

Hva skjer med menigheter som bruker NaMu lenge?

En kritisk analyse

Ommund Rolfsen

1. Problemstilling, spørsmål og disposisjon

Siden 1998 har nærmere fem hundre menigheter startet endringsprosesser ved å gjennomføre undersøkelsen til Naturlig menighetsutvikling (NaMu). Noen av disse menighetene har i mange år både brukt og fått veiledning i NaMu. Hvilke endringer har disse menighetene erfart? Lars Råmunddal disputerte i 2009 med en PhD-avhandling i teologi. Avhandlingen handlet om hvordan lokale ekklesiologier formes gjennom initierte endringsprosesser. Jeg tok ordet i disputasen. Jeg sa at tidshorisonten i avhandlingen var kort og at Råmunddal bare hadde studert to menigheter. Jeg lurte på om lenger tidshorisont og flere menigheter ville endre noe på forklaringsmodellen hans. Dette er et viktig spørsmål som jeg drøfter i denne artikkelen.

Jeg disponerer artikkelen slik: I del 2 presenterer jeg materialet: den teorien jeg bruker i artikkelen sammen med egne undersøkelser. Teorien er Cato Wadels hypoteser om organisasjonskulturendring, Kjell Arve Røviks organisasjonsoppskrifter og Lars Råmunddals doktoravhandling Konsept og endring. Del 3 handler om NaMus metoder og de metodene jeg har brukt til å kaste lys over problemstillingen. Del 4 referer tidligere forskning som har betydning for problemstillingen min. Del 5 er teoridelen hvor jeg skriver om NaMu, organisasjonskulturendring (Wadel), organisasjonsoppskrifter (Røvik), konsept og endring (Råmunddal). Del 6 er en drøfting hvor jeg lar undersøkelsene mine møte den nevnte teorien. Jeg runder av med en oppsummering i del 7.

2. Kort presentasjon av materiale

Organisasjonskulturendring

Sosialantropologene Cato Wadel og Carl Cato Wadel beskriver hvordan kulturelle verdier gir premisser til handling og samhandling, og hvordan handling og samhandling skaper, bevarer og endrer disse kulturelle verdiene. Ut fra dette presenterer de 12 hypoteser om organisasjonskulturendring. En organisasjonskulturendring vil ofte kreve utvikling av nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter. I en organisasjonskultur er ros og oppmuntring viktig. Jeg bruker resultater fra NaMu-undersøkelsen for å undersøke endring når det gjelder ros og oppmuntring.

Organisasjonsvirus

Organisasjonsforsker Kjell Arve Røvik er opptatt av hvordan reformidéer spres. Han sammenlikner reformidéer som brukes for å endre organisasjoner, med oppskrifter og virus. NaMu kan sammenliknes med en organisasjonsoppskrift.

Lars Råmunddal Konsept og endring

I sin doktoravhandling fant Råmunddal ut at den lokale menighetsforståelsen ble formet i en samhandling. I samhandlingen møttes påvirkning fra et konsept som NaMu og påvirkning fra den eksisterende menighetstenkning og praksis. Menighetsforståelsen ble fornyet, endret og mer tidstilpasset. Menighetsforståelse og menighetsliv som er etablert og preget av kirkesamfunn og lokalsamfunn, ble utfordret og fornyet av en ny menighetsforståelse som kommer «utenfra»/importeres.

Endringstenkningen i NaMu

NaMu-syklusen er sentral i endringsarbeidet. NaMu-syklusen er et prosessverktøy som hjelper menigheten til å holde fokus gjennom de ulike stadiene i utviklingsarbeidet. NaMu-

syklusen er ikke ment å være et prosjekt. Prosjekt har et avgrenset omfang og gjennomføres én gang for å nå et mål. NaMu-syklusen er derimot ment å være en syklus om organisasjonskultur som opprettholdes, fornyes, endres. Å gjennomføre en NaMu-syklus tar ca. to år.

Ommund Rolfsen og Sten Sørensen Ti menigheter med en helt overkommelige kirkevekst Rolfsen og Sørensen skrev i 2013 om ti menigheter som vokste i sunnhet og vitalitet. I boka skrev jeg en lenger kommentar Hva skjer når menigheter forandrer seg? Der gjorde jeg to ting. Jeg presenterte hovedinnholdet i Konsept og endring, og presenterte en undersøkelse av fire av de ti menighetene som brukte endringserfaringene sine til å vurdere hovedinnholdet i Råmunddals avhandling.

NaMu-veiledning og egen veiledererfaring

NaMu bruker ingen særegen veiledningsmetodikk. Menigheten velger selv hvem den ønsker som veileder, og det inngås en avtale om veiledning. Menighetsveilederen følger menigheten gjennom NaMu-syklusen fram til neste undersøkelse. Jeg har mer og mindre veiledet 65 menigheter, flere av dem i mer enn ti år. Siden 2000 har jeg trent alle nye veiledere.

Hvordan vil veiledererfaringene mine, endringserfaringene til de fire menighetene (Rolfsen og Sørensen 2013) sammen med NaMu-undersøkelsene stå seg i forhold til teorien? Og ikke minst: Vil en lenger tidshorisont og flere menigheter bekrefte eller forandre Råmunddals forklaringsmodell??

Sammenfatning: Det materialet jeg presenterer i artikkelen, tar utgangspunkt i problemstillingen: Hvilke endringer har langvarige NaMu-menigheter erfart? Jeg bruker organisasjonsendringsteori og langsgående undersøkelser til å drøfte hvordan teori og undersøkelser møter hverandre før jeg konkluderer.

3. Metoder i NaMu og artikkelen

3.1. NaMu-undersøkelsen

Natural Church Development International (NCD international) tilbyr gjennom foreningen NaMu Norge en undersøkelsen som resulterer i en menighetsprofil. NaMu er et internasjonalt og interkonfesjonelt konsept for menighets- og menneskeutvikling. Undersøkelsen bruker et spørreskjema med direkte og strukturert opplegg (Hellevik 1971/2002). Alle de 84 utsagnene er de samme i alle land og i alle kirkesamfunn. Praksis som ikke har sterk vekt i alle kirkesamfunn, er ikke representert i utsagnene. Derfor er det verken utsagn som gjelder for eksempel fotvasking, åndelig krigføring, tungetale eller dåp og nattverd (Jakobsen 2021). Jan Kåre Jakobsen (2021) forklarer utsagnene slik: “ Utsegnene i undersøkinga er å forstå som indikatorar på “noko større»: Møter du ein som er over gjennomsnitt interessert i krydder, indikerer det at “her har vi med ein matelskar å gjera». På same måten indikerer høg tilslutning til utsegn 32: “Det er mye glede og latter i menigheten vår» at “her er ein kyrkjelyd med varme relasjonar». (Der ein må “gå på filt-tøflar» for kvarandre, er det lite latter).”

Betalte og ubetalte medarbeidere krysser anonymt av for 84 utsagn med fem alternativer (i meget høy grad, i høy grad, middels, i liten grad, ikke i det hele tatt). Respondentene skal oppfylle tre kriterier: delta regelmessig på gudstjeneste, delta i ei mindre gruppe og ha en tjeneste i menigheten. Undersøkelsen er blitt gjennomført med mellom 10 og 80 respondenter. Den er nettbasert. En i menigheten administrerer undersøkelsen.

Menighetsprofilen er et uttrykk for hvor sunn respondentene mener menigheten, lederskapet og en selv er.

