



DET TEOLOGISKE  
MENIGHETSAKULTET

# Fra refleksjon til praksis

Et studium av arbeid med handlingsplan i forlengelsen av MUV-prosjekt i et utvalg menigheter.

**Hilde-Solveig Trogstad Johnsen**

**Veileder**

Førsteamanuensis Erling Birkedal

*Masteravhandlingen er gjennomført som ledd i utdanningen ved  
Det teologiske Menighetsfakultet og er godkjent som del av denne utdanningen*

Det teologiske menighetsfakultet, 2015, høst

AVH5040: Masteravhandling (30 ECTS)

Master i Kirkelig undervisning

## **Forord**

Temaet for masteroppgaven min er menighetsutvikling i folkekirken. Hvordan kan menigheter jobbe og tenke helhetlig om det de er og det de gjør. Hva skal til for å gjennomføre en god endringsprosess? Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å kunne iverksette en utarbeidet handlingsplan? Temaet er stort og interessant. Jeg syntes prosessen med å få jobbe med dette temaet, har vært spennende og lærerik. Jeg ønsker å være med på å gi innspill til menigheter som arbeider med helhetlig planarbeid og utvikling.

Takk til menighetene og informantene som stilte seg til disposisjon for deltagelse i avhandlingen.

Takk til familie, venner og medstudenter for nyttige innspill og oppmuntring. Takk til min gode mamma for gjennomlesning av kapitler og gode støtte.

Til slutt en stor takk til veilederen min Erling for dine kloke innspill, din tilgjengelighet, dine konstruktive tilbakemeldinger og gode støtte.

Oslo, november 2015

Hilde-Solveig Trogstad Johnsen

# Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Presentasjon av tema</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Presisering av sentrale begreper</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Presentasjon av problemstillingen</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Avgrensning av tema</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Formål med studien</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6 Forskningsdesign</b> .....	<b>8</b>
<b>1.7 Avhandlingens oppbygning</b> .....	<b>8</b>
<b>Kapittel 2: Teori</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Bakgrunn for prosjektet «Menighetsutvikling i folkekirken»</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 Organisasjonsutvikling</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Organisasjonsutvikling i folkekirken .....	14
<b>2.3 Ledelse og endringsprosesser</b> .....	<b>15</b>
2.3.1 Endringsprosesser .....	16
2.3.2 Hvilke faktorer er viktige for å lage en lokal plan? .....	17
<b>2.4 Læringsbaner</b> .....	<b>19</b>
2.4.1 Kirken som et lærende felleskap .....	20
<b>2.5 Ansatte og frivillige i Den norske kirke</b> .....	<b>21</b>
2.5.1 Frivillighet i Den norske kirke .....	22
<b>2.6 Hvordan vil teorien bli brukt i analyse og drøfting</b> .....	<b>24</b>
<b>Kapittel 3: Metode</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Forskningsteoretisk plassering</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2 Utvalg</b> .....	<b>25</b>
3.2.1 Valg av menigheter .....	25
3.2.2 Valg av informanter .....	27
<b>3.3 Innsamling av materiale</b> .....	<b>27</b>
3.3.1 Kvalitative intervjuer.....	27
3.3.2 Metoder for analyse av materiale – dybdeintervju.....	28
3.3.3 Gruppeintervju .....	28
3.3.4 Kritikk av dybdeintervjumetoden.....	29
3.3.5 Dokumentanalyse.....	30
3.3.6 Metoder for analyse av materiale - dokumentanalyse.....	30
3.3.7 Kritikk av dokumentanalyse metoden .....	31
<b>3.4 Forskningsetikk</b> .....	<b>31</b>
<b>3.5 Pålitelighet og gyldighet</b> .....	<b>31</b>
<b>Kapittel 4: Analyse</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 Innledning til analysen</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 Menighet A</b> .....	<b>36</b>
4.2.1 Visjonsdokument fra Menighet A .....	36
4.2.2 Intervju med Menighet A.....	36
<b>4.3 Menighet B</b> .....	<b>43</b>
4.3.1 Visjonsdokument fra Menighet B .....	44
4.3.2 Intervju med Menighet B.....	44
<b>4.4 Menighet C</b> .....	<b>50</b>
4.4.1 Visjonsdokument fra Menighet C .....	50
4.4.2 Intervju med Menighet C.....	51
<b>4.5 Menighet D</b> .....	<b>55</b>
4.5.1 Visjonsdokument fra Menighet D .....	56
4.5.2 Intervju med Menighet D .....	56

4.6 Oppsummering av analysen .....	63
<b>Kapittel 5: Drøfting .....</b>	<b>64</b>
5.1 Menighetens utviklingsprosjekt .....	65
5.2 Endringsledelse .....	66
5.3 Betydningen av et visjonsdokument .....	69
5.4 Drøfting av dybdeintervju .....	72
5.5 Visjonsdokumentet som helhetlig plan i menighetens arbeid .....	82
5.6 Oppsummering .....	83
<b>Kapittel 6: Konklusjon og utblikk til videre forskning .....</b>	<b>84</b>
6.1 Konklusjon .....	85
6.2 Utblikk til videre forskning .....	87
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>88</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>92</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide første intervjurunde .....	92
Vedlegg 2: Intervjuguide andre intervjurunde .....	93
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD .....	96
Vedlegg 4: Informasjonsbrev til informanter og samtykkeerklæring .....	97

# **Kapittel 1: Innledning**

## **1.1 Presentasjon av tema**

Denne avhandlingen er et studium av arbeid med visjonsdokument i forlengelsen av prosjektet «Menighetsutvikling i folkekirken.» Studiet har jeg kalt: «Fra refleksjon til praksis.»

Jeg vil se nærmere på fire menigheter som har vært med i prosjektet Menighetsutvikling i folkekirken (MUV) som er gjennomført i samarbeid med Det teologiske menighetsfakultet (MF). Menighetene påbegynte prosjektet i 2011 og avsluttet i 2014. Menighetsutviklingsperspektivet ønsker å samle de ulike sektorene til en helhetsforståelse av hva kirken er og hva den skal gjøre for å tenke helhetlig og systematisk om sitt oppdrag som kirke (Hegstad, 2011, s. 14).

Prosjektperioden som har gått over tre år er nå avsluttet for disse fire menighetene. Mot slutten av prosjektprosessen har hver av menighetene utarbeidet et visjonsdokument. Det er dette visjonsdokumentet med prioriterte tiltak jeg tar for meg i denne avhandlingen. Jeg vil også si noe om hvordan menighetene har arbeidet i prosjektprosessen for å kunne utforme visjonsdokumentet og tiltakene.

## **1.2 Presisering av sentrale begreper**

Jeg ønsker nå å presisere noen sentrale begreper, som jeg bruker i avhandlingen. Menighetsutvikling (MUV) er definert: «Menighetsutvikling er målrettet arbeid for å sette menigheten bedre i stand til å være det den er kalt til å være og å gjøre det den er kalt til å gjøre» (Hegstad, 2011, s. 10). Her ser jeg at det legges vekt både på identitet og på aktivitet. Hegstad skriver videre at utvikling skjer kontinuerlig, fokuset er målrettet arbeid. Menighetene er komplekse og må sees i en lokal kontekst.

*Visjonsdokument* er det dokumentet menighetene har laget som sluttprodukt for MUV prosjektperioden.

*Handlingsplan* er den planen som er laget for å gjennomføre mål og prioriterte tiltak som står oppført i visjonsdokumentet. Dette kan være et eget dokument eller være integrert i visjonsdokumentet.

*Menighetsutvikling*. Begrepet menighetsutvikling kan skape ulike forestillinger. Det kan være systematisk arbeidet med å utvikle menigheten, eller «menighetsbygging» som har vært et vanlig begrep. For andre kan begrepet bety kvantitativ vekst og fokusere på antall deltagende på for eksempel gudstjenester (Birkedal, 2015, a. s 156). Det er systematisk og målrettet arbeid for utvikling av menigheter jeg tar for meg her.

*Styring* er bevisste tiltak for å øke sannsynligheten for å nå et ønsket resultat (Kolltveit B med fler, 2009 s. 215).

Den Norske kirke er majoritetskirke i Norge. Begrepet *folkekirke* betyr at det er et kirkesamfunn for hele folket. Folkekirkens medlemstall baseres på dåp og omfatter alle dømte som ikke er utmeldt. Den skiller seg prinsipielt fra *foreningskirken*, som er basert på individuell innmelding ifølge trosoverbevisning (<https://snl.no/folkekirke>). Harald Hegstad gir et bilde av to typer menigheter, folkekirke og trosfellesskap. Folkekirke er da et begrep som favner alle nominelle medlemmer og som i ulik grad gir uttrykk for tilslutning til kirkens tro og i ulik grad benytter seg av kirkens tjenester og tilbud. Trosfellesskapet er den gruppen av medlemmer som gir sin tilslutning til kirkens tro og som jevnlig deltar i kirkens gudstjenesteliv. Dette er ikke å forstå som to alternative menigheter, men tvert imot to ulike funksjoner eller sosiale uttrykk for en og samme menighet. Et poeng hos Hegstad er at disse to menighetstypene er gjensidig avhengige av hverandre (Birkedal, 2015, c. s.4-5).

