



DET TEOLOGISKE  
MENIGHETSAKULTET

# Kan det identifiseres drivkrefter, som kan forklare vekst i menigheter i Dnk?

En undersøkelse av 9 menigheter i Norge som har hatt vekst.

**Kandidat: Anders Barstad, M.Phil. (Oxon), Stud. theol.**

**Veileder:**

Prof. dr.theol. Harald Hegstad

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved*

*Det teologiske Menighetsfakultet og er godkjent som del av denne utdanningen*

Det teologiske menighetsfakultet, 2016, Høst

AVH5065: Masteroppgave profesjonsstudiet i teologi (30 ECTS)

Profesjonsstudiet i teologi

Antall ord (ekskl. forside, innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg): 23 033 ord

## Sammendrag

Oppgavens problemstilling er menighetsvekst i Dnk. Med menighetsvekst i denne sammenheng menes volumvekst, altså vekst i bruk av kirken. Kandidaten som står bak oppgaven er siviløkonom og har tidligere arbeidet med vekst i næringslivet som konsulent. Motivasjonen for oppgaven er å forsøke å anvende sekulær vekstteori, knyttet til drivkrefter for vekst, på elementer innen menighetsutvikling. Teologisk sett er motivasjonen knyttet til en forventning av at menighetsvekst bidrar til å oppfylle misjons- og dåpsbefalingen i Matt 28, 18-20.

Oppgavens problemstilling er: *Kan det identifiseres drivkrefter, som kan forklare vekst i menigheter i Dnk?*

Litteraturen som er brukt, er preget av at dette er en praktisk teologisk oppgave. Jeg har benyttet teori knyttet til kirkevekst, knyttet både til strategisk utvikling og kirkeledelse. Videre har jeg undersøkt spesielt den litteraturen som er knyttet til naturlig kirkevekst, som gjerne omtales som naturlig menighetsutvikling – NaMu – i Norge.

En viktig del av inspirasjonen for oppgaven, og også teorigrunnet, er Thomas Ahrens' arbeid rundt drivkrefter som gir hurtigvoksende bedrifter. Med bakgrunn i at Dnk står ved et veiskille, har jeg også gjennomgått noe av litteraturen som omhandler utvikling i folkekirken. Så langt jeg kan vurdere det, gir litteraturen en kurant innsikt i den nødvendige, underliggende teori for menighetsvekst.

Undersøkelsene har blitt gjort ved intervjuer i 9 menigheter og av til sammen 22 personer. Gjennom intervjuene har jeg forsøkt å kvantifisere tilstedeværelsen av en rekke faktorer som jeg mener kan føre til vekst: 6 drivkrefter indentifisert ved til sammen 38 spørsmål. I tillegg gav intervjuene kvalitativ informasjon som ble nyttet parallelt med den kvantitative i analysen. Drivkreftene som ble undersøkt var knyttet til strategiutvikling, ledelses- og organisasjonsutvikling, økonomi og frivillighet.

Analysen viser at det er mulig at grunnleggende strategi- og visjonsutvikling samt en fleksibel organisasjon gir grunnlag for vekst. Oppgaven anbefaler videre forskning på området.

# Innhold

1.	Innledning.....	7
1.1	Krevende situasjon .....	7
1.2	Oppgavens tittel .....	8
1.3	Oppgavens omfang og motivasjon .....	8
2.	Sekulær vekstlitteratur.....	10
2.1	Thomas Ahrens.....	10
2.2	Drivkreftene.....	11
2.2.1	Strategi .....	11
2.2.2	Ledestjerne .....	12
2.2.3	Teltorganisasjon .....	12
2.2.4	Klar ledelse.....	12
2.2.5	Finansiering.....	12
2.2.6	Frivillighet.....	13
3.	Annen litteratur .....	14
3.1	Kirkevekst.....	14
3.1.1	Strategilitteratur.....	14
3.1.2	Ledelselitteratur .....	15
3.2	Menighetsutvikling .....	15
3.3	Fokus på folkekirken .....	16
3.4	Ulik litteratur, oppgaver, artikler .....	17
3.5	Oppsummering .....	17
4.	Metode.....	18
4.1	Fremgangsmåte.....	18
4.1.1	Identifisere drivkrefter og stille opp hypoteser .....	18
4.1.2	Bruk av statistikk for utvalg av menigheter .....	19
4.1.3	Definisjon av vekst - utvalg .....	19
4.1.4	Intervjufasen.....	21
4.1.5	Analysefasen .....	22
4.2	Svakheter ved metoden.....	22
4.3	Kort om NSD's kirkestatistikk .....	23
5.	Intervjuer .....	24
5.1	Bøler .....	24
5.2	Søndeled .....	27
5.3	Nærøy .....	29

5.4	Hobøl .....	32
5.5	Meland .....	34
5.6	Odda.....	37
5.7	Åros .....	39
5.8	Våler .....	42
5.9	Orkdal .....	44
5.10	Oppsummerende kommentarer til intervjuene.....	46
6.	Analyse.....	47
6.1	Strategi.....	48
6.1.1	Gyldige delplaner .....	48
6.1.2	Annet strategisk arbeid i menighetene .....	50
6.1.3	Oppsummering .....	51
6.2	Ledestjerne.....	51
6.3	Teltorganisasjon.....	54
6.4	Klar ledelse og styring .....	57
6.4.1	Typer av ledelse: .....	58
6.4.2	Resultat av ledelse .....	62
6.4.3	Ledelsesteori.....	62
6.4.4	Oppsummering .....	63
6.5	Finansiering .....	63
6.5.1	Variasjoner .....	64
6.5.2	Nærmere analyse .....	64
6.5.3	Oppsummering .....	65
6.6	Frivillighet .....	65
6.7	Andre forhold .....	66
6.7.1	Åndelig dimensjon i arbeidet .....	66
6.7.2	Kirkens møter med folk.....	67
6.8	Oppsummering .....	67
7.	Konklusjoner .....	69
7.1	Funnene .....	69
7.1.1	Strategisk utvikling .....	69
7.1.2	Ledelse og organisasjon .....	69
7.1.3	Forholdet til det viktigste teoretiske grunnlaget.....	70
7.2	Videre arbeid .....	70
7.3	Har jeg lyktes? .....	70

8.	Litteraturliste .....	72
9.	Vedlegg .....	74
9.1	Figurliste .....	74
9.2	Tallmateriale for menighetene .....	74
9.3	Spørsmålene pr. drivkraft .....	79
9.4	Resultater - intervjuene .....	80

# 1. Innledning

## 1.1 Krevende situasjon

Den norske kirke (Dnk) er i en krevende situasjon. Til tross for relativt uendret norskfødt befolkning i Norge siste 5 år, og også relativt beskjeden medlemsreduksjon i Dnk i samme periode<sup>1</sup>, så har bruken av kirken gått tilbake: Antall dåpshandlinger er redusert med 17 %, konfirmanthandlinger 6 % og samlet gudstjenestedeltakelse utenom julaften har gått tilbake med 8 %.

Om Dnk var et privat selskap, kunne man se for seg at det medieskapte bildet av den inkluderte at Trygve Hegnar og DN's redaktør til stadighet hadde påpekt manglende evne til å 'styre skuta', og til å utnytte den unike markedsposisjonen en hadde til å videreutvikle seg, til å forsvare sitt nåværende marked, og trenge inn i nye.

Sjelden går det an å åpne en avis eller et tidsskrift, uten at nyheter om kirken er negative. Ofte gjelder dette stridigheter om en eller annen teologisk sak med dyneløftende tilsnitt. Alternativt til dette blir vi presentert for en sak, hvor en prest har gjort ulovlige ting mot sin familie eller andre. Eller man får vite at siste undersøkelse viser, at nå er det nesten ingen i Norge som tror på Gud.

Noen ganger i året, gjerne på vårparten når kirkens statistikk er klar, får man også vite at det står dårlig til med bruken av kirken. Færre og færre går til gudstjeneste, færre og færre døper sine barn, og konfirmantandelen går ned. Dersom enkeltmenigheter<sup>2</sup> våger å gå mot denne trenden, er det sjelden at allmenne media velger å bruke tid og plass på det.

Med dette som utgangspunkt, ser jeg det som hensiktsmessig å undersøke om der kan finnes grunnleggende og almenngyldige drivkrefter i de menighetene som går mot strømmen og som har vekst.

---

<sup>1</sup> Fra utgangen av 2010 til utgangen av 2015 vokste befolkningen i Norge med ca. 294' personer, herav utgjorde 247' øket antall innvandrere og barn av disse (SSB tab. 01222 og SSB: Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre. 1. januar). Befolkningsøkningen knyttet til personer med norsk bakgrunn var således 47' / 1,1 %. Svært mange innvandrere vil finne det naturlig å søke til andre kirke- og livssynsorganisasjoner enn Dnk. I samme periode sank medlemstallet i Dnk med ca. 49' / 1,3 % (NSD: Datasett: Nøkkeltall kirkelig inndeling 1998-2015).

<sup>2</sup> I denne oppgaven bruker jeg konsekvent 'menighet', alene og i sammensatte ord, uavhengig av hvilket målføre menigheten bruker.

## 1.2 Oppgavens tittel

*Kan det identifiseres drivkrefter, som kan forklare vekst i menigheter i Dnk? En undersøkelse av 9 menigheter i Norge som har hatt vekst.*

Utgangspunktet for oppgaven er ambisiøst. Undersøkelsene i oppgaven gjøres i et avgrenset antall menigheter. Forklaringsevnen er begrenset av dette. Oppgaven må ses på som en start på et mulig lengre arbeid.

Det teoretiske fundamentet følger i et senere kapittel. Jeg nøyer meg her med å påpeke at jeg mangler tiltro til at kirke- og menighetsvekst starter med å lage gode tilbud til befolkningen. Vekst må skje med basis i et solid fundament, som tåler vekten av en større menighet, og som samtidig er en katalysator for vekst.

Det jeg ønsker med arbeidet, er derfor å forsøke å identifisere dette fundamentet, som skal til for at en menighet skal vokse.

Ahrens' vekstmetodikk (Ahrens 2005; Diethelm og Engstrøm 2015) stipulerer blant annet at der er et antall grunnleggende drivkrefter for vekst, som er relevante for alle bedrifter. Vi skal ikke forsøke å anvende Ahrens' metode direkte på menigheter, men forsøke å identifisere slike drivkrefter blant hurtigvoksende menigheter. Noen drivkrefter er så vidt generelle at de vil være generisk gyldige både i kirken og det sekulære samfunnet, mens andre vil være mer spesifikke for kirke og menighet.

## 1.3 Oppgavens omfang og motivasjon

Denne oppgaven har ikke anledning til å ta for seg hele det vanskelige bildet som er tegnet over. Antagelig ville det vært interessant å betrakte flere aspekter ved kirken fra andre innfallsvinkler enn den teologiske, men jeg må naturlig nok konsentrere oppgaven.

Jeg som skriver denne oppgaven nærmer meg så smått å være ferdig med min andre, fulle utdannelse på masternivå. Jeg er siviløkonom og har i mange år arbeidet med bedrifter som ønsker utvikling – ikke minst bedrifter som ønsker vekst. Jeg ønsker å undersøke om lignende tankesett kan anvendes på kirken. Oppgaven vil følgelig konsentrere seg om vekst. Dnk er i dag i stor grad kongresjonal, med menigheten som hovedfokus når det gjelder utvikling. Av den grunn konsentrerer jeg oppgaven om menighetsvekst.

Det går an å hevde at misjonsbefalingen i Matt 28,18-20 tilfredsstilles ved at de ulike folkeslagene er nådd med Ordet. Jeg velger imidlertid å tolke befalingen dit hen at en skal

forsøke å nå alle mennesker. Kortfattet kan dette begrunnes ved at det befales å gjøre alle folkeslag til disipler. Det å være disippel må anses som et personlig kall og ikke et som et folkeslag kan ha på vegne av sin befolkning. I enda større grad må dåpsbefalingen være knyttet til enkeltpersoner. Se også Wagner (1987:114).

Menighetsvekst, som jeg definerer det, innebærer ikke nødvendigvis bare at nye mennesker nås eller omvendes, men jeg legger til grunn at øket aktivitet og oppslutning også bidrar til å oppfylle misjonsbefalingen. Jeg har derfor også en klar teologisk motivasjon for oppgaven.



## 2. Sekulær vekstlitteratur

### 2.1 Thomas Ahrens

En viktig inspirasjon for min oppgave, er sekulær vekstlitteratur. Først og fremst har jeg vist til teori og litteratur utviklet av Thomas Ahrens. Ahrens har gjennom en årrekke vært sentral i svensk næringsliv hva angår hurtigvoksende bedrifter. Han stiftet selskapet Ahrens Rapid Growth (ARG), som siden er solgt. I Norge har hans verktøy blitt ivaretatt og markedsført av Sintef Bedriftsutvikling AS og nå MRB AS. I min oppgave er det spesielt Ahrens' klassiker *Snabbväxarnas drivkrefter* (Ahrens 1992) som det er referert til. Boken er en inspirasjon på tre måter, i hovedsak: Jeg har hentet inspirasjon til studiemåten fra Ahrens verktøy. Forsøket på å kvantifisere kvalitativ informasjon knyttet til vekst, gjennom oppdeling i ulike drivkrefter og nærmere undersøkelse av disse, er hentet fra Ahrens' metode. Videre er to av de drivkreftene jeg har undersøkt hentet fra Ahrens. Det gjelder Ledestjerne og Teltorganisasjon. Boken *Snabbväxarnas hemligheter* av nåværende eiere av ARG, Lars Diethelm og Michael Engström (2015) refereres til også i en viss grad. Denne boken er imidlertid mindre fokusert på grunnleggende drivkrefter for vekst, og mer på konkret strategiutvikling.

Jeg nevner for ordens skyld Ahrens' drivkrefter, med en helt kort forklaring til hver.

- Vekstfokuserede eiere: eierstruktur som gir raske beslutninger og evt. kapitaltilgang.
- Vekstfinansiering: tilgang på kapital når nødvendig, både lånekapital og egenkapital.
- Vekstpotensiale: tilstrekkelig totalmarked til at en kan vokse.
- Tidsmonopol: noe unikt som konkurrentene ikke kan kopiere raskt.
- Fokus: best på det man gjør, uten å spre seg for mye.
- Markedsskapende: være den som skaper nytt marked, ikke den som følger etter.
- Internasjonal kraft: konkurransedyktighet internasjonalt (pris- og produktmessig). Internasjonal erfaring. Tilstrekkelig kapital. Regulatoriske forhold (toll, eksporttillatelse o.l.).
- Dynamisk effektivitet: stor grad av gjenbruk av løsninger, standardisering.
- Hard/myk styring: klar ledestjerne som alle må følge, men stor frihet til å ta ansvar, så lenge man holder seg innen definerte avgrensninger.

- Teltorganisasjon: bilde fra sirkusverden, når et sirkus kommer til ny by, hjelper alle til med å få opp teltet. Her: En organisasjon som er fleksibel nok til å håndtere vekst og f.eks. nye avdelinger i nye land hele tiden.
- Vekstlederskap: ledere som er fleksible og gode forbilder, ref. teltorganisasjon. De må være tydelige og la nye ledere slippe til. De må evne å kombinere et holistisk og detaljorientert lederskap samtidig. Dette betegnes gjerne som et helikopterperspektiv, d.v.s. at lederen går ned i detaljene, og deretter løfter blikket opp for å skape overblikk over virksomheten. De må være beslutningsdyktige og tydelige og tillate intuisjon i sine beslutninger for å sikre hurtige prosesser.
- Ledelseskraft: godt lederteam som er samstemt og med tidligere erfaring fra vekst.

Det som kjennetegner alle disse drivkreftene, er at de ikke er fokusert på tiltak eller enkeltstrategier, men er å regne som forutsetninger for vekst. Dette skiller denne teorien fra mye annen teori, blant annet den vi viser til i kapitlet bak vedrørende menighetsutvikling. Denne er konkret og fokusert på anbefalte tiltak, uavhengig om den befatter seg med strategiutvikling eller ledelse.

Det at jeg velger å benytte Ahrens teorier som inspirasjon for min oppgave, innebærer ikke en nedvurdering av det arbeidet som er gjort innenfor menighetsutvikling, og som er referert i neste kapittel. Det innebærer imidlertid at jeg fokuserer annerledes, og at denne oppgaven derfor vil fremstå som et supplerende tilfang av kunnskap til det som er gjort annetsteds.

## 2.2 Drivkreftene

Oppgaven skal omhandle menigheter i Dnk. Det vil være problematisk for en menighet å unilateralt ekspandere inn i en annen Dnk-menighets område. Selv om misjon er viktig for den kristne kirke, vil det antagelig falle utenfor definisjonen av menighetsvekst å ekspandere internasjonalt. Der må også stilles spørsmål ved om ekspansjon rettet mot frimenigheter er god menighetsvekst. Jeg ser derfor bort fra drivkrefter som spesifikt gir konkurransekraft i forhold til eksisterende kirkegjengere. Jeg begrenser meg for øvrig til 6 ulike drivkrefter. Her følger en opplisting og en kort beskrivelse av hver:

### 2.2.1 Strategi

Jeg ønsker å undersøke om hvorvidt det at en menighet har en utarbeidet og gyldig strategiplan er grunnlag for vekst. Mange menigheter har nok en strategiplan. For svært

mange vil den ikke være gyldig, for eksempel ved at perioden den er laget for er løpt ut for lengst, og de periodiske revisjonene den foreskriver aldri er gjennomført.

### 2.2.2 Ledestjerne

Dette er et generisk begrep, men jeg ønsker å legge til grunn definisjonen i Ahrens' metodikk (Diethelm & Engström 2015:39f): Ledestjernen skal ikke være en visjon (type 'vi skal være best i verden'), men et (hovedsakelig) internt konkret, langsiktig mål som gir retning og motivasjon. Ledestjerne skal allikevel egne seg godt til ekstern kommunikasjon, og skal gi omverdenen et godt innblikk i hva som er vår organisasjons berettigelse.

### 2.2.3 Teltorganisasjon

Dette begrepet er utviklet av Ahrens (Ahrens 1992:110ff). Begrepet kan sies å hente inspirasjon både fra nomadestammer og fra sirkusverden. Dette er organisasjoner som er preget av fleksibilitet. Blant annet hjelper alle til med å reise teltet når sirkuset kommer til en ny by. Ingen er for fine og viktige til å gjøre trivielle jobber, som å selge billetter eller annet forefallende. I en menighetsammenheng er slik fleksibilitet viktig, for eksempel når man skal gjennomføre større tiltak som krever maksimalt antall hender samtidig. Jeg ønsker å finne ut om en fleksibel menighetsorganisasjon gir grunnlag for vekst.

### 2.2.4 Klar ledelse

Dette er naturlig nok et generisk begrep. Jeg oppfatter det allikevel som mer relevant i menigheter i Dnk enn mange andre steder. Dagens Dnk-organisasjon legger dårlig til rette for klar ledelse. Kirkeloven gir adgang for menighetsrådene til å utpeke daglig leder for sin virksomhet, men det er usikkert hvor mange steder dette er gjort. I mange menigheter finnes der såkalte daglige ledere, men disse representerer oftest fellesrådet. Vedkommende har følgelig gjerne fokus på ytrekirkelige forhold, mer enn menighetsrådenes pålagte oppgaver. Uten en klar, overordnet ledelse av den indrekirkelige virksomheten, kan resultatet bli et ledelsesvakuum og småkongevælde, der ulike fagpersoner i menigheten har hver sine agendaer og hver sine planer for arbeidet. Jeg ønsker å finne ut om klar ledelse gir et bedre resultat, enn om disse menneskene overlates til egenledelse.

### 2.2.5 Finansiering

Mange organisasjoner som ikke genererer egen inntekt av betydning, har et stort fokus på hvor store finansielle ressurser en får tilført. Menigheter kan også skape noe egen inntekt, gjennom allokering av takkoffer, givertjeneste, basarer o.a. Jeg ønsker å undersøke hvorvidt

spesielt god finansiering er en driver for vekst. Herunder ønsker jeg også å se spesifikt på om tilførsel av trosopplæringsmidler førte til vekst i menigheten.

#### 2.2.6 Frivillighet

Menigheter i Dnk baserer seg i større eller mindre grad på frivillig arbeidskraft fra menighetslemmer. Jeg ønsker å undersøke om det er slik at en spesielt stor base av frivillige gir vekst.

### 3. Annen litteratur

Hensikten er å forsøke å gi en oversikt over litterære kilder, og også typer av disse. Jeg vil derfor gruppere litteraturen i ulike grupper. Kildene har opphav i kirkelige miljøer. De tjener til dels som bakgrunn for oppgaven og refereres delvis til senere.

#### 3.1 Kirkevekst

Fra 1980-tallet og fremover ble der produsert litteratur som spesifikt befattet seg med kirkevekst, der vekst betyr volumvekst. Jeg ser på to typer slik litteratur:

##### 3.1.1 Strategilitteratur

Som et eksempel, så skriver C. Peter Wagner (1987) om dette, fra et amerikansk perspektiv. Wagners grunnholdninger til strategiutvikling fraviker ikke fra grunnleggende, sekulær strategiutvikling. Det som særmerker hans bok, er at han innleder den med, og flere steder i boken kommer tilbake til, det han peker på som en potensiell, innebygd spenning mellom strategi og Guds vilje. Eksempelvis så peker (Wagner 1987:18f) han innledningsvis på behovet for å respektere Guds vilje og ikke bygge kirker som strider mot den. Samtidig fremholder han at Gud har valgt mennesket som sin mellommann/-kvinne på jorden. Dette utvikler han videre til en begrunnelse for at strategiutvikling er nødvendig. Han relaterer også senere til dette (Wagner 1987:29) når han påpeker at kristen pragmatisme ikke må bety at målet helliger alle midler, men at man skal ha et bevisst forhold til virkemidler og effekt.

Om jeg skal peke på en annen interessant distinksjon som Wagner gjør (Wagner 1987:114), er det å skille mellom evangelisering og kirkevekst. Oversatt kan en si at hans definisjon på kirkevekst er en *disiplin som undersøker karakteristikk ved ekspansjon, planting, multiplisering, funksjon og helse til kristne kirker som søker å gjøre «...alle folkeslag til disipler:...» (Matt 28,19).*

Wagners form for strategiutvikling er det som i sekulær litteratur antakelig ville blitt kalt markedsstrategiutvikling. Han behandler således ikke en komplett strategiutviklingsprosess, kun i hovedsak det som dreier seg om 'markedsutvikling'. Dette innebærer at han ikke tar for seg de andre delene ved en typisk strategi, så som bemanning, finansiering og fysiske fasiliteter.

Et annet eksempel på strategi-litteratur er Bob Jackson (2002 og 2005). Han har et CoE – perspektiv. Interessant nok har Jackson (2002) et kapittel som heter «*Acting small – whatever your size*» (Jackson 2002:108ff). Her berører han behovet for å bevare fleksibilitet også i større, 'satte' menigheter. I forhold til teorigrunnet om Teltorganisasjoner, er det lett å trekke sammenligninger til denne tenkemåten. I motsetning til Wagner, berører Jackson et bredt felt av tema. Han berører f.eks. kultur og bemanning. Han (Jackson 2005:31ff) stiller også opp noen hoved-drivere som han mener er viktige for vekst: god utøvelse, endring, nye uttrykk og vekstkraften i seg selv.

Et resultat av at Jacksons bøker er nokså omfattende i temautvalg, er at grundigheten blir mindre. Dette ser ut til å være en gjennomgående trend i kirkevekst-litteratur: de bøkene jeg reviewer er typisk på ca. 200-250 sider, mens en lærebok i sekulær strategi, som omfatter de vanlige aspekter ved fagområdet, er typisk på 4-500 sider. En av de mest innflytelsesrike i så måte, som også har hovedfokus på produkt/marked-aspekter, er Michael E. Porter (1987, oppr. 1980) på 469 sider i referert utgave. Det er mulig at årsaken til dette er at kirkevekst som fag så langt har hatt et begrenset nedslagsfelt i akademia, og at litteraturen i hovedsak er produsert som populærvitenskapelig materiale, for de som er engasjert i ledelse og styring i kirken.

### 3.1.2 Ledelselitteratur

I motsetning til strategilitteratur, tar denne litteraturtypen utgangspunkt i hvordan lede til vekst. Et eksempel er C. Peter Wagner (1984) som i stor grad fokuserer på pastorens og de styrende organers oppgaver i en vekstfase, og også forholdet mellom disse. Tilsvarende som i den vekstteorien jeg anvender i oppgaven (se eget kapittel), legges stor vekt på god ledelse, og også at lederen (her: pastoren) har en essensiell rolle som klar daglig leder (e.g. Wagner 1984:119).

## 3.2 Menighetsutvikling

Der er en annen innfallsvinkel til utvikling i kirken som har hatt stor plass, ikke minst i Norge, de siste ca. 20 år. Dette området kalles gjerne naturlig kirkevekst, og har i Norge avfødd et av de mest brukte oppleggene for menighetsutvikling, som kalles Naturlig Menighetsutvikling, ofte forkortet NaMu. NaMu har utgangspunkt i et større forskningsprosjekt gjort 1994-96. Prosjektet undersøkte til sammen 1000 menigheter på alle kontingenter. Der var 30 respondenter i hver menighet. Prosjektet danner grunnlaget for Christian A. Schwarz (1996)

som forsøker å finne svar på spørsmålet (Schwarz 1996:19) «*Hva bør enhver menighet og enhver kristen gjøre for å lyde misjonsbefalingen i vår tid?*». Schwarz utvikler det han kaller det biotiske prinsippet, som legger vekt på at menigheter skal vokse organisk (Schwarz 1996:63), og utvikle seg til egne 'individer'; og ikke ved det det han kalles teknokratiske prinsipper, altså etter lik oppskrift for hver menighet.

Hans prosjekt har identifisert åtte kvaliteter ved en god menighet, og han er en sterk advokat for at alle menigheter bør komme på et godt nivå på hver av disse åtte. I så måte har han utviklet det han kaller 65-hypotesen (Schwarz 1996:40f), som innebærer at en menighet bør tilstrebe å score minimum 65 på den kvalitetsindeksen som er utviklet, dette gir en svært høy statistisk sannsynlighet for å vokse. 65 virker å være tilsvarende 65 %, hvor gjennomsnittlig score var 50 %. Schwarz (1996:39) viser også at der er forskjell på voksende og ikke voksende menigheter. Til dette er det verdt å knytte min viktigste kritikk av Schwarz' arbeid: Boken er preget av å være en populærvitenskapelig fremstilling (se også kap. 3.1.1 over), og det er noe vanskelig å trenge inn i de statistiske premissene som legges, og å verifisere de konklusjonene som trekkes av statistikken. Statistikken presenteres også noe forenklet, idet leseren ikke får innsikt i statistisk spredning på svar m.v. Vi får også kun glimtvis innsikt i hvilke spørsmål som respondentene svarte på, men ikke i helhet og ikke hvordan resultatene er videreutviklet til de 8 kvalitetene.

Dette til side, Schwarz' arbeid fremstår som solid og har dannet grunnlag for et betydelig arbeid med menighetsutvikling, blant annet i Norge. Som vi skal se senere, har flere av menighetene i min undersøkelse vært involvert i NaMu-arbeid. Mange av disse er nok inspirert av Rolfsen og Sørensen (2013). Dette er en enkel lærebok, med 10 case studies fra menigheter som har deltatt i NaMu-opplegget. Én av menighetene som studeres, er Meland (Rolfsen og Sørensen 2013:77ff), som også inngår i min studie.

### 3.3 Fokus på folkekirken

De senere år har folkekirkebegrepet blitt forsterket i Norge. Det har muligens sammenheng med den pågående adskillelse mellom staten og Dnk. I denne perioden har der blitt utgitt litteratur som befatter seg med menighetsutvikling i folkekirken. Det som er interessant, er at kvantitativ utvikling ikke har særlig sterk fokus i Dnk, hovedvekten ligger på kvalitativ utvikling (Dietrich et al. 2015:156). Erling Birkedal (Dietrich et al. 2015:159f) peker på en

rekke konsepter for menighetsutvikling som er i bruk i Norge. Av disse er det NaMu som har fokus på både kvalitativ og kvantitativ vekst, de øvrige har fokus på kvalitativ vekst.

I denne litteraturen finnes også grunnleggende betraktninger rundt organisasjon og ledelse som jeg har brukt i oppgaven (f.o.f. Birkedal et al. 2012:122).

### 3.4 Ulik litteratur, oppgaver, artikler

Ved behov, er der referert til ulik litteratur. Jeg har også konsultert litteratur med fokus på utforming og produksjon av en oppgave som denne.

### 3.5 Oppsummering

Litteraturen som er brukt er svært preget av at dette er en praktisk teologisk innrettet oppgave. Litteraturen gir, så langt jeg kan vurdere det, en kurant innsikt i den nødvendige, underliggende teori for menighetsvekst. Det som imidlertid er verdt å legge merke til, der at litteraturen i stor grad er preskriptiv, og fungerer på et operasjonelt plan. Denne oppgaven er i stor grad deskriptiv, og fungerer på et mer grunnleggende plan enn den litteraturen som er reviewet, og som har kirkelig opphav.