Menighetsprofilen presenteres i flere former: Oppsummeringsguiden (8 sider) viser hvordan menigheten balanserer de tre kulturelle verdiene fellesskap, tjeneste og tro. Fortellingsguiden (16 sider) viser hvordan respondentene prioriterer 24 kulturelle verdier. Statusguiden (40 sider) viser åtte tegn på kvalitet uttrykt i en skår. 50 er gjennomsnittskåren og uttrykker en

gjennomsnittlig sunnhet. Om gjennomsnittskåren er 65, er menigheten blant de 15% sunneste menighetene i den norske databasen som omfatter mer enn 1000 menighetsprofiler. Den fjerde presentasjonen av menighetsprofilen er en strategiguide (15 sider).

Spørreskjema har flere fordeler. Det er en anerkjent samfunnsvitenskapelig metode som brukes når for eksempel arbeidsplasser og frivillig sektor undersøkes. Metoden er billig og enkel å gjennomføre. En viktig innvending er at flere metoder i tillegg til spørreskjema vil gi et enda mer relevant (valid) og nøyaktig (reliabelt) bilde av menigheten. Å også intervju arbeidstakere og observere arbeidsplassen gir et mer pålitelig bilde av arbeidsplassens kvalitet enn når resultatene bygger bare på spørreskjema. Samtidig er det nødvendig med samfunnsvitenskapelige kompetanse for å gjennomføre pålitelige observasjoner og intervjuer. Undersøkelsen ville også blitt mye dyrere og vanskeligere å gjennomføre. Det samme gjelder når menighetens kvalitet skal undersøkes.

NaMu-undersøkelsen har møtt kritikk for hvordan enkelte av utsagnene er formulert. Ole Kristian Sand (2007) hevder at NaMu i noen grad har et språk som er fremmed for Den norske kirke. Han synes ord i 14 utsagn i spørreskjemaet fra 1998 kan virke fremmede i noen menigheter. I 2007 kom det et nytt spørreskjema både med internasjonale begreper og norsk oversettelse som fungerer mer inkluderende for alle menigheter, også Den norske kirkes. I det nye spørreskjemaet er bare tre ord av de 14 beholdt. Også frikirkelige og bedehusfolk synes enkelte ord virker fremmede i forhold til hva de er vant med. Tre eksempler blant mange: Frelsesarméen foretrekker korps framfor menighet. Adventister er mer vant med sabbatsskole enn grupper. Bedehuset er mer fortrolig med forsamling enn menighet. Jeg støtter Ove Conrad Hanssen (2007) som argumenterer for et felles begrepsapparat for de ulike kirkesamfunnene. Jeg utdyper de språklige innvendingene i Rolfsen og Sørensen (2013, s.116-117).

Det har også blitt stilt spørsmål ved den formelen som brukes og som ligger til grunn for menighetsprofilen. Utsagnene og svaralternativene er som nevnt åpne. Når menighetsprofilen utarbeides, veies de ulike svarene ved hjelp av en formel. Formelen er ikke åpen siden NCD International også er et firma. For teologer er en lukket formel uvant fordi teologer forsker med åpne kilder. For samfunnsvitere er dette lettere å forstå fordi lukkede formler brukes i andre organisasjonsoppskrifter som selges, for eksempel atferdsmodellen DISC. I Rolfsen og Sørensen (2013, s.111-114) skriver jeg mer om "Hvor nøyaktig og relevant er menighetsprofilen?"

NaMu-syklusen

NaMu-syklusen er et prosessverktøy som hjelper menigheten til å holde fokus gjennom de ulike stadiene i utviklingsarbeidet. Syklusen begynner med undersøkelsen som resulterer i en menighetsprofil. Menigheten får tilgang til en resultatguide med fire forskjellige presentasjoner av menighetens sunnhet og kvalitet. Den hjelper menigheten til å oppfatte den nåværende situasjonen. Så gjelder det å tolke og forstå resultatet og erkjenne hva som fremmer og hindrer sunnhet og vekst. På det grunnlaget utarbeides en plan for å redusere hindringene, og denne planen gjennomføres. Etter hvert i syklusen gjør menigheten nye erfaringer og oppfatter forandringer i både enkeltpersoner og i menigheten. Da er tida inne for en ny undersøkelse og syklus. Å gjennomføre en NaMu-syklus tar ca. to år.

Jeg har kritisert resultatguiden med de fire presentasjonene for å være for omfattende. Menigheten får 79 sider med informasjon om sin sunnhet og kvalitet. En slik informasjonsmengde kan hindre menigheten i å gå videre i NaMu-syklusen. Derfor laget jeg

for få år siden en veiledning til resultatguiden. Der foreslår jeg hva NaMu-gruppa skal bruke av resultatguiden og hva den skal være. En forkortet og mer spisset resultatguide kan gjøre det lettere for NaMu-gruppa å gjennomføre NaMu-syklusen sammen med menigheten.

3.2. Metoder i artikkelen

Jeg begynte ikke å veilede menigheter med tanke på å skrive en vitenskapelig artikkel. Jeg valgte altså ikke metoder for å gjennomføre en undersøkelse. Derimot ser jeg nå tilbake på 25 år som menighetsveileder og spør: Hvilke samfunnsvitenskapelige metoder som jeg har brukt og bruker, kaster lys over kulturendringer i menighetene?

Min oppgave som veileder er å støtte menigheten gjennom NaMu-syklusen. Menighet og veileder signerer en avtale med felles mål om å gjennomføre en NaMu-syklus fram til neste menighetsprofil. Menigheten betaler meg for veiledningen. I løpet av ett år besøker jeg menigheten en eller to ganger, og på nettet veileder jeg NaMu-gruppa 2 til 5 ganger. NaMu-gruppa er 2- 5 personer som menighetens lederskap har bedt om å lede menigheten gjennom NaMu-syklusen i løpet av ca to år.

29 menigheter har mellom 2007 og 2023 gjennomført minst 4 NaMu-undersøkelser. Via NCD International har jeg fått tilgang til de 84 utsagnene i undersøkelsen sammen med hva hver menighet har skåret på hvert utsagn på minst 4 undersøkelser. De fem alternativene (i meget høy grad, i høy grad, middels, i liten grad, ikke i det hele tatt) tilsvarer tallene fra 0 til 4 hvor 0 er det sunneste og 4 det svakeste.

Av disse 29 mest langvarige NaMu-menighetene har jeg veiledet 10 i minst 10 år. Det har gitt meg muligheten til å følge menighetene i lang tid. På den måten har jeg gjennomført en langsgående (longitudinell) studie (Skog 2004). En slik studie kan gjennomføres med ulike metoder, men på den samme kategori og over tid. NaMu-undersøkelsen gjennomføres ca annet hver år, hver gang med det samme utvalget respondenter fra menigheten, altså slik det gjøres i en langsgående studie. En svakhet ved langsgående studier er at de som studeres kan påvirkes av å bli testet og undersøkt gjentatte ganger.