### **1.3 Presentasjon av problemstillingen**

I denne avhandlingen vil jeg forsøke å svare på følgende problemstilling:

*Hva er gode forutsetninger for å kunne realisere helhetlig plan for menighetsutvikling?*

*Hvilke positive krefter og motkrefter finnes i utviklingsprosessen, på grunnlag av studie i noen utvalgte menigheter?*

Problemstillingen vil jeg forsøke å belyse ved hjelp av følgende temaspørsmål: Hva kan vi lære av disse menighetene når det gjelder

- Forankring og eierskap
- Arbeide som et lærende felleskap
- Kommunikasjon
- Hvordan trekke trosopplæringsarbeidet inn i MUV-prosjektet?

#### **1.4 Avgrensning av tema**

Det var mange ulike innfallsvinkler jeg kunne tenke meg å forske videre på, for eksempel: informasjonsdeling og strategisk tilnærming i forhold til helhetstenkning. Jeg ønsker å ta for meg arbeidet med plan. Hvordan henger skriftliggjøring av en plan sammen med endring og praktisk handling. Jeg har valgt å bruke endringsteori og organisasjonsutvikling som arbeidsverktøy i studien. Dette har jeg valgt fordi jeg mener disse favner temaet på en god måte og kan gi meg svar på problemstillingen.

#### **1.5 Formål med studien**

Begrepet menighetsutvikling er relativt nytt i Norge, selv om tankene om dette og saken i seg selv er ikke ny. Det er gjort lignende prosjekter blant annet i USA, Danmark, England og Tyskland. Begrepet menighetsutvikling fremstår som et fagfelt innen praktisk teologi. Initiativtakerne til MUV prosjektet så behovet for å få utarbeidet en plan for arbeid med menighetsutvikling også i Norge, med fokus på folkekirken som konsept (Hegstad, 2012 s.15). Av min innhentede empiri vil jeg forholde meg til fire visjonsdokumenter og dybdeintervjuer med ni informanter. Målet er å finne ut hvordan hver av de fire menighetene har arbeidet i prosjektprosessen og hvilke eventuelle ulike utfall ulike arbeidsmetoder gir. Jeg håper at min avhandling kan bli en ressurs inn i dette arbeidet og også for andre menigheter som arbeider med lignede lokale planer. Studiet kan være en ressurs inn i arbeid med utvikling og helhetstenkning i menigheter. Jeg ser at det er overføringsverdi fra dette arbeidet og til min egen kommende hverdag som kateket i Den norske kirke i forhold til arbeidet med praksis, trosopplæringsplanen og helhetstenkning i menigheter.

## **1.6 Forskningsdesign**

Det er mange tilnærminger jeg kunne valgt for å løse denne problemstillingen. Dette er en empirisk oppgave og ikke en teoretisk oppgave. Dette har jeg valgt fordi jeg ønsker å høre hva sentrale informanter i menighetene tenker om temaet. Hvordan har de tenkt og opplevd denne prosessen. Jeg ønsker at samspill med ulike utvalg i menigheten, som stab, menighetsråd og frivillige skal være i fokus.

## **1.7 Avhandlingens oppbygning**

For å besvare min problemstilling gjør jeg rede for utvalgt litteratur innenfor temaene menighetsutvikling, endringsledelse og planteori. Som nevnt tidligere finnes det pr. i dag lite omfattende forskning som tar for seg helheten i lokal plan for menighetsutvikling i Norge. I metodekapitlet beskriver jeg hvordan jeg bruker kvalitative intervjuer og arbeidet med dokumentanalyse som metode. Videre gjør jeg rede for reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning. Deretter legger jeg frem min analyse og mine funn. Hovedpunktene herfra tas med i drøftingen. Mot slutten av avhandlingen vil jeg oppsummere og komme med min konklusjon på den overordnede problemstilling.

## **Kapittel 2: Teori**

Jeg vil nå legge frem mitt teorigrunnlag. Dette er ordnet under følgende punkter: Bakgrunn for prosjektet «Menighetsutvikling i folkekirken» (MUV), Organisasjonsutvikling, Ledelse og endringsprosesser, Læringsbaner, Ansatte og frivillige. Dette er tema jeg ser som hensiktsmessige for å kunne svare på min problemstilling.

### **2.1 Bakgrunn for prosjektet «Menighetsutvikling i folkekirken»**

«Menighetsutvikling i folkekirken» er et mulig redskap for systematisk utviklingsarbeid. Jeg vil nå legge frem en beskrivelse av bakgrunnen for prosjektet «Menighetsutvikling i



folkekirken» (MUV). Prosjektet startet i 2008. Målet med MUV har vært å forbedre praksis, produsere kunnskap og dokumentere endringsprosesser. Arbeidet med MUV og med handlingsplan er ikke et nytt virksomhetsområde, men en måte å tenke og arbeide på med helheten i menigheten. Et oversiktlig plandokument kan skape forståelse mellom ulike aktører i menigheten (Birkedal, 2011, s. 75).

I artikkelen «Folkekirke nå» fra 2015 skriver Birkedal om temaet, basert på nye erfaringer. Begrepet menighetsutvikling ble i konteksten av Den norske kirke først introdusert av Harald Hegstad i en artikkel fra 2003. Senere har begrepet i økende grad etablert seg innen faglitteraturen og i det etablerte kirkelige byråkrati. I Den norske kirkes visjonsdokument for perioden 2009-14 heter det blant annet: «Sammen vil vi... drive menighetsutvikling preget av fornyet gudstjenestefeiring, trosopplæring og diakoni» (se Birkedal, 2015 a. s. 156). Begrepet var med dette etablert i Den norske kirkes øverste organ. Som det fremgår av denne formuleringen dreier det seg ikke om et nytt tiltak eller virksomhetsområde, men heller et perspektiv på alt som gjøres i menigheten. Det er det helhetlige perspektivet som ligger til grunn. Allikevel vil arbeid med MUV sette fokus på hva som oppleves som mangler og savn i en menighet. Dette kan føre til nye tiltak som opprettes for å møte savnet (Birkedal, 2015, a. s. 156). Jeg lurer på om helhetstenkningen forsvinner til fordel for nye tiltak menigheten ønsker å ta tak i. Dette vil jeg komme tilbake til senere i avhandlingen.

Hvorfor dette har fått mer oppmerksomhet de siste årene kan ha referanse til et generelt økende fokus på lignende prosjekter i nordiske folkekirker. Det kan også henge sammen med endringer i samfunnet og en viss nedgang i oppslutning om kirken.

Dette gjør at et behov for handling oppstår. I Den norske kirke har det de siste år vært startet opp mange reformer som endring av relasjonen stat-kirke, trosopplæringsreform og gudstjenestereform. Det blir økt behov for å drøfte utvikling i en helhet, og å se de ulike reformer og planer i sammenheng. Endringer i det sosiale og kulturelle liv kan også innvirke, med tanke på større mobilitet i samfunnet og endring av frivillighet og de utfordringer det gir (Birkedal, 2015, a. s. 157).

Jeg vet at Den norske kirke har vært igjennom store strukturelle endringer de siste årene. Det har vært gjennomført store reformer, som jeg vil tro både har brakt glede og engasjement. Faren ved å skulle sette i gang mange store strukturelle endringer i løpet av en relativt kort periode, er at medarbeidere kan føle seg usikre eller oppleve en endringstrøtthet. Jeg vil se nærmere på dette i drøftingskapitlet.

Birkedal skriver at menighetsutvikling som fenomen kan forstås på minst to ulike måter. For det første kan det være en beskrivelse av en utvikling som faktisk skjer i menigheter, som en konsekvens av endrede rammebetingelser og faktorer som menighetens ledere ikke har direkte styring over. For det andre kan det forstås som et systematisk og målrettet arbeid av menighetens ledere med tanke på å gjøre menigheter enda bedre, eller oppnå noen mål (Birkedal, 2015, a. s. 157). Utvikling og forandring skjer kontinuerlig. Fokuset i denne avhandlingen har sin hovedvekt på det systematiske og målrettede arbeidet som gjøres gjennom prosjektperioden og ikke minst i tiden etter prosjektperiodens slutt, og hvilke muligheter og utfordringer MUV som redskap for utvikling i folkekirken gir.

