegg som går til hver gruppe etter gudstjenesten, og som er samtaleopplegg som alle gruppene bruker. Så har vi lederweekender, som på en måte blir en inspirasjon og opplærings sak for de cellegruppelederene som er med. Så det er i hovedsak gjennom cellegruppelederene vi kan påvirke eller lede eller gi retning til gruppene.

Takk skal du ha!