Jeg bruker mest kvalitativ metode, altså metoder som er mer opptatt av innhold enn av utbredelse (Wadel 2014). Problemstillingen min gjelder først og fremst innhold, hvordan kulturene endres i de menighetene som bruker NaMu lenge. Når jeg veileder, bruker jeg den nevnte veiledningen til resultatguiden. Den fungerer som et intervju med en spørsmålsguide. NaMu-gruppa skriver alltid et referat fra veiledningssamtalene. Referatet viser hvor langt NaMu-gruppa og menigheten er kommet i NaMu-syklusen. Som veileder har jeg en viktig funksjon når det gjelder å tolke og forstå menighetsprofilen. Jeg fungerer som en translatør, en oversetter mellom organisasjonsoppskriften og menigheten (Røvik 2007). I møte med menigheten har jeg et avslappet forhold til hvor nøyaktig og relevant menighetsprofilen er. Derfor spør jeg alltid menigheten når jeg presenterer profilen: "I hvor stor grad stemmer denne menighetsprofilen med deres eget inntrykk av menigheten?" Svaret er som oftest at menighetsprofilen setter navn og tall på de inntrykk de selv har. Innvendinger mot resultatet tar jeg alltid imot med takk. De er ofte verdt å lytte til. Innvendingene kan si noe både om selve spørreskjemaets kvalitet, om hvordan undersøkelsen ble gjennomført, om menigheten og om personen som innvender. 25 år med menighetsprofiler i Norge har økt min respekt for menighetsprofilen som et tjenlig redskap til å måle hvor sunn en menighet er, men den er kun et redskap som NCD international stadig søker å forbedre. I menighetsmøtet bruker jeg observasjon og intervju i form av samtale (Wadel 2014). Referater fra veiledningssamtaler

med de samme menighetene gjennom mer enn ti år er en viktig kilde til de inntrykk jeg får av kulturendringer.

Når jeg besøker menighetene, bor jeg hos menighetens prest eller hos barna mine. Etter menighetsbesøket snakker presten og jeg uformelt sammen blant om menigheten. Jeg noterer aldri under disse samtalene, men av og til etter samtalen. Fra mine side er ikke samtalen et ustrukturert intervju, men en uformell samtale mellom likeverdige mennesker. Også på den måten samler jeg kvalitative inntrykk av hvordan kulturen i menighetene endrer seg i løpet av mange år. Disse uformelle, vennskapelige samtalene kan selvfølgelig ikke stå alene som metode.

Hvordan oppfatter NaMu-gruppa meg som veileder? Sju menighetsledere som jeg har veiledet i en årrekke, besvarte en lederskapstest som NaMu Norge bruker. Den inneholder en rekke utsagn med faste alternativer. Svarene antyder dette: Menighetslederne ser meg mer som en som utruker enn en som leder, som en som forklarer mer enn som motiverer eller frigjør og som en ekspert mer enn en pådriver eller en kamerat.

Jeg må nevne en metode til: 2013 gjennomførte jeg en undersøkelse (Rolfsen og Sørensen 2013) med fire menigheter. Menighetene hadde lang erfaring med NaMu og vokste i kvalitet og kvantitet. Jeg sendte prestene i disse menighetene et sammendrag av Råmunddals avhandling. Jeg ba dem bruke endringserfaringene sine til å vurdere Råmunddals forklaringsmodell. I svarene uttrykte de erfaringene sine i forhold til de funn Råmunddal gjorde i Voie menighet og Grimstad Misjonskirke. Jeg gjengir disse erfaringene i drøftingsdelen av artikkelen.

Sammenfatning: Artikkelen bygger på langsgående undersøkelser med flere metoder: de uformelle samtalene hjemme hos menighetens prest, spørreskjemaet i NaMu-undersøkelsen med direkte og strukturert opplegg, resultatguiden og refererte intervjuer med NaMu-gruppene, undersøkelsen av de 29 langvarige NaMu-menighetene og undersøkelsen fra 2013 om de fire menighetene. Disse metodene gir til sammen flere og ulike perspektiver til problemstillingen min.

4. Annen, tidligere forskning

Tre masteroppgaver om kulturell endring i menigheter tar utgangspunkt i Misjonskirken Norge. Øyvind Haraldseid skrev i 2016 om hvor egnet de menighetsutviklende konseptene NaMu og Misjonskirkens Menighetsskolen er til å forme menigheters spiritualitet. Kjell Birkelands (2013) masteroppgave beskriver og drøfter hvilke drivkrefter som finnes og som påvirker menighetsutviklende prosesser i Grimstad Misjonskirke. Ett viktig funn er at det er forskjell på "informantenes syn på nødvendigheten av endring og deres kognitive forståelse av menighet på den ene siden og deres subjektive erfaring av menighet og dens betydning på den andre siden". Isak Voies masteroppgave (2023) Retning og identitet er også nyttig. Voie gjorde en kvalitativ studie av Misjonskirkens Menighetsskolen som endringsverktøy. Problemstillingen var hvordan deltakerne i Menighetsskolen vurderte prosessen og sluttproduktet i den aktuelle menigheten.

Artikkelen til Jan Kåre Jakobsen (2021) "Ten Herren med glede" handler om engasjert trosliv i Den norske kirke. Jakobsen både undersøker og tolker hvorfor engasjert trosliv ofte er svakt i lokalmenighetene. Også en annen artikkelen bygger på erfaringer fra Den norske kirke. Erling Birkedal og Stephen Sirris (2018) oppsummerer i "Så lenge vi er med i utviklingsprosjekt skjer det noe!" erfaringer med systematisk menighetsutvikling i en kontekst av ekklesiologisk og organisatorisk endring. Etter ti år med konseptet Menighetsutvikling i

folkekirken (MUV) analyserer de menighetslederers erfaringer og drøfter hvordan disse erfaringene kan bidra til å videreutvikle MUV som konsept. Artikkelen er så relevant for problemstillingen min at jeg siterer: “Det er imidlertid vanskelig å måle resultater i form av økt aktivitet og oppslutning i menigheten på kort sikt. Det ser ikke ut til at det er noen “naturlig menighetsutvikling” som skjer av seg selv bare de rette betingelser er til stede. Dette støttes også av studier til Råmunddal (2011, 2014) som har forsket på menigheter som har brukt ulike konsepter for sitt utviklingsarbeid.”

5. Teori

5.1. Naturlig menighetsutvikling (NaMu)

Både Råmunddal (2011) og Birkedal og Sirris (2018) karakteriserer NaMu som en organisasjonsoppskrift. Den vurderingen deler jeg. Råmunddal finner ut at Voie menighet og Grimstad Misjonskirke bruker tre organisasjonsoppskrifter: Willow Creek, Saddleback og NaMu. Disse tre reformidéene ble importert til Norge på slutten av 1990-tallet. Jeg presenterer de to førstnevnte før jeg skriver mer utdypende om NaMu.

Den amerikanske menigheten Willow Creek Community Church ble startet i 1975 av pastor Bill Hybels og ivrige ungdommer. De ville skape et relevant og evangeliserende menighet. Willow Creek Association ble stiftet i 1992 for å hjelpe menigheter rundt om i verden til det samme. Willow Creek ble til den tverrkirkelige organisasjonen Willow Creek Norge i 1998. Willow Creek Norge er en tverrkirkelige organisasjon som gjennom konferanser, ressursmateriell og ledernetverk har utrustet menigheter som vil nå kirkeuvante mennesker med det kristne budskapet. For femten år siden samlet lederkonferansene i Norge opptil tusen deltakere. Søndagsskolens Sprell levende fra 2006 er inspirert av Promiseland fra Willow Creek.

Saddleback church er en evangelisk baptistmenighet i Lake Forest, California. Den er en av de største menighetene i USA. På 1970-tallet plantet pastor Rick Warren menigheten ut fra fem hensikter, kalt purpose-driven church. Warren presenterer hensiktene i boka Målrettet menighet (1999). Mange norske menigheter har brukt boka. Menighetsverkstedet ved folkekirkeprestene Olav Garcia de Presno og Eivind Bjørnar Hetlevik ledet arbeidet i Norge.

Tankegangen til Saddleback og Willow Creek likner hverandre. Målet er ut fra en konservativ teologi å bygge relevante og moderne menigheter som henvender seg til søkende mennesker med liten kirkelig erfaring. Deres utvikling i Norge illustrerer det Kjell Arve Røvik hevder. Slike disse populære oppskriftene ikke varer så lenge. De er kun forbilder for et bestemt tidsrom.