### **Muligheter og utfordringer ved MUV som redskap for folkekirken.**

MUV tar utgangspunkt i den lokale kirke og den kulturelle kontekst man er en del av. Det brukes vanlige samfunnsvitenskapelige metoder for å beskrive konteksten og å få kunnskap om folkekirkemedlemmenes erfaringer og forventninger til sin kirke. Disse metodene er blant annet statistikk, spørreskjema og intervjuer. Det legges vekt på at man skal lytte til ulike deler av menighetens medlemsmasse. «Det er et mål i seg selv å involvere mange i prosessen, både ansatte, tillitsvalgte, frivillige medarbeidere og medlemmer generelt. MUV forholder seg til helheten i menigheten, og ikke til en avgrenset gruppe eller bestemte deler av virksomheten. Menighetsutvikling er et redskap for å tenke og handle helhetlig, der de ulike deler av virksomheten sees i sammenheng. Menighetsutvikling forstås som en åpen og kontinuerlig prosess. Den er åpen ved at det ikke er et klart mål for utviklingen i den enkelte menighet. MUV-ledelsen har ikke et bestemt menighetsideal man vil implementere. MUV ser den enkelte menighet som del av et stort kirkefelleskap og forholder seg til Den norske kirkes visjon, *Mer himmel på jord – en bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende folkekirke*»

(Birkedal, 2015, a. s. 163). Her mener jeg det settes fokus på et viktig moment. MUV-prosjektet påstår ikke at dette er en enkel og ideell mal for alle menigheter. Det er en krevende prosess, men kan være et nyttig verktøy i helhetlig utviklingsarbeid.

Et systematisk utviklingsarbeid innebærer naturligvis også noen utfordringer i en folkekirkemenighet, skriver Birkedal. MUV er ikke løsningen for alt utviklingsarbeid i menigheter i Den norske kirke. Svar fra tidligere evalueringer viser at den tre år lange prosessen oppleves som krevende. For noen kan et slikt utviklingsarbeid i seg selv oppfattes som en form for «aktivitets-kristendom», selv om det ikke er ment slik. Det er da en fare for at det bare stimulerer den del av menigheten som ønsker stor grad av aktivitet og at det kan være med på å forsterke forskjeller medlemmer imellom, i stedet for å bygge broer og fungere utviklende på helheten (Birkedal, 2015, a. s. 164). Dette temaet ønsker jeg å se nærmere på senere i avhandlingen.

Birkedal skriver at det finnes ingen enkel og universell oppskrift på menighetsutvikling. Hvordan prosessen vil fungere vil blant annet avhenge av menighetens kontekst og kultur, tilgang på ressurser og hvem som er involvert i prosessen (Birkedal, 2015, b. s.18).

Dette vil jeg jobbe med videre ved at jeg i analysekapittelet presenterer hver enkelt av menighetene og i drøftingskapittelet gjør en kontekstanalyse av hver av de fire menighetene jeg studerer i denne avhandlingen.

Intensjonen er altså å bidra til at menigheten arbeider systematisk med det den er kalt til å være og det den er kalt til å gjøre. Skriftliggjøringen av hva dette innebærer er positiv og kan virke motiverende, men visjonsdokumentet i seg selv er ikke det viktigste. Det er viktigere å finne frem til innsikt og forståelse som også fører til handling. Det skaper et godt grunnlag først å kunne bli kjent med seg selv og hvor man er, for å så løfte blikket for å kunne se hvor man skal og hvordan man skal komme dit (Birkedal, 2011, s. 48 - 53). MUV presenterer ikke ett bestemt menighetsideal, men bruker noen dimensjoner ved det å være menighet som menighetens ledere utfordres til å tenke igjennom og på det grunnlag gjøre egne valg (Hegstad, 2011, s. 10-27).

I arbeid med menighetsprofilen ble menighetene utfordret til å drøfte og å svare på spørsmål knyttet til det å være menighet, disponert etter fem dimensjoner ved menigheten (Hegstad, 2011, s. 10-27). Disse fem dimensjonene er:

Å være menighet

- ved tro
- i verden
- i fellesskap
- ved deltakelse
- i bevegelse

Målet var å

- bli bevisst situasjonen for menigheten
- peke på retning og mål for menighetens fremtid
- konkretisere noen tiltak som fremmer målene.

MUV legger til rette for en arbeidsprosess der menighetens ledere utforsker menigheten og lokalsamfunnet, blant annet ved bruk av statistikk, spørreundersøkelser og intervju. Ved å gjøre dette gis menighetens ledelse mulighet til en dypere forståelse av sin egen menighet, og utfordringer til videreutvikling av menigheten. Ut i fra en analyse av egen menighet og kontekst, utfordres menighetens ledere til å beskrive sin situasjon og utforme mål og konkrete tiltak. Det lages en fremdriftsplan ut fra en helhetlig tenkning om menigheten, med noen få prioriterte utviklingsområder (Birkedal, 2015, a. s. 161). Jeg vil i analysekapittelet legge frem dette som noe av grunnlaget for hva jeg har spurt informantene om under intervjuene. Jeg legger frem hvordan menighetene har jobbet i forhold til de fem MUV dimensjonene.

## **2.2 Organisasjonsutvikling**

Organisasjonsutvikling handler om målrettet arbeid for utvikling i og av organisasjonen. Jeg vil nå legge frem teori fra Harald Askeland og gjøre rede for hvordan jeg bruker dette

i avhandlingen. Jeg vil også gjøre rede for om vi kan se på Den norske kirke som en organisasjon.

Harald Askeland bruker en tabell «Klassifisering av tradisjoner og perspektiver i organisasjons- og ledelsesteori med tilhørende organisasjonsmodell» i boken «Menighetsutvikling i folkekirken» (Askeland, 2012, s. 122). Her skilles det mellom aktør og struktur mot positivistisk og subjektivistisk dimensjon. Tabellen fremstår som følger:

	Handlingsteoretisk dimensjon	
Kunnskapsteoretisk dimensjon	Aktør - Individ	Struktur - Kollektiv
Positivistisk. Rasjonell/analytisk	Organisasjon: Instrument. Organisasjon som instrument for måloppnåelse, med rasjonelle agenter som opptrer kollektivt på grunn av nytte. Ledelse forstås som individuell adferd, sett ut fra utførelse, hendelser og effekt.	Organisasjon: System. Systemer som er avhengig av og strategisk tilpasser seg til muligheter og endringer i omgivelser. Ledelse forstås som sosial interaksjon, dvs. ritual funksjon og er systemstrukturert.
Subjektivistisk. Fortolkende	Organisasjon: Assosiasjon. Intensjonelle aktører med felles mål og verdier, og med interesse for organisasjonens overlevelse. Ledelse forstås her som intensjonell handling, formet av menig og verdier.	Organisasjon: Institusjon. Organisasjoner preget av kultur, regler og normer i organisatoriske felt. Ledelse forstås som sosial strukturert, formet av diskurs og tradisjon.

Jeg vil bruke deler av denne tabellen i avhandlingen. Jeg vil bruke hans hovedtema mellom aktør – struktur perspektivet og se dette opp mot rasjonell/analytisk og fortolkende dimensjon. Her legger man til grunn at organisasjonen (menigheten) inngår i et komplekst system med ulike interessegrupper og at man må forhandle og tilpasse seg sine omgivelser. En svakhet med en slik tilnærming er imidlertid at man kan miste fokuset på muligheten organisasjonen har til å forme sine egne omgivelser og det handlingsrom og muligheter enkeltpersoner har i menigheten (Birkedal, 2015, b, s. 21). Jeg velger å gjøre om noe på Askelands modell og gjøre den til min egen. Jeg vil komme nærmere inn på hvordan og hvorfor senere i avhandlingen under drøftingskapittelet.

### 2.2.1 Organisasjonsutvikling i folkekirken

Kan vi si at Den norske kirke er en organisasjon? De siste årene har det vært et økende engasjement for å forske på kirke og menighet ut fra en samfunnsvitenskapelig tilnærming, ved å se på menighet og kirke som organisasjon. De siste årene har ikke minst Harald Askeland levert flere faglige bidrag på feltet (Se nærmere omtale i Birkedal, 2015, a. s. 156).

Askeland skriver: «Et viktig premiss i vektleggingen av at menighet kan ses som organisasjon, og at organisasjonsteori konstruktivt kan anvendes i studier av og utviklingsprosesser i menighet, syntes å ha vært arbeid med å avklare relasjonen mellom en sosiologisk og teologisk forståelse av kirke og menighet.» Den norske kirke er ingen «vanlig» organisasjon, men den har med seg en kompleksitet og egne dimensjoner (Askeland, 2012, s. 115-127).

Jeg legger til grunn at det er grunnlag for å bruke organisasjonsteori om kirke og menighet. Man må imidlertid være klar over at dette arbeidsverktøyet ikke er en perfekt modell som alltid passer for kirke og menighet, men som allikevel kan gi nyttig og hensiktsmessig grunnlag å jobbe ut i fra. Den norske kirke står i en særstilling som offentlig virksomhet selv om det nå er vedtatt et skille mellom stat og kirke. Den norske kirkes virksomhet er fortsatt regulert i lover og forskrifter gitt av det norske Storting og departementer og er slik sett underlagt offentlighetslovgivning, forvaltningslovgivning, økonomiforskrifter og en rekke andre lover og forskrifter som «ordinære»

organisasjoner ikke er underlagt i samme grad. Dette er med på å sette rammer for Den norske kirke som «organisasjon» som gir en langt mer regulert struktur og kan være med på å forklare hvorfor organisasjonsteori som arbeidsverktøy ikke alltid passer for kirke og menighet. I tillegg styres kirke og menighet av folkevalgte kirkepolitikere (rådsstrukturen) som er avhengige av et samarbeid med embedsstrukturen (biskop – prost – sokneprest) noe som gir styringsutfordringer svært få andre organisasjoner opplever. Når menigheten skal forstås som kollektiv, syntes det å være en god del sammenfall mellom organisasjonsteori og ekklesiologi. Ordet kommer fra gresk ekklesia som betyr kirke/menighet.