## 4. Metode

Jeg legger til grunn at oppgaven skal ta for seg menigheter i Dnk. Dette på grunn av tilhørighet og relevans for meg, men også på grunn av tilgjengelig statistikk.

### 4.1 Fremgangsmåte

Arbeidet med oppgaven har bestått i fire delprosesser:

- Identifisere et antall drivere som man kan ha forventninger til vil være viktige i forhold til menighetsvekst. Stille opp hypoteser knyttet til disse drivere. Lage tilhørende spørreskjema.
- Definere vekst, identifisere vekstmenigheter og gjøre utvalg av disse ved hjelp av tilgjengelig statistikk.
- Intervjue disse menighetene med tanke på bekreftelse eller avkreftelse av hypotesene. Identifisere eventuelle drivkrefter i disse menighetene som ikke er del av mitt hypotesesett.
- Analysere materialet og konkludere.

Hver av disse kjerneprosessene vil ha sine metodiske utfordringer.

#### 4.1.1 Identifisere drivkrefter og stille opp hypoteser

Den teoretiske inspirasjonen for valg av oppgave er arbeidet gjort av Thomas Ahrens, blant annet nedfelt i Snabbväxarnas drivkrafter (1992).

En rekke av disse drivkreftene er ikke relevant i vår sammenheng. Så vidt jeg kan se er den viktigste metodiske utfordringen å identifisere relevante drivkrefter som er relevante for Dnk. Disse kan være hentet fra Ahrens' liste, eller ikke. Drivkreftene må ta hensyn til at Dnk-menigheter

- ikke er spesifikt konkurrerende mot andre kirker i lokalområder (Dnk eller andre),
- ikke skal ekspandere internasjonalt

og

- skal ta sikte på å utløse økt bruk av kirken blant befolkningen som ellers ikke er aktive kirkebrukere (jeg diskuterer definisjonen av vekst under).

Seks drivkrefter er valgt, og jeg har gjort en gjennomgang av dem i kap. 2. Se Vedlegg for detaljert oversikt over de spørsmål som ble stilt til hver enkelt drivkraft.

#### 4.1.2 Bruk av statistikk for utvalg av menigheter

Tallgrunnlaget vil være sekundærdata fra NSDs Kirke database

(<http://www.nsd.uib.no/data/kirke/>). Fred Selnes (Selnes 1988:31ff) omtaler fordeler og ulemper ved sekundærdata. De viktigste motforestillinger har han ift. at datagrunnlagene kan være irrelevant, for generelle eller foreldede. I vårt tilfelle nytter vi data som er laget for den organisasjonen vi skal analysere og er oppdatert årlig. I den grad vi finner relevante data, burde datakilden derfor være tilfredsstillende. I vårt tilfelle ville det neppe være mulig å nytte primærdata, idet det ville medføre innhenting av en betydelig mengde data fra – i prinsippet – alle menigheter i Dnk. En av fordelene Selnes (1988:31) påpeker med bruk av sekundærdata, er at de er velegnet til å belyse problemstillingen og vise veien videre til endelig analytisk arbeid. Det er i prinsippet slik min oppgave er tenkt utformet, med bruk av sekundærdata til utvelgelse og deretter bruk av primærdata fra intervjuer med relevante menigheter.

#### 4.1.3 Definisjon av vekst - utvalg

Tradisjonelt har gudstjenesteoppslutning vært en viktig parameter for å måle kirkevekst. Dette gjelder alle kirkesamfunn. I Dnk's visjonsdokument av 2014 (Dnk, 2014) er det utadrettede fokus også på gudstjenestelivet, sammen med dåp og trosopplæring, samt kirkens relevans i samfunnet. Av disse synes gudstjenestelivet, dåp og trosopplæring å være spesielt egnet til måling av menighetsvekst. Jeg definerer derfor vekst som en vektet kombinasjon av utvikling i gudstjenestedeltakelse, dåpsandel og konfirmantandel.

Disse begrepene må nyanseres ytterligere: Bl.a. er der metodiske utfordringer knyttet til om en skal forholde seg til gudstjenestedeltakelse pr. gudstjeneste eller totalt, og hvordan julaftengudstjenester skal behandles. Ift. den første problemstillingen vil det være slik at om en dobler antall gudstjenester i en kirke (f.eks. fra annenhver til hver uke), må man forvente at gudstjenestebesøket går kraftig opp. Det betyr ikke nødvendigvis at der er flere mennesker som går til gudstjeneste, det kan like gjerne bety at de samme går dobbelt så ofte. Noen steder utgjør besøket julaften mer enn 25 % av totalbesøket i løpet av året, f.eks. i Rauland hvor 28 % av gudstjenestedeltakelsen på søn- og helligdager i 2014 var på julaften. Basert på dette, satte jeg opprinnelig opp følgende vekstdefinisjon:

Definisjonen på vekst i en menighet er, for oppgavens formål, veiet utvikling (1/3 vekt på hver) i gudstjenestebesøk pr. gudstjeneste utenom julaften, antall dåp og konfirmasjoner, alt som andel av antall medlemmer i menigheten.

Utvalget av menigheter for intervju var i utgangspunktet de 10 menighetene i Norge som siste 5 år har a) samlet sett hatt sterkest vekst og b) hatt vekst hvert av de siste 2 år og c) hatt vekst 4 av 5 av de siste 5 år. Punkt b og c er viktig for å unngå å velge ut menigheter som realiserte vekst en kort periode (for eksempel siste år), uten evne til å vedlikeholde veksten.

Etter å ha bearbeidet NSDs statistikk, viste det seg at utvalgskriteriene over ikke er tilstrekkelige.

Om man følger kriteriene strengt, vil utvalget i stor grad bestå av små menigheter som i mange tilfeller går tilbake medlemsmessig (tallene pr år under er antall medlemmer):

Sokn	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Veiet vekst 2011-15	Vekst 4 av 5 år?	Vekst 2 siste år?	Vekst ok både 4 + 2 år?
Bøler	Medlemmer i Den norske kirke	8668	8514	8492	8463	8364	8223	1,835322	1	1	2
Oppheim	Medlemmer i Den norske kirke	527	519	506	505	511	501	1,318824	1	1	2
Tyldalen	Medlemmer i Den norske kirke	375	371	367	364	338	342	1,192688	1	1	2
Hol og Hov	Medlemmer i Den norske kirke	1148	1194	1169	1135	1125	1104	1,11642	1	1	2
Vilgmostad	Medlemmer i Den norske kirke	374	361	363	356	356	362	0,920099	1	1	2
Torød	Medlemmer i Den norske kirke	2557	2536	2500	2517	2489	2492	0,879949	1	1	2
Seije	Medlemmer i Den norske kirke	1592	1644	1637	1598	1570	1545	0,73307	1	1	2
Eresfjord	Medlemmer i Den norske kirke	423	409	416	403	383	376	0,728399	1	1	2
Veggli	Medlemmer i Den norske kirke	588	570	560	563	563	553	0,684279	1	1	2
Nærøy	Medlemmer i Den norske kirke	1263	1355	1345	1341	1321	1308	0,650722	1	1	2

Figur 1 Utvalg etter opprinnelige kriterier

Jeg undersøkte ikke saken i dybden, men det er grunn til å tro at vekst i disse tilfellene (her er Bøler og Torød antakelig unntak) skyldes at i svært små menigheter, så får den s.k. kjernen stadig sterkere betydning jo færre antall medlemmer der er igjen. Dette representerer neppe vekst.

Utfordringen nå var å finne et kriterium som bidrog til å finne dynamiske menigheter som hadde vekst i sin virksomhet, ikke bare et stadig sterkere statistisk innslag av en kjerne i en minkende forsamling.

Jeg valgte å revidere definisjonen ved å legge til et kriterium om at menighetene skulle ha medlemsvekst. Medlemsveksten må i hovedsak være basert på tilflytning, ettersom 9 av de 10 på listen hadde netto utmelding i perioden (2011-15). Veksten (gudstjenestedeltakelse, dåp- og konfirmantandel) er målt pr. år, og så veiet med 1/5 pr. år med 1/3 pr. type. Når kravet så

ble satt til vekst i 4 av 5 år, de 2 siste år, samt medlemsvekst i perioden, fikk en følgende liste over de menigheter som har vokst mest i perioden 2011-15:

Kirkelig inndeling	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Vekst veial pr. år og type 2011- 15	Medlems- vekst OG vekst 4/5 år OG 2 siste år?	Netto inn- / (utmeldte)	Fellesråd	Prosti	Bispedømme
Søndeled	Medlemmer	1199	1233	1239	1236	1239	1202	0,161718	3	-5	Risør	Aust-Nedenes	Agder & Telemark
Hø	Medlemmer	1739	1715	1720	1751	1751	1747	0,110898	3	-7	Vestvågøy	Lofoten	Sør-Hålogaland
Åros	Medlemmer	1674	1688	1689	1729	1772	1804	0,098994	3	-19	Røyken	Lier	Tunsberg
Kvaløy	Medlemmer	4028	4061	4087	4135	4120	4094	0,070675	3	42	Tromsø	Tromsø domsprovd	Nord-Hålogaland
Drag/Helland	Medlemmer	686	713	735	740	742	734	0,039998	3	1	Tysfjord	Ofoten	Sør-Hålogaland
Nærøy	Medlemmer	1283	1335	1345	1341	1321	1308	0,038072	3	-12	Nærøy	Namdal	Nidaros
Meland	Medlemmer	5677	5808	5941	6002	6159	6142	0,03	3	-13	Meland	Norhordland	Bjørgvin
Orkdal	Medlemmer	5236	5233	5228	5258	5273	5289	0,00528	3	21	Orkdal	Orkdal	Nidaros
Hobøl	Medlemmer	2236	2206	2198	2212	2253	2257	0,00247	3	-26	Hobøl	Vestre Borgsøssel	Borg
Våler	Medlemmer	2756	2802	2841	2931	2992	2981	-0,00593	3	-21	Våler	Vestre Borgsøssel	Borg

Figur 2 Utvalg etter reviderte kriterier

Når det gjelder menighetene på listen så stiller jeg spørsmål ved Drag/Helland, pga. størrelsen. Jeg valgte også å ta med et par større menigheter, selv om disse ikke fullt ut tilfredsstillt kravene. Bøler og Odda pekte seg da ut, med vekst i 4/5 år og siste 2 år. Begge har noe reduksjon i medlemsmassen. Bøler antagelig pga. demografiske endringer, Odda antagelig pga. fraflytting. De har hhv ca. 8300 og 4200 medlemmer. Etter dette valgte jeg å ta ut to mindre menigheter, Hol og Drag/Helland fra utvalget. Kvaløy menighet ble til slutt valgt bort av kapasitetsmessige årsaker. Etter dette, bestod utvalget av:

Menighet	Fellesråd	Prosti	Bispedømme
Søndeled	Risør	Aust-Nedenes	Agder & Telemark
Åros	Røyken	Lier	Tunsberg
Hobøl	Hobøl	Vestre Borgsøssel	Borg
Våler	Våler	Vestre Borgsøssel	Borg
Bøler	Oslo	Søndre Aker	Oslo
Meland	Meland	Norhordland	Bjørgvin
Odda	Odda	Hardanger og Voss	Bjørgvin
Nærøy	Nærøy	Namdal	Nidaros
Orkdal	Orkdal	Orkdal	Nidaros

Figur 3 Endelig utvalg

Se Vedlegg for en fullstendig oversikt over tallmaterialet pr. menighet.

#### 4.1.4 Intervjufasen

Her gjorde jeg intervjuer med de 9 menighetene som ble valgt ut. Intervjuene var med sokneprest og MR-leder<sup>3</sup>, evt. også med kirkeverge/daglig leder. Det tok ca. en halv dag å

<sup>3</sup> MR = 'menighetsråd', MR-leder = 'menighetsrådsleder'

intervjue relevante personer i hver menighet, men i flere menigheter måtte intervjuene skje til ulik tid, og da ble minimum ett gjennomført pr. telefon. 7 av de 9 menighetene ble besøkt fysisk. For Orkdal og Nærøys vedkommende, ble alle intervjuer gjort pr. telefon. Metodiske utfordringer var i stor grad knyttet til logistikk, og det få til fysisk møte med flest mulig respondenter. Der var stor velvillighet blant de kontaktede menighetene og enkeltrespondentene. Menighetene ble innledningsvis kontaktet pr. mail, fortrinnsvis til sokneprest, kirkeverge/daglig leder og MR-leder. Deretter ble disse fulgt opp pr. telefon. Ingen sa nei til å bli intervjuet.

#### 4.1.5 Analysefasen

Hovedanalysen ble gjennomført etter intervjurunden. Analysen har en kvantitativ og en kvalitativ del:

Under intervjuene ble styrken til de ulike drivkreftene over notert pr. person. På den måten ble forklaringsgraden til hver drivkraft til en viss grad kvantifisert, og man får gjennom dette en indikasjon på hvilke drivkrefter som har størst betydning med tanke på vekst. En tilleggsverdi ved å notere verdiene pr. person og menighet, er at de intervjuedes samstemthet innad i hver menighet avdekkes.

I forhold til analysen viser det seg at de kvalitative intervjuene bar en vesentlig del av forklaringskraft som de kvantitative verdiene. En kombinasjon av de to datasettene gav i flere tilfeller en øket forklaringssevne, sett opp imot å analysere dem hver for seg.

Det er verdt å bemerke at antallet observasjoner er for lite til å gjøre fullverdige statistiske analyser. Et større antall menigheter, ca. 30, ville gitt en bedre statistisk validitet for en kvantitativ analyse. Det ville imidlertid ikke vært mulig å følge opp så mange menigheter med intervjuer innenfor rammen av en oppgave som dette. Betenkelig nok er det også mulig at det ikke er 30 menigheter i Dnk, som tilfredsstillende kriteriene til å være en vekstmenighet.

## 4.2 Svakheter ved metoden

Målet med undersøkelsen er å finne drivkrefter som gir vekst i menigheter. Alle de undersøkte menighetene er menigheter som har hatt vekst i perioden 2010-15, iht. min definisjon. Ideelt sett skulle jeg gjerne ha gjort en komparativ undersøkelse som også inkluderte et utvalg av menigheter som ikke har hatt vekst. Dette ville gitt større validitet til undersøkelsen, spesielt om jeg på den måten hadde kunnet påvise en signifikant forskjell mellom menigheter med og

uten vekst. For å oppnå en slik signifikant trygghet, ville det også vært nødvendig å utvide antall menigheter i utvalget. I en komparativ undersøkelse som skissert, burde utvalget antagelig vært til sammen 60 – 100 menigheter. Dette ville falt langt utenfor rammen av denne oppgaven. En slik undersøkelse kan imidlertid være en naturlig utvikling, dersom oppgavens tema skal videreføres senere.

### 4.3 Kort om NSD's kirkestatistikk

Det er mulig at statistikken er en underutnyttet kilde til kunnskap om Dnk på ulike nivåer.

Den har imidlertid svakheter, i dette prosjektet har jeg avdekket følgende:

- Antall dåps- og konfirmantkandidater mangler: Fødte barn hvor minst én av foreldrene er medlemmer i Dnk, regnes som tilhørige inntil de er døpt. Antall nye dåpskandidater pr. år finnes derfor i kirkebøkene og burde offentliggjøres sammen med statistikken. Tilsvarende gjelder konfirmantkandidater, hvor antall medlemmer og tilhørige i rett alder begge finnes i kirkebøkene. For min oppgave sin del, ville denne informasjonen fjernet usikkerhet knyttet til årsaken til endringer i dåps- og konfirmanttall. Som det er nå, kan endringer være et resultat av svingninger i barne- og ungdomskullene, og ikke et resultat av utvikling i menigheten. Innføring av elektroniske kirkebøker burde legge til rette styrket kvalitet på den statistiske informasjonen.
- Menigheter slås sammen: Når menigheter slås sammen, bør kontinuiteten ivaretas ved at den nye menigheten presenteres med tall tilbake i tid, som er summen av de opprinnelige menighetene. Ingen av menighetene i utvalget i denne oppgaven er berørt av problemstillingen, men en økende dynamikk i menighetsstrukturen gir et økende kontinuitetsproblem som bør adresseres i statistikken. Deling av menigheter forekommer mer sjeldent, men vil nok representere en større utfordring med hensyn til kontinuitet i statistikken.
- Flere statistikelementer kan med fordel inkluderes i den offentlig tilgjengelige statistikken. I dag er statistikken som offentliggjøres begrenset til medlemskap (antall, inn- og utmeldinger), samt hendelser som relaterer seg til gudstjenester. Eksempler på ting som kunne vært ønskelig å få innsikt i, er omfanget av annet arbeid for voksne og barn, så som ulike treff, kafeer, trosopplæringstiltak osv.

## 5. Intervjuer

Jeg har intervjuet 9 menigheter, med til sammen 22 respondenter. I 4 av menighetene intervjuet jeg 3 personer, i de øvrige 2 personer. Jeg refererer de ulike intervjuene under, sortert på den rekkefølge de ble gjennomført i. I noen menigheter har jeg gjennomført intervjuer over flere datoer, da er første intervju styrende for rekkefølgen under. Det vil falle langt utenfor rammen for oppgaven å gjengi fullstendige intervjuer med de enkelte respondentene. Jeg vil derfor fokusere på det de enkelte spesielt la vekt på, og også det jeg selv har merket meg som viktig i deres respons.

### 5.1 Bøler

Bøler menighet ligger på Bøler i Oslo. Prostiet er Søndre Aker og bispedømmet Oslo. Kirken er ny, fra 2011. Soknet er også relativt nytt, og den forrige og første kirken stod fra 1960 til 2009. Da ble den revet for å gi plass til den nye. Nybygget har derfor preget menighetsarbeidet nettopp i den perioden vi analyserer. Der har vært en tilbakegang på 445 i medlemsmassen siste 5 år. Bøler er et sted i Oslo med relativt stort innslag av fremmedkulturelle, og dette påvirker antagelig medlemsmassen. Utmeldingene forklarer noe av tilbakegangen, med netto utmelding på 124 i perioden. Statistisk sett har menigheten hatt klar vekst i gudstjenestedeltakelsen, med en voldsom økning i 2011, forventningsvis som følge av en rekke arrangementer i forbindelse med åpning av ny kirke. Deretter falt deltakelsen, men har vokst tilbake til 2011-nivå i 2015. Dåps- og konfirmantandel øket også i perioden, dog med noe varierende oppslutning.

#### 1. respondent: Soknepresten

Soknepresten legger vekt på følgende momenter som har bidratt til utvikling de senere årene:

I forbindelse med bygging av ny kirke ble det igangsatt et visjonsarbeid. Resultatet av arbeidet skulle styre hva Bøler kirke og menighet skulle være i fremtiden. Det ble lagt spesiell vekt på i dette arbeidet at det skulle være styrt nedenfra. Det var viktig for menigheten å ikke oppleve splittelse, som følge av uenighet om hvordan kirken skulle være og hva den skulle være. En dro i så måte lærdom fra de prosesser og konflikter som har vært rundt om i Norge knyttet til erstatning av kirker, dog helst i forbindelse med kirkebranner. Visjonsarbeidet er ikke nedfelt i, eller videreutviklet til, en strategi. Deler av arbeidet er skriftliggjort, og utviklet i trosopplæringsplanen som ble utviklet i etterkant.

Visjonsarbeidet la tidlig vekt på at Bøler kirke skulle være mer enn en tradisjonell soknekirke. En ønsket å bygge opp under Bølers identitet som en grend i en stor by, og ville utvikle et møtepunkt for menneskene i Bøler, medlemmer i kirken eller ei. Man utviklet en visjon for menigheten, formulert som «Jo dypere røtter, jo videre greiner». Visjonen, eller ledestjernen, peker på at Bøler menighet skal være grunnforankret i den kristne tro. Det skal ha som en av sine konsekvenser at kirken skal favne videre enn det tradisjonelle menighetsarbeidet og være en kulturinstitusjon for grenda. Ved mitt besøk var kirkerommet preget av en fotografiutstilling, og ellers har man debattkvelder og annet, i tillegg til et rikt, ordinært menighetsliv.

Et annet viktig moment Soknepresten trekker frem, er at Bøler menighet fikk trosopplæringsmidler nokså sent. Han er klar på at trosopplæringsarbeidet har bidratt til å øke gudstjenestedeltakelsen, ikke minst blant barnefamilier. Trosopplæringsarbeidet inkluderer jo deltakelse i gudstjenester for barna og deres familier.

Bøler scorer høyt på «teltorganisasjon». Iflg. Soknepresten er en spesielt bevisst på kandidatenes fleksibilitet med tanke på å ta på seg ulike typer oppgaver når en skal ansette nye medarbeidere. Angivelig skal dette også ha bakgrunn i erfaringer fra ansettelse hvor dette var mindre vektlagt, og som i ettertid derfor ble vurdert som suboptimale. Menigheten legger også vekt på å introdusere nyansatte til den fleksible kulturen, i tillegg til hver enkelt spesielle arbeidsoppgaver.

Av andre områder som er spesielt relevant å belyse, mener jeg er lederstrukturen i menigheten: Kirkevergen i Oslo er i ferd med å justere innholdet i de stillingene som hittil har vært kalt Menighetsforvalter. Ny tittel er Daglig leder, men stillingen var vakant i Bøler på intervjuetidspunktet. På spørsmål om menighetsrådet har valgt en daglig leder for sin virksomhet, peker Soknepresten på Daglig leder – stillingen. Denne stillingen er den som det rapporteres til, også fagmessig. Samtidig peker han på seg selv, med et visst forbehold, som den person som oppfattes som leder i menigheten. Her er synes således å være dualitet knyttet til lederbegrepet, og en forskjell på formell og reell leder av menigheten.

## 2. respondent: Menighetsrådsleder

MR-leder er nokså nytilflyttet til menigheten, og var således også ny i menighetsrådet der ved valget 2015.



Han er oppmerksom på den visjonen som ble utviklet, «jo dypere røtter, jo videre grener». Samtidig hevder han at den ikke er i bruk nå. Han hevder videre at noen få ildsjeler (min spørsmålsstilling) styres av den, de andre ikke. Soknepresten på sin side hevder at den er godt integrert i organisasjonen og også styrende for alle ansatte.

MR-leder er noe vag på Daglig leders ansvar i forhold til Menighetsrådet. Dette hadde nok også sammenheng med at stillingen var vakant, samtidig som kirkevergen omdefinerte stillingstypen. Det som imidlertid er interessant er at MR-leder peker på sokneprest som ansvarlig for mange daglig leder – oppgaver (for menighetsrådet). Han ser på sokneprest som daglig leder av menighetsrådets ansvar og den ansatte som det rapporteres til i så måte. Jeg oppfatter ikke MR-leders oppfatning her som å være i konflikt med sokneprestens, kanskje mer et resultat av et rådsmedlems friere stilling til å oppfatte den reelle situasjon i menigheten.

Med hensyn til strategi er MR-leder bevisst på at det er ønskelig med en overordnet strategi. Han peker på at menigheten i dag fungerer godt uten et overordnet planverk. Dette er i hovedsak som følge av nøkkelpersoner i menigheten, både frivillige og ansatte. De ansatte oppfatter han strekker seg svært langt i forhold til sine lønnede stillinger. Så vidt jeg forstod ønsket MR-leder å igangsette et strategiarbeid for Bøler menighet i menighetsrådet.

#### Mine kommentarer

Av de overordnede premissene som der er undersøkt for, scorer Bøler høyt på Klar ledelse og styring, Teltorganisasjon og Ledestjerne. Spesielt fleksibiliteten i en Teltorganisasjon ble vektlagt i intervjuet med sokneprest. Enigheten mellom respondentene er ganske god. MR-leder vurderer frivillighetsbasen som bedre enn den ansatte, men MR-leder oppfatter Ledestjerne som mindre implementert enn soknepresten. Det kan indikere at Ledestjernen, som brukes blant annet på menighetens nettside, kan fokuseres sterkere på også overfor det frivillige apparatet. Overflatisk sett kan det virke som om Bøler nyter godt av en mer langvarig ny-kirke effekt enn det som er vanlig. Der finnes neppe analyserte tall for dette, men det er antagelig uvanlig at menigheter som har fått ny kirke, fortsetter å vokse etter at den første, store oppsvingen har avtatt.

Min konklusjon i så måte er at det visjons- og strategiarbeidet som ble gjort før kirken ble bygget, har lagt grunnlaget for en god utvikling i menigheten, der spesielt en stor bredde i arbeidet har vært viktig. Visjonsarbeidet er i utgangspunktet klassifisert under Ledestjerne,

men dette har her også hatt elementer av strategiarbeid, til tross for at en ikke nedfelte arbeidet skriftlig i en overordnet strategi.

## 5.2 Søndeled

Søndeled menighet ligger i Risør fellesrådsområde, som én av to menigheter

. Prostiet er Aust-Nedenes og bispedømmet Agder og Telemark. Der er én kirke i Søndeled. Risør menighet har to. I motsetning til Bøler kirke er Søndeled en svært gammel middelalderkirke, med murer som daterer tilbake til 1100-tallet. Kirken er lokalisert tett ved Søndeled skole og menigheten har også et menighetshus med menighetskontor og menighetssal tett ved. Disse tre husene ligger alle med grense til hverandre, noe som gjør samarbeid enkelt.

Menigheten har hatt en nokså flat medlemsutvikling i perioden, den talte pr. 2015 3 stk. mer enn i 2010. Dog har en i perioden vært oppe i 1253 i 2011. Deretter har tallet falt sakte til 1202. Netto utmelding er 5 stk. i perioden. Søndeled har hatt vekst primært innen dåp og konfirmasjonsandel. Gudstjenestebesøket pr. gudstjeneste har gått noe tilbake.

### 1. respondent: Soknepresten

Soknepresten legger spesielt vekt på følgende drivkrefter som han mener har hatt betydning for veksten i menigheten:

Menigheten har delvis deltatt i NaMu-arbeid. En har ikke gjennomført en full prosess, men en har valgt å gjennomføre spørreundersøkelsen som NaMu tilbyr. Soknepresten legger vekt på at Søndeled langt fra er en typisk karismatisk menighet. Min forståelse for NaMu er ikke at verktøyet nødvendiggjør en karismatisk menighet, men samtidig er der et klart innslag av slike menigheter, blant de som bruker verktøyet.

Iflg. Soknepresten så foreligger der tidligere strategiplan som ikke lengre er gyldig, men som legger føringer for hvordan menigheten drives.

Trosopplærings-sektoren er viktig. Dette gjenspeiles i Sokneprestens svar under flere av kategoriene. Trosopplæringsplanen er viktig for menigheten. Den har vært utarbeidet i nært samarbeid med trosopplæringsutvalget i menigheten.

Han legger vekt på at tiltak som har en lang historie bør holdes kunstig i live for en periode, når det er nødvendig. Søndeled har barnekor, barneforening og speidergruppe som alle har flere tiårs historie i lokalmiljøet. Disse har på ulike tidspunkt vært truet av nedleggelse, som

følge av svak oppslutning. I alle tilfeller så langt så har deltakelsen tatt seg opp, og så vidt jeg forstår så er barne- og ungdomsarbeidet nå godt besøkt. Menigheten driver også trosopplæringstiltak etter skoletid. Dette bygger iht. Soknepresten ned distansen til kirka, på en naturlig måte.

Distansen mellom kirka og folk er også viktig for Soknepresten. Undersøkelsen gjør ikke noe måling på oppfatningen av dette, men soknepresten gir uttrykk for en klar forankring for dette. For hans del gir det utslag i form og innhold i gudstjenester. Gudstjenestene bør være 'feel-good' iht. Soknepresten. Det skal være trygt å gå til gudstjeneste og terskelen for f.eks. nattverd bør bygges ned.

Vekstkultur har en negativ klang i Sønedeled, i alle fall i menighetssammenheng. Soknepresten legger stor vekt på at lokal kultur må respekteres, om man skal lykkes. Lokal kultur i Sønedeled aksepterer ikke raske endringer, spesielt ikke med påtrykk utenfra. Dette har avstedkommet sterke meningsmotsetninger både mellom staber og menigheter i Risør. Situasjonen er så vidt jeg forstår i ferd med å avklares, men det er interessant å registrere at veksterfaring ikke alltid uten videre kan overføres, uten tilbørlig kulturforståelse.

Organisatorisk så opplever Soknepresten seg som den som er ansatt leder i menigheten. Han oppfatter seg samtidig ikke som 'sjef' eller den som det blir rapportert til.

## 2. respondent: Trosopplærer

Trosopplærer ble intervjuet i hovedsak som tidligere MR-leder.

Hun påpeker at selv om der ikke foreligger en diakoniplan, så drives diakoniarbeidet etter en implisitt plan. Denne er nå i ferd med å bli nedfelt i et dokument. Da vil der foreligge to skriftlige delplaner for viktige områder av menighetsarbeidet.

Iht. trosopplærer er der en omforen opplevelse mellom MR og stab om hva menigheten skal være, uten at dette hverken er konkretisert skriftlig eller formulert muntlig.