Begrepet naturlig menighetsutvikling (Natural Church Development) ble skapt av to unge, tyske kirkevekstforskere, teologen Christian A. Schwarz og organisasjonspsykologen Christoph Schalk. De gjennomførte tidlig på 1990-tallet en internasjonal undersøkelse av vekstbetingelsene i tusen menigheter i 32 land.

NaMu har et teologisk utgangspunkt: troen på den ene Gud som har åpenbart seg selv på tre forskjellige måter: i skaperverket, i Jesus og i Den hellige ånd. Med en begrenset erfaring av den treenige Gud står menighetene i fare for å reflektere et ubalansert bilde av Gud. Noen har en grunnleggende forståelse av Gud som skaper. De verner miljøet, står opp for sosial rettferdighet, menneskerettigheter og fredsarbeid. Andre menigheter er Kristus-sentrerte menigheter som legger vekt på sannhetene om Jesus og inviterer mennesker til et personlig felleskap med ham. Atter andre menigheter avspeiler mest av kraften i Den hellige ånd. De setter lovsang, åndelig kraft, erfaring og følelser på dagsorden.

NaMu har en forståelse av endring og vekst som tar utgangspunkt i at alt i naturen vokser hvis det ikke hindres. Menigheten skal redusere det som hindrer vekst, ikke skape vekst. Menigheten er en organisme som utvikler seg så lenge den er sunn. Menighetens sunnhet, vitalitet og kvalitet er viktig. Spørsmålet er dermed: Hva er det som hindrer menigheten i å utvikle seg? I hvilken grad er menigheten i ubalanse? Slike hindringer er for eksempel selvopptatt lederskap, pliktbasert tjeneste, slapt trosliv, livsfjerne grupper og kjølige relasjoner.

NaMu presenterer en forståelse av sammenhengen mellom liv og vekst, mellom kvalitet og kvantitet, mellom Gud som gir vekst, og arbeiderne som planter og vanner (1 Kor 3,6). Naturen viser sammenhengen mellom sunnhet og kvalitet, mellom liv og vekst. Det nye testamente dokumenterer det samme (Apg 2,46-47). Peter Halldorf sier det slik: "Den kvalitative veksten, disippelskapets foredling ved Åndens liv, er hemmeligheten til den kvantitative menighetsveksten". (Halldorf 2008, s.147). Denne foredlingen handler om å gi Ånden større rom, å ta bort hindringer for Gud. Det handler om bønn, utvikling, modning, helliggjørelse. Når arbeiderne foredles, øker sjansen for at dette skjer: Menigheten begynner å vokse i antall. Flere går med glede inn i en tjeneste. Flere deltar i smågrupper, og flere deltar ofte på gudstjenesten.

NaMu er også en forkortelse både for naturlig menighetsutvikling og naturlig menneskeutvikling. Mens menighetsundersøkelsen gjelder menighetskulturen, tilbyr NaMu også undersøkelser til enkeltpersoner. Lederskap, nådegaver og trosspråk er de tre mest kjente områdene. Den mest brukte er nådegavetesten (spørreskjema) som besvares av respondenten og andre som kjenner respondenten godt. Respondenten får en rapport som viser hvilke nådegaver han/hun bruker og hvilke som kan utvikles. Ved hjelp av NaMu-undersøkelsen på systemnivå (menighet) og de tre nevnte testene på individnivå kan både menighet og individ bli kjent med sine sunne og svake sider og redusere hindringer for utvikling.

NaMu bruker flere metoder med undersøkelsen og NaMu-syklusen som de viktigste. Dette utdyper jeg i del 3 Metoder i NaMu og artikkelen.

6.2. Organisasjonskulturendring

Cato Wadel (1936-2011) var professor i sosialantropologi. Sammen med sønnen Carl Cato Wadel er han opptatt av kultur og sosial organisering, av den sosiale organisering av kulturelle verdier. De skiller analytisk mellom kultur og sosial organisering som to sider av samme sak. De definerer kultur som mønstre for atferd. Sosial organisering definerer de som mønstre i atferd. En side er de idéer og forståelser som ligger bak atferden, den kulturen som er mønstre for det vi gjør og sier. Mønstre i den atferden som kan observeres, den sosiale organiseringen, er en annen side. Wadel forstår kultur som en sosial matrise for handling, som kunnskaper og verdier vi bærer med oss, og som vi handler på grunnlag av. Dette analytiske skillet mellom kultur og sosial organisering klargjør hvordan kulturelle verdier gir premisser til handling og samhandling, og hvordan handling og samhandling skaper, bevarer og endrer disse kulturelle verdiene.

Ut fra dette teoretiske utgangspunktet presenterer de 12 hypoteser om organisasjonskulturendring. I forhold til problemstillingen min er disse sju hypotesene de mest relevante:

1. For å få til en endring av en organisasjonskultur må en først gjøre uuttalte grunnleggende antagelser uttalte.

2. Kulturendring krever at de nye verdiene man ønsker skal ligge til grunn for organisasjonsvirksomhet, uttrykkes eksplisitt både i form av verdiformuleringer og mer konkrete atferdsformuleringer.
3. De nye kulturelle verdiene er ikke fullstendig fremmede for organisasjonen. Vi har heller å gjøre med en omprioritering av verdier som allerede er i organisasjonen.
4. Kulturendringen krever videre at den nye verdiprioriteringen blir til uuttalte verdier og antagelser som organisasjonsmedlemmene automatisk handler ut fra.
5. Organisasjonskulturendring vil ofte kreve utvikling av nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter.
6. Organisasjonskulturendring krever at organisasjonsmedlemmene kollektivt oppnår suksess med måtene å jobbe på ut fra den nye verdiprioriteringen.
7. Organisasjonskulturendringen krever at det kommer i stand idealiseringsprosesser hvor igjennom organisasjonsmedlemmene emosjonelt identifiserer seg med de nye verdiene.

Hypotese 5 hevder at organisasjonskulturendring ofte vil kreve utvikling av nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter. Ferdigheter blir ofte sett på som noe som individet har. Han/hun er dyktig, rask, besluttsom, kompetent. Til vanlig omtaler vi enkeltpersoners ferdigheter uten å ta med andre som er en del av samhandlingen, samhandlingspartnerne. Vi snakker om begavede kordirigenter uten å inkludere gode korsangere. Vi snakker om dyktige prester uten å ta med dyktige medarbeidere. Å anvende et relasjonelt perspektiv på ferdigheter innebærer et tosidig perspektiv. Vi trekker inn begge (flere) samhandlingspartnerne. Vi inkluderer samhandlingspartnernes ferdigheter og ser i hvilken grad ferdighetene er komplementære, at de utfyller hverandre.

I en organisasjonskultur er ros og oppmuntring viktig. Slik er det også i en menighet. Et relasjonelt perspektiv på ros innebærer at vi ser på i hvilken grad både lederne og medarbeiderne gir anerkjennelse. Summen av disse komplementære ferdighetene blir kulturen i menigheten, altså i hvilken grad atmosfæren i menigheten er preget av ros.

Når det gjelder menigheter som har lang erfaring med NaMu, blir dermed spørsmålet: Er det mer ros i menigheten nå enn da menigheten begynte med NaMu? Roser samhandlingspartnerne hverandre, og er menighetskulturen blitt mer preget av ros?

I spørreskjemaet er disse utsagnene relevante:

Utsagn 48: Når noen i menigheten vår gjør en god jobb, forteller jeg ham/henne det. Utsagn

35: Atmosfæren i menigheten er sterkt preget av ros og komplimenter.