Menighetsutvikling kan ses på som et praktisk-teologisk tema. Bevegelsen går fra praksis til teori og tilbake til praksis. Den ønsker å beskrive praksisen, men også å kunne se på den med et kritisk blikk. Dette er for å kunne forbedre praksis og for å kunne få en helhetsforståelse. En menighets selvforståelse må utvikles gjennom interne prosesser lokalt, det kan ikke komme som en pålagt fasit utenfra (Birkedal, 2012, s. 10-19).

«Når vi jobber innen en folkekirke, er det et poeng å lytte til alle mennesker i menigheten, ikke bare de mest aktive. Ulike erfaringer og holdninger» skriver Birkedal. Det er altså et poeng å lage åpne møteplasser og invitere menigheten inn i planleggingen. Det vil si å legge til rette for å skape gode arenaer for konstruktiv dialog, der flest mulig har muligheten til å delta (Birkedal, 2011, s. 68-80).

Jeg kommer til å se nærmere på folkekirkebegrepet i avhandlingens drøftingsdel. Hvordan har menigheten jobbet med å involvere ulike grupper av medlemmene? Hva tenker de om sin egen selvforståelse og hvordan har det vært å løfte opp det daglige arbeidet, sette ord på det og så jobbe videre derfra med visjonsdokumentet? Dette skal jeg gå inn på og drøfte senere i avhandlingen.

### **2.3 Ledelse og endringsprosesser**

Nå vil jeg se på endringsprosesser og hvilke faktorer som er viktige for å lage en lokal plan. Jeg vil også se nærmere på begrepet ledelse.

### 2.3.1 Endringsprosesser

Endringsprosesser kan møtes med åpenhet og varme eller motstand. Endring og utvikling skjer kontinuerlig og i mange sammenhenger kanskje ubevisst, men vi skal nå sette fokus på det bevisste endringsprosjektet. Askeland har en definisjon på endring: «Med endring menes at en organisasjon er forskjellig på to ulike tidspunkt. Det slutter opp om noe, legger ned noe eller justerer kursen» (Askeland, 2012, s 204). Endring kan handle om ny visjon og strategisk tilpasning. I virksomheter hvor det etablerte oppleves å fungere godt, eller godt nok, kan motstand mot endring være stor. Hvorfor er det nødvendig at vi endrer oss?

«Kirken har en dobbeltsidig utfordring. Kirkens kall er tidløs og uforanderlig. Kjærlighetens og nådens evangelium. Mens uttrykksmåter og arbeidsformer er i forandring. En levende kirke vil derfor alltid leve i forandringens tegn» (Helgesen, 2011, s. 218).

Kirken er i konstant bevegelse. Menighetene møter daglig mennesker som lever i vårt samfunn, i vår samtid. Avgjørende elementer for at kirken skal kunne kommunisere med dem den er satt til å tjene vil være bevisstgjøring, refleksjon og læringsprosesser over tid som kan skape varige breddevirkninger som utgjør en forskjell i kirkens møte med det levde livet for enkeltmennesket i nåtiden og i fremtiden. Å bringe folk sammen er relativt uproblematisk, men å bygge positive relasjoner mellom ulike grupper er krevende. Det er allikevel dette som er folkekirkens tydelige kall, dette ser vi både fra et misjonalt og diakonalt perspektiv. Når ulike mennesker kommer sammen for å dele erfaringer og synspunkter, utvikler vi oss både individuelt og som organisasjon. MUV kan være med på å skape gode møteplasser, hvor det arbeides med utvikling, mål og visjon. Positive resultater vil i stor grad være avhengig av hvor bredt man makter å involvere og skape eierskap og indre forpliktelse til både sak og prosess. Gode felleskap og respektfulle relasjoner på tvers av et bredt mangfold bør gis høy prioritet. En ytre forpliktelse kan virke bevisstgjørende, motiverende og gi startsignal for handling. Den sterkeste energien kommer imidlertid først når aktørene opplever et reelt behov og deltar i en kollektiv mobilisering i menigheten (Helgesen, 2011, s. 217-231). Disse tankene fra Helgesen har jeg valgt å ta med som bakgrunn inn i drøftingskapittelet.



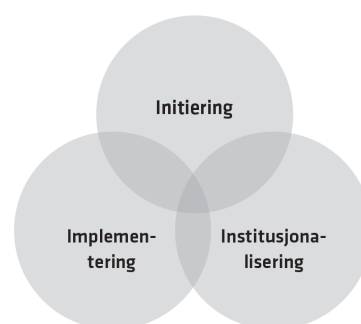
Om bakgrunnen for en ønsket endring fremstår som uklar, vil man kunne merke større motstand, enn om behovet for endring er tydelig. Endringsprosjektet trenger derfor forankring og begrunnelse. Endringsprosesser tar tid. Det må legges til rette for at ulike parter får komme til orde, at nye beslutninger prøves ut, evalueres og justeres underveis. Det er viktig at endringsprosessen preges av dialog, åpenhet og toleranse (Askeland, 2011, s. 203).

### 2.3.2 Hvilke faktorer er viktige for å lage en lokal plan?

Jeg har valgt å ta med en artikkel av Anne-Karin Sunnevåg og Pia Guttorm Andersen *Hvor er nøklene - i arbeidet med endring og utvikling i skolen?* Der sier de at forskning viser at skolene jobber for lite systematisk (Sunnevåg og Andersen, 2010, s. 6). Jeg mener det er interessant å se på eksempler fra skolen, fordi det finnes flere likhetstrekk til kirken som institusjon. Begge institusjoner har bred forankring, forholdsvis lik struktur, jobber lokalt og med systematisk læring.

Sunnevåg og Andersen bruker teori av Michael Fullan. Fullan påpeker at 25 % av resultatet av utviklingsarbeid skyldes den pedagogiske ideen eller tiltaket, mens 75 % av resultatet er knyttet til arbeidet med gjennomføringen i den enkelte skole og i det enkelte klasserom. Altså er ikke bare den pedagogiske ideen viktig, men også gjennomføringen er av essensiell betydning.

Fullan skriver at endring og utviklingsarbeid kan ses som en prosess med tre hovedfaser. Initiering, implementering og institusjonalisering. Det handler om helhetstenkning. Det er viktig med fellesskapsfølelse og samarbeid. Slike prosesser må jobbes systematisk med over tid, mellom 3-5 år. Teorien er forholdsvis generell og er ikke utviklet med tanke på en spesiell skoletype.



Så nevnes en rekke nøkkelpunkter av Andersen og Sunnevåg:

1. Etablere kunnskap om praksis. Hva gjør vi i dag? Hvordan? Få tak i kunnskap om seg selv.
2. Ledelsen må fungere som organisator og administrator. De skal legge til rette for arbeidet og følge opp. Det er viktig at man opplever et behov for endring.
3. Kommunikasjon, åpenhet og forpliktelse. Gjennom dialog og åpenhet vil det kunne utvikles en felles forståelse og dermed forpliktelse og et eierskap til arbeidet.
4. Opplæring og kompetanseheving. Kunnskap kan ikke læres en gang. Det må vedlikeholdes og utvikles over tid.
5. Analyse av etablert praksis. Refleksjon er viktig. Utrveksle ideer, erfaringer, de positive og negative. Dette er både utfordrende og nyttig og gir høyere bevissthet om egen praksis.
6. Forankring av arbeidet gjennom en plan for arbeidet. Forskning viser at det å forankre utviklingsarbeidet i eksisterende planer og målsettinger vil kunne påvirke kvaliteten på implementeringsfasen. Den synliggjør prioriteringer og legitimerer bruken av nødvendig tid og ressurser, samt synliggjør visjoner og forventninger knyttet til arbeidet.
7. Evalueringsrutiner. Viktig å etablere rutiner for evaluering av det som faktisk gjøres. Hva har vi oppnådd? Gjentakende møter med alle, hvor langt er vi kommet, hva bør justeres?

Nøkklene fra denne artikkelen er altså: Etablere kunnskap om seg selv. Ledelse. Kommunikasjon. Kompetanseheving. Analyse av etablert praksis. Forankring av arbeidet gjennom plan og evalueringsrutiner (Sunnevåg og Andersen, 2010, s. 6). Jeg vil i analysekapittelet ordne teksten etter disse *nøkklene*. Temaene passer godt og jeg vil redegjøre mer for dette senere i analysekapittelet. *Nøkklene* fra Andersen og Sunnevåg ser jeg som godt egnet til å ses i sammenheng med Askelands tabell i forhold til aktør – struktur perspektivet og rasjonell/analytisk og fortolkende dimensjon.