Jeg opplever tilsvarende i intervjuet en omforent opplevelse av hva menigheten skal være, men ikke konkretisert og ikke formulert. Dette kan forklare litt motsigende svar under kategori Ledestjerne, hvor begge respondenter mener at der ikke, eller tilnærmet ikke, finnes en formulert Ledestjerne. Samtidig finnes der, iht. Trosopplærer, en mer tydelig intern Ledestjerne. Så vidt jeg forstår kan den uformulerte Ledestjerne formuleres omtrent som

«relevant for alle, men tradisjonsbærer», med andre ord nokså likt som mange andre steder, man forsøker å ta opp i seg det å være Guds tjener for mennesket i lokalmiljøet.

Trosopplærer opplever også presten som leder, men ikke sjef i menigheten. Begge respondentene er tydelige på at det er MR som er «sjef» i menigheten, det er der de ulike ansatte rapporterer. Fellestrådslinjen er ikke særlig tydelig til stede i denne menigheten.

#### Mine kommentarer

Sønedeled scorer spesielt høyt på områdene Teltorganisasjon, Klar ledelse og styring og Finansiering. I tillegg er intervjuerens inntrykk at den u-uttalte strategien veier meget tungt i menigheten. En ønsker å være relevant for alle, tradisjonsbærer og uttrykke raushet. I denne menighetens tilfelle ser det ut til å ha god effekt i forhold til de som ikke nødvendigvis er del av kjernemenigheten, ettersom utviklingen først og fremst er god på dåp- og konfirmantandel. Spr.<sup>4</sup> gir sterkest uttrykk for på konkret spørsmål om det er en strategi, og det er på dette området det er vesentlig avvik mellom respondentene. Samtalen med tidl. MR-leder gav imidlertid et klart inntrykk av at det var noe som styrte menigheten, og som satt i ryggmargen.

Menigheten og staben er nokså liten. Det gir antagelig godt utgangspunkt for lite byråkrati og fleksibilitet. Når det gjelder Klar ledelse og styring, er mitt inntrykk at spr. langt på vei fungerer som daglig leder for MR sitt ansvarsområde, men at MR selv er det organ som det blir rapportert til, og som fatter de viktige beslutninger. Når det gjelder Finansiering er det i hovedsak tre ting som forårsaker høy score: Menigheten fikk trosopplæringsmidler tidlig. Ikke i aller første runde, men «antagelig andre» (iflg. respondentene). Videre hevdes det at det er klare føringer for innsamling av midler i trosopplæringsplanen, noe som gir høy score på bevissthet rundt takkoffer. En indikasjon på at det er god givervilje i menigheten, er at det, til tross for kun ca. 1 200 medlemmer, er deltids-stillinger som finansieres ved hjelp av innsamlede midler.

### 5.3 Nærøy

Nærøy tilhører Nærøy fellestråd, som har til sammen fire menigheter. Prostiet er Namdal og bispedømmet Nidaros. Både kommunen og menigheten er preget av store avstander og spredt bebyggelse. Hovedkirken i Nærøy er Lundring, en tradisjonell langkirke fra 1885 med 600 sitteplasser.

---

<sup>4</sup> Spr. = Sokneprest/-en

Utviklingsmessig så er det dåps- og konfirmantandelen som går opp, ikke gudstjenestebesøket. Medlemstallet, fra 1355 til 1308 i perioden, og barnekullene går ned i kommunen (Pedersen og Lysø 2014:28), slik at det ser heller ikke ut til å være endringer i den demografiske sammensetningen av befolkningen som medfører økningen i dåp og konfirmasjon.

Jeg har intervjuet tre personer i Nærøy: Sokneprest, MR-leder og kirkeverge.

#### 1. respondent: Soknepresten

Soknepresten er iht. seg selv relativt ny i jobben, dog er målestokken her at forrige prest hadde stillingen i 37 år.

Menigheten har ingen utviklet strategiplan, men man har sett behovet og soknerådet har startet diskusjoner rundt dette, og har som mål å utvikle en strategisk plan. Der er stor enighet blant respondentene vedr. Strategi. Samtidig består det gjennomførte strategiarbeidet så langt av å utvikle trosopplæringsplan. Soknerådet har vært aktivt med på dette arbeidet.

Soknepresten argumenterer for at der til en viss grad er en ledestjerne. I hovedsak gjelder dette mer interne mål som nattverdsdeltakelse og konfirmantengasjement, som er delvis implementert i organisasjonen.

Når det gjelder Teltorganisasjon, så er spr. og MR-leder nokså samstemte i at den er til stede i visst monn. Spr. fokuserer på at der har vært svak kontinuitet i en del stillinger. Det har gjort det vanskelig å implementere nye konsept. Der har også vært enkeltansatte som har vegret seg mot å delta i nye ting, også innen eget fagområde. Der er nå under tiltredelse ny organist, noe spr. har store forventninger til.

Klar ledelse og styring er muligens ikke et honnørbegrep i Nærøy. Soknepresten forgjenger hadde stillingen i svært lang tid, 37 år. Det er grunn til å tro at menigheten i denne perioden utviklet seg til å bli styrt ovenfra, altså fra presten. Nåværende spr. legger vekt på at menighetsledelsen må bygges fra grunnen av, etter mange år uten reell ledelse utenom prest. Spr. oppfatter MR som positivt og med pågangsmot. MR tar, slik hun oppfatter det, sin plass. Hun oppfatter at MR og spr. til sammen er «sjef» i menigheten. Soknepresten påpeker samtidig noe manglende erfaring og manglende kommunikasjon mellom fellesråd og menighetsråd. I den sammenheng nevner hun at MR pusset opp et mindre redskapshus som var klarert for rivning av fellesrådet.

Finansieringsmessig så scorer Nærøy også middels, men spr. er ikke tilfreds. Hun mener at Nærøy er spesielt dårlig finansiert gjennom fellestrådsmidler til ansatte. Hun peker spesielt på behovet for diakon og undervisningsansvarlig (kateket el. tilsv.). Hun er også bekymret for en evt. utvikling i kirken som gjør at man må samle inn enda mer penger til egen drift, på bekostning av takkoffer til andre.

### 2. respondent: MR-leder

MR-leder er fersk siden siste valg. Han har imidlertid lang fartstid i MR. Resten av MR er nye og uten erfaring. MR-leder er bevisst på at der ikke finnes en strategi for menigheten, men at der er delplaner, hovedsakelig trosopplæringsplan.

Han finner heller ikke å kunne si at der er en ledestjerne for Nærøy menighet.

MR-leder er spesielt opptatt av ledelse og styring. Han påpeker, som spr., at der etter lang tid med presten som styrende faktor i menigheten, så var den nye presten et friskt pust. Han ønsker samtidig et menighetsråd med mer ben i nesa. Dette har sammenheng med at MR er uerfarent og på den måten lett blir «overkjørt» av ansatte. Jeg oppfattet ikke at der var en konflikt innebygget i dette utsagnet, mer et oppfattet behov for profesjonalisering av MR.

### 3. respondent: Kirkeverge

Kirkevergen påpeker innledningsvis at i et fellestråd med fire menigheter, uten daglige ledere eller tilsvarende i de ulike menighetene, så er kirkevergen og hennes stab kun i begrenset grad involvert i det indrekirkelige arbeidet rundt om.

Etter kirkevergens syn, så er det MR-leder som er leder i menigheten. Dette innebærer ikke at vedkommende, eller MR, er rapporteringspunkt for de ansatte. Rapporteringsstrukturen er fragmentert og bærer preg av svært selvstendige faggrupper.

Når det gjelder frivillighet, så er kirkevergen bevisst på at organisasjonene er viktig når det gjelder samarbeid om leire m.m.

### Mine kommentarer

Når det gjelder min undersøkelse, så scorer menigheten ikke spesielt høyt på noen områder, men middels på Strategi, Teltorganisasjon, Klar ledelse og styring og Finansiering. En scorer påtakelig lavt på Ledestjerne og Frivillighet.

Så vidt jeg forstår så faller den «nye» prestens tjenestetid omtrent sammen med den perioden vi analyserer. Det kan være at Soknepresten har en personlig væremåte som bidrar til vekst.

Mer kvantifiserbart peker hun på at en har innført nytt konsept for konfirmantundervisning. Den er mer intensiv med undervisning i kirken og på leir rett etter 8. klasses slutt. Deretter kun noen få samlinger i løpet av vinteren. Konfirmantene trekkes også aktivt inn som ministranter i løpet av vinteren.

Respondentene er nokså enig på en del punkter, nemlig Finansiering, Strategi og Frivillighet. Når det gjelder Ledestjerne, Teltorganisasjon og Klar ledelse og styring er uenigheten større. Når det gjelder Ledestjerne er dette nok påvirket av spr. sin definisjon av «mindre tydelig» ledestjerne. Hun viser til ønske om nattverd-deltakelse og konfirmantengasjement som ledestjerne. De andre ser kanskje disse som mer kortsiktige mål. Korrigert for dette, er respondentene samstemte her. Det er interessant at kirkevergen vurderer organisasjonen som langt mindre fleksibel enn de to andre. Her bemerkes imidlertid at der er en del uenighet innen kategorien mellom alle respondentene.

Oppsummert kan det se ut som om de grep som er gjort i forhold til menighetens utadrettede arbeid med konfirmanter er det som i stor grad har bidratt til vekst. En ny prest har kommet inn i noe som kan tolkes som et ledelses- og styringsmessig vakuum. Dette er man, så vidt jeg forstår, i ferd med å utvikle tiltak mot. Disse er imidlertid ikke effektive enda.

#### 5.4 Hobøl

Hobøl menighet ligger Hobøl fellesrådsområde, sammen med Tomter menighet. Prostiet er Vestre borgsyssel og bispedømmet er Borg.

Menigheten er i en viss vekst, som følge av folketallsøkning. I perioden har medlemstallet gått fra 2208 til 2257. Netto utmelding i perioden er 26.

Hobøl kommune har relativt anstrengt økonomi. Det preger også kirkedriften. Kommunen er i stor grad pendlerkommune, mange har sitt daglige arbeid i Oslo. For øvrig preges kommunen av landbruk.

Det er først og fremst økende konfirmanttall som gjør at Hobøl kommer med på vår liste. Statistisk sett går dåpsandelen og gudstjenestedeltakelsen noe ned. Ved nærmere analyse, kan det være at dåpsandelen nå er på vei opp etter en nedgang, de siste tre år viser fremgang.

Hovedkirken er Hobøl kirke, en steinkirke fra 1100-tallet. Ved siden av den ligger menighetskontor og forsamlingslokale.

Jeg har intervjuet to personer i menigheten, Søknepresten og MR-leder.

### 1. respondent: Soknepresten

Etter samtalen med Soknepresten ser det følgende ut til å være spesielt relevant:

Strategi: der ser ikke ut til å være bevisst strategiarbeid i menigheten, utover pålagt trosopplæringsplan. Den er laget av staben, MR har i hovedsak fått den til godkjenning.

Soknepresten fremholder at det er positivt at bispedømmet har en strategi, ettersom den gir en viss struktur, gjennom sine satsingsområder.

Ledestjerne: «Tro som bærer» er det som holdes frem som ledestjerne. Soknepresten mener at den er godt implementert blant de ansatte, ikke minst fordi den er en skriftliggjøring av praksis over mange år. Han peker videre på at f.eks. diakoniplanen representerer interne mål som gir styring for virksomheten.

Soknepresten har videre et godt inntrykk av organisasjonens fleksibilitet, i Teltorganisasjon. Det påpekes her at der er en nokså liten organisasjon. Det påvirker fleksibiliteten positivt.

Soknepresten er ikke spesielt positiv ift. frivilligheten i menigheten. Han påpeker behov for flere frivillige og at styrket Finansiering ikke vil gi særlig effekt uten frivillige som kan ta midlene i bruk. Han påpeker også at et geografisk område i menigheten, Ringvoll, har et spesielt dårlig menighetstilbud og at styrket frivillighet vil være positivt der.

### 2. respondent: MR-leder

I intervjuet så scorer Moens svar nesten konsekvent lavt. Unntaket er Frivillighet, som han vurderer som god i menigheten.

Han var opptatt av ledelse og styring i menigheten, selv om mine spørsmål ikke gav en særlig høy score. Jeg fikk ikke inntrykk av at dette innebar noen form for konflikt, kun at der var usikkerhet med hensyn på status. Når det gjaldt daglig ledelse i menigheten fikk jeg inntrykk av at han tradisjonelt sett hadde sett på presten som det. Han fremholdt imidlertid at endringen med hensyn til arbeidstid for prester gjorde at han ikke var sikker på at det lengre var tilfelle. Pr. i dag oppfattet han ikke at der var en klar, synlig leder i menigheten. Det ble dog nevnt at tilsettelse av ny prest i forkant av vår undersøkelsesperiode kan ha hatt en positiv effekt.

Han fremholdt også at kirkevergen var tilgjengelig på en helt annen måte enn presten, noe som nok styrte mange av MR-lederens samtaler og spørsmål dit. I en uklar ledersituasjon vil slike ting over tid kunne sementere en lederfunksjon.



### Mine kommentarer

I vår undersøkelse er Hobøl unik på den måten at de to respondentene er sterkt uenig om det meste. De har sammenfallende syn kun på Strategi-området. Ettersom nettopp det området ikke scorer spesielt høyt, er det vanskelig å peke på omforente områder som har gitt vekst i Hobøl. Når det gjelder organisasjonsfleksibilitet, dvs. Teltorganisasjon, lar jeg sokneprestens uttalelser veie litt tyngre enn MR-leders. Dette på grunn av større daglig nærhet til organisasjonen. Utfra dette, påstår jeg at en ny prest i forkant av vår undersøkelsesperiode (2008), kombinert med en stab som var mottakelig for mer fleksibilitet har bidratt til veksten i Hobøl.

### 5.5 Meland

Meland menighet er sammenfallende med Meland kommune og fellesrådsområde som i praksis omfatter Holsnøy i Nord-Hordaland. Kommunesenteret ligger på Frekhaug, blant annet kjent for sin folkehøgskole. Meland kirke ligger et stykke fra sentrum og fra de største befolkningsentra. Der arbeides med å få til ny kirke på Frekhaug og kommunens tomtekjøp ventes å være nært forestående. Prostiet er Nordhordland og bispedømmet er Bjørgvin.

Menigheten har positiv medlemsutvikling, fra 5 808 til 6 142 i perioden. Netto utmelding er 63 i perioden. Det høye tallet må ses i lys av at bl.a. Indremisjonsforbundet er aktiv med egen forsamling i området.

Meland har en spesielt god utvikling når det gjelder dåp. Gudstjenestebesøket har en flat utvikling. Konfirmantandelen har en svak nedgang, men om en supplerer år for år–analysen med en regresjonsanalyse for samme periode, gir denne en helning på kun -0,00013, d.v.s. nesten flat. Det bemerkes også at konfirmantandelen har vært voksende siden en nedgang i 2013. Meland opplever nok en foryngelse av befolkningen, gitt medlemsutviklingen, men økningen er ikke så stor at det forklarer de gode dåpstallene.

Jeg har intervjuet tre personer i menigheten, Soknepresten, MR-leder og Kirkevergen.

#### 1. respondent: Soknepresten

Følgende fra intervjuet med Soknepresten er spesielt relevant:

Menigheten har jevnlig samtaler om strategi. Strategiutvikling er viktig for Meland menighet. De har også relativt nylig avholdt strategidag, hvor man forsøkte å trekke lange

linjer fremover. Soknepresten er usikker på om strategien er formelt sett vedtatt i menighetsråd, men presiserer at den er gyldig og styrende for rådets arbeid.

Unikt for Meland er at der finnes delplaner som er gjensidig hensyntatt i strategiplan.

Soknepresten peker på husgrupper / smågrupper som et spesielt viktig strategisk tiltak.

Når det gjelder Ledestjerne så har Meland Bjørgvin bispedømmes visjon med: «*Saman vil vi ære Den treeinige Gud - ved å forkynne Kristus, bygge kyrkjelydar og fremje rettferd*». En anerkjenner samtidig at denne er tung å kommunisere til lokalmiljøet og har formulert sin Ledestjerne som «*Nær Gud – nær menneske*».

Når det gjelder Klar styring og ledelse så er Soknepresten bevisst på at det er kirkevergen som er reell daglig leder i menigheten, funksjonelt og faktisk, også med tanke på indrekirkelig utvikling. Kirkevergen har sterkt engasjement for menighetsutvikling og er også NaMu-rådgiver. Soknepresten har selvfølgelig fortsatt det pastorale ansvaret. Menigheten har en sterk kultur med tanke på å prøve ut nye tiltak. Samtidig er der sterk kultur for å evaluere, slik at nye tiltak ikke forblir med mindre de er vellykkede eller kan forbedres til å bli det.

Menigheten scorer sterkt på finansiering. Dette har muligens delvis med den sterke giverkulturen som er på det kristne Vestlandet å gjøre. Man har god økonomi til daglig drift, men der er skrikende behov for ny kirke. Kateketstillingen, nå besatt av undervisningsprest, er lønnet direkte av kommunen. Menigheten lønner selv en del mindre stillinger over innsamlede midler.

Organisasjonene, spesielt Normisjon og ImF, er på vei ut av kirken og har etablert eget gudstjenesteliv i kommunen. Kommunen har et sterkt kristenliv og på 2000-tallet «boblet det over» av virkelyst, noe som resulterte i sterkere organisasjoner. Dnks utvikling i de klassiske stridsspørsmålene, har også bidratt til å skape et skille til organisasjonene. Dnk samarbeider fortsatt med disse om f.eks. korvirksomhet, og Soknepresten mener at der er godt rom for 3 store aktører i kommunen. Nordhordland Folkehøgskule (tidl. Frekhaug FHS) var tidligere en viktig faktor i lokalt menighetsliv, men forholdet til Dnk er nå tonet ned derfra.

## 2. respondent: MR-leder

MR-leder er ny siden valget i 2015. Hun er også ny i MR, har bodd borte fra Meland en god del år og har derfor noe begrenset kunnskap om historien i menigheten de senere årene.

Vedrørende Teltorganisasjon la MR-leder stor vekt på introduksjon av ny prosjektmedarbeider. Hun mente at vedkommende ble introdusert til en fleksibilitetskultur.

I forhold til Klar ledelse og styring oppfatter hun MR-leder, kirkeverge og sokneprest som en ledertroika uten helt klare grenser seg imellom. Hun oppfatter at der av og til kan fattes for raske beslutninger. Hun etterlyser enda mer strategisk, langsiktig jobbing hvor en i større grad tør å si nei til gode forslag.

MR-leder bringer også inn et viktig moment som undersøkelsen ikke fokuserer på: Meland kommune har et sterkt åndelig liv og hun er klar på at uten fokus på Gud og uten de kristne vitnesbyrdene så mangler mye, selv om en f.eks. har en god ledelsesstruktur.

### 3. respondent: Kirkevergen

Kirkevergen har vært aktiv i menigheten i lang tid, blant annet som MR-medlem, senere som ansatt. Hun er NaMu-rådgiver, med opprinnelig bakgrunn i at hun introduserte NaMu til menigheten når hun var i menighetsrådet på 2000-tallet.

Hun er bevisst på at strategiarbeid er viktig for menigheten, men heller mer mot at en gjør strategiske vedtak enn at en har en gjennomarbeidet strategisk plan. Hun peker på at Trosopplæringsplanen ikke er helt integrert i menighetens strategi. Dette har sammenheng med at den er utarbeidet av andre enn de som har utarbeidet strategien.

Også Kirkevergen peker på husgrupper som strategisk viktige for menighetens utvikling. Som følge av øket aktivitet blant Imf og Normisjon har en også fattet strategisk beslutning om å avslutte gudstjenestetilbudet på et ImF-bedehus.

Når det gjelder Ledestjerne så er også Kirkevergen klar på at «*Nær Gud, nær menneske*» er menighetens ledestjerne. Uformelt legger hun også vekt på at det å ta vare på barn og barnefamilier er svært viktig. Dette fungerer antagelig som en intern Ledestjerne.

Klar ledelse og styring: Også kirkevergen er klar på at hun er daglig leder for menigheten, med et lederteam som består av MR-leder, prest og kirkeverge. Man har god oppfølging av prosjekter i menigheten, men feedback-kulturen preges av noe snillisme. Dog har man samtidig blitt god til å evaluere etter NaMu-metoden.

Finansielt så støter man hele tiden på de økonomiske rammene når man planlegger for nye tiltak. Allikevel oppfattes det at økonomien er tilfredsstillende. Frivillig givertjeneste er viktig for menigheten.

Frivilligheten i menigheten har de siste 10 – 15 årene endret seg kraftig. Der er et godt frivillig arbeid i menigheten. Blant annet drives diakonalt arbeid, kafé og gudstjenestelag frivillig. Samtidig har der, som omtalt, vært en stor avskalling til Normisjon og ImF. Denne avskallingen er delvis reaksjon på at menigheten har øket sitt eget menighetsbyggende arbeid, i «konkurransen» med bedehusene, men også en slags «føre var» politikk hvor organisasjonene forbereder seg på en situasjon hvor der ikke lengre er en Dnk-prest de oppfatter å kunne samarbeide med av læremessige årsaker.

Utover de forholdene jeg undersøker, peker Kirkevergen på følgende viktige strategiske forhold ift. vekst: Menigheten har i dag en begrensning i forhold til plassering av kirke. Den ligger midt på Holsnøy, mens folk flest i dag bor ved sjøen. Veksten som har kommet, er derfor langt på vei på tross av, og ikke på grunn av kirkebygget.

#### Mine kommentarer

Det er tydelig at i denne menigheten så er det kirkevergen som er den reelle leder og sterke person. Hun er meget opptatt av menighetsbygging, kanskje mer enn de fysiske tilbudene, dog står nytt kirkebygg åpenbart langt fremme i bevisstheten.

Hun er NaMu-veileder, og dette er en av flere menigheter i undersøkelsen som i større eller mindre grad har knyttet seg til NaMu systemet. At så vidt mange av menighetene i undersøkelsen har NaMu-tilknytning er interessant og vil bli analysert nærmere.

### 5.6 Odda

Odda sokn er ett av fire sokn i Odda fellelrådrområde, og utgjør sentrumsområdet i Odda. Odda er et industristed på Vestlandet, i dag preget av å være bygget opp rundt vannkraftressurser. Industrien har vært i tilbakegang de senere årene, det har også medført en viss nedgang i medlemsmassen i Dnk, fra 4388 til 4175 i perioden. Der har også netto vært 32 utmeldinger i samme periode.

Kirken i Odda ligger midt i sentrum, den er en tradisjonell langkirke i tre fra 1870. Vegg i vegg ligger menighetshuset med kontorer og menighetssal.

Det er spesielt dåpsandelen i Odda som ser ut til å utvikle seg positivt. Gudstjenestebesøket opplever en beskjeden tilbakegang, mens konfirmantandelen fluktuerer en god del (fra 0,9 til 1,5 % av medlemsmassen) uten at en klar trend er synlig. Sistnevnte kan naturligvis ha noe

med ungdomskullene å gjøre, men menigheten er så vidt stor at variasjonene må ha med andre forhold å gjøre også.

Jeg har intervjuet to personer i menigheten, Soknepresten og MR-leder.

#### 1. respondent: Soknepresten

Soknepresten er klar på at der ikke finnes en strategiplan for menigheten. Samtidig er der delplaner innen diakoni og trosopplæring. Begge disse er vedtatt av menighetsrådet, som også har vært aktivt med i utviklingen av dem, evt. ved underutvalg. Der finnes også en egen plan for samarbeid skole-kirke. Denne tar utgangspunkt i skolens læreplan og fungerer godt.

Når det gjelder Ledestjerne, så finnes ikke den i konvensjonell forstand, men Soknepresten viser til tydelige mål som er nedfelt i trosopplærings- og diakoniplan. Disse er godt kjent blant ansatte, men ikke nødvendigvis førende for alle.

Organisatorisk så virker det som om der er stor fleksibilitet, og ikke minst stolthet for menigheten blant de ansatte. Allikevel gir Soknepresten inntrykk av en påtakelig departementalisering, ettersom det virker som de fleste primært har sine arbeidsoppgaver i fokus og ikke menighetens hele.

Klar ledelse og styring: Soknepresten oppfatter seg selv som leder av menigheten. Samtidig er det slik at trosopplærer og diakon rapporterer til MR eller underutvalg samt kirkeverge.

Oppfølging og feedback-kultur er under utvikling, man har stor bevissthet rundt at disse må styrkes.

På overordnet nivå legger Soknepresten stor vekt på det langsiktige i arbeidet. Det at hun og kirken skal oppfattes som imøtekommende i alle de mange enkeltmøtene som oppstår. I dette inngår også viktigheten av diakoni og omsorg.

#### 2. respondent: MR-leder

MR-leder var ny fra siste valg og har, etter eget utsagn, noe begrenset kunnskap om hva menigheten står for. Hun valgte på grunn av dette, å avstå fra å svare på en del av spørsmålene.

Utover de kommentarene som fremkom fra Soknepresten så viste MR-leder i stor grad til Diakoniplan når det gjaldt strategi og Ledestjerne.

### Mine kommentarer

Det er i utgangspunktet noe overraskende at menigheten i Odda kommer opp på en liste over de i Norge med størst vekst. Grunnen til dette er knyttet til stedet, og ikke forventninger til menigheten. Odda er et tradisjonelt industristed. Disse har noen steder en anstrengt kirkesamfunn – relasjon, noe som har historiske begrunnelser. Dette indikerer at kirken i Odda over tid har knyttet seg til samfunnet på en måte som overoppfyller forventningene til kirken på et slikt sted. Det fremstår som sannsynlig, at det Soknepresten fremholder som viktig, nemlig å bygge relasjoner over lang tid med basis i de mange enkeltmøtene som finner sted, har hatt mye å si for Odda menighet.

De to respondentene fremstår som rimelig samstemte, til tross for at MR-leder hevder å ha begrenset kunnskap om menigheten. De er mest uenige når det gjelder Ledestjerne og Finansiering.

### 5.7 Åros

Åros menighet ligger i Røyken fellelrådsområdet. Prostiet er Lier og bispedømmet Tunsberg. Menigheten vokser, fra 1688 til 1801 medlemmer i perioden. Netto utmelding har i perioden vært 19.

Med tanke på vekst i menigheten, så har der vært noe vekst på alle områder vi undersøker, men det ser ut som om veksten er sterkest når det gjelder gudstjenestedeltakelse og konfirmasjon.

Jeg har intervjuet to personer i menigheten, Soknepresten og daglig leder (tidligere trosopplærer).

Åros kirke er en relativt liten langkirke av tre med 100 sitteplasser fra 1903. Fellelrådet har for tiden under bygging nytt kirke- og kultursenter på Spikkestad, ca. 15 min. kjøring fra Åros.

#### 1. respondent: Soknepresten

Soknepresten har virket i Åros i ca. ett år, og kom da fra nabomenigheten i et utvekslingsopplegg, som gjør at han muligens skal tilbake til sitt forrige arbeidssted om ikke så lenge. Etter å ha vært prest i området i lang tid, kjenner han Åros nokså godt.

Soknepresten er klar på at der ikke finnes en gjeldende strategi for menigheten, men at der er gjort mye godt arbeid når det gjelder delplaner, spesielt på trosopplæring. MR har hatt en viss

påvirkning her, men i og med at trosopplæringsplanen er felles for fellesrådsområdet, har påvirkningen blitt mindre enn om den skulle gjelde kun for menigheten. Selv om Åros er egen menighet, er det også et faktum at mye av de felles ressursene i fellestrådet nå går til utviklingsarbeid i Spikkestad. Så vidt jeg forstår, er ikke denne prioriteringen strategifestet, men omfanget av det store arbeidet med ny kirke utløser en slik dynamikk.

Når det gjelder Ledestjerne, er Soknepresten bevisst på at det må være Jesus. Samtidig har menigheten eksplisitt knyttet seg til Dnks visjon, «Mer himmel på jorden». Soknepresten er av den oppfatning at denne visjonen er godt kjent, og gir retning for alle ansatte i menigheten.

Tilsvarende opplever han at organisasjonen er en typisk Teltorganisasjon, der alle tar i et tak ved behov, og at der er en kultur som fordrer dette av de ansatte. Han bruker div. større arrangement, som en fast utegudstjeneste, som eksempler. Han mener også at de fleste ansatte ser helheten, fremfor bare egne arbeidsoppgaver.

Når det gjelder Klar ledelse og styring, er Soknepresten bevisst på at det er den fellesrådsansatte daglige leder som er MRs daglige leder. Til tross for dette er han uenig i at vedkommende er et rapporteringspunkt for alle. Han har godt inntrykk av løpende ledelse, hvor årshjulet er i konstant fokus, og at der avholdes regelmessige stabsmøter med strukturerte referater.

Utover det vår undersøkelse tar for seg, fokuserer Soknepresten på at det er viktig at Dnk tar var på den tradisjon den står i. Jeg fikk inntrykk av at dette delvis var en kommentar til den senere tids læremessige utvikling, men ikke minst et uttrykk for at Dnk har en stor plass i de fleste slekters gang gjennom generasjonene, og at dette fortsatt må ivaretas.

På den måten kan man si at Soknepresten også fokuserer på at de mange enkeltmøter skal være gode for den enkelte slekt, beslektet den holdning som det ble gitt uttrykk for av spr. i Odda.