Utsagn 83: Lederne våre gir regelmessig ros og anerkjennelse til medarbeiderne.

6.3. Organisasjonsoppskrifter

Wadel er ikke opptatt av det Røvik (1998 og 2007) kalles organisasjonsoppskrifter. En oppskrift er jo en måte å gjøre ting på som skal gi et vellykket resultat. Røvik skriver ikke om matoppskrifter, men om oppskrifter for deler av en organisasjon, altså ikke hele organisasjonen. Flat struktur i kommunen er et eksempel på en oppskrift for deler av en organisasjon. Kommunen som organisasjon forlater en hierarkisk organisering og lar flere enheter som for eksempel skoler får større selvstendighet og ansvar og blir såkalte resultatenheter.

Røvik hevder også at disse populære oppskriftene ikke varer så lenge. De er kun forbilder for et bestemt tidsrom. De har sin tid. Begeistring svekkes, entusiasmen for de nye oppskriftene minker. De taper sin forbildestatus, men kan dukke opp igjen, gjerne i en ny form, og igjen få forbildestatus. Røvik vil ikke sammenlikne organisasjonsoppskriften med moter. Han hevder at virus er et bedre bilde på det som skjer. Oppskrifter kan som virus kan ha lang inkubasjonstid, altså lang tid før det skjer vesentlig endring. Oppskrifter kan som virus

forsvinne igjen. De forsvinner uten å etterlate seg særlig synlige spor. Oppskrifter kan som virus endres, være passive og mer aktive i perioder. Oppskrifter kan som virus i noen tilfeller ha så massive effekter at organisasjonen faktisk endrer sin atferd og ikke bare sitt språk. Det skjer det som Wadel kaller en organisasjonskulturendring.

6.4. Lars Råmunddals Konsept og endring (2009). Råmunddal forsket på hvordan lokale ekklesiologier formes gjennom initierte endringsprosesser i to norske menigheter, en folkekirkelig (Voie Menighet) og en frikirkelig (Grimstad Misjonskirke). Han fant flere faser i den menighetsutviklende prosessen.

6.4.1. Begynnelsen (Initiering)

Behov

Råmunddal ville finne ut hvorfor menigheten velger NaMu/Willow Creek/Saddleback. Menigheten velger konseptene fordi den mener at de kan hjelpe i den behovssituasjonen som menigheten erkjenner. Menigheten mener også at det finnes store mangler i den tradisjonelle måten å tenke og drive menighet på. Menigheten ønsker å verdsette og bevare sin egen tradisjon og historie samtidig som den vil ha frihet til å fornye og omforme den.

Bearbeidelse

Menigheten sluker ikke de tre konseptene rått, men gjennomfører en kritisk vurdering og anvendelse. Fornyelses- og utviklingsarbeidet i menigheten skjer innenfor rammen av en planlagt og demokratisk gjennomført endringsprosess.

Menigheten "oversetter" eller kontekstualiserer konseptene slik at nye menighetspraksiser formes. Den gjennomfører en kritisk tilpasning av konseptene. Menigheten bruker eller avviser elementer fra den nye tenkningen i konseptene. Den beholder eller forkaster elementer i "gammel» menighetstenkning, og menigheten endrer elementer både i gammel og ny tenkning. Den nye menighetsforståelsen vil være forskjellig formulert i de to ulike menighetene, men den består likevel av de samme grunnleggende verdiene. Menigheten ønsker å komme sin tid i møte og er åpen for å ta inn nye impulser og tanker. Den nye menighetsforståelsen er deltakende og funksjonell..

Aktører

Blant de aktive i menigheten finner Råmunddal fire grupper aktører:

De strategiske pådriverne, de lojale pådriverne, de lojale deltakerne og de skeptiske deltakerne.

6.4.2. Forandringer

Manglende begeistring

I menigheten fant Råmunddal at denne prosessen også oppleves som krevende og vanskelig. Selve tilpasningen av nye ideer er krevende. Pådriverne opplever også en viss motstand og manglende begeistring fra etablert menighetskultur og menighetsforståelse.

Endringer/resultat

Gjennom disse utviklingsprosessene ser Råmunddal at menigheten er blitt mer målrettet, flere er blitt mer deltakende og menigheten er blitt mer relevant. De forventningene som menigheten i utgangspunktet hadde til virkningene av konseptene, er ikke blitt helt innfridd i menigheten. Heller ikke kan det påvises at det har skjedd en reell vekst. Kjennetegn på at menigheten tilhører et bestemt kirkesamfunn er blitt dempet til fordel for en del felles trekk i måten å tenke og drive menighet på. Dette blir demonstrert på en tydelig måte blant annet i gudstjenesteformen som menigheten legger opp til.

Type endring

Råmunddal påpeker at endring i struktur, kultur og atferd alltid er på en glideskala fra dramatisk endring/omveltning til knapt noen endring. Ulike personer og miljø i menigheten vil vurdere den endringen som er skjedd forskjellig. Representanter for den gamle kulturen vil si at det er snakk om omveltning (menigheten er ikke til å kjenne igjen). De som er tilhenger

av det «nye» som skjer, vil si at det kun er snakk om justeringer (og egentlig skjer det for lite...).

Han inndeler type endring slik:

Både kulturendring og strukturendring: Dette er idealet fordi menigheten gjør endringer både i strukturelle og kulturelle elementer med påfølgende endring i adferd.

Kulturendring uten atferdsendring: Menigheten endrer strukturelle elementer og kulturelle elementer, men atferd endres lite/ikke. Strukturendringer uten kultur- eller atferdsendringer: En del strategiske og strukturelle tiltak blir igangsatt, men man sliter med å skape atferdsendring i den etablerte og dominerende del av menigheten. Adferdsendring uten endring i synlige resultater: Til en viss grad atferdsendring, men det er smått med konkrete vekstresultater.

Endring i flere faser

Her ser Råmunddal fire faser:

Begynnelsen (initieringsfasen) hvor han finner at fire faktorer er avgjørende for at endring skal komme i gang:

1. Personer som kan fungere som aktører og pådrivere i prosessene,
2. ideer som matcher behovene i menighetene,
3. et miljø i menighetene som er åpent og mottakelig og
4. rett timing eller tidspunkt for å starte prosessene.

Deretter følger formingsfasen. Da utvikles den nye lokale menighetsforståelsen. Den består av tre grunnleggende elementer: Konseptene fra NaMu/Willow Creek/Saddleback og den sammenhengen (konteksten) som menigheten og lokalsamfunnet representerer. Det tredje elementet er tenkning og ord fra vanlig organisasjons- og strategiteori. Dette fungerer som «sement» og føyer sammen konseptene og sammenhengen/konteksten. Den tredje fasen er iverksettelse: De menighetsutviklende prosessene fører til en ny type menighetstenkning som menigheten utprøver og evaluerer. Den nøyer seg altså ikke med å tenke nytt, men prøver de nye idéene. Den fjerde fasen representerer tre ulike fortsettelser. Det ene alternativet er at menigheten fortsette i samme spor, bruker konseptene og erfarer virkelige og tydelige endringer i menighetslivet. Det er ikke bare nye ord som brukes, men praksis endres på noen områder. Disse endringene berører ikke den grunnleggende teologi eller selvforståelse som menigheten alltid har hatt. Den formelle menighetsstrukturen er heller ikke endret med de siste års strategiske utvikling. Den andre alternative fortsettelsen er at menigheten legger konseptene fra NaMu/Willow Creek/Saddleback til side og skifter til nye typer påvirkningskilder og konsepter. Den tredje fortsettelsen er at menigheten går tilbake til den tradisjonelle måten å tenke og drive menigheten på

7. Resultater og drøfting

Her konsentrerer jeg meg om de menighetene som har brukt NaMu lenge. Ut fra Wadels hypoteser om organisasjonskulturendring presenterer og drøfter jeg resultatene fra en undersøkelse om ros og oppmuntring. Ut fra Råmunddals forklaringsmodell presenterer jeg forandringer som de fire menighetene (Meland menighet, Bore menighet, Larvik Metodistkirke og Arendal Frikirke) erfarte. Jeg trekker også inn egne veiledererfaringer fra 65 menigheter og drøfter om dette bekrefter, nyanserer eller endrer deler av Råmunddals forklaringsmodell.