Jeg ser også et behov for å legge til gode krefter, motkrefter og ytre forhold som supplerende nøkler. Med gode krefter mener jeg indre krefter i soknet som har bidratt på en positiv måte inn i prosjektet. Med motkrefter mener jeg indre krefter i soknet som har innvirket på en negativ måte inn i prosjektet. Hva som oppleves som gode krefter og

motkrefter vil variere, men det vil ha en innvirkning på prosessen. Ytre påvirkning er forhold som påvirker arbeidet, som soknet ikke er herre over.

Jeg vil se nærmere på begrepet ledelse, dette vil være et av mine hovedpunkt i drøftingskapittelet. En definisjon på ledelse er: «Ledelse er styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir organisasjonens mål» (Kolltveit B, Lereim J og Reve T, 2009 s. 177).

Ledelse er en av de fem nøklene i endringsteori. Askeland oppsummerer lederens rolle slik: Leder har en sentral funksjon i å fortolke kontekst, formidle informasjon og mobilisere til handlingsberedskap i menigheten. For å kunne ha fokus på handlingsdimensjonen må ledelsen samarbeide tett med de ulike styringsorgan. Dette for å kunne sikre prosess, opprettholde kommunikasjon og fange opp eventuelle problemer eller frustrasjonsmomenter. Andre faktorer ledelsen bør fokusere på er: Utfordrer grenser, energi og optimisme, lyttende og inkluderende prosessleder, gir ulike partnere rom, ser helhet og deler informasjon (Askeland, 2012, s. 149).

Denne lederrollen som beskrives her mener jeg passer inn i Askelands tabell under subjektivistisk, altså fortolkende og omfavner både individ og strukturnivå. Jeg vil i drøftingsdelen sette menighetene inn i denne tabellen, hvor et av fokusområdene er ledelse.

## **2.4 Læringsbaner**

Jeg vil nå gjøre rede for læringsbaner og kirken som lærende felleskap. Begrepet læringsbaner kan ha ulike definisjoner, men handler i hovedsak om tre punkter. For det første handler det om at oppmerksomheten rettes mot prosesser. Dernest tar det opp i seg det sammensatte og komplekse ved læringsprosessene, nemlig at baner angir retning eller forløp. Det tredje aspektet dreier seg om hva som former disse banene. Både kultur, samfunnsinformasjon og historisk utvikling kan bidra til å forme læringsbaner (Witteck, 2012, s. 126). Jeg har valgt å presentere læringsbaner fordi det er med å sette lys på at menighetene og utvikling som skjer der, skjer i en kontekst.

Menighetenes kontekst preges blant annet av kultur, historie og samfunn. Dette skal jeg komme nærmere inn på i avhandlingens drøftingsdel.

#### 2.4.1 Kirken som et lærende felleskap

Birkedal skriver videre at det er fem prosessverdier som bør prege menighetsutviklingen: Åndelig prosess, stedegen prosess, prosess preget av helhet og fokus, tilrettelagt og systematisk læringsprosess og åpen og kontinuerlig prosess (Birkedal, 2011, s. 45-47). For meg som kateketstudent er dette et spennende tema. Jeg er opptatt av barn og unges møte med kirken og troen. Jeg er også opptatt av at kirken er et lærende felleskap. Vi er i bevegelse og vi lærer av hverandre. Barn, unge og voksne uttrykker og møter troen ulikt, men de møter den samme Gud. Alle er del av den samme menigheten, alle er del av det samme åndelige fellesskapet.

En plan som preger Den norske kirke er Plan for trosopplæring. Jeg har valgt å ta med noen innspill fra Heid Leganger-Krogstad som supplement. Trosopplæringsplanen er bygget på et sosiokulturelt lærings syn. Intensjonen er at menighetene skal lage sin egen lokale plan. Ideen er at utprøving og fundering av tiltak skal komme forut for skriftliggjøring. Et lokalt eierforhold til helheten i planen er grunnlaget for tiltakene en velger å føre inn i planen. Planprosessen er ment å omfatte den lokale menighets intensjon og tenkemåte ut i fra deres ressurser, muligheter og begrensninger. «Menighetens involvering og eiendomsforhold i prosessen med å utvikle en lokal trossopplæringsplan vil være avgjørende for arbeidets mulighet til å fungere som drivhjul» (Leganger-Krogstad, 2012, s. 81-83).

Plan for trosopplæring, vedtatt av Kirkemøtet 2009 er et sentralt dokument i menighetene. Planprosessen har utløst mange nye samlingspunkter og aktiviteter for barn og unge i alderen 0-18 år. I plan for trosopplæring: «Gud gir – vi deler» står det: «Den norske kirke arbeider kontinuerlig med å være i utvikling som evangelisk-luthersk folkekirke. Gjennom retningsgivende planer og strategier ønsker kirkerådet å stimulere til menighetsutvikling. Dette innebærer at den lokale trossopplæringsplan ses i sammenheng med strategier og planer for diakoni, kirkemusikk og kultur, gudstjenesteliv og samisk kirkeliv» (Plan for trosopplæring, 2010, s. 3).

Kirkens «vi» er i største forstand et verdensvidt fellesskap. Kirkens «vi» i Den norske kirke består av et stort antall medlemmer som til sammen utgjør et fellesskap som fremtrer på ulike måter i ulike situasjoner fra sted til sted. Det er en samling av mennesker i alle aldre, med ulik bakgrunn, kultur, funksjonsevne, kjønn og ressurser. Alle er medlemmer i det samme fellesskap på grunn av dåpen. Det er viktig at kirkens fellesskap tilrettelegges slik at alle kan få delta og for å kunne opprettholde et mangfoldig fellesskap (Plan for trosopplæring, 2010, s. 7).

Hvordan læres religion? Geir Afdal skriver at religion beveger og er i bevegelse. Religion forandrer og forandres. Læring er i vid forstad bevegelse. Religion er ikke et eget isolert fenomen. Den brukes og utfordres. Læring dreier seg om tilegnelse, deltagelse og nyskapning. Både om kognitiv kunnskap og praksiser. Læring forstås ikke her som læringsresultater, men som læringsprosesser (Afdal, 2013, s 15-23). Her setter Afdal fokus på at kirke og menighet ikke kan ses på som en enkelt størrelse, men som biter og deler av helheten. For denne avhandlingen tenker jeg dette handler om fokuset på menighetenes arbeid og hvordan ulike individer i kirkens medlemsmasse vil forholde seg til en utviklingsprosess. Læring er betinget av deltagelse. Det handler altså om å lære av og i et fellesskap. To metaforer for læring er tilegnelse og deltagelse. Vi lærer gjennom å gjøre ting, altså erfaringsbasert læring. Det handler om å kunne være del av et praksisfellesskap. Det vil si at man blant annet kan mestre fellesskapets språk og normer. Fokuset ligger ikke på kunnskap som produkt, men på kunnskap som prosess (Afdal, 2013, s.168-230). Her ser jeg at Afdal sier at læring skjer i fellesskap. Jeg tenker at læring i denne situasjonen handler om å finne veien i landskapet for menighetens videre arbeid.

## **2.5 Ansatte og frivillige i Den norske kirke**

Jeg ønsker å si noe om ansatte og frivillige i Den norske kirke. Det er fordi MUV jobber nettopp i dette skjæringspunktet. Hvordan ser vi på frivillighet? Hva er et menighetsråds hovedoppgave? Hvem har ansvar for å drive menighetsutvikling i lokalmenigheten? Jeg vil nå se nærmere på frivillighet i DNK og to paragrafer, en fra Kirkeloven og en fra forskrift til Kirkeloven som omhandler tjenesteordning for menighetsprest.

### 2.5.1 Frivillighet i Den norske kirke

I denne avhandlingen har jeg gjort intervjuer av medlemmer fra stab og menighetsråd. Dermed vil jeg nå legge frem menighetsrådenes mandat og menighetsprestenes tjenesteordning, slik det fremgår av Kirkeloven og departementets forskrifter til Kirkeloven. Jeg har valgt å ta frem disse to paragrafene fordi det omhandler de to gruppene jeg bruker som informanter i avhandlingen, menighetsprest og menighetsrådsrepresentanter.

Menighetsrådet er et lovfestet styringsorgan i Den norske kirke.

Demokratiseringsnormen i Den norske kirke bidrar til å gi de valgte organene og de frivillige medarbeiderne selvstendig legitimitet og tyngde. Rådsmedlemmene besitter en myndighet og en posisjon som gjør dem i stand til å utfordre de ansattes utredninger, presentasjoner og innstillinger.

Kjetil Fretheim skiller mellom ufaglærte frivillige og profesjonelle ansatte (Fretheim, 2014 s.15). Med ansatte menes enkeltmennesker som lønnes for deres arbeidsinnsats. Frivillige forstås som den gruppen av mennesker som ikke mottar økonomisk kompensasjon for jobben de gjør.