## 2. respondent: Daglig leder

Daglig leder viser til at menighetsrådet har begynt å tenke langsiktig utvikling. Så langt har ikke dette nedfelt seg i et konkret arbeid, men en har identifisert behovet for å utvikle Strategi og det som i vår sammenheng kalles Ledestjerne. Der har også blitt foretatt klare, strategiske valg, ved at en har redusert gudstjenesteantallet, med det for øye å øke kvaliteten på hver

gudstjeneste. På denne bakgrunn kan det virke kunstig å score Daglig leders svar så vidt lavt som jeg gjør, men dette vil bli hensyntatt i analysedelen i oppgaven.

Daglig leder oppfatter seg som leder i menigheten, hennes stilling springer utfra MR sine behov for daglig ledelse. Hun oppfatter seg også som den som leder de ulike fagområdene, og den det blir rapportert til. Dette gjelder ikke presten, som rapporterer parallelt med daglig leder til MR. Når det gjelder styringen i menigheten, så har tidligere menighetsråd brukt mye av både tid og penger på kirkerommet, og nåværende har tilsvarende fokus på innvendig lyssetting. Dette kan i utgangspunktet fremstå som en skjev prioritering, gitt det oppdrag som rådet er gitt i kirkeloven. I den forbindelse presiserer Daglig leder at eierskap til kirkerommet, også gir eierskap til menigheten. I den forbindelse går det an å argumentere for at menighetsrådet del-oppfyller kravene satt i kirkeloven ved å arbeide med kirkerommet. Aktiviteten er ikke ensidig. Rådet fokuserer også på gudstjenestelivet.

Vedrørende finansiering så var Åros en av prosjektmenighetene som fikk trosopplæringsmidler tidlig, i 2006. En fikk fast bevilgning i 2013. For øvrig fremstår økonomien som middels. Styrket økonomi vil utløse aktiviteter som i dag ikke kan gjennomføres.

Daglig leder vurderer frivillighetskulturen og -omfanget som middels. Det er vanskelig å rekruttere til menighetsråd, der er kun 4 valgte medlemmer. Hvert år er der et prosjekt-kor i menigheten. Dette drives av frivillige, noe der er god kultur for.

Selv om Hurumlandet tradisjonelt har vært et sterkt område for kristne organisasjoner, står organisasjonslivet svakt i menigheten pr. i dag og der er egentlig ingen organisasjoner en kan oppleve konkurranse fra.

#### Mine kommentarer

Åros er en av de menighetene hvor daglig leder har en sterk rolle. Dette, samt en fleksibel organisasjon, fremstår i utgangspunktet som viktige forklaringsverdier. Samtidig peker jeg på det arbeidet som er gjort med Strategi og Ledestjerne. Det er usikkert hvor stor effekt dette har hatt, men fokus på øket kvalitet på gudstjenester er sannsynligvis viktig, i forhold til å realisere veksten i gudstjenestedeltakelse, som er det området hvor en har størst vekst.



## 5.8 Våler

Våler menighet er én av to menigheter fra Vestre Borgsyssel prosti i Borg bispedømme i undersøkelsen. Våler kirke er en middelalderkirke fra 1175 i stein, bygget som langkirke og med ca. 240 sitteplasser. Menighetskontoret er i en kommunal institusjon i nærheten og der er et eget hus med forsamlingsal rett ved kirken.

Det er gudstjenestedeltakelsen som har hatt best utvikling i Våler, den har vokst etter en bunn i 2012. Konfirmant- og dåpsandel viser en flat, muligens svakt negativ, utvikling.

Menigheten har vokst noe, fra 2808 til 2961 medlemmer i perioden. Netto utmelding i perioden har vært 21.

Jeg har intervjuet tre personer i menigheten, Soknepresten, MR-leder og Trosopplærer.

### 1. respondent: Soknepresten

Soknepresten har vært i Våler i ca. 3 år. Han er kritisk til de prestene han etterfulgte, så langt som 40 – 50 år tilbake i tid.

Han er strategisk interessert og kjente til MFs menighetsprosjekt og NaMu. Menigheten har startet eget utviklingsarbeid med utgangspunkt i NaMu-metodikken. I den forbindelse har en besluttet å fokusere på to områder, de som NaMu omtaler som Livsnære grupper og Varme relasjoner. En har ikke gjennomført en NaMu-undersøkelse, slik at satsingen gjøres utfra egen oppfatning av hvor innsatsen behøves.

Når det gjelder annet strategisk arbeid så adopterer Soknepresten det han kaller pull/push – modellen. I det ligger at man avventer etterspørsel (pull) før man utvikler nye tilbud, i stedet for å utvikle tilbud i forkant for så å tilby dem til menigheten (push).

Soknepresten legger stor vekt på at organisasjonen er fleksibel og en egnet Teltorganisasjon. Dette er allikevel et resultat av heldige ansettelse, for han peker på at der har vært lav bevissthet rundt slik fleksibilitet ved ansettelse, og også lav bevissthet på å introdusere nyansatte til en slik kultur.

Klar styring og ledelse scorer også nokså høyt hos Soknepresten. Dette kommer i stor grad fra de fakta at der er stor frihet under ansvar, og at Jenssen har erfaring fra vekstmenigheten Guds Lam. Man har også en god oppfølgings- og feedbackkultur i menigheten, først og fremst blant de ansatte.

For øvrig kan man få inntrykk av at der er et ledelsesvakuum, idet kirkevergen ikke fremstilles som en som tar tak i den indrekirkelige utviklingen, og kanskje heller ikke menighetsrådet. Da oppstår manglende ledelse, spesielt for andre enn presten.

Finansiering og Frivillighet er ikke områder som utmerker spesielt positivt i Våler.

Soknepresten er nær ferdig utdannet gestaltterapeut, og er særskilt opptatt av relasjoner og gruppedynamikk. Som flere andre intervjuobjekt, trekker han frem viktigheten av å bygge nære relasjoner, ikke minst blant de frivillige. Dette har vært vanskelig i Våler. Dette kan ha sammenheng med den styringskultur som har vært i menigheten tidligere.

### 2. respondent: MR-leder

MR-leder påpeker at hun er ny fra siste valg, og har begrenset erfaring og kunnskap på området.

Hun påpeker at de har vært på strategikurs med NaMu og svarer midt på treet i forhold til om der finnes en strategiplan i menigheten. Hun viser også til man nytter kirkens visjon «Mer himmel på jorden» som visjon, eller Ledestjerne. Hun scorer langt høyere enn de andre respondentene her.

Vedrørende Klar ledelse og styring, er hun langt tydeligere enn de andre, på at kirkevergen er menighetens leder.

### 3. respondent: Trosopplærer

Der er i hovedsak to ting Trosopplærer trekker frem som positivt, kun den ene kan scores i vår undersøkelse: Hun påpeker at der er en god base av frivillige i menigheten. Dette gir lavere behov for Teltorganisasjon blant de ansatte.

Hun påpeker at der ikke er særlig oppfølgingskultur i menigheten og at der ikke er kultur for ærlig tilbakemelding.

Hun påpeker også viktigheten av å være i felten, d.v.s. å være i relasjon med mennesker i menigheten, å sikre at de føler seg velkommen, sett og ønsket. I så måte påpeker hun at en må unngå en uheldig prestasjonskultur som utelukker enkeltmennesker.

### Mine kommentarer

Dette er en av menighetene hvor respondentene er lite samstemte. MR-leder og sokneprest er enige til en viss grad, tilsvarende MR-leder og trosopplærer på noen områder. Jeg fikk

inntrykk av at MR-leder var mindre kritisk innrettet enn de to andre. Samtidig er de to ansatte nokså uenige om det meste. Det er vanskelig å trekke entydige konklusjoner om hva som driver veksten i denne menigheten. Det kan være at det forløsende finnes i det som Sokneprest og Trosopplærer begge påpeker, nemlig behovet for å bygge gode og hyggelige miljøer i menigheten. I så fall indikerer dette en forankring til NaMu-arbeidet, og gir en klarere vekting på Strategi enn det som fremkommer av spørreundersøkelsen.

## 5.9 Orkdal

Orkdal menighet ligger i Orkdal fellesråd og prosti. Bispedømmet er Nidaros. Der er til sammen 4 menigheter i fellesrådsområdet. Kirken er en langkirke i sten fra 1893 med 450 sitteplasser.

Menigheten har hatt en tilnærmet flat utvikling i antall medlemmer i perioden, fra 5233 til 5269. Sistnevnte er en reduksjon fra 5276 i 2014. Netto antall utmeldinger i perioden er 21.

Veksten for perioden er sterkest på konfirmantandel, samtidig er der sterk økning i dåpsandel siste 3 år i perioden (2013-15).

I Orkdal har jeg intervjuet 3 personer, Soknepresten, MR-leder og Kirkeverge

### 1. respondent: Soknepresten

Trosopplærer har virket i Orkdal i ca. 4 år. Hun scorer de fleste områdene i undersøkelsen relativt høyt. Spesielt gjelder dette Strategi og Ledestjerne. Når det gjelder Strategiarbeidet trekker hun frem følgende: Stedegengjøring er svært positivt for menigheten. Det ble derfor lagt stor vekt på dette i gudstjenestereformen. Reformen åpnet for deltakelse fra flere personer, men var samtidig tappende for menighetslivet. Fokuset for utvikling i menigheten har vært kvalitet, spesielt i gudstjenestelivet, og ikke vekst i seg selv. Orkdal er ikke NaMu-menighet, men det er interessant at en bevisst og strategisk satsning i seg selv gir vekst, selv om vekst ikke i seg selv var fokus for utviklingen.

Hun påpeker at der også i forhold til kjernemenigheten er en tiltakende konflikt i forhold til ønske om å være opptatt av fritid, ha anledning til å dra på fjellet og bruke søndagene til annet enn gudstjeneste. Hun fremmer ikke en løsning på problemet, men innser at det er tiltakende.

## 2. respondent: MR-leder

MR-leder er i stor grad enig med Soknepresten i hvordan hun scorer de ulike spørsmålene. Unntaket er at hun oppfatter organisasjonen som mer fleksibel, i retning av å være Teltorganisasjon, enn Soknepresten gjør.

Når det gjelder Klar styring og ledelse, er MR-leder klar på at det er kirkevergen som er rapporteringspunkt, med unntak for presten. Hun peker på presten som en meget viktig person, som har større effekt på organisasjonen enn den formelle innplasseringen skulle tilsi. Hun legger også vekt på at presten og de andre ansatte er underordnet MR når det gjelder rådets ansvarsområder.

## 3. respondente: Kirkeverge

Kirkevergen scorer nokså likt som de to andre respondentene og tilnærmet likt som soknepresten, med unntak for Strategi.

Hun går ikke god for at der finnes en strategiplan for menigheten, men legger stor vekt på at der er gode delplaner. Konfirmantarbeidet er styrket som følge av dette, og det har gitt resultat i et styrket rennomme for kirken i Orkdal, blant annet med ulike positive avisoppslag.

Hun er også svært bevisst på at menigheten har en klar Ledestjerne, man har valgt Dnks visjon som visjon og Ledestjerne for hele Orkdal fellesråd, og kirkevergen avslutter, etter eget utsagn, alle møter med oppfordring om å gjøre slik at der blir «mer himmel i Orkdal».

Hun oppfatter at der finnes en god fleksibilitet i organisasjonen, en tilstedeværende Teltorganisasjon. Samtidig påpeker hun at der er svakheter i forhold til bevissthet rundt ansettelse og introduksjon av nye ansatte inn i en slik kultur.

Kirkevergen er en engasjert kirkeverge, som åpenbart har syn for menighetsutvikling. Hun er likevel ikke enig i at hun er leder for menighetene.

Fellesrådet har tatt på seg arbeidet med å registrere frivillige. En person som er utplassert på tiltak har ansvar for å vedlikeholde registeret, mens diakonen har ansvar for medarbeiderfest.

Store deler av staben er aktive i organisasjonslivet, f.eks. Normisjon, og organisasjonene er intergrert i menighetsarbeidet.

Også Kirkeverge påpeker viktigheten av å være «lydhør for Guds plan». Hun minner om at den åndelige dimensjonen i arbeidet ikke må glemmes i arbeide med å organisere en god menighet.

#### Mine kommentarer

Dette er en menighet hvor respondentene er enige i stor grad. Det som skiller seg ut som viktige drivere, av de vi kvantifiserer, ser ut til å være Strategi og Ledestjerne.

Det er ellers interessant å registrere at også her er en av de ansatte bevisst på at man må ivareta den åndelige dimensjonen i utviklingsarbeidet – det vil si at man ikke må fokusere utelukkende på de, i utgangspunktet, sekulære dimensjonene ved utviklingen.

### 5.10 Oppsummerende kommentarer til intervjuene

Respondentenes kommentarer vil bli referert til videre i analysefasen. I forhold til den kvantitative undersøkelsen som er gjort, er der antydningvis i hovedsak tre forhold den ikke fanger opp tilstrekkelig godt:

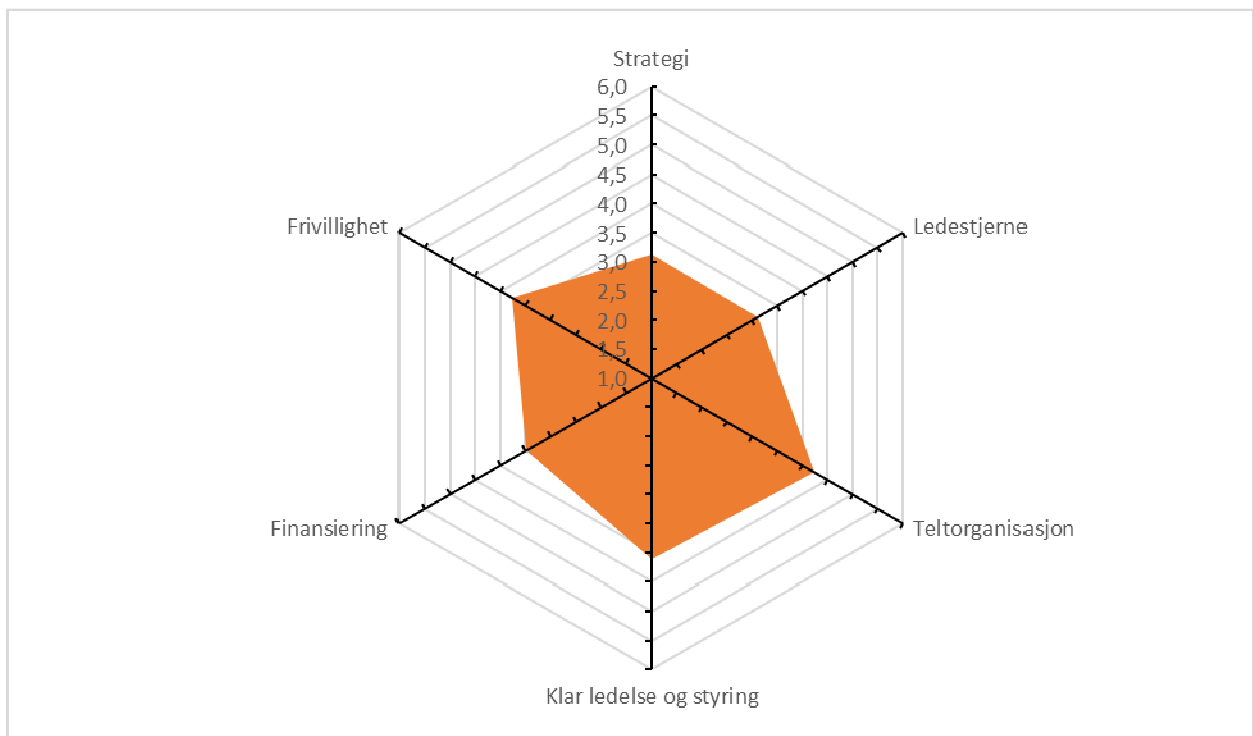
- **Åndelighet:** flere respondenter nevner, uhjulpet, betydningen av en åndelig dimensjon i arbeidet med menighetsutvikling. I den utførende delen av arbeidet er dette en selvfølge, men i denne sammenheng oppleves uttalelsene som en påminnelse om at det åndelige aspektet må ha en tydelig tilstedeværelse, også i utviklingsarbeidet.
- **Enkeltmøter:** flere respondenter nevner også at kirkens mange enkeltmøter må tas på alvor. Dette arbeidet utgjør en så stor del av kirkens arbeid, at den langsiktige effekten av godt eller dårlig arbeid er stor.
- **Skjult strategiarbeid:** svært mange respondenter viser til strategiske beslutninger som er fattet, og som har hatt betydning for menighetens utvikling. Tilsvarende har flere menigheter arbeidet med hele eller deler av NaMu-metodikken. Undersøkelsen fanger ikke dette opp kvantitativt, dette må derfor hensyntas særskilt i analysen.

## 6. Analyse

Analysedelen av oppgaven tar for seg det innsamlede materialet, både det som er kvantifisert og den kvalitative delen av intervjuene. Målet med analysen er å finne ut om det er grunnleggende drivkrefter som gir menighetsvekst. Jeg vil ta for meg denne problemstillingen fra ulike synsvinkler, men hele tiden med basis i det innsamlede materialet.

Innledningsvis i alle forskningsprosjekt er håpet naturligvis å kunne påpeke klare sammenhenger mellom de drivkrefter en undersøker, og finne utvetydige svar på de spørsmål en har stilt seg. Erfaringen tilsier, at man ofte må klare seg med mindre åpenbare resultater. Det gjør at analysen fordrer evne til å sammenholde ulike resultater, og vurdere sammenhengen mellom dem.

I vårt tilfelle, kan responsen fra alle intervjuobjektene plottes på en graf slik:



Figur 4 Samlegraf for alle respondenter

Hver drivkraft blir berørt under, og vi skal gå dypere inn i statistikken, men vi ser at det er noen som skiller seg ut som tilsynelatende mer forklarende enn andre.

Innledningsvis behandler jeg de ulike drivkreftene, og kommenterer på tilsynelatende funn der, også sett i forhold til enkeltmenigheter. Enkeltspørsmål i spørreundersøkelsen

kommenteres der det er relevant, en fullstendig analyse i så måte vil ikke være mulig innenfor oppgavens rammer. Oppgaven er å finne ut hvorvidt der kan pekes på drivkrefter som gir menighetsvekst.

## 6.1 Strategi

Strategi scorer totalt sett 3,1 i undersøkelsen. Samtidig er der store variasjoner mellom de ulike underordnede drivkreftene.

Kun 2 av 9 menigheter hevder å ha en gyldig strategiplan. Dette er Meland og Orkdal. Menighetene har ulik tilnærming til strategiarbeidet. I Meland fremstår det som om en har tatt et eget grep om behovet for å strategiarbeid, blant annet ved å ha egne strategidager. I Orkdal er strategiarbeidet tilsynelatende knyttet til kirkelige reformer, som gudstjenestereform og trosopplæringsreform. I begge menighetene påpekes det at strategiarbeidet kunne vært enda mer helhetlig, og at strategiarbeidet ikke fullt ut integrerer menighetens virksomhet. Basert på dette, og på at det i utgangspunktet kun er to menigheter som ser ut til å legge vekt på overordnet, gjennomgående, strategiarbeid, er det vanskelig på denne basis alene å konkludere med at en integrert menighetsstrategi er nødvendig for menighetsvekst.

Samtidig er det interessant å se litt nærmere på nyansene i undersøkelsen:

### 6.1.1 Gyldige delplaner

Få av menighetene hadde andre gyldige delplaner enn trosopplæringsplan.

Alle de intervjuede menighetene hadde trosopplæringsplaner som var godkjente eller under godkjenning hos biskopen. Alle svarte også at planen var vedtatt i menighetsrådet. I tillegg var menighetsrådets deltakelse i utvikling av planen høy. Med unntak for i Hobøl svarte samtlige respondenter at menighetsrådet har vært sterkt delaktig i utviklingen av planen. Den høye andelen av menigheter som hadde trosopplæringsplaner, kan indikere at dette er viktig for vekst. Samtidig må man være bevisst at trosopplæringsreformen har bidratt til at svært mange menigheter i dag har en trosopplæringsplan godkjent trosopplæringsplan. Det er også en forutsetning (Dnk 2010:40) at menighetsrådet er ansvarlig for utarbeidelse og gjennomføring av trosopplæringsplanen i hver menighet. Det er derfor i utgangspunktet vanskelig å likestille gyldig trosopplæringsplan med vekst.

For å undersøke dette forholdet nærmere, forsøker jeg derfor å se om trosopplæringsarbeid over tid gir vekst. Fem menigheter oppgir at de mottok trosopplæringsmidler tidlig.

Definisjonen på 'tidlig' er ikke uniform, men det måtte være i løpet av de første årene etter 2004, som var oppstarten. Menighetene var: Søndeled, Nærøy, Meland, Åros og Orkdal. Hvis man ser på dette forholdet, i forhold til de enkelte menighetenes vekst, ser der ikke ut til å være noen klar sammenheng:

Menighet	Veksttype	Vekst	Trosopplæringsmidler tidlig?
Bøler	Totalvekst	0,327	
Åros	Totalvekst	0,255	x
Odda	Totalvekst	0,236	
Søndeled	Totalvekst	0,208	x
Nærøy	Totalvekst	0,154	x
Orkdal	Totalvekst	0,062	x
Meland	Totalvekst	0,055	x
Hobøl	Totalvekst	0,026	
Våler	Totalvekst	0,021	
Bøler	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,726	
Odda	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,609	
Søndeled	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,507	x
Åros	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,161	x
Nærøy	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,134	x
Meland	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,103	x
Orkdal	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,085	x
Våler	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,071	
Hobøl	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	-0,023	
Åros	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,555	x
Søndeled	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,147	x
Hobøl	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,120	
Bøler	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,110	
Orkdal	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,084	x
Odda	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,074	
Meland	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,060	x
Nærøy	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,046	x
Våler	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	-0,022	
Nærøy	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,280	x
Bøler	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,147	
Åros	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,049	x
Odda	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,025	
Orkdal	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,019	x
Våler	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,014	
Meland	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	0,004	x
Hobøl	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	-0,021	
Søndeled	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15	-0,030	x

Figur 5 Oversikt over vekst i forhold til tidlig tilgang til trosopplæringsmidler

Tallmaterialet indikerer at dersom der er vekst knyttet til det å ha mottatt trosopplæringsmidler tidlig, så er ikke den veksten nødvendigvis kun knyttet til barn og unge.



Trosopplæring er naturlig nok rettet mot barn og unge, men også deres familier. Veksten kan derfor komme også knyttet til øket gudstjenestedeltakelse pga. flere gudstjenester med inviterte barn og familier. Tallmaterialet gir ikke grunnlag for nøyaktige statistiske kalkulasjoner. Vi må derfor forholde oss til et visuelt bilde av situasjonen: Det er ikke mulig å argumentere for at der er større vekst knyttet til dåp og konfirmasjon, enn i forhold til gudstjenestedeltakelse i disse menighetene. Dette innebærer ikke at tidlige trosopplæringsmidler ikke er en medvirkende årsak til veksten i Søndeled, Nærøy, Meland, Åros og Orkdal, kun at effekten ikke nødvendigvis er knyttet til dåp og konfirmasjon. Ca. 110 menigheter, dvs. ca. 8,5 % av menighetsmassen, fikk tildelt trosopplæringsmidler fra 2004-10. Halvparten av utvalget er å finne blant disse 110. De som fikk trosopplæringsmidler i forsøksfasen var menigheter som ble ansett som kompetente og som presenterte gode prosjekter. Det er derfor risikabelt å entydig konkludere med at der er en langtidseffekt på vekst knyttet til trosopplæringsmidler. Det kan være at dette er dyktige menigheter, som hadde realisert vekst på annen måte uten dette tilskuddet. Samtidig skal en være bevisst, at trosopplæringsarbeid har medført en betydelig aktivitetsvekst i mange menigheter, og det er sannsynlig at dette har gitt vekst knyttet til barnearbeidet, med mulig tilhørende vekst i gudstjenestedeltakelsen. Det er derfor mulig at det å motta trosopplæringsmidler over tid, gir vekst i menigheten, men ikke nødvendigvis isolert til dåps- og konfirmanttall.

#### 6.1.2 Annet strategisk arbeid i menighetene

I løpet av intervjurunden ble der avdekket strategisk arbeid som ikke nødvendigvis ble fanget opp av den kvantitative delen av intervjuene.

Det første jeg vil gripe fatt i, er at det fattes en rekke viktige, strategiske beslutninger i menighetsråd, uten at man har utviklet en full strategi. Jeg skal belyse en del enkeltteksempler og virkningen av dem: I Bøler menighet bygget man ny kirke for noen år siden. I den forbindelse, ble det lagt ned et stort arbeid knyttet til et visjonsarbeid. Visjonsarbeidet ble ikke videreført til en skriftlig strategi, men det er mitt inntrykk at arbeidet nedlagt den gang fortsatt er viktig for menighetens utvikling. I Søndeled menighet har man et variert barne- og ungdomsarbeid. Mange av tilbudene har man hatt over svært lang tid. Soknepresten peker på at dette tidvis har betydd at man har holdt enkelttilbud kunstig i live over en viss periode, der oppslutningen har vært svak. Som konkret eksempel viser han til en barne- og ungdomsklubb, som for noen år siden kunne vært nedleggingstruet, dersom den ikke hadde blitt «fredet». I

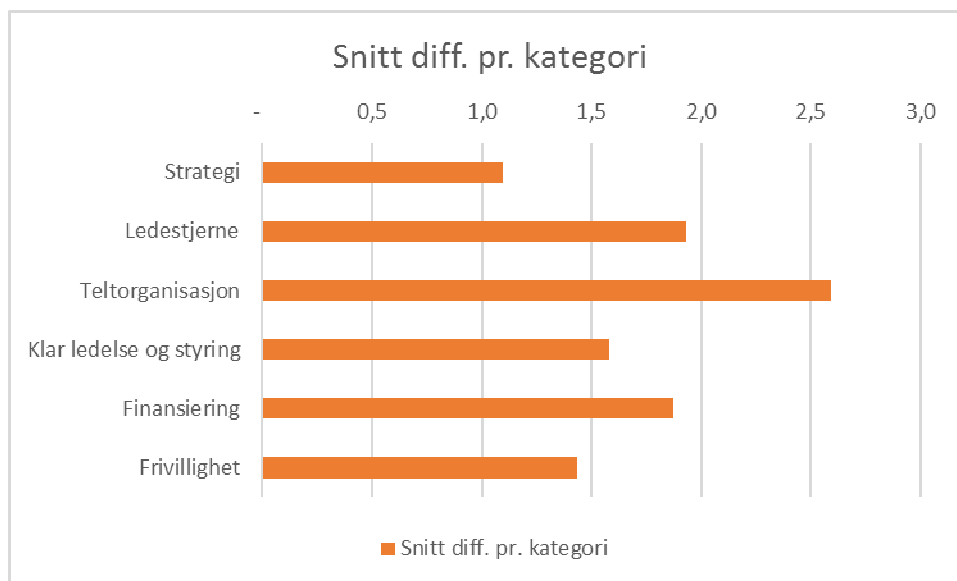
dag er dette et levende miljø med 20 – 30 barn, noe som er tilfredsstillende i en menighet av Søndeleds størrelse. Et annet eksempel er Nærøy menighet, som scorer svært lavt på spørsmålet om det finnes en strategiplan. Der har man igangsatt et arbeid mot en strategiplan, og det har åpnet opp for et sterkere MR-arbeid. Selv om man iflg. seg selv har et stykke å gå, før menighetsrådet er den styrende kraften i menighetsutviklingen, så ser man positive tegn. I Åros menighet valgte menighetsrådet for noen år siden å gjøre endringer i gudstjenesteplanen: For å styrke kvaliteten i hver gudstjeneste, så reduserte man antall årlige gudstjenester med ca. 1/3. Endringen er godkjent av biskopen, og soknepresten viser til at dette har gitt en styrket gudstjenestedeltakelse. I vårt utvalg har menigheten den 3. sterkeste utviklingen i gudstjenestedeltakelse. Det er rimelig å anta at gudstjenestekvaliteten har påvirkning på utviklingen, og at det strategiske valget som ble gjort derfor har påvirket kirkesøkningen. Det kan argumenteres for at økningen skyldes at flere møter til hver gudstjeneste, ettersom det er færre slike å velge blant. Ettersom økningen fortsetter over tid, og ikke er en engangseffekt, hevder jeg at denne effekten er beskjedent.

### 6.1.3 Oppsummering

Analysen gir ikke grunnlag for å hevde at en integrert strategi, som også integrerer delplaner innen f.eks. trosopplæring, diakoni og kirkemusikk, er nødvendig for kirkevekst. Samtidig har vi pekt på at strategiske beslutninger kan ha god veksteffekt. Basert på dette, og på det faktum (f.eks. Watkins, 2007) at en gjennomarbeidet strategi har større gjennomslagskraft enn en delvis strategi, konkluderer jeg med at det er mulig at strategisk arbeid kan ha en veksteffekt.