Wadels hypoteser om organisasjonskulturendring

En av Wadels hypoteser er at en organisasjonskulturendring ofte vil kreve utvikling av nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter. I en organisasjonskultur er ros, oppmuntring og anerkjennelse viktig. Når det gjelder menigheter som har lang erfaring med NaMu, blir dermed spørsmålet: Er det mer ros i menigheten nå enn da menigheten begynte

med NaMu? Roser samhandlingspartnerne hverandre mer, og er menighetskulturen blitt mer preget av anerkjennelse?

Data fra undersøkelsen min av de 28 langvarige NaMu-menigheter belyser om en slik endring har skjedd. Utsagn 48 i spørreskjemaet handler om individet: "Når noen i menigheten vår gjør en god jobb, forteller jeg ham/henne det." 22 menigheter hadde framgang fra første til siste undersøkelse. 6 menigheter hadde tilbakegang. Utsagn 83 dreier seg om lederens rolle i samhandlingen: "Lederne våre gir regelmessig ros og anerkjennelse til medarbeiderne." Her har 19 menigheter framgang, en har samme resultat og 8 menigheter har tilbakegang. Utsagn 35 handler om organisasjonskulturen: "Atmosfæren i menigheten er sterkt preget av ros og komplimenter." 22 menigheter hadde mer ros og komplimenter, mens 8 menigheter hadde mindre. 19 av de 28 menighetene hadde framgang på alle tre utsagnene. Dette tolker jeg som en tydelig organisasjonskulturrendring gjennom langvarig bruk av NaMu. Ros, oppmuntring og anerkjennelse er blitt mer vanlig. Dette resultatet styrker Wadels 5. hypotese:

Organisasjonskulturrendring vil ofte kreve utvikling av nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter.

Kan så andre metoder jeg har brukt, belyse Wadels 5. hypotese? I 10 av de 28 langvarige NaMu-menighetene har jeg i minst 10 år gjennomført teltarbeid med uformelle samtaler hjemme hos menighetens prest og refererte, strukturerte intervjuer fra veiledningssamtalene med NaMu-gruppa. 7 av disse 10 har utviklet mer ros, oppmuntring og anerkjennelse. 3 av disse 10 har hatt en negativ utvikling av disse sidene ved organisasjonskulturen. Alle disse tre har byttet prest i denne perioden på minst 10 år. To av de tre har også opplevd andre interne vanskeligheter som jeg har fått del i gjennom feltarbeidet. Alle tre menighetene begynte tidlig med NaMu med første undersøkelse omkring årtusenskiftet. Første menighetsundersøkelsen viste en sunnhet på knapt 50 (middels kvalitet). Deretter kom mange år med en positiv utvikling av organisasjonskulturen med en påfølgende tilbakegang til en god kvalitet, altså sunnere enn det middels utgangspunktet. En liknende utvikling er sannsynlig når det gjelder ros, oppmuntring og anerkjennelse.

Råmunddals forklaringsmodell

Jeg har gjennomført en langsgående undersøkelse. Derfor nevner jeg bare kort funnene mine som gjelder initieringsfasen (behov, bearbeidelse). Jeg drøfter derimot Råmunddals funn for resten av den menighetsutviklende prosessen.

Behov

To av de fire menighetene kjente seg igjen i det Råmunddal skrev om behov. Jeg kjenner igjen at menigheter velger NaMu fordi de mener at NaMu kan møte menighetens behov. Det er derimot sjeldent at menighetene jeg møter, forteller at de synes det er store mangler i den tradisjonelle måten å tenke og drive menighet på

Bearbeidelse

Alle fire menighetene og jeg synes Råmunddal treffer blink når han skriver om bearbeidelse.

Aktører

Manglende begeistring

De fire menighetene Meland menighet, Bore menighet, Larvik Metodistkirke og Arendal Frikirke deler Råmunddals vurdering om at endringsprosessen er krevende og vanskelig, at noen gjør motstand og ikke er begeistret for det nye. Meland understreker at endringsprosessen var vanskeligst i en tidlig fase fordi "vi som leidde prosessen ikkje hadde fått NaMu under huden». Her setter Meland ord også på erfaringen min. Det er ikke lett å lede NaMu når en ikke kjenner NaMu. Det er vanskelig å være begeistret når organisasjonsoppskriften oppleves som fremmed.

Erfaringen min er at begeistringen varierer fra tid til tid og fra menighet til menighet. NaMu-syklusen er lett å gjennomføre i noen menigheter fordi organisasjonskulturen er tilpasset

stadig endring. Endringsarbeid har vært lett i mange år. I andre menigheter møter endringsforsøk motstand fordi denne siden av organisasjonskulturen har vært vanskelig i årevis. Likevel varierer begeistringen mest med resultatet. Når menighetsprofilen viser en positiv utvikling, får NaMu som konsept for mye ros. Når respondentene gjennom menighetsprofilen setter ord og tall på en blandet utvikling, kan det negative forsterkes, og NaMu blir syndebukk for en negativ endring.

La meg legge til en hindring: NaMu er økumenisk. Noen av nøkkelordene i NaMu kan oppleves som fremmede. Konseptet er ikke utviklet av det kirkesamfunnet eller organisasjonen som menigheten tilhører. Det utlyser ikke den begeistring som en egenutviklet organisasjonsoppskrift kan gjøre.

Endringer/resultat

Her er de fire menighetene ikke like enige med hverandre. Alle har heller ikke opplevd de samme endringer/resultat som Råmunddal forteller om.

Larvik Metodistkirke understreker at den er blitt mer målrettet. Meland menighet synes menigheten bare til dels er blitt mer målrettet, deltakende og relevant og understreker at alle forventningene til NaMu ikke er innfridd. Meland synes slett ikke at gudstjenesteformen i menigheten er blitt mer lik andre kirkesamfunns gudstjenesteform, men er åpen for at annet menighetsarbeid er blitt mer preget av felles trekk i måten å tenke og drive menighet på. Bore derimot skriver: "Ja, det er veldig tydelig at gudstjenesteform i mange menigheter av ulike kirkesamfunn er blitt mye mer like.»

Råmunddal skriver at det ikke kan påvises at det har skjedd en reell vekst i det tidsrommet han undersøkte de to menighetene. Dette bekreftes ikke av de fire menighetene i undersøkelsen min. Meland menighet, Bore menighet, og Larvik Metodistkirke har alle opplevd en reell tallmessig vekst. Det skjedde også med Grimstad Misjonskirke etter Råmunddals tid der. Arendal Frikirke støtter Råmunddal, men skriver: "Vi er like mange i menigheten selv om mange er blitt begravet de siste årene».

I 2006 undersøkte jeg 26 menigheter som hadde gjennomført minst 3 NaMu-undersøkelser. Menighetene hadde blitt langt sunnere. Samlet skår økte fra 1212 til 1538, gjennomsnittlig økning fra 47 til 59. Samlet gudstjenestedeltakelse økte fra 2280 til 2678 personer (fra gjennomsnittlig 88 til 103). 19 av de 26 menighetene rapporterte om økt gudstjenestedeltakelse.