Menighetsrådet består av folkevalgte kirkepolitikere. I tillegg har soknepresten sete i menighetsrådet i kraft av sin stilling. Menighetsrådet har et overordnet ansvar for deler av den kirkelige virksomheten i soknet, og utgjør dermed en del av den kirkelige styringsstrukturen. Den kirkelige organisasjonsstrukturen kan føre til et uavklart forhold mellom ansatte, folkevalgte kirkepolitikere og andre frivillige medarbeidere. «Menighetsrådet kan i bli oppfattet som en mulig ressurs for å få løst praktiske oppgaver, for eksempel å lage lister, ringe frivillige, bake kake osv. Dette utelukker ikke, men synes å gå på bekostning av en forståelse av menighetsrådet som et menighetspolitisk styringsorgan som skal gi overordnede føringer for utviklingen av det lokale menighetslivet» (Fretheim, 2014, s.50-74).

I lov om Den norske kirke – Kirkeloven vil jeg trekke fram § 9 som en sentral paragraf som omhandler menighetsrådets virksomhet og der menighetsrådets oppgaver er beskrevet. I forskrift til Kirkeloven som omhandler tjenesteordning for menighetsprester vil jeg trekke fram § 2 som omhandler prestens ansvarsområder i menighetsarbeidet. Dette har jeg valgt for å se på disse tjenestenes oppgaver og ansvar som jeg skal bruke senere i drøftingskapittelet.

I Kirkeloven § 9 står det: Menighetsrådets oppgaver. «Menighetsrådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende betjent med det, døpte gis dåpsopplæring, barn og unge samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpet. Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet» (Kilde: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31>).

Her understrekes altså alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet. Dette sier noe om menighetsrådets ansvar. Videre i forskrift til Kirkeloven i Tjenesteordning for menighetsprester § 2 står det:

Tjenesteordning for menighetsprester

§2 Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å

- a) holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger
- b) utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring,
- c) utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke og
- d) utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid (kilde: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1990-10-19-4983>).

Jeg vil her særlig trekke frem punkt d. «Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å - utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid.»

Ut fra lovpålagte oppgaver for menighetsråd og prest, mener jeg ansvaret for videreføring av menighetsutviklingen kan leses slik at dette pålegges som et delt ansvar mellom menighetsråd og menighetsprest. Begge parter må forholde seg til dette.

## **2.6 Hvordan vil teorien bli brukt i analyse og drøfting**

Jeg vil bruke nøkkelpunktene fra endringsteori og deler av tabellen fra Askeland om organisasjonsutvikling. Jeg vil også bruke nøklene fra artikkelen til Sunnevåg og Andersen. Disse gir meg et verktøy å ordne teksten etter, senere i avhandlingen i analysekapittelet. Teorien jeg har valgt vil også gi et utgangspunkt for de metoder jeg har valgt å bruke. Metodene vil jeg gjøre rede for i neste kapittel.

## **Kapittel 3: Metode**

I dette kapittelet setter jeg avhandlingen inn i en forskningstradisjon, og gjør rede for og begrunner valget av metoder. Jeg vil beskrive prosessen ved utvalg av informanter og redegjør for prosessen med innsamlingen av data. Jeg gjør rede for kvalitative intervjuer og dokumentanalyse som metode. Mot slutten av kapittelet redegjør jeg for forskningens reliabilitet og validitet.

### **3.1 Forskningsteoretisk plassering**

Den tradisjonelle relasjonen mellom teori og praksis er en *deduktiv* tilnærming, noe som innebærer at man starter i teori for så å gå videre til praksis. Innenfor dette forskningsparadigmet ser man på kunnskap som sikker, begrunnet viten og avstanden er stor mellom forsker og forskningsobjekt. Teorien er nødvendig for å kunne forstå og endre praksisen (Afdal, 2007, s. 96). Motsatt av denne tilnærmingen er en *induktiv* tilnærming, hvor man går i motsatt retning; fra praksis til teori. Man har en pragmatisk tilnærming til kunnskap, som ses på som praktisk virksomhet (Afdal, 2007, ss. 99-100). Det finnes et tredje forskningsparadigme, hvor teori og praksis står i en gjensidig relasjon, et dialektisk forhold, nemlig en *abduktiv* tilnærming. Dette forstås som at når man handler i praksis, har man implisitt og eksplisitt med seg teori inn i handlingen.



Samtidig kan ny teoretisk innsikt vinnes ved å reflektere over praksis, og på den måten bidra til å utvikle praksisfeltet. Kunnskap ses her på som praktisk visdom gjennom erfaring. Innenfor en abduktiv tilnærming er det deltakende forskning som gjelder (Afdal, 2007, s. 102-103).

Selv vil jeg plassere min studie innenfor et abduktivt forskningsparadigme. Forskningsstrategien min har altså vært å gå til praksis, med både implisitt og eksplisitt teori, med et ønske om å kunne bidra med noe tilbake igjen til teorien.

## **3.2 Utvalg**

Som forsker er det viktig hele tiden å tenke på avhandlingens problemstilling. Hva vil jeg finne ut og hvor skal jeg gå får å få best mulig informasjon for å svare på problemstillingen? Jeg har valgt å ta for meg dokumenter og intervju. På denne måten mener jeg at jeg har tilgang til tilstrekkelig data for å kunne svare på problemstillingen. For denne oppgaven har dette blitt gjort gjeldene i forhold til valg av menigheter og valg av informanter. I forhold til avgrensning har jeg tatt for meg fire menigheter, to informanter fra tre av menighetene og tre informanter fra den siste menigheten. Jeg ønsket å snakke med personer som hadde jobbet tett på prosessen og som hadde et lederansvar i menigheten. Ved å ta utgangspunkt i Askelands tabell og nøklene fra Sunnevågs artikkel, er dette med på å avgrense avhandlingens form.

### **3.2.1 Valg av menigheter**

Denne studien tar for seg fire menigheter som ligger geografisk nært hverandre. De har alle vært med i MUV- prosjektet og hadde avsluttet sin 3-års prosjektperiode. De sa seg villige til å delta i mitt studium.

Nå vil jeg gi en liten presentasjon av menighetene. Dette er for å gi et bilde av deres lokale kontekst, hvor mange som bor der, hvor mange som arbeider i staben og noen ressurser som finnes i menigheten. De fire menighetene har fått navnene A-D. Kildene denne presentasjonen er hentet fra kommer delvis fra menighetenes eget

visjonsdokument og delvis fra bakgrunnsinformasjon jeg har fått tilgang til fra veileder med godkjenning fra menighetene.

### **Menighet A**

I denne menigheten bor det ca 2500 innbyggere. Det er en barneskole i nærmiljøet. Menigheten deler ansattresurser med nabomenigheten, til sammen 17 ansatte. Staben har kontor i nabomenigheten. Nabomenigheten valgte å ikke være med i Menighetsutviklingsprosjektet (MUV). Menigheten fikk ny prest i 2014, dermed kom denne presten inn underveis i prosjektet. Han kom fra en menighet som også hadde jobbet med menighetsutvikling og hadde dermed en medbrakt forståelse av hva MUV-prosjektet handler om. Menigheten har av ulike grunner «mistet» sentrale personer i prosessen. Dette skyldes enten sykemeldinger eller andre personlige grunner som flytting. Det har vært store strukturelle omlegginger for denne menigheten, som bl.a. handler om sammenslåing av sokn. De strukturelle omleggingene har skjedd umiddelbart etter at arbeidet med MUV-prosjektet var avsluttet.

### **Menighet B**

I denne menigheten bor det ca 2400 innbyggere. I nærmiljøet er det barne- og ungdomsskole. Menigheten har til sammen 5 ansatte. Dette er en ettsokns-kommune som dermed har sammenfallende menighetsråd og fellesråd bortsett fra politisk representant som kun har sete i fellesrådet. Menigheten fikk nytt menighetshus rett etter prosjektperiodens slutt.

### **Menighet C**

I denne menigheten bor det ca 5700 innbyggere. Det er 7 ansatte og de deler noen ansattresurser med Menighet D. Menigheten har god økonomi. Det har vært ikke vært mange utskiftninger i stab, eller styringsgruppen for MUV underveis. Dette har vært med på å sikre kontinuitet. Menigheten fikk ny prest i 2014.

### **Menighet D**

I denne menigheten bor det ca 6000 innbyggere. Menigheten har 8 ansatte og deler noen ansattresurser med Menighet C. Menigheten fikk ny prest i 2014 som dermed kom inn underveis i prosjektperioden. Menigheten har av ulike grunner «mistet» sentrale

personer i prosessen, på grunn av utskiftninger eller sykmeldinger. Menigheten har hatt økonomiske problemer, og det å få orden på disse har vært en av menighetsrådets hovedoppgaver de siste årene.

Jeg vil i neste kapittel drøfte hver enkelt av menighetene. Dette fordi vi må se hver av menighetene for seg i forhold til endring og utvikling i lys av deres lokale kontekst.