## 6.2 Ledestjerne

Ledestjerne scorer til sammen 3,5 i den kvantitative delen av undersøkelsen. Der er en viss variasjon i underkategoriene, men ikke minst er det stor variasjon både innad i den enkelte menighet, mellom menigheter og mellom de ulike funksjonene i menighetene. For å illustrere den uenighet som er mellom de ulike funksjoner, kan man lage følgende fremstilling:



Figur 6 Uenighet mellom funksjoner pr. kategori

Grafen over viser gjennomsnittlig uenighet for alle drivkreftene, mellom sokneprest – MR- leder, MR-leder – kirkeverge/daglig leder og sokneprest – kirkeverge/daglig leder. Vi ser at uenigheten er størst når det gjelder Teltorganisasjon, og det skal vi komme tilbake til. Neste på listen er Ledestjerne. I denne kategorien finnes spørsmålet *'Har menigheten en Ledestjerne som er tydelig og fokusert på eksterne mål og måten å arbeide på?'* Dette enkeltspørsmålet er dét, hvor der er suverent størst uenighet mellom respondentene, målt etter funksjonstype. Den er 20 % større enn det enkeltspørsmålet som representerer nest høyest uenighet målt på denne måten. Det er kirkeverge/daglig ledere som har sterkest oppfatning av at der finnes en slik Ledestjerne, deretter sokneprestene. MR-lederne har svakest oppfatning, nesten 50 % svakere enn kirkeverge/daglig ledere.

I kun to menigheter er respondentene fullt ut enige om at de har en Ledestjerne, det er Meland og Orkdal. I fire andre menigheter peker soknepresten på at der er en slik Ledestjerne. Jeg har kvantifisert deres respons til hhv. 6, 4, 5 og 3. Det er Bøler, Hobøl, Åros og Våler. Disse Ledestjernene er alle knyttet til at menigheten skal være et bindeledd mellom Gud og mennesker og at man skal være relevant for alle. En typisk formulering er «Nær Gud, nær mennesker». I alle disse menighetene svarer menighetsrådsleder at der ikke (kvantifisert til 2 el. 1) er en slik Ledestjerne. Unntaket er Våler, hvor jeg har scoret MR-leders svar til 3. Samtidig hevder de respektive sokneprester at alle ansatte er kjent med og styres av Ledestjernen. I ett tilfelle (Bøler), ble denne oppfatningen støttet av trosopplærer som deltok

på deler av intervjuet. Som kommentert tidligere, gjennomførte også Bøler et større arbeid i forbindelse med nytt kirkebygg, som blant annet resulterte i den visjonen en i dag bruker: *‘Jo dypere røtter, jo videre grener’*. Igjen er unntaket Våler, hvor fellesrådets representant (her: trosopplærer) er enig med sokneprest i at så ikke er tilfelle.

I utvalget er der med andre ord klare ulikheter i oppfatningene mellom to hovedfunksjoner i menighetene. Med henvisning til den store ulikheten som finnes på dette spørsmålet generelt, og at daglig leder/kirkeverge ligger nærmere sokneprest enn MR-leder, finner jeg antydning til at der i menighetenes staber kan finnes operative Ledestjerner på administrativt nivå, som ikke bringes inn i menighetsrådenes diskusjoner. For å teste denne hypotesen, fjerner jeg MR-ledernes respons fra de aggregerte svarene. Da får vi en høy score på 4,1 på spørsmål 9 *‘Har menigheten en Ledestjerne som er tydelig og fokusert på eksterne mål og måten å arbeide på?’* Jeg gjør tilsvarende med spørsmålene 11 og 12, som relaterer seg til en evt. primær Ledestjerne. Da får vi et snitt på svarene fra sokneprester og kirkeverge/daglig leder som også er 4,1. Dette er høyt i forhold til gjennomsnittet i undersøkelsen.

### Oppsummering

Basert på gjennomgangen over, kan det synes som om flertallet av menigheter i undersøkelsen styres av en Ledestjerne på administrativt nivå. For 2 av disse er Ledestjernen implementert vertikalt i organisasjonen, slik at menighetsråd også står inne for den. I de øvrige menighetene synes menighetsrådet i hovedsak å ikke kjenne til, eller i alle fall ikke la seg styre av, Ledestjernen.

Det må være tillatt å sette spørsmålstegn ved om disse Ledestjernene er nettopp dét i en slik situasjon, når de ikke er underlagt strategisk kontroll. Et like relevant spørsmål er kanskje om strategisk utvikling i disse menighetene skjer i menighetsråd, eller om den i praksis skjer i administrasjonen. Av de nevnte 6 menighetene, har 2 en gyldig strategiplan. I tillegg er Bøler i ferd med å starte opp arbeidet med en slik plan. Menighetene scorer ellers ikke høyt (Hobøl scorer dårligst) på Strategi. Når det gjelder Strategi er der heller ikke særlig stor uenighet mellom respondentene, som der er når det gjelder Ledestjerne.

Basert på dette, konkluderer jeg diskusjonen rundt Ledestjerne på to måter: En Ledestjerne ser ut til å være viktig for en menighets utvikling. Den gir retning for utviklingen og sier mye om hva menigheten skal være. Den er således førende for strategisk utvikling og dermed muligens for vekst.

Samtidig påpeker jeg at det der kan være en stor strategisk manko i flere menigheter. De fleste i utvalget mangler strategiplan. Når samtidig administrasjonen i menigheten i stor grad styres av en Ledestjerne som oftest ikke er implementert i menighetsråd, kan dette medføre at de langsiktige føringene for utvikling legges i administrasjonen og ikke i menighetsråd.

### 6.3 Teltorganisasjon

Teltorganisasjon scorer 4,4 i den kvantitative delen av undersøkelsen. Dette er den høyeste scoren blant kategoriene. Som vist i grafen lengre opp, er der allikevel betydelig uenighet mellom de ulike funksjonene om hvor velutviklet Teltorganisasjonen er. Der er spesielt to av spørsmålene som gjør forskjellen så høy, nemlig «*Er fleksibilitet - utover egne kjerneoppgaver - viktige vurderingskriterier ved ansettelser?*» og «*Finnes det engasjement og stolthet for menigheten?*». I begge disse tilfellene er det Kirkeverge / Daglig leder som trekker snittet ned og som i stor grad skaper forskjellen. Der er også en påtakelig forskjell på første spørsmål, «*Trår alle til på enkeltoppgaver ved behov?*», men her scorer alle respondenttypene høyt, fra 4,0 – 5,3. Også her er det Kirkeverge / Daglig leder som trekker snittet ned (scorer 4,0).

Bøler, Søndeled, Meland og Åros er de menighetene som scorer høyest på Teltorganisasjon. Samtidig scorer de fleste menighetene høyt på spørsmålet om «*Trår alle til på enkeltoppgaver ved behov?*». Det som kjennetegner de menighetene som scorer høyt på hele kategorien, er de som også hevder å ha bevissthet knyttet til fleksibilitet ved ansettelse og introduksjon av nye mennesker i organisasjonen. I én av de intervjuede menighetene, Våler, var man klar på at man nok hadde vært heldig med organisasjonen, siden den fungerte så vidt godt når det gjaldt fleksibilitet, som den gjorde. Man la ikke spesielt vekt på det med fleksibel innstilling ved ansettelser, man hadde større fokus på fagkompetansen knyttet til den nye medarbeiderens primære arbeidsoppgaver, enn på evne og vilje til å operere utenfor eget spesialfelt.

I en menighet hadde man lagt bak seg en periode med en ansatt som ikke fungerte spesielt godt i den sammenhengen vedkommende var satt inn. Menigheten var ikke kritisk til vedkommendes faglige kompetanse, heller ikke evnen til å løse de fagspesifikke oppgavene han eller hun fikk. Også normalt samarbeid i normale grensesnitt for stillingen fungerte som det skulle. Utfordringen oppstod når vedkommende ble bedt om å delta i prosjekter hvor eget fagfelt ikke dominerte, men hvor en skulle være menighetsarbeider. I en slik situasjon er det

prosjektet eller oppgaven, andre medarbeidere som er tatt ut på samme 'teltlag' og ikke minst tidsaspektet som definerer den innsatsen den enkelte må legge inn.

I Den norske Kirke er det ikke uvanlig at enkeltpersoner er ansatt i et fellesråd med ansvar for å gjøre tjeneste i flere menigheter. Dette gjelder primært i mindre kommuner, gjerne utenfor byene. Fellesrådene der er ofte store i utstrekning, og med flere mindre menigheter. Det er derfor ikke mulig å ansette f.eks. organister, trosopplærere eller andre i fulle stillinger pr. menighet. Disse kommer da i en situasjon hvor de må dele sin tid, og ikke minst sin lojalitet, på flere. Flere av bygdemenighetene som ble besøkt nevnte dette som en utfordring. Denne utfordringen kan oppstå på minst to nivå:

Det er etter hvert vanlig at et fellesråd har ansatt én trosopplærer som skal ha ansvaret for trosopplæringen i hele fellesrådet. Der settes da gjerne ned ett trosopplæringsutvalg fra de ulike menighetsrådene, som skal ha ansvar for å utvikle trosopplæringsplanen. De ulike menighetsrådene skal formelt vedta planen for sin menighet, men i realiteten blir påvirkningsmuligheten beskjeden, ettersom planen er utviklet på et mer sentralt hold.

Den andre utfordringen som nevnes, er at en ansatt som skal dele sin tid på flere menigheter har beskjeden tid og kapasitet til å være menighetsarbeider, i tillegg til å utføre sin spesialiserte tjeneste. Et eksempel på dette er organister som kan ha så mange som 4 ulike menigheter å gjøre tjeneste i, med ukentlige begravelser og forordnede gudstjenester. Liknende begrensninger kan ligge på presten eller andre.

Thomas Ahrens legger stor vekt på at teltorganisasjon er viktig i en voksende organisasjon (Ahrens 2005:111). Evne til å omprioritere ressurser raskt er viktigere enn å lage en statisk, teoretisk optimal organisasjon. Ahrens er imidlertid bevisst at der skal lages en organisasjon, alle skal ha sin tilhørighet. Samtidig skal der bygges inn fleksibilitet, slik at enhver skal kunne bli hentet ut i et 'teltlag' for å løse en krise, gjennomføre en nysatsning eller et annet prosjekt.

Ahrens (2005:114) påpeker at i en organisasjon med en sterk Teltorganisasjon, så vil de uformelle nettverkene etter hvert bli like sterke som den offisielle organisasjonsstrukturen.

Ahrens (2005:119f) påpeker at dersom en skal klare å bygge en god, voksende Teltorganisasjon, så må man bygge inn trygghet for forandring. Organisasjoner som ikke ønsker, eller trives med, forandringer, vil ha vansker med å vokse.

Han peker på tre viktige grunnsteiner for trygghet: 1) Lønnsomhet, d.v.s. rom for å feile uten at virksomheten risikeres. I vår kirkelige sammenheng må dette uttrykkes annerledes, men enn så lenge er menigheter i Dnk sikret videre finansiering på uendret nivå, uavhengig av eventuelle mislykkede enkeltprosjekter. 2) Ledelsen må vise vilje og evne til å fatte beslutninger under usikkerhet. De må videre vise romslighet i forhold til andre som gjør det samme, og som innimellom fatter beslutninger som viser seg å være gale. 3) Man må være varsom med å fjerne all stabilitet i organisasjonen. For å kunne operere i en god Teltorganisasjon, trenger man en trygg base. En må unngå at alt er i forandring til enhver tid. Til dette påpeker Ahrens også (2005:127) at en ikke må la det gå inflasjon i prosjekter – der kreves en avveining i forhold til hva organisasjonen kan make.

Alle disse drivkreftene kan opprettholdes i en vanlig Dnk-menighet, dog fordres det at der finnes en ledelse som organisasjonen kan se til, og Ahrens viser også til at i en omskiftelig hverdag blir Ledestjernen viktig for å holde retningen på utviklingen.

Et siste moment som er verdt å trekke frem, spesielt i lys av det som ofte oppfattes som underbemannede kirkelige staber, er at (Ahrens 2005:127f) en organisasjon må tvinges til daglig å rasjonalisere. Tiden er det viktigste aktivum man har, og den må det ikke sløses med. En kan gjerne si at *det beste ikke må bli det godes fiende*. Til dette kan også føyes at (Ahrens 2005:126) påpeker at Teltorganisasjonen vedlikeholdes også ved at hver «avdeling» må ha behov for å trekke på kompetanse og kapasitet fra andre deler av organisasjonen. Dette bidrar til å bygge ned grensene i organisasjonen, og også stimulere til den fleksibilitet som er nødvendig i en voksende organisasjon.

Ingen av menighetene i undersøkelsen beskrev en virkelighet som den som er skissert over, men det er synes som at to av de litt større menighetene, Meland og Bøler, har en jobbesammen-kultur som er god. Disse er også menigheter som kun i beskjeden grad deler på ressurser med andre menigheter. En har derfor en relativt stor stab som kan styres lokalt. En unngår på den måten ressurskonflikter med tilstøtende menigheter. Åros, på den annen side, er en relativt liten menighet i Røyken. Menigheten har egen sokneprest, men deler organist, diakon, kateket og trosopplærer med hele eller deler av fellesrådsområdet for øvrig. En opplever samtidig en utpreget Teltorganisasjons-kultur. Dette kan ha sammenheng med at en, iht. Daglig leder, legger stor vekt på fleksibilitet hos nyansatte, både ved vurdering av kandidater og ved innslusing til organisasjonen.

## Oppsummering

Teltorganisasjon ser ut til å være en sentral drivkraft for de menighetene vi har undersøkt, og det er en klar mulighet for at dette vil være en sentral drivkraft for menigheter som vil vokse. På kjernespørsmålene knyttet til fleksibilitet og stolthet for menigheten, scores der fra 4,0 til 5,0 i snitt. Noen menigheter har større bevissthet knyttet til ansettelse, enn andre. Dette gjør at totalscoren varierer.

Min vurdering er at Teltorganisasjon er en drivkraft som kan etableres i en Dnk-menighet. Begrunnelsen for det er som følger: Kirkelige prosjekter krever ofte samarbeid mellom ulike disipliner, så som mellom trosopplæring, musikk o.s.v. Samtidig har Kirken, som så mange andre utadrettede, ikke-kommersielle organisasjoner, en overveldende oppgave, som den egentlig aldri vil kunne oppnå å utføre fullt ut. Dette betinger sterk prioritering og tidsrasjonalitet.

På den annen side forutsetter denne fleksibiliteten to ting som ikke automatisk er tilstede i en Dnk-menighet:

- Ledestjerne: Ettersom prosjekter i en god Teltorganisasjon beveger seg raskt, er der behov for en klar Ledestjerne som kan gi retning for prosjekter som ikke nødvendigvis er detaljplanlagt eller belagt i en gjennomarbeidet strategiplan. I avsnittet over har jeg vist at mange menigheter har en Ledestjerne. Samtidig synes det som den ofte er strategisk sett svakt forankret, noe den må være om den skal tjene som en god veiviser.
- Klar ledelse og styring: Jeg skal undersøke dette feltet nærmere under, men i tillegg til en Ledestjerne, behøves klar ledelse og styring for at en Teltorganisasjon skal fungere. Ledelsen har i denne sammenheng en like sterk funksjon som motivator og felles identitet, som detaljstyrende. Styret, d.v.s. menighetsrådet, har en viktig strategisk funksjon knyttet til Strategi- og Ledestjerneutvikling, men også som motivator og støtte for ledelsen i menigheten. Hva denne ledelsen består i, skal jeg drøfte videre under.

## 6.4 Klar ledelse og styring

Klar ledelse og styring scorer nest høyest av de undersøkte drivkreftene, med 4,1. Det er også interessant at svarene på enkeltspørsmålene varierer kraftig. Som beskrivelsen i intervjuene viser, så er det også variabelt hvem respondentene anser som leder i menigheten. Det er også



variabelt hva respondentene legger i begrepet «leder». Spørsmålsstillingen tar utgangspunkt i at det er ansatte som skal ledes, ikke frivillige. Jeg kommenterer kort på ledelse av frivillige lengre ned. Jeg skiller også mellom ledelse og styring, dette kommenterer jeg også på lengre ned.

#### 6.4.1 Typer av ledelse:

Så vidt jeg kan se, så finnes der følgende typer av ledelse blant de menighetene jeg har besøkt:

##### MR-leder er leder:

Nærøy er et eksempel på at der tenkes konkret om daglig ledelse, uten at man har gjort formelle vedtak. Der er samtidig innebygde spenninger. Disse ser ikke ut til å ha resultert i konflikt pr. i dag, men relaterer seg til at menigheten over tid nok var dominant ledet av fhv. sokneprest. Dette har resultert i at menighetsråd ikke har hatt kultur for å lede, men samtidig nå ser et behov for å styrke og profesjonalisere seg selv. Prest og Kirkeverge stiller seg tydelig bak dette, Kirkeverge ser også på MR-leder som leder av menigheten. Spr. vurderer at hun og MR-leder sammen er «sjef» i menigheten.

##### Soknepresten er leder:

Flere respondenter peker på soknepresten som leder i menigheten. Ingen av menighetsrådene hadde valgt daglig leder for sin virksomhet (kirkel. § 8), og ingen av respondentene pekte på soknepresten som formell leder. Samtidig var det åpenbart at presten i mange menigheter ble oppfattet som en lederskikkelse. Som et eksempel kan nevnes Bøler, hvor soknepresten peker på seg selv som en som oppfattes som leder i menigheten. Samtidig har menigheten stilling for Daglig leder (vakant på intervju tidspunktet). Vedkommende skal være rapporteringspunkt for de fellesrådsansatte. Soknepresten var åpen på at, avhengig av den person som ble tilsatt i stillingen, så ville hans lederrolle kunne bli endret. MR-leder i Bøler var enda klarere på at det var sokneprest som var menighetsrådets daglige leder, dog uten at han var formelt utpekt.

##### Kirkevergen er leder:

I noen av menighetene fremstår kirkevergen som leder av menigheten. Den klareste av disse er i Meland, der både sokneprest og kirkeverge oppfatter sistnevnte som valgt daglig leder av menigheten. Det skal dog presiseres at MR-leder oppfatter at hun, sokneprest og kirkeverge utgjør en slags ledertroika, uten klart definerte ansvarsområder seg imellom. I Orkdal, som inngår i et fellesrådsområde med 4 menigheter, er MR-leder klar på at det er kirkeverge som

er daglig leder for menigheten. Kirkevergen er tilbakeholden med å gå god for dette, ikke minst fordi hun har et betydelig administrasjonsansvar for 3 andre menigheter. Kirkevergen fremstår allikevel som en klar stabsleder og en som menighetsrådet oppfatter som støtte for seg selv. En effekt som trekker i samme retning finner vi i Hobøl, der kirkevergen oppfattes som mer tilgjengelig enn soknepresten. Dette medfører at MR-leder retter flere forespørsler til kirkevergen, enn til soknepresten. Over tid vil et slikt mønster kunne påvirke forholdet mellom sokneprest, kirkeverge og MR-leder, og dermed sementere oppfattelsen av hvem som er leder. Dette vil kunne gjelde selv om der finnes en skriftlig definisjon av lederansvaret, men i aller størst grad dersom en slik ikke finnes.

#### Disse tre leder i fellesskap:

I de fleste menighetene som ble intervjuet, vil en kunne finne støtte for at der finnes en ledertroika, nemlig sokneprest, kirkeverge/daglig leder og MR-leder. I få, om noen, var der en uniform oppfattelse av hvordan lederansvaret var fordelt. De ulike respondentene vektla gjerne ansvaret ulikt, og typisk utelot gjerne én av respondentene én av de to andre 'kandidatene'. Unntaket er Odda, der soknepresten oppfattet seg som en leder av menigheten, og MR-leder klart pekte på soknepresten som leder. Hos de øvrige, pekte de fleste på soknepresten som en 'slags' leder, en lederskikkelse, til tross for at vedkommende ikke var utpekt til noen formell rolle utover det som følger av lov og tjenesteordning.

I noen menigheter oppgav respondentene at kirkeverge/daglig leder ikke var del av menighetsrådets daglige ledelse. Dette gjaldt f.eks. Våler og Nærøy, hos sistnevnte også av kirkevergen selv. I disse menighetene var kirkevergens oppgaver typisk sentrert rundt arbeidsgiveransvaret og de ytrekirkelige oppgavene.

#### Ulike oppfatninger:

Som nevnt over, var der kun én menighet, Odda, hvor oppfattelsen av daglig ledelse i menigheten var uniform. Dnks ledermodell er uklar og samtidig tyder mye på at der ikke har vært kultur i kirken for å klargjøre hvordan ledelse skjer, selv om jeg ikke kan belegge dette i egne undersøkelser for andre menigheter enn de vi berører i denne oppgaven.

Det er ikke uvanlig, at reell ledelse i en organisasjon er distribuert i større grad enn den utpekte lederen skulle ønske. Det er likevel uvanlig at medarbeidere i en organisasjon ikke er enig i hvem som er den utpekte, formelle lederen. I vårt utvalg er dette så vanlig at jeg sier at

dette er normalt i Dnk. Dette er i og for seg samsvarende med det inntrykk som er skapt gjennom omtale av andre menigheter.

Der er to sannsynlige hovedmomenter som peker seg ut som årsak til usikkerheten:

Manglende skille mellom 'daglig ledelse' og 'styre':

Om man skjeler til den sekulære verden, så fremgår det av aksjeloven (f.eks. §§ 6,12-15) at et styre skal ha (oppsummert av Thoresen) «*en forvaltningsplikt, en tilsynsplikt og en opplysningsplikt mens daglig leder skal stå for betryggende operativ drift og utvikling av selskapets ressurser.*» Dette fremstår som en god definisjon på forskjellen mellom styre og daglig ledelse. Menighetsrådet trer i vår sammenheng inn i styrets plass, mens diskusjonen i stor grad dreier seg om daglig ledelse, og skille mellom disse to størrelsene: Ingen av respondentene, med unntak de to fra Bøler, fremstod med et tydelig skille mellom råd og ansatte. I de fleste andre menigheter var der minimum én som fremholdt MR-leder som daglig leder for menigheten. Det kan være ulike årsaker til det: Kirkeloven §9 fastsetter menighetsrådets ansvar, og gir et klart inntrykk av at rådet ikke har det daglige ansvaret for virksomheten – ord og uttrykk som 'innarbeides', 'utvikles' og 'ha sin oppmerksomhet henvendt på' brukes. På den annen side fastslår lovens §8 at rådet kan «*bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten.*» Ettersom svært få menighetsråd velger en daglig leder, kan dette leses som at rådet selv har det ansvaret, og at MR-leder med dette er det nærmeste en kommer en personifisert daglig leder for menighetsrådets virksomhet.

Det bør her presiseres at menighetsrådets funksjon som daglig leder også til dels er hjemlet i loven: Menighetsrådet (kirkel. §9) har det overordnede ansvar for de ulike funksjonene i en menighet, så som trosopplæring, diakoni, kirkemusikk m.m. Selv om prestene har prost og biskop som overordnet, så tilfaller det menighetsrådet å utvikle gudstjenestelivet og andre deler av menighetsarbeidet som presten typisk vil ha daglig ansvar for. Delvis skjer dette også gjennom vedtak i Menighetsmøtet (kirkel. §10), der Menighetsrådet har saksforberedende ansvar. I så måte vil et menighetsråd, som ikke har valgt en daglig leder, ha det overordnede daglige ansvaret for menighetens virksomhet. De ulike funksjonene skal således ha rådet, evt. underutvalg i rådet, som rapporteringspunkt.

Hvorvidt dette er en overtolkning av lovens effekt, er vanskelig å si. Det synes uansett som at tradisjonen er at MR-leder, og menighetsrådet for øvrig, har en sterk hånd på den daglige

driften i mange menigheter. Dette bidrar til at rådets strategiske rolle nedtones, og også at menighetens ansatte fratas deler av muligheten til å bedrive daglig ledelse.

#### Manglende skille 'arbeidsgiver' og 'leder' - begrepene:

Til tross for at menighetsråds- og fellesrådslinjens oppgaver er relativt klart definerte i kirkel. §§9 og 14, er det i mange menigheter (som vist over) kirkevergen som oppfattes som daglig leder for menighetsrådets ansvarsområder. Dette er i og for seg et velkjent fenomen i Dnk, men kan nå belegges i min undersøkelse. Årsaken til sammenblandingen kan være manglende bevissthet, og det synes også som om der foreligger en utstrakt misforståelse knyttet til at arbeidsgiveransvar medfører ledelsesansvar, eller for den del ledelsesrett. Se f.eks. Anne Grete Listrøms lederartikkel i Luthersk Kirketidende: *STABEN – straff eller velsignelse?* (LK 4/15). Slik jeg leser Listrøm, mener hun at på grunn av de to arbeidsgiverlinjene, «*sitter ledelsen handlingslammet på alle sider.*» Dette må innebære at det faktum at kirkevergen er arbeidsgiver, gjør at lederansvaret for de fellesrådsansatte ikke er tilstrekkelig klart definert til at noen kan utøve ledelse når er oppstår problemer.

Min innvending til denne holdningen er at det er (som vist over) menighetsrådet som har ansvaret for at det indrekirkelige arbeidet går som det skal, herunder ansvar for å lede og føre tilsyn med de som er ansatt for å utføre arbeidet. Ingen ting i loven tyder på at de indrekirkelige ansatte er tenkt å skulle ha kirkeverge/daglig leder som sin daglige leder, men dette har utviklet seg til praksis en rekke steder.

I sekulære organisasjoner er det ikke uvanlig at ansatte har sin ansettelsesmessige tilknytning ett sted, og sin operative tilknytning og ledelse et annet sted. Dette er vanlig i prosjektorganisasjoner, der prosjektene settes sammen etter behov og ledes av en prosjektledelse. Denne prosjektledelsen har så alt det daglige ansvaret for de ansatte, utover å sørge for at de får rett lønn, er forsikret på rett måte og effektuere evt. disiplinærtiltak som daglig ledelse og arbeidsgiver finner er nødvendig. En kan innvende at Dnk ikke er et prosjekt, og dette er selvfølgelig korrekt. Samtidig vil prosjektene som jeg nevner over, ofte være svært langvarige og oppleves som semi-permanente av de som har sitt arbeide der. I mangel av en enhetlig arbeidsgiverlinje i Dnk, ser jeg derfor ikke et reelt problem knyttet til å la MR-linjen stå for den daglige ledelsen av den indrekirkelige driften, også for de fellesrådsansatte. Dette gjelder spesielt siden loven (kirkel. §8) legger til rette for at det kan være slik.

#### 6.4.2 Resultat av ledelse

Gjennomgangen over viser at status for ledelse i Dnk synes å være variabel. Dette er ingen overraskelse, problemstillingen omtales hyppig i kirkelige miljøer.

Til tross for dette, synes det som omsider ved tilfredsstillende ledelse er til stede i stor grad i de menighetene jeg har undersøkt. Dette gjelder f.eks. spørsmålene 24 – 26 «*Er samspillet blant ansatte godt smurt, kan beslutninger tas raskt?*», «*Følger man aktivt opp mål- og aktivitetsplaner?*» og «*Gir lederne direkte, tydelig og ærlig feedback?*». Alle disse scorer mellom 4 og 5 i undersøkelsen. Det vises også til at spm. 22 «*Praktiseres frihet under ansvar eller detaljstyres de enkelte fagområder ovenfra (leder / menighetsråd)?*» scorer 5,7 i undersøkelsen. Kun én respondent har blitt scoret svakere enn 5 på dette spørsmålet. Han ble scoret med 4. Resultatet med stor grad av selvstyring, innen definerte rammer, er i god overensstemmelse med Ledestjerne-styrt vekstteori, som drøftet over.

Resultatet indikerer at menigheter i Dnk kan leve med en vag lederstruktur i det daglige. Undersøkelsen går ikke inn på problemstillinger rundt konflikthåndtering. Dette er et område som ofte har blitt pekt på som en achilleshæl ved dagens ordning. En vag lederstruktur, fordelt på tillitsvalgte i menighetsråd, samt ansatte i to linjer, påstås å medføre svekket evne til konflikthåndtering. Jeg oppfattet få spor av dyptgående konflikter i de menighetene jeg besøkte, selv om unntak fantes, kanskje også i større grad enn det som ble avdekket i mine intervjuer.

Når det er sagt, så påpekes det at intervjuene er gjort i 'gode' menigheter, som har vokst. Vekstbegrepet er definert så vidt bredt at veksten neppe kan fasiliteres av en dyktig enkeltperson, som tilfellet hadde kunnet vært om en f.eks. kun målte gudstjenesteoppslutning. Det er derfor grunn til å tro at disse menighetene lever godt med en variabel og til dels vag lederstruktur, så lenge en unngår større konflikter.

#### 6.4.3 Ledelsesteori

Der finnes naturlig nok en enorm mengde ledelsesteori som man kan gripe fatt i. For eksempel gir Harald Askeland en god oppsummering av grunnleggende ledelses- og organisasjonsteori i sin artikkel *Menigheten som organisasjon og trossamfunn* (Birkedal et al. 2012:115ff). Eksempelvis påpeker han at organisasjonens deltakere kan ha et positivistisk, så vel som subjektivistisk syn, med både en individualistisk og kollektivistisk tilnærming til en organisatorisk struktur (Birkedal et al. 2012:122). Dette åpner for en rekke betraktninger om

hva en organisasjon er og hvordan den kan ledes. Eksempelvis vil Ahrens' tanker om hard-myk ledelse (Ahrens 2005:130ff), også som diskutert under Ledestjerne over, kunne tilordnes den organisasjonstypen som Askeland kaller 'Assosiasjon'.