Det er ikke slik at kvalitet og kvantitet, menighetshelse og gudstjenestedeltakelse følger hverandre steg for steg. Mange andre forhold enn menighetens kulturendring påvirker gudstjenestedeltakelsen, også forhold som menigheten vanskelig kan endre.

Kontekstuelle forhold og andre institusjonelle forhold enn menighetens sunnhet påvirker oppslutningen om gudstjenesten. Likevel har jeg i løpet av 25 år erfart dette: 1. Når en svak menighet kommer til kreftene og blir vital, øker gudstjenestedeltakelsen. 2. Oppslutningen om gudstjenesten øker også i mange av de menighetene som er blitt sunnere enn 55 på samtlige åtte tegn på kvalitet. Dette bekreftes av undersøkelsen min fra 2006.

Christian Schwarz (Schwarz 2020) presenterer emperi som bekrefter global sammenheng mellom kvalitet og gudstjenestedeltakelse. Dette gjelder både for menigheter før 2008 og for menigheter etter 2012.

Type endring

Råmunddal skriver om endring av struktur og kultur. Han påpeker at endring i struktur, kultur og atferd alltid er på en glideskala fra dramatisk endring/omveltning til knapt noen endring.

Når de fire menighetene vurderer type endring, kommer noen andre erfaringer fram enn erfaringer fra Voie menighet og Grimstad Misjonskirke.

Bore menighet har ikke merket at det er vanskelig å skape atferdsendringer i den etablerte/dominerende delen av menigheten. Menigheten gir eksempler på ulike endringer:

“Kulturendringer: Nye gudstjenesteformer, mer vektlegging av frivillighet, mer lydhørhet overfor de frivillige. Strukturendringer: Mer demokratisk styring i form av utstrakt bruk av utvalg og komitéer.»

Larvik Metodistkirke har “endret på kulturen de siste årene ved å slå ned på ukultur». Arendal Frikirke har få representanter fra den gamle kulturen som snakker om omveltning, men flere som synes det skjer for lite. Menigheten synes det er vanskelig å beskrive type endring slik Råmunddal har gjort.

Erfaringene mine gjør at jeg er overbevist om at vi lett undervurderer hvor mange år et lederskap trenger for å se både kulturendring og atferdsendring blant veletablerte medlemmer av menighetene. Jeg vil også understreke hvor farlig det kan være å endre en struktur hvis ikke endringen er godt begrunnet i menighetens kultur. Her synes jeg Guds Menighet var klok da menigheten etter en lang prosess åpnet for kvinnelige eldste. Statuttene (struktur) for menigheten tillot ikke at kvinner er eldste. Et mindretall støttet dette. Flertallet ville åpne for kvinner som eldste og ville endre statuttene. Det førte til en årelang og respektfull samtale i menigheten om menighetskulturen i dette spørsmålet og om Bibelens betydning her. Om flertallet hadde gjennomført en rask statuttendring (strukturendring), kunne resultat blitt år med utmeldelser, bitterhet og hardhet på Vegårshei.

Endring i flere faser

Råmunddal finner fire faser etter hverandre: Initieringsfasen (begynnelsen), formingsfasen, iverksettelse og en fjerde fasen med tre ulike fortsettelser. Likevel er hans forklaringsmodell (Råmunddal 2011, s.260) konsentrert om de tre første fasene. Problemstillingen min gjelder den fjerde fasen med den første alternative fortsettelsen som Råmunddal beskriver slik:

”Menigheten fortsette i samme spor, bruker konseptene og erfarer virkelige og tydelige endringer i menighetslivet. Det er ikke bare nye ord som brukes, men praksis endres på noen områder. Disse endringene berører ikke den grunnleggende teologi eller selvforståelse som menigheten alltid har hatt. Den formelle menighetsstrukturen er heller ikke endret med de siste års strategiske utvikling”.

I min undersøkelse (2013) skriver de fire menighetene at de kjenner seg igjen i de fire fasene til Råmunddal. Meland menighet understreker at menigheten, etter å ha brukt NaMu siden 2000, fremdeles er i den tredje fasen iverksettelse. Bore har tre spennende kommentarer.

Menigheten skriver at “alt i startfasen har ligget svært godt til rette hos oss». Om den tredje fasen, iverksettelse, påpeker menigheten: “Hos oss har det ikke vært så tydelig uttalt at dette er en utprøvningsfase. For mye av det kan oppfattes som usikker og utydelig ledelse».

Soknepresten tilføyer når det gjelder alternative fortsettelser: “Jeg tror det aldri blir aktuelt å gå tilbake til den gamle måten å drive menighet på”.

Så til noe som gjelder menigheter som lykkes med NaMu fordi de har brukt konseptet i mange år. Er det slik at disse menighetene gjennomfører initiering (begynnelsen) og iverksettelse for så å høste positive endringer i ord og praksis, altså en lineær utvikling som går framover fra år til år? Dreier det seg heller om en mer rotete utvikling hvor menighetene stadig vender tilbake til initiering og iverksettelse for så å lykkes med endring/resultat? Jeg synes svaret varierer fra menighet til menighet, men at jeg ser mest av det siste.

Erfaringene mine bekrefter de fire fasene finnes. Jeg er derimot usikker på rekkefølgen mellom fasene. Som Råmunddal finner jeg både et lineært og et syklisk aspekt i endringsprosessen, men jeg har en grunnleggende erfaring av at det sykliske og det menighetsindividuelle betyr mer i det lange løp. Det lineære aspektet teller mest i initieringsfasen (begynnelsen) og formingsfasen.

Sammenfatning:

Råmunddal studerte hvordan lokale ekklesiologier formes. Hans funn og forklaringsmodell gjelder hvordan en lokalmenighet i et lokalsamfunn og i en konfesjonell sammenheng møter konseptene /NaMu/WC/Saddleback. Det Råmunddal finner ut, er hvordan konseptet i møte med menighet og kontekst, bidrar til endring. Derfor er Konsept og endring en treffende tittel på Råmunddals doktoravhandling. I denne artikkelen drøfter jeg en annen problemstilling: Hva skjer med menigheter som bruker NaMi i minst ti år? Jeg er opptatt av langvarig endring. Råmunddals forklaringsmodell handler om endring i løpet av kort tid. Min undersøkelse fra 2013 og mine egne erfaringer bekrefter langt på vei Råmunddals forklaringsmodell for initieringsfasen (behov, bearbeidelse). Artikkelen min får fram hvor individuell den enkelte menighet er og hvordan endring blir mer syklisk i de menighetene som bruker NaMu lenge.

Råmunddals forklaringsmodell	De 4 menighetene	Rolfsen		
Behov	2 kjenner seg igjen, støtter	Kjenner seg delvis igjen		
Bearbeidelse	Støtter	Støtter		
Aktører. Manglende begeistring	Støtter	Nyanserer		
Endringer/resultat	Uenige med hverandre	Emperi som går mot		
Type endring	Har andre erfaringer	Utdyper		
Endring i flere faser	Støtter	Støtter og nyanserer		

Birkedal og Sirris (2018)

I del 4 nevnte jeg artikkelen : ”Så lenge vi er med i et utviklingsprosjekt skjer det noe”. Birkedal og Sirris (2018) skrev om menigheter i Den norske kirke som brukte konseptet menighetsutvikling i folkekirken (MUV) i inntil tre år, altså et lengre tidsspenn enn Råmunddals korte. Jeg tolker konklusjonen deres som pessimistisk: ”Vanskelig å måle resultatene”, og de støtter Råmunddals funn. Mine funn gjelder NaMu-menigheter med mer enn ti års bruk av NaMu. Disse funnene er mer optimistiske enn funnene til Råmunddal og Birkedal og Sirris. Hvordan tolker jeg dette? En mulighet er at jeg ikke er kritisk nok i forhold til både selv konseptet NaMu og undersøkelsene. Sammen med kona mi var jeg nasjonal partner for NCD international fram til 2015. Siden har jeg fortsatt mitt engasjement for NaMu. Kan det gjøre meg partisk, at jeg er uforbeholden overfor NaMu og forbeholden overfor Ramunddals funn og MUV? En slik førforståelse har jeg prøvd å motvirke ved å bruke anerkjente samfunnsvitenskapelige metoder.