### 3.2.2 Valg av informanter

Opprinnelig ønsket jeg å intervju to personer fra hver av de fire menighetene. Jeg ønsket å få snakke med prest og menighetsrådsleder. Disse vil ha ulike posisjoner og arbeidsansvar og ville kunne komme med ulike synspunkter. Disse hadde også jobbet nært prosessen. Dette er personer som sitter med relevant informasjon til prosjektets problemstilling (Repstad, 2009, s. 80). Av ulike grunner var det ikke mulig for meg å møte akkurat disse personene. I tre av menighetene fikk jeg snakke med en representant fra staben samt menighetsrådsleder og i den fjerde menigheten fikk jeg snakke med to representanter fra staben. Alle informantene hadde jobbet tett på prosessen.

## 3.3 Innsamling av materiale

Jeg bruker to metoder i denne avhandlingen, både dokumentanalyse og kvalitative dybdeintervju. Hovedvekten vil være på dybdeintervjuene. Dokumentanalysen bidrar som arbeidsverktøy og bakgrunnsinformasjon. Ved å kombinere ulike metoder eller datakilder vil dette gi et bredere grunnlag og en sikrere basis for tolkning (Repstad, 2009, s. 29). Å analysere handler om å forenkle, sammenligne, kartlegge karakteristiske mønstre og vurdere konsekvensen av dem (Bjørndal, 2011, s. 122). Analyse innebærer at forskeren fokuserer på noe og overser noe annet. Man kan ikke analysere alt. Som forsker velger jeg ut de forhold som oppleves mest relevante for den overordnede problemstillingen. Disse hovedtemaene har jeg gjort rede for i teorikapittelet.

### 3.3.1 Kvalitative intervjuer

Dybdeintervju er innenfor kvalitativ metode. Intervjueren kan gå dypt i et tema, med forholdsvis få informanter. Motsetningen vil være kvantitativ metode, hvor intervjueren får svar på korte, ofte overordnede spørsmål fra mange informanter. Målet med kvalitativ metode er å få mest mulig informasjon fra informantene. Jeg har i denne avhandlingen foretatt 9 dybdeintervjuer. Tre intervjuer med én informant tilstede og 6 intervjuer med to informanter tilstede, altså gruppeintervjuer.

Jeg møtte informantene i deres egen lokalmenighet. Jeg gjennomførte to intervjurunder, den første i november 2014 og den andre i juni 2015. Jeg ville bruke første intervjurunde til å finne ut mer om arbeidsprosessen, mens andre runde hadde hovedfokus på tiltakene og veien videre etter prosjektperiodens slutt. Det var nyttig å ha to runder med noen måneders mellomrom. Under intervjuet benyttet jeg en lydopptager. Dette for å få alle uttalelser korrekt under arbeidet med transkribering og analyse.

### 3.3.2 Metoder for analyse av materiale – dybdeintervju

Repstad skriver: I det kvalitative intervjuet er hovedtemaet klart og det er dit informanten styres. Intervjuet er for snevert til å kunne absorbere et levende menneskes nyanserte erfaringer og holdninger. Intervjuguiden er ment som en huskeliste, slik at forskeren ser til at hun får med seg de temaene som skal dekkes. Det er en fordel at intervjuguiden er i stikkordsform, dette vil kunne føre til en mer naturlig samtale mellom informant og intervjuer. Et fleksibelt og ledig intervju er ikke det samme som en uforberedt samtale. Det er viktig at intervjueren har et godt grunnlag og er forbedret til intervjuet (Repstad, 2009, s. 78-79). Jeg hadde laget en intervjuguide som er semistrukturert. Denne typen intervju kan best beskrives som en samtale mellom forskeren og en respondent, der gangen i samtalen er styrt av forskeren. Det kan være en utfordring å finne balansen mellom å være fleksibel og å holde seg innenfor tema.

### 3.3.3 Gruppeintervju

Når en gjennomfører gruppeintervju skapes et annet rom, enn hvis det kun er én informant og én intervjuer. Når to intervjuer sammen kan de komplementere hverandre

og utfordre hverandres uttalelser. Partene er ikke alltid enige. Det kan være hemmende for hvor fritt man velger å snakke, når en annen er tilstede. Det kan føre til at ord i større grad veies og informantene ikke alltid ønsker å si tydelig og direkte, det de egentlig tenker. Et problem med gruppeintervju kan være at det kun er ett syn som kommer frem, noe som kan føre til feilkilder. I to av mine intervjuer, kunne en av de to informantene av ulike grunner ikke stille opp. Dermed ble tre av intervjuene gjort med kun én informant.

Hoel og Hvinden mener også at gruppeintervju kan gi fyldigere informasjon. Samtalen får en egen dynamikk der det den ene sier, blir fulgt opp av en annen, nyansert av en tredje osv. De sier videre at et tilfelle der gruppeintervju kan være en god metode, er hvis problemstillingen handler om hvordan en kollektiv praksis utvikler seg (Repstad, 2009, s. 99).

Jeg syntes det var interessant å gjennomføre gruppeintervjuer. Det krever grundig forberedelse og et klart hode. Som intervjuer ønsker jeg å få frem de ulike informantenes meninger. Informantene er ikke alltid enig med hverandre og kan ha opplevd samme situasjon på ulik måte. Det er også en krevende oppgave for intervjuer å skulle invitere til samtale, lytte og styre samtalen innom de spørsmål jeg ønsket å få svar på.

### 3.3.4 Kritikk av dybdeintervjumetoden

Intervjumetoden har blitt kritisert for å være for idealistisk og individualiserende, altså at den fokuserer for mye på enkeltmenneskets meninger. Dermed er det viktig å finne informanter som er ulike og kan kaste lys over temaet fra flere kanter (Repstad, 2009, s. 76). Blir antallet intervjuer for stort, kan analysen lett bli overfladisk. Det er noe jeg vurderte i min avhandling. Dette valgte jeg å gjøre på bakgrunn av hva Pål Repstad skriver angående metoden dybdeintervju (Repstad, 2009, s. 83). Som forsker var dette min første erfaring med å gjøre dybdeintervjuer. Det er en lærerik og krevende oppgave. I første intervjurunde gjorde jeg tre gruppeintervjuer på en dag. Det merket jeg ble veldig krevende og det kan ha påvirket kvaliteten på min rolle som forsker. I andre intervjurunde valgte jeg derfor å ikke gjennomføre mer en to intervjuer pr dag. Om jeg

fikk gjøre intervjuene på nytt ville jeg planlagt to intervjuer per dag.

### 3.3.5 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse ligger innenfor den kvalitative samfunnsvitenskapelige studien. Dokumentanalyse er en metode der man gir visse tekster status av kilder eller data for selve undersøkelsen. I den organisasjonsstudien kan det være andre former for aktuelle tekster å analysere, eksempelvis møtereferater, årsmeldinger og statistiske oversikter (Repstad, 2009, s. 103). Poenget er at man studerer tekster i sammenheng med deres sosiale kontekst, med tanke på å se hva slags meninger som uttrykkes, hvordan tekstene er organisert og også ofte hvordan meningene avspeiler felles og/eller dominerende tenkemåter i samfunnet. Kilden kan ha et vurderende (normativt) siktemål eller beskrivende (kognitivt) siktemål (Repstad, 2009, s. 104- 107). Jeg vil legge vekt på visjonsdokumentenes siste del som jeg mener har et vurderende preg. Det handler om holdninger, intensjoner og retning for arbeidet. Tekstens intensjon og funksjon er nødvendigvis ikke det samme. Tekst kan oppfattes annerledes enn hva som har vært forfatterens intensjon med teksten. Som forsker må en studere teksten nøye og sette noen spørsmålstejn ved teksten. Dette kan handle om bevisste eller ubevisste overdrivelser eller idylliseringer av saksforhold.

### 3.3.6 Metoder for analyse av materiale - dokumentanalyse

Jeg fikk tilgang til menighetenes visjonsdokument /sluttdokument. I dette dokumentet gir menighetene en presentasjon av sin egen menighet, statistikk og demografisk informasjon. Noen svar gis også fra prosessarbeidet og hvilke utfordringer de ser og som de ønsker å fokusere på videre. Dokumentet avsluttes med tiltak som menigheten ønsker å prioritere i det videre arbeidet.

Menighetenes visjonsdokument skal være en skriftliggjøring av prosjektprosessen. Det kommer frem informasjon om menigheten, funn fra prosjektprosessen og prioriterte tiltak som menigheten ønsker å ha fokus på videre. Dokumentet kalles visjonsdokument. Dokumentet er for menighetens stab, råd og utvalg og frivillige.

### 3.3.7 Kritikk av dokumentanalyse metoden

I dokumentanalysen har forskeren kun tilgang til de ord som er skrevet i dokumentet.

Disse ordene kan gi et feil inntrykk av hvordan virkeligheten egentlig er.

Dokumentanalysen i seg selv kan bli for snever. Ved å bruke to ulike metoder vil det gi mulighet til å sammenligne hva som står nedskrevet og hva informantene sier om det de gjør (Repstad, 2009, s. 109). På grunn av dette valgte jeg å bruke to ulike metoder for å kunne få tilgang til et bredere materiale og for å kunne sammenligne hva som stod i visjonsdokumentene og hva som ble sagt i intervjuene.