Uansett orientering, så finnes det ingen anerkjent metode for ledelse som består i å ikke lede. Ledelse kan være hard-myk, eller svært stringent og byråkratisk, men selv de mest kollektivistisk orienterte anerkjenner at det behøves ledelse. Eksempelvis vises til Muddling Through – bevegelsen (Lindblom 1959), som argumenterte for begrenset planlegging, men som allikevel fant sted innenfor en etablert organisasjons- og ledelsesstruktur.

#### 6.4.4 Oppsummering

Kirkelig ledelse er et stort tema. I Dnk har dette i de senere årene ofte handlet om 'to arbeidsgiverlinjer' med tilhørende konflikter og konfliktstoff. Svært mye har blitt forklart ved dette fenomenet.

Undersøkelsen bekrefter at lederstrukturen i Dnk-menigheter fremstår som vag. Man kan si at dette er å slå inn åpne dører, ettersom problemstillingen er velkjent. Allikevel kjenner jeg ikke til undersøkelser hvor dette har blitt bekreftet på samme måte som her.

Undersøkelsen indikerer også at menigheter kan leve med en svak lederstruktur, så lenge man unngår konflikter. En kort gjennomgang av ledelsesteori indikerer at menigheter bør bestrebe seg på å ha en tydelig ledelsesstruktur, uten at dette trenger å innebære en stringent top down – approach når det gjelder daglig ledelse. For å ha tilstrekkelig mandat, bør ledelsesstrukturen være fundert på kirkeloven. Antagelig er det en fordel med en utpekt daglig leder.

Et annet problem som påpekes over, er en sammenblanding mellom ledelses- og styringsfunksjonene i Dnk-menigheter. Dette er dels systemavhengig, gitt nåværende lovgivning, og dels antagelig kulturelt betinget. Ahrens (2005:127) viser til at en daglig leder må ha manøvreringsrom i forhold til sitt styre, tilsvarende som underordnede på neste nivå må ha det.

#### 6.5 Finansiering

Finansiering scorer middels i undersøkelsen, samlet sett er snittet 3,5. Det som er interessant, er at differansen mellom de ulike funksjonene er relativt høy. Sammen med Ledestjerne er den nest høyest.

### 6.5.1 Variasjoner

‘Uenigheten’ på totalnivå er størst mellom sokneprest og daglig leder / kirkeverge. Det er spesielt de to spørsmålene det knytter seg mest vurdering til, spm. 27 «*Har menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indrekirkelige livet?*» og spm. 32 «*Vil styrket økonomi gi et vesentlig bedre indrekirkelig liv (uten opprettelse av nye stillinger) (inverst svar)?*» som utløser ulike svar mellom sokneprest og fellestrådslinjen (det bemerkes at spm. 32 scores inverst, d.v.s. at en høy grad av forventet styrket indrekirkelig liv ved styrket økonomi, vil gi en lav score).

Det er også et faktum at de ulike spørsmålene i kategorien besvares svært forskjellig, med snitt fra 2,0 til 5,0.

### 6.5.2 Nærmere analyse

Slik jeg ser det, kan dette gi anledning til å angripe statistikken på to måter:

Man kan for det første se bort fra de faktabaserte spørsmålene, nr. 28 – 31. Disse scores langt lavere enn de to spørsmålene som gir uttrykk for respondentenes oppfatning av om økonomien er god eller dårlig. Om man ser på spm. 27 og 32 utelukkende, scorer kategorien faktisk så høyt som 4,8. Spurt om økonomien er tilfredsstillende, eller om styrket økonomi vil gi vesentlig bedre indrekirkelig liv, er med andre ord respondentene svært tilfreds. Dette er naturligvis ikke en entydig sannhet. Slik spm. 32 var formulert, åpnet det ikke for ønske om flere ansatte, kun for mer penger til arrangementer, materiell osv. Flere respondenter pekte på ønske om å ansette flere. Noen hadde konkrete planer eller ønsker. For eksempel er der ikke diakon i Meland fellestrådsområde, noe som var et sterkt ønske. Til tross for disse motforestillingene, våger jeg påstanden om at økonomien i de utvalgte menighetene er tilfredsstillende, og ikke en begrensende faktor i forhold til videre vekst.

For det andre, kan man se kun på respons fra kirkeverge / daglig leder. Motivasjonen for en slik isolering, er at fellestrådslinjen i stor grad har ansvaret for å tilføre finansiering til løpende drift, også for prestens ansvarsområde, utenom personalkostnad. Det store unntaket fra denne regelen er trosopplæringsvirksomheten, som i de fleste menigheter har det meste av sin kostnad dekket inn over sentrale overføringer. Dersom man ser kun på kirkeverge / daglig leders respons, er svar på samtlige spørsmål scoret til 4,0. Ettersom flere av spørsmålene er faktabaserte, svarer, som nevnt over, alle respondentene nokså likt på spm. 28 – 31. Om man tar bort også disse, for å få et nærmere innblikk i hvordan daglige ledere og kirkeverger

vurderer den økonomiske situasjonen, får vi et gjennomsnitt på hele 5,6. Man må ta høyde for at utvalget er begrenset, kun 4 kirkeverger eller daglige ledere har svart. Sammenholdt med analysen over, der alle respondenter er med, gir dette allikevel et forsterket inntrykk av at lederne i de menighetene vi har undersøkt, vurderer den økonomiske situasjonen som tilfredsstillende, d.v.s. ikke begrensene for videre vekst.

Om vi ser på de øvrige spørsmålene i kategorien, ser vi på nytt at strategisk sammenheng ikke er særlig fremtredende (spm. 29), og at der i vårt utvalg er beskjedent med tilleggsstillinger, finansiert av menighet eller kommune (spm. 30 og 31). Spørsmålet om tidlig tildeling av trosopplæringsmidler er behandlet tidligere, og jeg antyder der at trosopplæringsmidler har en effekt på vekst.

### 6.5.3 Oppsummering

Finansiering scorer totalt sett ikke svært høyt i undersøkelsen. Samtidig finner vi at de ansatte i menighetene er av den oppfatning at økonomi ikke er begrensene for veksten. Vi finner også at kirkeverger / daglige ledere er mer positive enn menighetsråds-linjen. Kirkevergene er svært tilfreds med den økonomiske situasjon, utfra en subjektiv vurdering. Der er rom for flere ansatte, men med dagens bemanning har en tilstrekkelig med midler til at penger ikke er begrensene for vekst.

## 6.6 Frivillighet

Frivillighet scorer relativt høyt, med 3,8 i snitt i undersøkelsen. Der er nokså stor enighet blant respondentene om resultatet, med nest lavest 'uenighetsscore'/differanse.

Til denne kategorien er det følgende viktige forhold å bemerke:

Respondentene oppgir at menigheten begrenses av tilgangen på frivillige i relativt stor grad. På en invers skala (høyt tall er liten begrensning), scores det i snitt 3,0, med nokså små avvik respondenttypene imellom. Der er heller ikke store avvik mellom menighetene, langt de fleste scorer fra 2 – 4.

For øvrig har menighetene i utvalget relativt høy score på integrering av frivillige i den ordinære organisasjonsplanen, det å sette bort hele arbeidsområder til frivillige, samt det å ha en hensiktsmessig aldersfordeling på de frivillige.

Det er også interessant å se at delaktige organisasjoner (spm. 38) scores så vidt høyt som 5,0. Her er det en del variasjoner mellom menighetene. Det ser imidlertid ikke ut som om tilgang



på frivillige fra organisasjonene gir en høyere score for Frivillighet. Det vises f.eks. til Meland, hvor organisasjonene har startet egne forsamlinger, og deltar i begrenset grad i Dnk-menigheten. Meland har samtidig en score på frivillighet på 4,1. Motsatt vises til Odda, hvor organisasjonene slutter fullt opp om menigheten, som allikevel scorer 3,3 på frivillighet. Det ser heller ikke ut til at organisering av frivilligheten automatisk gir bedre tilgang og større bruk av frivillige i menigheten.

### Oppsummering

Det er problematisk å finne konsistente sammenhenger knyttet til Frivillighet. Det jeg finner mest interessant, er at menighetene gjennomgående ser på tilgang til frivillige som begrensende. Sett i forhold til Finansiering, hvor tilgang til finansiering ikke var begrensende, indikerer dette hvor «skoen trykker» når det gjelder ressurstilgang.

Man skal være bevisst at dette er 'gode' menigheter, med presumptivt mange gode prosjekter en ønsker å starte. Mangel på frivillige kan derfor være et problem skapt av et gode. Det synes uansett som om det må fokuseres på tilgang på frivillige dersom en skal lykkes med vekst. Jeg peker her også på konklusjonene under Teltorganisasjon over. En fleksibel organisasjon ser ut til å ha betydning for vekst. Jeg har ikke gjort funn som ekskluderer frivillige fra dette. Det som indikeres som viktig, er å organisere de frivillige inn i menighetsdriften, gjerne også ved å la frivillige drifte enkeltområder i menigheten. Et eksempel på involvering av menigheten er beskrevet i et essay av spr. Knut Bjune (2015), Spjelkavik menighet. Han legger vekt på at menighetens involvering i gudstjenesten gir eierskap til den. Han legger også vekt på at store endringer, som en sterkt utvidet involvering kan være, krever god endringsledelse. På den annen side: Egen organisering av frivillige ser ikke ut til å være viktig. Det er antagelig derfor ikke rett å prioritere ressurser på dette, om det ikke allerede finnes og fungerer godt.

## 6.7 Andre forhold

Gjennom intervjuene kom der opp momenter som ikke var hensyntatt i den opprinnelige spørsmålsstillingen. Noen av disse fortjener å bli omtalt her:

### 6.7.1 Åndelig dimensjon i arbeidet

Mot slutten av intervjuene med de enkelte respondentene, ble de alltid spurt om der var ting som mitt opplegg ikke tok høyde for, og som de mente burde være med i denne konteksten. I den forbindelse var det flere respondenter som på ulikt vis brakte på banen at en ikke måtte glemme den åndelige dimensjonen i arbeidet. Denne dimensjonen er jo selvsagt i mye av den

utøvende delen av arbeidet. Samtidig er der en risiko for at den kan bli satt til side i en travel planleggingsfase, enten man arbeider på strategisk eller utøvende nivå. MR-lederen i Meland sa at «*Fokus på Gud er viktig. De kristne vitnesbyrdene er viktig. Hvis det mangler, mangler mye, selv om man har god ledelse.*». Se også Wagner (1987:18f). Kirkevergen i Orkdal var også bevisst på at den åndelige dimensjonen ikke må glemmes. Hun avslutter alle stabsmøter med å be alle om å bidra til at der blir «*mer himmel i Orkdal!*».

### 6.7.2 Kirkens møter med folk

Denne oppgaven tar i utgangspunktet ikke opp i seg enkeltaktiviteter og de fordeler og ulemper de måtte ha. Jeg gjør et unntak her. Begrunnelsen er at kirken møter mennesker i en rekke mandatoriske sammenhenger. Man kan ikke velge bort sørgesamtaler, vielsessamtaler og dåpssamtaler. Likeledes kan man ikke velge bort konfirmanter og deres familier. Ei heller gudstjenester. Disse møtene finner sted over lang tid, så lenge menigheten eksisterer. Måten møtene finner sted på, har derfor et klart potensiale for å ha en strategisk dimensjon. De kan vurderes som et løpende arbeid, like mye som enkeltmøter.

Av respondentene vil jeg i denne sammenhengen trekke frem tre: Soknepresten i Odda presiserte at kirkens renommé også bygges langsomt, gjennom alle enkeltmøter som finner sted. Hun la vekt på at det skulle være gode møter, der de hun møter føler seg sett og tilgodesett med det de trengte i sin situasjon. Soknepresten i Søndeled legger vekt på langsiktig arbeid med barn og på å bygge ned tersklene til kirken. Dette gjenspeiler seg også i gudstjenesteprofilen, som han kaller 'feel-good'. Dette utelukker ikke at der også kan være et visst lovisk perspektiv på forkynnelsen, men det må være med basis i en trygghet som må skapes først. Avslutningsvis peker jeg på Nærøy menighet, som de senere årene har lyktes godt med sitt konfirmentarbeid. Presten har også lagt stor vekt på å fremstå som annerledes, mer tilgjengelig og ledbar enn den forrige presten, som var der i 37 år. Dette er et eksempel på at strategisk bevisst endring, her i grensesnittet mot menigheten, kan gi god effekt.

## 6.8 Oppsummering

Strategi: Jeg finner ikke direkte dekning for å hevde at en integrert strategi er nødvendig for menighetsvekst. Samtidig påpeker jeg en rekke strategiske beslutninger som har hatt god effekt, og viser til litteratur som også viser at en gjennomarbeidet strategi gir bedre effekt enn fragmentert strategisk arbeid. Etter dette konkluderer jeg med at det er mulig at strategisk arbeid gir en veksteffekt.

Ledestjerne: Det synes som om en Ledestjerne er tilstede i mange av vekstmenighetene og jeg konkluderer med at den er viktig for strategisk utvikling og dermed muligens for vekst. Jeg viser også til at Ledestjernen må implementeres på rådsnivå for at menigheten skal opprettholde sin demokratiske kvalitet og mulighet for strategisk utvikling på styrende nivå.

Teltorganisasjon: Denne er tilstede i stor grad i de undersøkte menighetene, og kan være en viktig årsak til vekst. Det er også en organisasjonsform som kan implementeres i et multi-faglig miljø som det en menighet er. Forutsetningen er at der finnes en velimplementert Ledestjerne og hensiktsmessige ledelses- og styringsmodeller.

Klar ledelse og styring: Jeg viser at en menighet kan leve med en kirketypisk vag ledelsesmodell, og også vokse. Samtidig gjør dette menigheten utsatt dersom der oppstår konflikter. Både for å hindre og løse konflikter, anbefaler jeg at der med basis i kirkeloven implementeres en tydelig ledelsesstruktur, med daglig leder. Jeg viser også at der i dag kan være behov for å presisere styrings- og ledelsesfunksjonene i en typisk menighet på en bedre måte. Dette for å gi rom for den daglige ledelsen og for å gi menighetsrådet større strategisk gjennomslagskraft.

Finansiering: Økonomien i menighetene ser ut til å være tilfredsstillende og ikke begrensende. Dette til tross for at de ikke ser ut til å være spesielt godt supplert med tilleggsinntekter fra kommune eller innsamlinger. Mye tyder derfor på at dette ikke trenger å være hovedfokus om en skal innrette en menighet for vekst. Jeg indikerer at langsiktig satsing på trosopplæring kan gi effekt, dog ikke knyttet spesielt til barne- og ungdomsfaktorene i undersøkelsen (dåps- og konfirmantandel).

Frivillighet: Det ser ut som om tilgangen på frivillige er viktigere enn tilgangen på økonomiske midler. Jeg hevder at i en vekstmenighet, så bør frivillige inkluderes i menighetens organisasjonsplan og også tillegges ansvar for å drifte områder av menighetens virksomhet.

Avslutningsvis, har jeg vist at den åndelige dimensjonen i planleggingsarbeidet ikke må glemmes bort. Samtidig påpeker jeg at de løpende møter som kirken har med menighetsleddene, har en klar strategisk dimensjon, som kan gi vekst ved bevisst håndtering.

## 7. Konklusjoner

Problemstillingen for oppgaven var: *Kan det identifiseres drivkrefter, som kan forklare vekst i menigheter i Dnk?*

Undersøkelsene er gjort i 9 'gode' menigheter, som har vist vekst i perioden 2011-15. Jeg har basert oppgaven på en kombinasjon av kvantitative sekundærdata, kvantitative primærdata og kvalitative undersøkelser.

### 7.1 Funnene

Svaret på spørsmålet i oppgavens problemstilling er nok ikke entydig. Der behøves mer arbeid og grundigere studier for å konkludere på dette. Samtidig er jeg av den oppfatning at jeg har pekt på drivkrefter som kan ha betydning for for menighetsvekst:

#### 7.1.1 Strategisk utvikling

To av de drivkreftene jeg har undersøkt, Strategi og Ledestjerne, har særskilt strategisk innretning. Av disse ser det ut som at spesielt Ledestjerne kan være viktig for utviklingen i en menighet. Det går an å argumentere for at utviklingen av en Ledestjerne er det samme som utviklingen av kjernen i en strategi. Ledestjernen gir retning, og sier noe om et overordnet mål, men er ikke en integrert plan for hvordan nå målet eller hvordan holde retningen.

Det kan være et problem i noen menigheter at det kun er staben som er innforstått med hva Ledestjernen er. Det kan i så fall etterlate et strategisk vakuum, ettersom det overordnede leddet, menighetsrådet, ikke er innforstått med at organisasjonen har en formulert, retningsgivende drivkraft.

Det ser også ut som strategisk aktivitet i de undersøkte menighetene gir vekst. Dette fremkommer ikke direkte fra spørreundersøkelsen, men i kombinasjon med intervjuene fremkommer det at strategiske beslutninger har gitt vekst i noen menigheter. Med støtte fra litteratur som tilsier at dette er sannsynlig, er det mulig at bevisst strategisk aktivitet vil gi vekst i en menighet.

#### 7.1.2 Ledelse og organisasjon

Selv om valg av ledelses- og organisasjonsform har strategisk tilsnitt, kommenterer jeg dette separat. Det som først og fremst peker seg ut som en viktig drivkraft for vekst, er

Teltorganisasjon, altså en organisasjon preget av fleksibilitet og evne til å jobbe sammen på tvers av fag-grenser.

Selv om organisasjonskartet i de fleste av de undersøkte, 'gode', menighetene er like vagt som Dnks menigheter har rykte på seg for å ha, velger jeg å påpeke behovet for en klargjøring av ledelsesforholdene i menigheten. En slik klargjøring vil styrke det strategiske arbeidet i menigheten, ved å styrke menighetsrådets rolle i så måte. Det vil også bidra til å unngå konflikter, og også behandle dem før de utvikler seg til å bli katastrofale.

### 7.1.3 Forholdet til det viktigste teoretiske grunnlaget

Inspirasjonen for denne oppgaven er i stor grad Thomas Ahrens' arbeid med drivkrefter i hurtigvoksende bedrifter.

De funnene som jeg anser som mest sannsynlige i denne undersøkelsen er kongruent med hans holdninger til utvikling: Organisasjonsfleksibilitet i form av en Teltorganisasjon er viktigere enn en satt organisasjon og en god Ledestjerne er viktigere enn en fasttømret strategi.

## 7.2 Videre arbeid

Denne oppgaven har hatt et fokus som minner om det som Christian A. Schwarz hadde i sitt store forskningsprosjekt på 1990-tallet. Undersøkelsenes omfang har imidlertid vært svært beskjeden i forhold til Schwarz'. Jeg mener at denne oppgavens spørsmål fortjener en langt grundigere undersøkelse og analyse enn hva som har vært mulig i denne oppgaven. Omfanget av undersøkelsen bør utvides, gjerne internasjonalt, til å inkludere andre kirkesamfunn, og undersøkelsen bør være komparativ, der 'gode' og 'mindre gode' menigheter ses i sammenheng, slik at svarene potensielt sett gis sterkere validitet. For å øke sannsynligheten for å gjøre et vellykket utvalg av drivkrefter og spørsmål i hovedstudien, bør der antagelig gjøres en forstudie som også er komparativ.

## 7.3 Har jeg lykket?

Oppgaven var ambisiøs og med det omfanget som ble anlagt, var det ikke realistisk å finne klare svar på mitt opprinnelige spørsmål: *Kan det identifiseres drivkrefter, som kan forklare vekst i menigheter i Dnk?*

Allikevel mener jeg at funnene over er så vidt lovende, at de på sitt nivå representerer en indikasjon på hva svaret på spørsmålet vil bli, om noen velger å forske videre på området.



## 8. Litteraturliste

### Refererte verk:

- Ahrens, Thomas. *Snabbväxarnas drivkrefter*. Malmø, Liber AB: 2005.
- Bibelen*. Oslo, Bibelforlaget: 2011.
- Birkedal, Erling m.fl. (red): *Menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo, IKO-forlaget: 2012.
- Bjune, Knut: Ledelse av ulønnede medarbeidere i gudstjenesten, essay i faget *Pastoral lederutvikling*, Emnekode: TEOL4534v, Teologisk Fakultet, UiO: 2015.
- Den norske kirke. (2010). *Plan for trosopplæring GUD GIR – VI DELER*
- Den norske kirke. (2014). *Visjon - visjonsdokument 2015-2018*. Hentet 13.03.2016 fra <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/plandokumenter/visjonsdokument/> .
- Diethelm, Lars og Engström, Michael. *Snabbväxarnas hemligheter*. Stockholm, Roos & Tegnér: 2015.
- Dietrich, Stephanie m.fl. (red): *Folkekirke nå*. Oslo, Verbum: 2015.
- Jackson, Bob: *Hope for the Church*. London, Church House Publishing: 2002.
- Jackson, Bob: *The Road to Growth*. London, Church House Publishing: 2005.
- Lindblom, C.: «The Science of ‘Muddling Through’» i *Public Administration Review*, nr. 19(2) (1959), s. 79-88.
- Listrøm, Anne Grete: «STABEN – straff eller velsignelse?» i *Luthersk Kirketidende* nr. 4/2015, besøkt 20.12.2016: <http://www.lutherskkirketidende.no/index.cfm?id=422519> .
- Lovhenvisninger: [www.lovdatabasen.no](http://www.lovdatabasen.no) .
- Pedersen, André og Lysø, Roald: *Utredning om framtidig skolestruktur i Nærøy kommune*. Nærøy kommune og Trøndelag Forskning og Utvikling: 2014.
- Porter, Michael E.: *Competitive Strategy*. Oslo, TANO AS: 1987.
- Rolfsen, Ommund og Sørensen, Sten: *Ti menigheter med en helt overkommelig kirkevekst*. Evenskjer, K-vekst as: 2013.
- Schwarz, Christian A.: *Naturlig kirkevekst-Åtte kvaliteter ved sunne menigheter*. Evenskjer, K-vekst: 1998.
- Selnes, Fred, *Markedsundersøkelser* (Oslo, TANO A.S, 1988).
- Thoresen, Per: *Eierrollen, styrerollen og daglig lederrollen i små og mellomstore bedrifter*. Oslo: Nettopp Media AS, besøkt 20.12.2016: <https://www.lederkilden.no/tema/styrearbeid/v-styrearbeid/eierrollen-styrerollen-og-daglig-lederrollen-i-sma-og-mellomstore-bedrifter> .

Wagner, C. Peter: *Leading Your Church to Growth*. Venture (California), Regal Books: 1984.  
Wagner, C. Peter: *Strategies for Church Growth*. Venture (California), Regal Books: 1987.  
Warren, Robert: *The Healthy Churches' Handbook*. London, Church House Publishing: 2004.  
Watkins, Michael D.: «Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why» i *Harvard Business Review*, 10. September 2007, besøkt 20.12.2016:  
<https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what> .

#### Statistikk:

Kirkestatistikk: NSD – Norsk senter for forskningsdata: <http://www.nsd.uib.no/data/kirke/>

Samfunnsstatistikk: Statistisk sentralbyrå: [www.ssb.no](http://www.ssb.no)

#### Andre konsulterte verk:

Everett, Euris L. og Furseth, Inger. *Masteroppgaven*. Oslo, Universitetsforlaget: 2012.

Pettersen, Tove. *Skriv*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS: 2015.

Hovik, Hilde. (11.10.2015). Ønsker ikke «Vår far» i Spjelkavik kirke. *Sunnmørsposten*, s. 2-3.



## 9. Vedlegg

### 9.1 Figurliste

Figur 1 Utvalg etter opprinnelige kriterier .....	20
Figur 2 Utvalg etter reviderte kriterier .....	21
Figur 3 Endelig utvalg.....	21
Figur 4 Samlegraf for alle respondenter.....	47
Figur 5 Oversikt over vekst i forhold til tidlig tilgang til trosopplæringsmidler.....	49
Figur 6 Uenighet mellom funksjoner pr. kategori.....	52

### 9.2 Tallmateriale for menighetene

Alle menighetene har vekst i 4 av 5 år, samt årene 2014 og -15.

Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bøler	Medlemmer i Den norske kirke	8668	8514	8492	8463	8364	8223
	Tilhørige i Den norske kirke	547	561	576	618	627	639
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	9215	9075	9068	9081	8991	8862
	Dåpshandlinger	14	44	89	49	58	66
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	11	40	76	34	39	55
	Konfirmerte (deltatt i forbønnshandlingen)	49	60	54	52	69	75
	Gudstjenester, søn- og helligdager	54	50	53	59	57	57
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	5204	8402	7954	7810	8789	9447
	Julaftensgudstjenester	1	1	2	2	2	2
	Deltakere, julaftensgudstjenester	170	650	662	613	810	830
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	53	49	51	57	55	55
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	5034	7752	7292	7197	7979	8617
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	95	158	143	126	145	157
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0103	0,0174	0,0158	0,0139	0,0161	0,0177
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0012	0,0044	0,0084	0,0037	0,0043	0,0062
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0053	0,0066	0,0060	0,0057	0,0077	0,0085
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,1468
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,7260
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,1097
	Vekst dette året?		1	1	0	1	1
	Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,3275

Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sønedeled	Medlemmer i Den norske kirke	1199	1253	1239	1236	1236	1202
	Tilhørige i Den norske kirke	68	33	27	23	32	35
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	1267	1286	1266	1259	1268	1237
	Dåpshandlinger	16	15	11	12	11	10
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	3	11	8	7	11	8
	Konfirmerte (deltatt i forbønnsbehandlingen)	15	9	19	13	16	17
	Gudstjenester, søn- og helligdager	30	25	30	31	29	28
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	2412	1863	2141	2036	1656	1865
	Julaftensgudstjenester	1	1	1	1	1	1
	Deltakere, julaftensgudstjenester	298	325	280	275	287	297
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	29	24	29	30	28	27
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	2114	1538	1861	1761	1369	1568
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	73	64	64	59	49	58
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0575	0,0498	0,0507	0,0466	0,0386	0,0469
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0024	0,0086	0,0063	0,0056	0,0087	0,0065
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0118	0,0070	0,0150	0,0103	0,0126	0,0137
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						-0,0305
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,5074
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,1470
	Vekst dette året?		1	1	0	1	1
	Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,2080

Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nærøy	Medlemmer i Den norske kirke	1283	1355	1345	1341	1321	1308
	Tilhørige i Den norske kirke	50	52	44	35	31	31
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	1333	1407	1389	1376	1352	1339
	Dåpshandlinger	13	14	24	21	25	23
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	12	9	15	13	10	16
	Konfirmerte (deltatt i forbønnsbehandlingen)	20	31	19	24	25	20
	Gudstjenester, søn- og helligdager	28	32	37	38	33	27
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	2269	2395	2361	2428	3992	4800
	Julaftensgudstjenester	2	1	2	2	2	2
	Deltakere, julaftensgudstjenester	486	165	265	254	267	272
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	26	31	35	36	31	25
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	1783	2230	2096	2174	3725	4528
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	69	72	60	60	120	181
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0514	0,0511	0,0431	0,0439	0,0889	0,1353
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0090	0,0064	0,0108	0,0094	0,0074	0,0119
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0150	0,0220	0,0137	0,0174	0,0185	0,0149
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,2804
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,1344
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0465
	Vekst dette året?		1	1	1	1	1
	Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,1538

Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hobøl	Medlemmer i Den norske kirke	2236	2208	2196	2212	2256	2257
	Tilhørige i Den norske kirke	63	75	81	87	89	93
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	2299	2283	2277	2299	2345	2350
	Dåpshandlinger	29	18	19	20	29	23
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	24	13	11	12	18	17
	Konfirmerte (deltatt i forbønshandlingen)	21	21	33	34	27	33
	Gudstjenester, søn- og helligdager	29	29	34	33	34	32
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	2209	1897	2270	2443	2515	2208
	Julaftefgudstjenester	2	2	2	2	2	2
	Deltakere, julaftefgudstjenester	267	213	264	297	286	252
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	27	27	32	31	32	30
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	1942	1684	2006	2146	2229	1956
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	72	62	63	69	70	65
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0313	0,0273	0,0275	0,0301	0,0297	0,0277
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0104	0,0057	0,0048	0,0052	0,0077	0,0072
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0091	0,0092	0,0145	0,0148	0,0115	0,0140
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						-0,0210
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						-0,0225
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,1202
	Vekst dette året?		0	1	1	1	1
	Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,0256

Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meland	Medlemmer i Den norske kirke	5677	5808	5941	6062	6159	6142
	Tilhørige i Den norske kirke	176	193	224	239	228	249
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	5853	6001	6165	6301	6387	6391
	Dåpshandlinger	79	82	88	110	99	92
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	62	70	57	101	96	91
	Konfirmerte (deltatt i forbønshandlingen)	70	79	92	58	83	86
	Gudstjenester, søn- og helligdager	65	68	69	54	62	63
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	7578	8098	8264	6818	7985	8138
	Julaftefgudstjenester	3	2	2	2	2	3
	Deltakere, julaftefgudstjenester	655	732	718	679	772	690
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	62	66	67	52	60	60
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	6923	7366	7546	6139	7213	7448
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	112	112	113	118	120	124
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0191	0,0186	0,0183	0,0187	0,0188	0,0194
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0106	0,0117	0,0092	0,0160	0,0150	0,0142
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0120	0,0132	0,0149	0,0092	0,0130	0,0135
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0039
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,1025
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0597
	Vekst dette året?		1	0	1	1	1
	Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,0553

Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Odda	Medlemmer i Den norske kirke	4448	4388	4346	4318	4237	4175
	Tilhørige i Den norske kirke	83	87	87	95	89	92
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	4531	4475	4433	4413	4326	4267
	Dåpshandlinger	33	39	39	32	36	31
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	28	31	5	21	20	31
	Konfirmerte (deltatt i forbønns handlingen)	42	57	65	41	67	36
	Gudstjenester, søn- og helligdager	55	49	39	41	46	39
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	4304	4675	3765	3269	3571	3005
	Julaftensgudstjenester	1	1	1	1	5	4
	Deltakere, julaftensgudstjenester	239	288	167	210	208	330
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	54	48	38	40	41	35
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	4065	4387	3598	3059	3363	2675
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	75	91	95	76	82	76
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0166	0,0204	0,0214	0,0173	0,0190	0,0179
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0062	0,0069	0,0011	0,0048	0,0046	0,0073
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0093	0,0127	0,0147	0,0093	0,0155	0,0084
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0250
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,6092
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0741
	Vekst dette året?			1	0	1	1
Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,2361	

Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Åros	Medlemmer i Den norske kirke	1674	1688	1699	1723	1772	1801
	Tilhørige i Den norske kirke	93	95	100	125	109	119
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	1767	1783	1799	1848	1881	1920
	Dåpshandlinger	21	11	7	17	9	16
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	19	9	5	12	6	12
	Konfirmerte (deltatt i forbønns handlingen)	7	7	20	6	16	17
	Gudstjenester, søn- og helligdager	23	20	22	21	19	22
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	1238	1252	1275	1248	1287	1579
	Julaftensgudstjenester	1	1	1	1	1	1
	Deltakere, julaftensgudstjenester	103	110	93	110	110	110
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	22	19	21	20	18	21
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	1135	1142	1182	1138	1177	1469
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	52	60	56	57	65	70
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0292	0,0337	0,0313	0,0308	0,0348	0,0364
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0108	0,0050	0,0028	0,0065	0,0032	0,0063
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0040	0,0039	0,0111	0,0032	0,0085	0,0089
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0488
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,1614
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,5551
	Vekst dette året?			0	1	1	1
Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,255101	

Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Våler	Medlemmer i Den norske kirke	2758	2802	2841	2931	2992	2961
	Tilhørige i Den norske kirke	98	100	121	121	141	142
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	2856	2902	2962	3052	3133	3103
	Dåpshandlinger	26	35	29	36	30	31
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	23	32	21	30	28	29
	Konfirmerte (deltatt i forbønnsbehandlingen)	38	35	27	26	35	34
	Gudstjenester, søn- og helligdager	33	34	32	32	33	30
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	2368	2435	1904	2257	2569	2438
	Julaftensgudstjenester	2	2	2	2	2	2
	Deltakere, julaftensgudstjenester	185	205	196	247	241	229
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	31	32	30	30	31	28
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	2183	2230	1708	2010	2328	2209
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	70	70	57	67	75	79
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0247	0,0240	0,0192	0,0220	0,0240	0,0254
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0081	0,0110	0,0071	0,0098	0,0089	0,0093
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0133	0,0121	0,0091	0,0085	0,0112	0,0110
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0138
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0707
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						-0,0222
	Vekst dette året?		1	0	1	1	1
	Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,0208

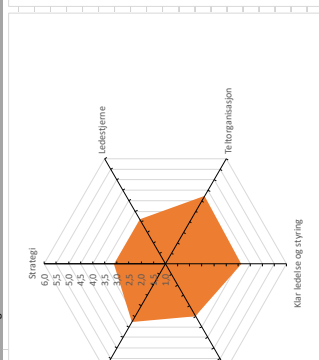
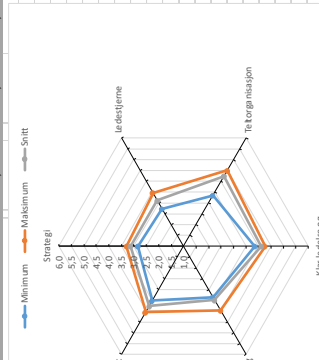
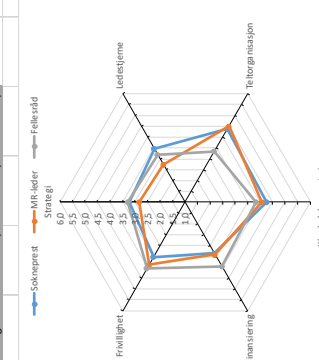
Menighet	Måltall	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Orkdal	Medlemmer i Den norske kirke	5236	5233	5228	5258	5276	5269
	Tilhørige i Den norske kirke	103	112	106	102	112	105
	Sum, medlemmer og tilhørige, Den norske kirke	5339	5345	5334	5360	5388	5374
	Dåpshandlinger	59	61	50	63	57	58
	Herav antall døpte som er bosatt i soknet	41	52	32	35	38	52
	Konfirmerte (deltatt i forbønnsbehandlingen)	45	48	29	44	57	54
	Gudstjenester, søn- og helligdager	54	55	48	49	51	47
	Deltakere, gudstjenester søn- og helligdager	5630	5377	5103	4796	5483	5305
	Julaftensgudstjenester	2	2	2	2	2	2
	Deltakere, julaftensgudstjenester	576	530	483	615	605	577
	Antall gudstjenester, søn- og helligdag, ex. julaften	52	53	46	47	49	45
	Antall gudstjenestedeltakere, søn- og helligdag, ex. julaften	5054	4847	4620	4181	4878	4728
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste, søn- og helligdag (ex. julaften)	97	91	100	89	100	105
	Antall gudstjenestedeltakere pr. gudstjeneste pr. medlem, søn- og helligdag (ex. julaften)	0,0182	0,0171	0,0188	0,0166	0,0185	0,0196
	Antall døpte fra soknet pr. medlem og tilhørig	0,0077	0,0097	0,0060	0,0065	0,0071	0,0097
	Antall konfirmerte i soknet pr. medlem og tilhørig	0,0084	0,0090	0,0054	0,0082	0,0106	0,0100
	Vekst i gudstjenestedeltakelse pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0186
	Vekst i antall dåp pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0848
	Vekst i antall konfirmanter pr. medlem, snitt pr. år, 2011-15						0,0839
	Vekst dette året?		1	0	1	1	1
	Vekst veiet pr. år og type 2011-15						0,0624

### 9.3 Spørsmålene pr. drivkraft

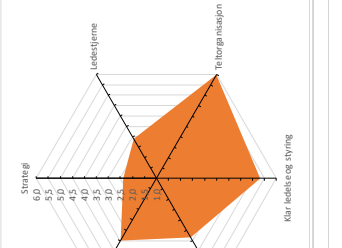
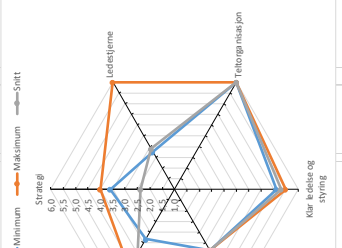
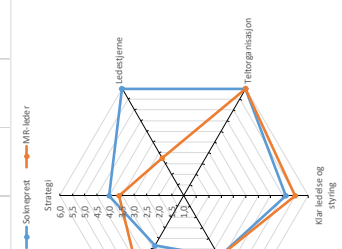
Strategi	1	Foreligger det en gyldig strategiplan for menigheten?
	2	Er planen vedtatt av menighetsrådet?
	3	Foreligger det gyldige delplaner (kirkemusikk, diakoni osv)?
	4	Er delplanene vedtatt av menighetsrådet?
	5	Er delplanene knyttet inn mot overordnet strategiplan for menigheten?
	6	Har menighetsrådet deltatt aktivt i utarbeidelse av planen(e) eller kun vedtatt den/dem?
	7	Foreligger det strategiplan som ikke er gyldig?
	8	Foreligger det delplaner som ikke er gyldige?
Ledestjerne	9	Har menigheten en ledestjerne som er tydelig og fokusert på eksterne mål og måten å arbeide på?
	10	Har menigheten en ledestjerne som er mindre tydelig - fokus på interne mål?
	11	Er ledestjernen kjent blant alle ansatte, på alle nivå?
	12	Styres alle av ledestjernen?
	13	Er det kun noen få ildsjeler som styres av den (inverst svar)?
Teltorganisasjon	14	Trår alle til på enkeltoppgaver ved behov?
	15	Ser alle hele menigheten som sin arbeidsoppgave, eller ser de enkelte kun sine områder?
	16	Er fleksibilitet - utover egne kjerneoppgaver - viktige vurderingskriterier ved ansettelser?
	17	Hvordan lærer de nyansatte seg hvordan bedriften fungerer, hvordan introduseres de?
Klar ledelse og styring	18	Finnes det engasjement og stolthet for menigheten?
	19	Har menighetsrådet valgt daglig leder for sin virksomhet?
	20	Er det en person som oppfattes som leder i menigheten?
	21	Rapporterer de ulike "fagene" til én leder (person/organ) fagmessig (ikke personalmessig)?
	22	Praktiseres frihet under ansvar eller detaljstyres de enkelte fagområder ovenfra (leder / menighetsråd)?
	23	I hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra vekstmenigheter?
	24	Er samspillet blant ansatte godt smurt, kan beslutninger taes raskt?
	25	Følger man aktivt opp mål- og aktivitetsplaner?
Finansiering	26	Gir lederne direkte, tydelig og ærlig feedback?
	27	Har menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indrekirkelige livet?
	28	Fikk menigheten trosopplæringsmidler tidlig (tidligst 2004)?
	29	Brukes kollekt til menighetens arbeid bevisst, sett i forhold til strategiplan?
	30	Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon el.a. (del-)finansiert av kommunen?
	31	Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon el.a. (del-)finansiert av menigheten?
Frivillighet	32	Vil styrket økonomi gi et vesentlig bedre indrekirkelig liv (uten opprettelse av nye stillinger) (inverst svar)?
	33	Er frivillighetsarbeidet i menigheten organisert?
	34	Inngår frivillige som en del av menighetens ordinære arbeidskraft, integrert i menighetsarbeidet og org. plan?
	35	Finnes det (hvor mange) arbeidsområder som helt drives av frivillige?
	36	Begrenses menigheten av tilgang på frivillige (inverst svar)?
	37	Er de frivillige spredt over ulike aldersgrupper?
	38	Er organisasjoner som definerer seg som del av DnK, men ikke under den, integrert i menighetens arbeid?

# 9.4 Resultater - intervjuene

Menighet		Samleark - alle menigheter					
Antall medlemmer i 2015							
		Sokneprest	MR-leider	Felleledd			
		Sokneprest	MR-leider	Felleledd			
		Snitt					
Innmattingsmal Strategi	1. Foreligger det en godlig strategiplan for menigheten?	21	21	9			
	2. Er planen vedtatt av menighetsrådet?	13	7				
	3. Foreligger det godlige delplaner (kirkesemlik, diakoni osv)?	48	46	21			
	4. Er delplanene vedtatt av menighetsrådet?	53	53	24			
	5. Er delplanene knyttet inn mot overordnet strategiplan for menigheten?	16	14	6			
Ledestjeme	6. Har menighetsrådet tatt aktivt i utarbeidelse av planen(e) eller kun vedtatt den/dem?	49	41	24			
	7. Foreligger det strategiplan som ikke er gyldige?	20	13	8			
	8. Foreligger det delplaner som ikke er gyldige?	13	9	6			
	9. Har menigheten en ledestjeme som er tydelig og fokusert på eksterne mål og måten å arbeide på?	34	22	18			
	10. Har menigheten en ledestjeme som er mindre tydelig - fokus på interne mål?	23	19	8			
Teltorganisasjon	11. Er ledestjemen kjent blant alle ansatte, på alle nivå?	42	30	15			
	12. Styres alle v ledestjemen?	38	32	15			
	13. Er det kun noen få i ledelsen som styres av den?	19	20	8			
	14. Trår alle til på enkeltoppøver ved behov?	21	19	21			
	15. Ser alle hele menigheten som sin arbeidsoppgave, eller ser de enkelte kun sine områder?	50	48	16			
Klar ledelse og styring	16. Er fleksibilitet - utøver egne kjernepopgaver - viktige vurderingskriterier ved ansatte/er?	40	35	14			
	17. Hvordan lærer de nyansatte seg hvor dan menigheten fungerer, hvordan introduseres de?	38	38	10			
	18. Finner det engasjement og stolthet for menigheten?	32	29	11			
	19. Har menighetsrådet valgt daglig leder for sin virksomhet?	44	51	16			
	20. Er det en person som oppfattes som leder i menigheten?	24	23	9			
Finansiering	21. Rapporteres de ulike "fagene" til én leder (person/organ) fagmessig (ikke personnæmsag)?	40	43	15			
	22. Praktiseres frihet under ansvar eller delvises de enkelte fagområder overifra (leder/ menighetsråd)?	27	36	12			
	23. I hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra vekstmenigheter?	51	52	23			
	24. Er samspillet blant ansatte godt, smart, kan beslutninger tas raskt?	31	24	15			
	25. Følger man aktivt opp mål- og aktivetsplaner?	44	39	17			
Frivillighet	26. Gir lederne direkte, tydelig og ærlig feedback?	47	35	15			
	27. Har menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indre kirkelige livet?	43	42	17			
	28. Fikk menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indre kirkelige livet?	39	49	23			
	29. Brukes kollekt til menighets arbeid bevisst, sett i forhold til strategiplan?	33	33	19			
	30. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.a. (del-/finansiert av kommunen)?	29	27	11			
Mål	31. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.a. (del-/finansiert av menigheten)?	19	17	9			
	32. Vil styret økonomi gi et vesentlig bedre indre kirkelig liv (uten opprettelse av nye stillinger) (Inverst svar)?	25	18	11			
	33. Er frivillighetsarbeidet i menigheten organisert?	36	40	22			
	34. Inngår frivillige som en del av menighetens ordinære arbeidskraft, integrert i menighetsarbeidet og og plan?	25	23	13			
	35. Finner det (hvor mange) arbeidsområder som helt drives av frivillige?	36	38	17			
Mål	36. Begreves menigheten av tilgang på frivillige (Inverst svar)?	30	37	14			
	37. Er de frivillige spredd over ulike aldersgrupper?	25	30	12			
	38. Er organisasjoner som de finerer seg som del av DnK, men ikke under den, integrert i menighetens arbeid?	34	34	19			
		40	47	22			
		1,40826873					
Spørsmål 1 - 8	Strategi	3.1	3.2	2.8	3.3	3.1	
Spørsmål 9 - 14	Ledestjeme	3.1	3.5	2.7	3.2	3.5	3.1
Spørsmål 15 - 19	Teltorganisasjon	4.2	4.4	4.5	3.4	4.5	4.2
Spørsmål 20 - 28	Klar ledelse og styring	4.1	4.3	4.1	3.8	4.3	4.1
Spørsmål 29 - 34	Finansiering	3.5	3.4	3.4	4.0	4.0	3.5
Spørsmål 35 - 40	Frivillighet	3.8	3.5	3.9	4.0	4.0	3.8

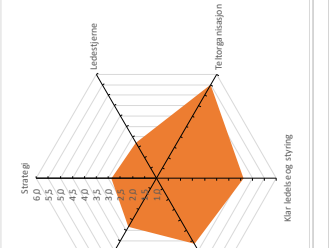
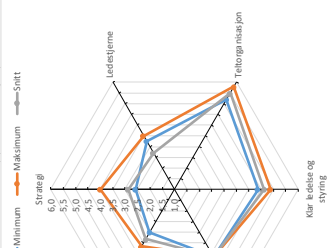
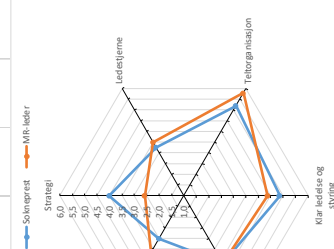


Mønstret		Bøler		8223			
Antall medlemmer i 2015							
Innmattingsmål Strategi	1. Foreligger det en gyldig strategiplan for menigheten?	Solopprest	MR-leider	Fellesråd	Fellesråd		
	2. Er planen vedtatt av menighetsrådet?	Funksjon:	MR-leider	Fellesråd	Fellesråd		
	3. Foreligger det gyldige delplaner (kirkemusikk, diakoni osv)?	Solopprest	MR-leider	Fellesråd	Fellesråd		
	4. Er delplanene vedtatt av menighetsrådet?	1	1	1	1		
	5. Er delplanene knyttet inn mot overordnet strategiplan for menigheten?	0	0	0	0		
	6. Har menighetsrådet tatt aktivt utarbeidelse av planene/eller kun vedtatt den/dem?	6	6	6	6		
	7. Foreligger det strategiplan som ikke er gyldig?	0	0	0	0		
	8. Foreligger det delplaner som ikke er gyldige?	1	2	1	2		
	9. Har menigheten en ledestjerne som er tydelig og fokuserer på å etablere mål og måten å arbeide på?	0	0	0	0		
	10. Har menigheten en ledestjerne som er mindre tydelig - fokus på interne mål?	0	2	0	2		
Ledestjerne	11. Er ledestjernen kjent blant alle ansatte, på alle nivå?	4,5	3	4,5	3		
	12. Styres alle av ledestjernen?	6	3	6	3		
	13. Er det kun noen få individer som styres av den (hvært svar)?	3,5	0	3,5	0		
	14. Tror alle til på enkeltoppfølger ved behov?	6	6	6	6		
	15. Ser alle hele menigheten som sin arbeidsoppgave, eller ser de enkelte hun sine områder?	6	6	6	6		
	16. Er fellestiltet - uover egne kjernepoppler - videlig vurderingskriterier ved ansatte/ans?	6	6	6	6		
	17. Hvordan hører de nyutvalgte seg hvordan bedriften fungerer, hvordan introduseres de?	6	6	6	6		
	18. Finnes det engasjement og stolthet for menigheten?	6	6	6	6		
	19. Har menighetsrådet valgt daglig leder for sin virksomhet?	6	6	6	6		
	20. Er det en person som oppfattes som leder i menigheten?	3	6	3	6		
Klar ledelse og styring	21. Rapporterer de ulike "lagene" til én leder (person/organ) fagmessig (ikke personmessig)?	6	6	6	6		
	22. Praktiseres frihet under ansvar eller delvis styres de enkelte fagområder overfor leder / menighetsråd?	6	6	6	6		
	23. I hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra vekstområder?	4	3	4	3		
	24. Er samspillet blant ansatte godt, snar, kan beslutninger tas raskt?	6	6	6	6		
	25. Følger man aktivt opp mål- og aktivitetsskjemaer?	6	6	6	6		
	26. Gir lederne direkte, tydelig og ærlig feedback?	4,5	4	4,5	4		
	27. Har menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indre/leilige livet?	6	6	6	6		
	28. Rik menigheten tross planeringsområder tidlig (tidligst 2004)?	1	1	1	1		
	29. Brukes kollekt til menighets arbeid bevisst, sett i forhold til strategiplan?	3	2	3	2		
	30. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.s. (del-)finansiert av kommunen?	1	2	1	2		
Frivillighet	31. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.s. (del-)finansiert av menigheten?	6	6	6	6		
	32. Vil styret økonomi gi et vesentlig bidrag i økonomisk liv (uten opprettelse av nye stillinger) (inverst svar)?	6	6	6	6		
	33. Er frivillighetsrådet i menigheten organisert?	1	2	1	2		
	34. Inngår frivillige som en del av menighetsens ordinære arbeidskraft, integrert i menighetsarbeidet og org.-plan?	6	6	6	6		
	35. Finnes det (hvor mange) arbeidsområder som helt drives av frivillige?	6	6	6	6		
	36. Begrunns menigheten av tilgang på frivillige (Inverst svar)?	4	5	4	5		
	37. Er de frivillige spredd over ulike aldersgrupper?	4	3	4	3		
	38. Er organisasjoner som definerer seg, som del av DMK, men ikke under den, integrert i menighetsens arbeid?	3,5	3	3,5	3		
	0,85:36854						
	Spørsmål 1 - 8	Strategi	Solopprest	MR-leider	Fellesråd	Minimum	Maksimum
Spørsmål 9 - 14	Ledestjerne	4,0	3,6	4,0	3,6	4,0	2,4
Spørsmål 15 - 19	Tilleggsstillinger	2,9	2,8	2,9	2,8	2,9	2,9
Spørsmål 20 - 28	Klar ledelse og styring	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Spørsmål 29 - 34	Finansiering	5,3	5,1	5,3	5,1	5,3	5,3
Spørsmål 35 - 40	Frivillighet	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
		4,0	3,3	4,7	3,3	4,7	4,0



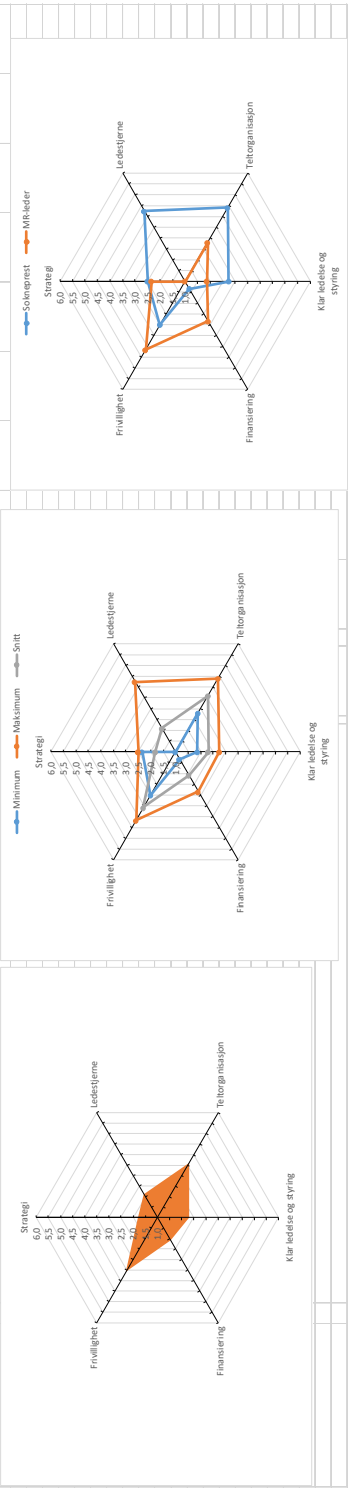


Menighet		Søndeled		1202	
Antall medlemmer i 2015					
Innmattingsmål	Strategi	Søknest		Fellesråd	
		MR-leier		Fellesråd	
Ledestjerne		Søknest		Fellesråd	
		MR-leier		Fellesråd	
Teltorganisasjon		Søknest		Fellesråd	
		MR-leier		Fellesråd	
Klar ledelse og styring		Søknest		Fellesråd	
		MR-leier		Fellesråd	
Finansiering		Søknest		Fellesråd	
		MR-leier		Fellesråd	
Frivillighet		Søknest		Fellesråd	
		MR-leier		Fellesråd	
Spørsmål 1 - 8	Strategi	2,9	2,6	2,6	2,9
Spørsmål 9 - 14	Ledestjerne	2,7	3,3	3,3	2,7
Spørsmål 15 - 19	Teltorganisasjon	5,3	5,2	5,2	5,3
Spørsmål 20 - 28	Klar ledelse og styring	4,6	4,4	4,4	4,6
Spørsmål 29 - 34	Finansiering	4,2	4,2	4,2	4,2
Spørsmål 35 - 40	Frivillighet	3,3	3,0	3,0	3,3
		2,1428714			
		Strategi	2,6	2,6	2,6
		Ledestjerne	3,3	3,3	3,3
		Teltorganisasjon	5,2	5,2	5,2
		Klar ledelse og styring	4,4	4,4	4,4
		Finansiering	4,2	4,2	4,2
		Frivillighet	3,0	3,0	3,0
		Søknest	4,0	4,0	4,0
		MR-leier	2,6	2,6	2,6
		Fellesråd	2,6	2,6	2,6
		Strategi	2,6	2,6	2,6
		Ledestjerne	3,3	3,3	3,3
		Teltorganisasjon	5,2	5,2	5,2
		Klar ledelse og styring	4,4	4,4	4,4
		Finansiering	4,2	4,2	4,2
		Frivillighet	3,0	3,0	3,0
		Søknest	4,0	4,0	4,0
		MR-leier	2,6	2,6	2,6
		Fellesråd	2,6	2,6	2,6
		Strategi	2,6	2,6	2,6
		Ledestjerne	3,3	3,3	3,3
		Teltorganisasjon	5,2	5,2	5,2
		Klar ledelse og styring	4,4	4,4	4,4
		Finansiering	4,2	4,2	4,2
		Frivillighet	3,0	3,0	3,0
		Søknest	4,0	4,0	4,0
		MR-leier	2,6	2,6	2,6
		Fellesråd	2,6	2,6	2,6

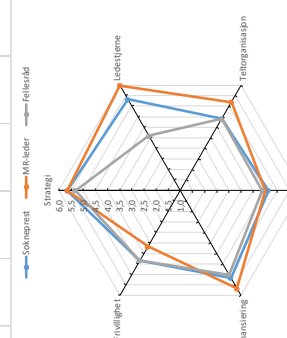
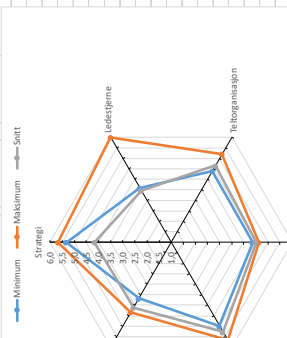
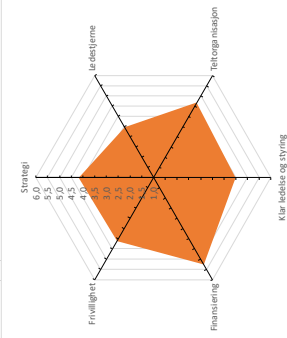