En annen mulighet er at tidsspennet er viktig her . Altså at MUVs tidsspenn på inntil tre år er for kort for at menighetene skal se tydelige og positive endringer. Dette er umulig å vurdere siden det ikke fins menigheter som har brukt MUV i mer enn tre år. En tredje mulig tolkning er at konseptene har ulik kvalitet, altså at NaMu i langvarig bruk har større betydning for positiv endring enn MUV. Dette er det vanskelig for meg å vurdere, men jeg synes tittelen på artikkelen er en mager konklusjon på en så omfattende satsing som MUV: ”Så lenge vi er med i et utviklingsprosjekt skjer det noe”.
endret når det gjelder

8. Konklusjon

Jeg begynte artikkelen med de menighetene som i mange år har brukt NaMu. Jeg spurte: Hvilke endringer har disse menighetene erfart?

1. Organisasjonskulturen er endret til det positive når det gjelder ros, oppmuntring og anerkjennelse.

Undersøkelsen min av de 28 langvarige NaMu-menigheter viste 19 av de 28 menighetene hadde framgang på alle tre utsagnene som gjeldt ros, oppmuntring og anerkjennelse. Dette tolker jeg som en tydelig organisasjonskulturendring gjennom langvarig bruk av NaMu. Dette resultatet styrker Wadels 5. hypotese: Organisasjonskulturendring vil ofte kreve utvikling av nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter.

2. Gudstjenestedeltakelsen har ofte økt.

To egne undersøkelser og en internasjonal undersøkelse tyder på at langvarige NaMu-menigheter blir langt sunnere og at gudstjenestedeltakelsen ofte øker. 19 av de 26 undersøkte menighetene rapporterte om økt gudstjenestedeltakelse. Dette nyanserer det Råmunddal skriver om at det ikke kan påvises at det har skjedd en reell vekst i det tidsrommet han undersøkte de to menighetene. Erfaringen min sier at når en svak menighet blir sunn, øker gudstjenestedeltakelsen. Dette kan jeg ikke dokumentere. Her er det behov for å gå grundigere inn på forholdet mellom kvalitet og kvantitet, mellom menighets-helse og gudstjenestedeltakelse.

3. Heller syklisk og individuell menighetsutvikling.

Når det gjelder menighetsutvikling, betyr i det lange løp det sykliske og det menighetsindividuelle mer enn det lineære. Det lineære aspektet teller mest i initieringsfasen (begynnelsen) og formingsfasen. Det menighetsindividuelle og sykliske betyr mer etter som årene går og slår sterkere ut i endringsfasen enn i initierings- og formingsfasen. Kanskje dette gjelder også for andre organisasjoner enn menigheten? Eller er det heller slik at menigheten som en organisk størrelse preges mer av det individuelle og det sykliske? Denne konklusjonen og disse spørsmålene hviler på erfaring, men det er NaMu-empiri å hente for den som vil gå dypere inn i problemstillingen.

4. Endringene både på system- og individnivå.

Organisasjonskulturendring gjelder alle organisasjoner som en skoleklasse, en fisketråler, et sangkor, en menighet. Emperi fra NaMu-undersøkelsen viser at en slik endring lettest kan skje hvis endringene omfatter både system- og individnivå. For meg er dette en ny erkjennelse. Kulturendring som skjer både på organisasjonsnivå og på individnivå vil bringe organisasjonen og individene framover i ønsket retning. Data fra undersøkelsen min av de 28 langvarige NaMu-menigheter viser dette. De fleste langvarige NaMu-menighetene hadde framgang på ros, anerkjennelse og komplimenter. Det gjelder utsagn 48 i spørreskjemaet om individet, : "Når noen i menigheten vår gjør en god jobb, forteller jeg ham/henne det.", utsagn 83 om lederne rolle i samhandlingen: "Lederne våre gir regelmessig ros og anerkjennelse til medarbeiderne." og utsagn 35 om organisasjonskulturen: "Atmosfæren i menigheten er sterkt preget av ros og komplimenter. Kanskje andre enn meg kan bruke NaMu-empiri for å finne ut mer om hva individ, gruppe og lederskap betyr for en organisasjonskulturendring? Kanskje funn fra menigheter som organisasjon kan kaste lys over endringer i andre organisasjoner?"

Litteraturliste

Birkedal, Erling og Stephen, Sirris. 2018. *Så lenge vi er med i utviklingsprosjekt skjer det noe!* Dansk Tidsskrift for Teologi og Kirke, 2018/03 (45. årgang), s. 213-237

Birkeland, Kjell. 2013. *Herfra og videre - I hvilke områder av menighetens liv finnes drivkrefter som kan påvirke en menighetsutviklende prosess i Grimstad Misjonsmenighet?*

Masteroppgave: Ansgar Høyskole

Halldorf, Peter. 2008. *Åndens folk*. Oslo: Luther.

- Hanssen, Ove Conrad. 2007. *Et godt tre bærer god frukt: visjoner og strategier for utvikling og vekst i lokale menigheter*. Oslo: Luther
- Haraldseid, Øyvind. 2016. *Menighet og spiritualitet - En studie av hvor egnet de menighetsutviklende konseptene Naturlig Menighetsutvikling og Menighetsskolen er for å forme menigheters spiritualitet*. Masteroppgave: Ansgar Høyskole.
- Hellevik, Ottar. 1971/2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jakobsen, Jan Kåre. *Ten Herren med glede. Engasjert trusliv I Den norske kyrkja*. Luthersk kirketidende, 2021/13 (156. årgang), s. 363-366
- Rolfesen, Ommund. 2018. ABC i Naturlig menighetsutvikling. Molde: K-vekst
- Rolfesen, Ommund og Sørensen, Sten. 2013. *Ti menigheter med en helt overkommelig kirkevekst*. Evenskjer: K-vekst.
- Rolfesen, Ommund. ABC I Naturlig menighetsutvikling.
- Røvik, Kjell Arne. 1998. *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Råmunddal, Lars. 2011. *Konsept og endring: en studie av hvordan lokale ekklesiologier formes*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag
- Sand, Ole Kristian. Høsten 2007. *Hva kan Naturlig menighetsutvikling bety for Den norske kirke?* Spesialavhandling. Cand.theol. Oslo: Menighetsfakultetet.
- Schwarz, Christian A. 1998. *Naturlig kirkevekst*. Evenskjer: K-vekst.
- Schwarz, Christian A. 2020. *God is indestructible*. Emmelsbüll: NCD Media
- Sigerseth, Kjetil m.fl. 2022. *Hånd i hånd? Naturlig menighetsutvikling og helhetlig menighetsplan*. Luthersk kirketidende, 2022/13 (157. årgang), s. 380-384
- Skog, Ole-Jørgen. 2004 : *Å forklare sosiale fenomener - en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Wadel, Cato. 2014. *Feltarbeid i egen kultur*. Oslo: Cappelen Damm
- Wadel, Cato og Carl Cato. 2007. *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.