Menighet		Næroy																																																									
Antall medlemmer i 2015		1308																																																									
<p><b>Innholdsgrunnlag</b></p> <p>Strategi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forligger det en god strategiplan for menigheten?</li> <li>2. Er planen vedtatt av menighetsrådet?</li> <li>3. Forligger det godkjente planer (kirkelig, diakon osv)?</li> <li>4. Er planen vedtatt av menighetsrådet?</li> <li>5. Er planen vedtatt av menighetsrådet?</li> <li>6. Er planen vedtatt av menighetsrådet?</li> <li>7. Forligger det strategiplan som ikke er frivillig?</li> <li>8. Forligger det strategiplan som ikke er frivillig?</li> <li>9. Forligger det strategiplan som ikke er frivillig?</li> <li>10. Har menigheten en lederstjerne som er tydelig og fokusert på aktorne mål og måten å arbeide på?</li> <li>11. Har menigheten en lederstjerne som er tydelig og fokusert på aktorne mål og måten å arbeide på?</li> <li>12. Er lederstjernen kjent blant alle ansatte, på alle nivå?</li> <li>13. Styres alle av lederstjernen?</li> <li>14. Er det kun noen få, ledere som styres av den (Innvert svar)?</li> <li>15. Tror alle til på enkeltoppfølging ved behov?</li> <li>16. Ser alle hele menigheten som sin arbeidsoppgave, eller ser de enkelte kun sine områder?</li> <li>17. Er fleksibilitet - utøver egne kjerneoppgaver, viktige vurderingskriterier ved ansettelser?</li> <li>18. Hvordan lærer de nye ansatte seg hvordan menigheten fungerer, hvordan introduseres det?</li> <li>19. Finnes det engagementsråd, daglige leder for sin virksomhet?</li> <li>20. Har menighetsrådet valgt daglige leder for sin virksomhet?</li> <li>21. Er det en person som oppfattes som leder i menigheten?</li> <li>22. Rapporterer de ulike "lagene" til en leder (person/organ) fagmessig (ikke persona inneslutt)?</li> <li>23. Praktiseres frihet under ansvar eller detaljstyres de enkelte fagområder ovenfra (leder / menighetsråd)?</li> <li>24. Hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra vekstmenigheter?</li> <li>25. Er samspillet blant ansatte godt, smart, kan beslutninger tas raskt?</li> <li>26. Følger man aktivt opp mål- og aktivitetsplaner?</li> <li>27. Gir lederne direkte, tydelig og årlig feedback?</li> <li>28. Fikk menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indre kirkelige livet?</li> <li>29. Fikk menigheten trosoppbyggingsmidler tidlig (tidligst 2004)?</li> <li>30. Brukes kollekt til menighets arbeid bevisst, sett i forhold til strategiplan?</li> <li>31. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.a. (del-finansiert av menigheten)?</li> <li>32. Vil styrket økonomi gi et vesentlig bedre indre kirkelig liv (uten opprette nye stillinger) (Innvert svar)?</li> <li>33. Er frivillighetsarbeidet i menigheten organisert?</li> <li>34. Inngår frivillige som en del av menighetens ordinære arbeidskraft, integrert i menighetsarbeidet og org. plan?</li> <li>35. Finnes det (hvor mange) arbeidsområder som helt drives av frivillige?</li> <li>36. Begrenses menigheten av tilgang på frivillige (Innvert svar)?</li> <li>37. Er det frivillige spredd over ulike aldersgrupper?</li> <li>38. Er organisasjonspner som definerer seg som del av DnK, men ikke under den, integrert i menighetens arbeid?</li> </ol>																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Spørsmål</th> <th>1 - 8</th> <th>9 - 14</th> <th>15 - 19</th> <th>20 - 28</th> <th>29 - 34</th> <th>35 - 40</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Strategi</td> <td>2.1</td> <td>3.4</td> <td>3.4</td> <td>3.4</td> <td>3.4</td> <td>2.1</td> </tr> <tr> <td>Lederstjerne</td> <td>1.5</td> <td>2.6</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>Telorganisasjon</td> <td>3.1</td> <td>3.8</td> <td>4.0</td> <td>1.6</td> <td>4.0</td> <td>3.1</td> </tr> <tr> <td>Klar ledelse og styring</td> <td>3.3</td> <td>3.8</td> <td>3.3</td> <td>2.9</td> <td>3.8</td> <td>3.3</td> </tr> <tr> <td>Finansiering</td> <td>3.4</td> <td>3.5</td> <td>3.5</td> <td>3.3</td> <td>3.3</td> <td>3.4</td> </tr> <tr> <td>Frivillighet</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td colspan="7" style="text-align: center;">1,61764706</td> </tr> </tbody> </table>				Spørsmål	1 - 8	9 - 14	15 - 19	20 - 28	29 - 34	35 - 40	Strategi	2.1	3.4	3.4	3.4	3.4	2.1	Lederstjerne	1.5	2.6	1.0	1.0	1.0	1.5	Telorganisasjon	3.1	3.8	4.0	1.6	4.0	3.1	Klar ledelse og styring	3.3	3.8	3.3	2.9	3.8	3.3	Finansiering	3.4	3.5	3.5	3.3	3.3	3.4	Frivillighet	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	1,61764706						
Spørsmål	1 - 8	9 - 14	15 - 19	20 - 28	29 - 34	35 - 40																																																					
Strategi	2.1	3.4	3.4	3.4	3.4	2.1																																																					
Lederstjerne	1.5	2.6	1.0	1.0	1.0	1.5																																																					
Telorganisasjon	3.1	3.8	4.0	1.6	4.0	3.1																																																					
Klar ledelse og styring	3.3	3.8	3.3	2.9	3.8	3.3																																																					
Finansiering	3.4	3.5	3.5	3.3	3.3	3.4																																																					
Frivillighet	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5																																																					
1,61764706																																																											
<p>Klar ledelse og styring</p>																																																											
<p>Klar ledelse og styring</p>																																																											
<p>Klar ledelse og styring</p>																																																											

Menighet			Hobøl			
Antall medlemmer i 2015			2257			
Innmøttingsmål	Sokneprest		MR-leder		Fellesråd	
Strategi	Funksjon:	MR-leder	MR-leder	MR-leder	Fellesråd	Fellesråd
	Sokneprest	MR-leder	MR-leder	MR-leder	Fellesråd	Fellesråd
1. Foreligger det en gyldig strategiplan for menigheten?	1	1	1	1	1	1
2. Er planen vedtatt av menighetsrådet?	0	0	0	0	0	0
3. Foreligger det gyldige delplaner (kirkemissisk, diakoni osv)?	5	5	5	5	5	5
4. Er delplanene vedtatt av menighetsrådet?	5	5	5	5	5	5
5. Er delplanene knyttet inn mot overordnet strategiplan for menigheten?	0	0	0	0	0	0
6. Har menighetsrådet dekket aktivt i utarbeidelse av planen(e) eller kun vedtatt den/dem?	2	1,5	2	1,5	2	1,5
7. Foreligger det strategiplan som ikke er gyldig?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
8. Foreligger det delplaner som ikke er gyldige?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
9. Har menigheten en ledelse som er tydelig og fokusert på eksterne mål og måten å arbeide på?	4	2,5	4	2,5	4	2,5
10. Har menigheten en ledelse som er mindre tydelig - fokus på interne mål?	3	2,0	3	2,0	3	2,0
11. Er ledestjernen kjent blant alle ansatte, på alle nivå?	5	3,0	5	3,0	5	3,0
12. Styes alle av ledestjernen?	5	3,0	5	3,0	5	3,0
13. Er det kun noen få ledere som styes av den (inverkt svar)?	0	0,0	0	0,0	0	0,0
14. Trår alle til på enkeltoppgaver ved behov?	6	4,0	6	4,0	6	4,0
15. Ser alle hele menigheten som sin arbeidsoppgave, eller ser de enkelte kun sine områder?	2	2,0	2	2,0	2	2,0
16. Er fleksibilitet - utover egne ligningsoppgaver - viktige vurderingskriterier ved ansettelser?	4	3,5	4	3,5	4	3,5
17. Hvordan lærer de nyansette seg hvordan menigheten fungerer, hvordan introduseres de?	2	3,0	2	3,0	2	3,0
18. Finner det engasjement og stolthet for menigheten?	6	5,5	6	5,5	6	5,5
19. Har menighetsrådet valgt dårlig leder for sin virksomhet?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
20. Er det en person som oppfattes som leder i menigheten?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
21. Rapporterer de ulike "fagene" til én le (der/person/organ) i årsmøtet?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
22. Praktiseres frihet under ansvar eller detaljstyes de enkelte fagområder ovenfra (leder / menighetsråd)?	6	5,5	6	5,5	6	5,5
23. I hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra vekstmenigheter?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
24. Er samspillet blant ansatte godt smurt, kan beslutninger taes raskt?	5	3,0	5	3,0	5	3,0
25. Følger man aktivt opp mål- og aktivitetsplaner?	3	3,0	3	3,0	3	3,0
26. Gr lederne direkte, tydelig og ærlig feedback?	4	3,0	4	3,0	4	3,0
27. Har ledelsen tilfredsstillende økonomi til å drive de i andre kirkelige livet?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
28. Fikk menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive de i andre kirkelige livet?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
29. Brukes kollekt til menighetsarbeid bevisst, sett i forhold til strategiplan?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
30. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon et. a. (del-)finansiert av kommunen?	4	2,5	4	2,5	4	2,5
31. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon et. a. (del-)finansiert av menigheten?	1	1,0	1	1,0	1	1,0
32. Vil styrket økonomi gi et vesentlig bedre indre kirkelig liv (uten oppretteise av nye stillinger) (inverst svar)?	3	4,0	3	4,0	3	4,0
33. Er frivillighetsarbeidet i menigheten organisert?	4	2,5	4	2,5	4	2,5
34. Inngår frivillige som en del av menighetens ordinære arbeidskraft, integrert i menighetsarbeidet og org. plan?	4	4,0	4	4,0	4	4,0
35. Finner de (hvor mange) arbeidsområder som helt drives av frivillige?	3	3,5	3	3,5	3	3,5
36. Begrenses menigheten av tilgang på frivillige (inverst svar)?	2	2,0	2	2,0	2	2,0
37. Er de frivillige spredd over ulike aldersgrupper?	5	5,0	5	5,0	5	5,0
38. Er organisasjoner som definerer seg som del av DnK, men ikke under den, integrert i menighetens arbeid?	3	4,5	3	4,5	3	4,5
	1.23252941					
Spørsmål 1 - 8	Strategi	1,8	2,5	2,3	2,3	1,8
Spørsmål 9 - 14	Ledestjerne	2,1	4,3	1,0	1,0	4,3
Spørsmål 15 - 19	Tilbudsområder	3,6	4,4	2,8	2,8	4,4
Spørsmål 20 - 28	Klar ledelse og styring	2,3	2,8	1,9	1,9	2,8
Spørsmål 29 - 34	Finansiering	2,1	1,3	2,8	2,8	2,1
Spørsmål 35 - 40	Frivillighet	3,6	3,0	4,2	4,2	3,6
	Minimum					
	Maksimum					
	Snitt					



Menighet		Meland		Fellesråd	
Antall medlemmer i 2015		6142		Fellesråd	
Innmattingsmål		Sokneprest	Mk-leider	Funksjon:	Fellesråd
Strategi		Sokneprest	Mk-leider	Sokneprest	Fellesråd
1. Foreligger det en gyldig strategiplan for menigheten?		6	6	6	6
2. Er planen vedtatt av menighetsrådet?		6	6	6	6
3. Foreligger det gyldige delplaner (konkretsk, diakoni osv)?		6	6	6	6
4. Er delplanene vedtatt av menighetsrådet?		6	5	6	6
5. Er delplanene knyttet til mot ovennevnte strategiplan for menigheten?		5	5	5	5
6. Har menighetsrådet deltatt aktivt i utarbeidelse av planene? Eller kun vedtatt dem/dem?		5	6	5	6
7. Foreligger det strategiplan som ikke er gyldig?		0	0	0	0
8. Foreligger det delplaner som ikke er gyldige?		0	0	0	0
9. Har menigheten en plan som er tydelig og fokusert på akterne mål og måten å arbeide på?		6	6	6	6
10. Har ledelsen og ledere i alle sognene tydelige mål og fokus på interne mål?		6	6	6	6
11. Er ledelse og ledere i alle sognene tydelige i fokus på interne mål?		6	6	6	6
12. Stryk alle av ledelsesplaner?		4	6	4	6
13. Er det kun noen få ledere som styres av den (invest svar)?		0	0	0	0
14. Trår alle til på enkeltoppaver ved behov?		6	6	6	6
15. Ser alle hele menigheten som sin arbeidsoppgave, eller ser de enkelte kun sine områder?		5	5	5	5
16. Er fleksibilitet - utøver egne kjernepopulær - viktige vurderingskriterier ved ansettelse?		3	3	3	3
17. Hvordan lærer de nyansatte seg hvordan menigheten fungerer, hvordan introduseres de?		4	6	4	6
18. Finnes det engasjement og stolthet for menigheten?		5	6	5	6
19. Har menighetsrådet valgt daglig leder for sin virksomhet?		1	1	1	1
20. Er det en person som oppfattes som leder i menigheten?		4	6	4	6
21. Rapporterer de ulike "fagene" til én leder (person/organ) fagmessig (ikke personmessig)?		5	6	5	6
22. Praktiseres frihet under ansvar eller detaljstyres de enkelte fagområder overfor leder / menighetsråd?		6	6	6	6
23. Hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra velstmenigheter?		6	6	6	6
24. Er samspillet blant ansatte godt, smart, kan beslutninger tas raskt?		4	6	4	6
25. Følger man aktivt opp mål- og aktivhetsplaner?		5	5	5	5
26. Gir lederne direkte, tydelig og ærlig feedback?		4	6	4	6
27. Har menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indre kirkelige livet?		5	6	5	6
28. Fikk menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indre kirkelige livet?		6	6	6	6
29. Brukes kollekt til menighets arbeid børsst, sett i forhold til strategiplan?		2	6	2	6
30. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.a. (del-)finansiert av kommunen?		6	6	6	6
31. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.a. (del-)finansiert av menigheten?		6	6	6	6
32. Vil styret økonomi gi et vesentlig bedre indre kirkeleg liv (uten opprettelse av nye stillinger) (invest svar)?		5	5	5	5
33. Er frivillighetsarbeidet i menigheten organisert?		3	3	3	3
34. Invgår frivillige som en del av menighets ordinære arbeidskraft, integrert i menighetsarbeidet og org. plan?		6	6	6	6
35. Finnes det (hvor mange) arbeidsområder som helt drives av frivillige?		5	6	5	6
36. Lagenses menigheten av tilgang på frivillige (invest svar)?		3	3	3	3
37. Er de frivillige spredd over ulike aldersgrupper?		4	4	4	4
38. Er organisasjoner som definerer seg som del av DnK, men ikke under den, integrert i menighets arbeid?		4	4	4	4
		0,60606061			
		4,2	5,7	5,3	5,7
		3,5	5,3	3,6	4,2
		4,7	4,4	5,2	4,7
		4,5	4,6	4,4	4,5
		5,3	5,2	5,0	5,3
		4,1	3,7	4,3	4,1
Spørsmål 1 - 8	Strategi	4,2	5,7	5,3	5,7
Spørsmål 9 - 14	Ledestjerne	3,5	5,3	3,6	4,2
Spørsmål 15 - 19	Teltorganisasjon	4,7	4,4	5,2	4,7
Spørsmål 20 - 28	Klar ledelse og styring	4,5	4,6	4,4	4,5
Spørsmål 29 - 34	Finansiering	5,3	5,2	5,0	5,3
Spørsmål 35 - 40	Frivillighet	4,1	3,7	4,3	4,1

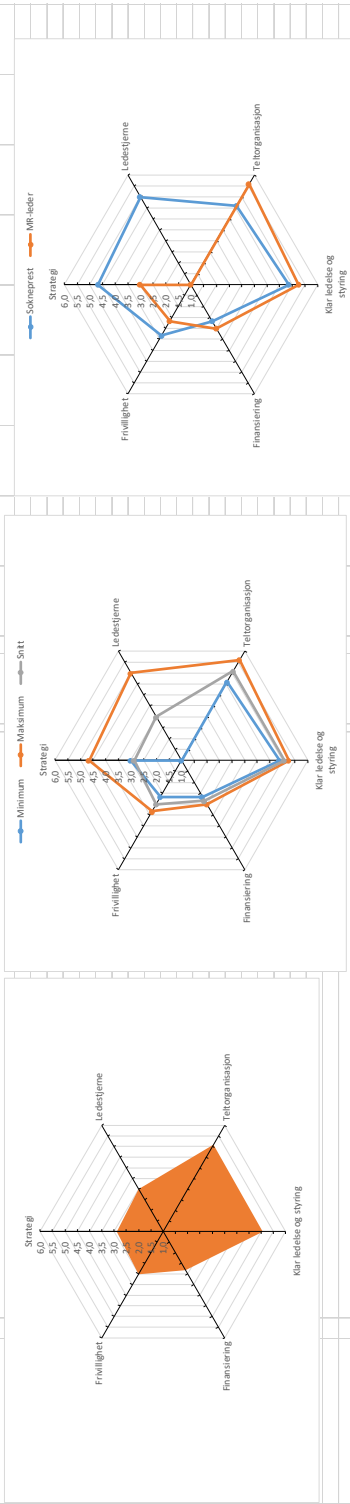




<b>Menighet</b>	<b>Aros</b>
Antall medlemmer i 2015	1801

Spørsmål	Sokneprest	MR-leider	Felle råd	Sokneprest	MR-leider	Felle råd
Funksjon:	Sokneprest	Felle råd	MR-leider	Sokneprest	Felle råd	MR-leider
Snitt						
1. Foreligger det en gyldig strategiplan for menigheten?	1	1	1	1	1	1
2. Er planen vedtatt av menighetsrådet?	0	0	0	0	0	0
3. Foreligger det gyldige delplaner (kirkemusikk, diakoni osv)?	6	4	4	6	4	4
4. Er delplanene vedtatt av menighetsrådet?	6	6	6	6	6	6
5. Er delplanene knyttet inn mot overordnet strategiplan for menigheten?	0	0	0	0	0	0
6. Har menighetsrådet deltatt aktivt i utarbeidelse av planen(e) eller kun vedtatt den/dem?	5	5	5	5	5	5
7. Foreligger det strategiplan som ikke er gyldig?	3	3	3	3	3	3
8. Foreligger det delplaner som ikke er gyldige?	3	3	3	3	3	3
9. Har menigheten en ledelse som er tydelig og fokusert på eksterne mål og måten å arbeide på?	4	1	1	4	1	1
10. Har menigheten en ledelse som er mindre tydelig - fokus på interne mål?	2,5	3,5	3,5	2,5	3,5	3,5
11. Er ledelsesmennt kjent blant alle ansatte, på alle nivå?	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
12. Skyes alle av ledelse/ledere?	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
13. Er det kun noen få ledere som styres av den (Innverst svar)?	4	4	4	4	4	4
14. Tror alle til på enkelt oppgaver ved behov?	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
15. Ser alle hele menigheten som sin arbeidspolje, eller ser de enkelte kun sine områder?	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
16. Er fleksibilitet - utøver egne kjerneoppgaver - viktige vurderingskriterier ved ansettelse?	4,0	3	3	4,0	3	3
17. Hvordan lærer de nyansatte seg hvordan menigheten fungerer, hvordan introduseres de?	6,0	6	6	6,0	6	6
18. Finnes det engasjement og stolthet for menigheten?	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
19. Har menighetsrådet valgt daglig leder for sin virksomhet?	6	6	6	6	6	6
20. Er det en person som oppfattes som leder i menigheten?	6	6	6	6	6	6
21. Rapporterer de ulike "lagene" til én leder (person/organ) fagmessig (ikke personmessig)?	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
22. Praktiseres frihet under ansvar eller detaljstyres de enkelte fagområder overfra (leder / menighetsråd)?	5,0	4	4	5,0	4	4
23. I hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra vekstmenigheter?	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
24. Er samspillet blant ansatte godt smurt, kan beslutninger tas raskt?	5,0	5	5	5,0	5	5
25. Følger man aktive oppmål- og aktivitet planer?	4,5	3	3	4,5	3	3
26. Går ledere direkte tydelig og seriøse feedback?	6,0	6	6	6,0	6	6
27. Har menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det ideelle arbeidet?	4,0	3	3	4,0	3	3
28. Er økonomi tilfredsstillende økonomi til å drive det ideelle arbeidet?	4,0	3	3	4,0	3	3
29. Bekves kollekt til menighetsens arbeid bevisst sett forholds til strategiplan?	3,0	3	3	3,0	3	3
30. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon(e) a. (del) finansiert av kommunen?	1	1	1	1	1	1
31. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon(e) a. (del) finansiert av menigheten?	1	1	1	1	1	1
32. Vil styret prioritere et vesentlig bedre inntektsnivå (uten opprettselse av nye stillinger) (Innverst svar)?	2,0	2	2	2,0	2	2
33. Er frivilligstansarbeid i menigheten organisert?	3,5	4	4	3,5	4	4
34. Inngår frivillige som en del av menigheten ordinære arbeidskraft, inngår ert i menighetsarbeidet og org. plan?	4,0	4	4	4,0	4	4
35. Finnes det (hvor mange) arbeidsområder som lett drives av frivillige?	3,5	3	3	3,5	3	3
36. Begrensnes menigheten av tilgang på frivillige (Innverst svar)?	2,0	2	2	2,0	2	2
37. Er de frivillige spreidd over ulike aldersgrupper?	3,0	3	3	3,0	3	3
38. Er organisasjoner som definerer seg som del av Dnk, men ikke under den, integrert i menigheten arbeid?	2,0	2	2	2,0	2	2

Spørsmål 11 - 8	Sokneprest	MR-leider	Felle råd	Minimum	Maksimum	Snitt
Strategi	4,7	3,0	3,0	3,0	4,7	2,9
Ledelse	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0	3,0
Teltorganisasjon	5,1	4,6	4,6	4,6	5,1	5,1
Klar ledelse og styring	4,9	5,3	5,3	4,9	5,3	5,1
Finansiering	2,7	3,0	3,0	2,7	3,0	2,8
Frivillighet	3,3	2,7	2,7	2,7	3,3	3,0



Menighet			Våler		
Antall medlemmer i 2015			2061		
Innrettingsmål	Svart		MR-leider		Fellesråd
Strategi	Svart		MR-leider		Trossppl.-Fellesråd
1. Forligger det en tydelig strategiplan for menigheten?	3	1	3	3	1
2. Er planen vedtatt av menighetsrådet?	10	0	1	1	1
3. Forligger det godkjente delplaner (for eksempel, diakoni osv)?	6	0	6	6	6
4. Er delplanene vedtatt av menighetsrådet?	6	0	6	6	6
5. Er delplanene trykkt inn med overordnet strategiplan for menigheten?	6	0	6	6	6
6. Har menighetsrådet deltatt i utarbeidelse av planer(e) eller konv. vedtatt dem?	6	0	6	6	6
7. Forligger det strategiplan som ikke er godkjent?	0	1	0	0	1
8. Forligger det delplaner som ikke er godkjent?	0	3	0	3	5
9. Har menigheten ledelsesplan som er tydelig og fokusert på eksterne mål og måten å arbeide på?	10	1	1	1	1
10. Har menigheten ledelsesplan som er tydelig, fokus på interne mål?	10	1	1	1	1
11. Er det klart blant alle ansatte, på alle nivå?	10	1	1	1	2
12. Språk alle ledelsestjerne?	7	1	4	4	2
13. Er det kun noen f. ideliger som styres av den (inverst svar)?	10	1	1	1	4
14. Tror alle til på enkelte oppgaver ved behov?	6	4	6	6	4
15. Ser alle helt menigheten som sin arbeidsoppgave, eller ser de enkelte kun sine områder?	3	3	4	5	1
16. Er fleksibilitet - utøver egne kompetanser - viktige vurderingskriterier ved ansettelse?	1	5	1	5	1
17. Hvordan lærer de nye ansatte, ser hvordan menigheten fungerer, hvordan introduseres det?	0	1	0	1	1
18. Finnes det engasjement og stolthet for menigheten?	3	2	3	3	3
19. Har menighetsrådet valgt daglig leder for sin virksomhet?	1	1	1	1	1
20. Er det en person som oppføres som leder i menigheten?	3	0	3	3	5
21. Rapporterer de ulike "fjere" til en leder (person/organ) fagmessig (ikke personmessig)?	3	3	3	3	3
22. Praktiseres frihet under ansvar eller detaljstyres de enkelte fagområder ovenfor leder/ menighetsråd?	6	6	6	6	6
23. Hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra velstmenigheter?	6	6	6	6	6
24. Et samspillet blant a reatte godt smart, kan beslutninger taes naskt?	4	4	4	4	5
25. Følger man aktivt opp mål- og aktivitetsplaner?	5	2	5	5	2
26. Gir lederne direkte, tydelig og ærlig feedback?	3	7	3	3	4
27. Har menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indrekirkelege livet?	4	6	4	4	2
28. Rik menigheten trosoppdragsmål tidlig (tidlig 2004)?	1	1	1	1	1
29. Brukes kollekt til menighets arbeid beovst, sett i forhold til strategiplan?	2	2	2	2	2
30. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.a. (de) finansiert av kommunen?	1	1	1	1	1
31. Vil styret økonomi gi et vesentlig bedre indre kirkeg liv (uten oppretteise av nye stillinger) (inverst svar)?	1	3	1	1	3
32. Er frivillighetsarbeid i menigheten organisert?	6	6	6	6	6
33. Inngår frivillige som en del av menigheten ordinere arbeidskraft, integrert i menighetsarbeidet og org. plan?	4	1	4	1	1
34. Begrenses menigheten av tillegg på frivillige (inverst svar)?	3	3	3	3	6
35. Er de frivillige spredd over ulike aldersgrupper?	1	2	1	5	1
36. Er de frivillige spredd over ulike aldersgrupper?	1	2	1	2	1
37. Er de frivillige spredd over ulike aldersgrupper?	2	6	2	6	6
38. Er organisasjoner som definerer seg som del av Dnk, men ikke under d. h, integrert i menigheten s arbeid?	6	6	6	6	6

Spørsmål 1 - 8	Svart	MR-leider	Minimum	Maksimum	Svart
Spørsmål 1 - 8	2,7	4,4	3,5	4,4	2,7
Spørsmål 9 - 14	2,1	1,4	2,8	2,1	2,1
Spørsmål 15 - 19	2,9	3,3	2,0	5,3	2,9
Spørsmål 20 - 28	3,9	4,1	4,4	3,3	3,9
Spørsmål 29 - 34	2,7	2,3	2,5	3,2	2,7
Spørsmål 35 - 40	3,3	2,5	3,8	3,5	3,3

Spørsmål 1 - 8	Spørsmål 9 - 14	Spørsmål 15 - 19	Spørsmål 20 - 28	Spørsmål 29 - 34	Spørsmål 35 - 40
Strategi	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Ledelsestjerne	1,4	2,8	2,2	2,8	2,1
Teltorganisasjon	2,9	3,3	2,0	5,3	2,9
Klar ledelse og styring	3,9	4,1	4,4	3,3	3,9
Finansiering	2,7	2,3	2,5	3,2	2,7
Frivillighet	3,3	2,5	3,8	3,5	3,3

**Menighet**  
Antall medlemmer i 2015

<b>Orkdal</b>
5289

Spørsmål	Søkneprest	MR-leider	Fellesråd	Snitt
<b>Innmattingsmål</b>				
1. Foreligger det en gyldig strategiplan for menigheten?	6	6	1	4,3
2. Er planen vedtatt av menighetsrådet?	6	6	0	3,0
3. Foreligger det gyldige delplaner (firkemusk, diakoni osv)?	6	6	6	5,0
4. Er delplanene vedtatt av menighetsrådet?	6	6	6	5,0
5. Er delplanene knyttet inn mot overordnede strategiplan for menigheten?	6	6	6	4,0
6. Har menighetsrådet deltatt aktivt i utarbeidelse av planene/eller har kun vedtatt dem?	6	6	6	5,0
7. Foreligger det strategier som ikke er gyldige?	0	0	0	0,0
8. Foreligger det delplaner som ikke er gyldige?	0	0	0	0,0
9. Har menigheten en ledelse som er tydelig og fokusert på eksterne mål og måten å arbeide på?	0	0	0	0,0
10. Har menigheten en ledelse som er tydelig og fokusert på interne mål?	0	0	0	0,0
11. Er ledelse/ledelse klart blant alle ansatte, på alle nivå?	6	6	6	5,0
12. Styres alle av ledelse/kirke?	6	6	6	5,0
13. Er det kun noen få ledere som styres av den (inverst svar)?	0	0	0	0,0
14. Trår alle til på entettpager ved behov?	6	5	4	5,0
15. Ser alle hele menigheten som sin arbeidsplass eller ser de enkelte kun sine områder?	4	5	5	4,7
16. Er fleksibilitet - utover egne kjerneoppgaver - viktige verdikriterier ved ansettelser?	3	2	2	3,0
17. Hvordan lærer de nyansatte seg hvordan menigheten fungerer, hvordan introduseres de?	3	3	3	2,5
18. Finnes det engasjement og stolthet for menigheten?	3	3	3	4,3
19. Har menighetsrådet valgt daglige leder for sin virksomhet?	1	1	1	1,0
20. Er det en person som oppfattes som leder i menigheten?	2	3	2	4,0
21. Rapportere de ulike "lagene" til en leder (person/organ) fagmessig (ikke personmessig)?	2	2	2	2,0
22. Praktiseres frihet under ansvar eller detaljstyres de enkelte fagområder ovenfra (leder/ menighetsråd)?	5	5	5	5,0
23. I hvor stor grad har ledelsen erfaringer fra vestmenigheter?	3	2	2	2,5
24. Er samspillet blant ansatte godt, smart, kan beslutninger tas raskt?	4	5	4	4,3
25. Følger man aktivt opp mål- og aktivitetsplaner?	5	5	4	4,7
26. Gir ledelse direkte, tydelig og ærlig feedback?	3,5	5	4	4,2
27. Har menigheten tilfredsstillende økonomi til å drive det indre/eksterne livet?	6	6	5	5,7
28. Fikk menigheten trosoppdragsmidler tidlig (tidlig 2004)?	6	6	6	6,0
29. Brukes kollekt til menighets arbeid bevisst, sett i forhold til strategiplan?	2	4	1	2,3
30. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.a. (del-/finansiert av kommunen)?	1	1	1	1,0
31. Har menigheten tilleggsstillinger, f.eks. menighetsprest, diakon e.l.a. (del-/finansiert av menigheten)?	5	1	1	3,0
32. Vil styret økonomi på et vesentlig bedre indre/eksterne liv (den oppre teile av nye stillinger) (inverst svar)?	1	1	1	2,7
33. Er frivillighetsarbeid i menigheten organisert?	6	5	4	5,0
34. Inngår frivillige som en del av menighetens ordinære arbeidskraft, integrert i menighetsarbeidet og og, plan?	4	5	3	4,0
35. Finnes det (hvor mange) arbeidsområder som helt drives av frivillige?	6	6	6	6,0
36. Begrenses menigheten av tilgang på frivillige (inverst svar)?	2	3	3	2,7
37. Er de frivillige spredd over ulike aldersgrupper?	3	2	3	2,7
38. Er organisasjoner som definerer seg, som del av Dnk, men ikke under den, integrert i menighetens arbeid?	6	6	6	6,0

Spørsmål	Strategi	Strr	MR-leider	Fellesråd	Minimum	Maksimum	Snitt
1-8	3,7	6,0	6,0	4,8	4,8	6,0	3,7
9-14	3,6	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	3,6
15-19	3,9	3,4	5,0	3,8	3,4	5,0	3,9
20-28	3,5	3,6	3,7	3,3	3,3	3,7	3,5
29-34	3,4	3,5	3,6	3,3	3,3	3,6	3,4
35-40	4,4	4,5	4,5	4,2	4,2	4,5	4,4