## 3.4 Forskningsetikk

Jeg har meldt forskningsprosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste NSD. Jeg har i avhandlingen anonymisert alle informantene og menighetene, slik at det ikke skal være mulig for utenforstående å spore opplysninger tilbake til enkeltpersoner. Jeg har informert alle informantene om forskningsprosessen og fått deres skiftelige samtykke til å delta. Dette har jeg gjort på anbefaling fra boken til Pål Repstad når han omtaler forskningsetikk (Se Repstad, 2009, s. 40).

## 3.5 Pålitelighet og gyldighet

Jeg har gått inn i denne avhandlingen som en uerfaren forsker. Når jeg nå ser tilbake på min egen prosess er det flere ting jeg tenker jeg kunne gjort annerledes. Dette er også en del av min egen utvikling. Jeg møtte menighetene to ganger, med seks måneders mellomrom. De visste at jeg skulle komme tilbake og ønsket å vite mer om hva de hadde gjort siden sist gang. La dette noe ufrivillig press på menighetene? Det kan jeg ikke gi noe klart svar på. Jeg kom inn som utenforstående forsker og kjente verken menighetene eller informantene når jeg begynte med forskningen. Dette har gjort at jeg kunne se både menighetene, arbeidet og informantene uten en partisk holdning.

*Reliabilitet* sier noe om hvor pålitelige data er. I kvalitative intervjuer kan det være vanskelig å gå tilbake å etterprøve resultatene. Likevel er reliabilitet viktig i forskningssammenheng. Det handler om måten dataene er blitt behandlet på og

troverdigheten til informantene. Jeg har valgt informanter som har vært nær prosessen i sin menighet og de er engasjert enten i stab eller i menighetsråd. De svarer ut i fra sin egen erfaring og opplevelse gjennom prosessen. Mitt prinsipp har vært å behandle dataene så korrekt som mulig. Dette vil selvfølgelig aldri bli helt objektivt. I forskerrollen har jeg min historie, mine erfaringer og teoretiske briller på. Mine tolkninger vil farges av det, selv om jeg ønsker å være nøytral.

*Validitet* sier noe om gyldigheten. Det er viktig for *validiteten* at en forsker på det som er hovedpoenget, og dermed får fram det som er relevant, altså at data «representerer virkeligheten» (Repstad, 2009, s. 134). Dette stiller krav til min intervjuguide. Hva ønsker jeg som forsker å finne ut av – hvilke gode spørsmål fører meg nærmere min konklusjon. Siden jeg er ny i forskerrollen, lærer jeg hele tiden hvordan en forskers arbeidsmetode fungerer. I intervjusituasjonen hadde jeg en overordnet tanke om hva jeg ønsket å skrive om. Hadde jeg hatt enda bedre tid og enda tydeligere for meg hva jeg ønsket å finne ut av, ville intervjuguiden min vært enda bedre og mer spisset.

Akademikere har ulikt syn på hvorvidt det er ønskelig, eller i det hele tatt mulig, å *generalisere* fra kvalitativ forskning. Analytisk generalisering er å bruke tidligere utviklet teori som sammenlikningsgrunnlag for empiriske data fra en undersøkelse (Nadim, 2015, s. 133-145). I mitt studium er det forholdsvis få menigheter og informanter. Oppgaven kan allikevel gi et innblikk i å fange kompleksiteten av relasjoner i lokale kontekster og hvordan MUV-prosessen er forstått og behandlet i noen menigheter.

I dette kapitlet har jeg gjort rede for de metodene jeg bruker. Det er i hovedsak dybdeintervju og dokumentanalyse. I neste kapittel gjør jeg rede for mitt materiale fra intervjuene og visjonsdokumentene og jeg analyserer dette.

## **Kapittel 4: Analyse**



## 4.1 Innledning til analysen

Jeg skal i dette kapittelet legge frem mitt materiale og omtale av analyse av de fire menighetene, visjonsdokumentene og dybdeintervjuene. Disse dataene har jeg fått delvis fra menighetenes visjonsdokument og delvis fra dokumenter jeg har fått tilgang til fra MUV-ledelsen. Jeg legger frem analyse med utdrag fra intervjuene. Hovedvekten vil ligge på mitt analyserte arbeid av informantenes utsagn i dybdeintervjuene, mens visjonsdokumentene vil fungere som supplement for å avdekke samsvar eller eventuelt uoverensstemmelse mellom selve dokumentet og det informantene gir uttrykk for. Temaer og sitater er valgt ut med tanke på å ha relevans for avhandlingens problemstilling. Funnene er analysert og presenteres under overskrifter hentet fra endrings- og planteori, (se Sunnevåg og Andersen, 2010, s. 6) med unntak av gode krefter, motkrefter og ytre forhold. Til slutt vil jeg oppsummere mine funn.

Jeg har fått tilgang til de fire menighetenes visjonsdokumenter. Dokumentene er forholdsvis like hverandre når det gjelder oppbygging. Det har antageligvis sammenheng med at de alle har tatt utgangspunkt i samme mal som de har fått fra MUV-ledelsen. De fire dokumentene varierer i omfang fra 4 til 10 sider. Dokumentene starter med å presentere sin visjon og dokumentets innhold. Menighetene presenterer så seg selv med ulike demografiske og statistiske informasjoner. Videre legger de frem prosessen og hva de har funnet ut om sine egne styrker og utfordringer. Dokumentet avsluttes med prioriterte tiltak som menigheten ønsker å ha et spesielt fokus på videre. De kaller selv dokumentet for visjonsdokument. De spesifiserer i større eller mindre grad hvem dette visjonsdokumentet er ment for. Gjennomgående nevnes menighetsråd, stab og frivillige som ønsker å vite mer om denne menigheten og menighetens fokusområder. Tre av menighetene har bygget opp visjonsdokumentet rundt de fem dimensjonene som brukes i MUV: Ved tro , I verden , I fellesskap, Med deltagelse og I bevegelse.

De prioriterte tiltakene varierer i omfang fra 4 til 13 hovedpunkter. Noen er formulert som konkrete tiltak, andre som overordnede. Tiltakene vil i ulik grad kunne karakteriseres som målbare mål. Eksempel: «*Mer åpen og inkluderende*» og «*Ta i bruk nye sosiale medier.*» Jeg tar for meg hver menighets visjonsdokument senere i kapittelet.

Siden jeg hadde mulighet til å gjennomføre to intervjurunder gjør dette at jeg har hatt tilgang til et relativt stort materiale fra intervjurundene. Jeg har lest min transkriberte tekst tematisk. I utvalg av analysert arbeid har jeg valgt å bruke nøklene fra Sunnevåg og Andersen, se kapittel 2.3.2. Jeg har allikevel måttet gjøre et utvalg av disse. «Opplæring og kompetanseheving» har jeg ikke plassert inn i analysen, men vil kommentere punktet senere i dette kapittelet. Jeg har selv lagt til «Gode krefter», «Motkrefter» og «Ytre forhold» som egne punkter. Dette har gitt meg et verktøy å ordne teksten etter, selv om jeg ser at noen av temaene overlapper hverandre i noen grad. Jeg vet at faren ved å jobbe etter utvalgte temaer er at andre mulige interessante temaer ikke kommer med. Jeg begynner jeg med å presisere hva jeg legger i de ulike begrepene, videre presenterer jeg menighetene hver for seg og analysert arbeid av utsagn fra informantene. Jeg avslutter med min kommentar.

De fire menighetene har fått navn A, B, C og D. Her er en oversikt over hvilke informanter som hører til hvilken menighet.

<b>Menighet</b>	<b>Tilhørende informanter</b>
A	Informant 1 (prest) og Informant 2 (menighetsrådsleder)
B	Informant 3 (prest) og Informant 4 (kirkeverge)
C	Informant 5 (menighetsrådsleder) og Informant 6 (kateket)
D	Informant 7 (leder av styringsgruppen), Informant 8 (menighetsrådsleder) og Informant 9 (prest)

Jeg vil nå avklare hva jeg legger i noen sentrale begreper jeg bruker i analysen. I kapittel 1.2 har jeg allerede avklart noen begreper.

Med **«etablere kunnskap om praksis»** mener jeg hva menighetens medarbeidere har lært om sin menighet i arbeidet frem til visjonsdokumentene og hva de har fått ut av prosjektperioden.

Med **«ledelse»** mener jeg å sette fokus på hvordan informantene har opplevd ledelsen av prosjektet. Har det vært en tydelig leder og koordinator, eller har de opplevd en noe mer utydelig og fordelt lederrolle og har dette i så fall blitt opplevd som vanskelig?

Med **«gode krefter»** mener jeg hva informantene har opplevd som gode krefter innenfra i menigheten som har bidratt på en positiv måte inn i prosjektperioden og i videreføringen av arbeidet etter prosjektperioden.

Med **«motkrefter»** mener jeg det som informantene i prosessen har opplevd som negative krefter innenfra og som negativ eller manglende utviklingsvilje generelt.

Med **«ytre forhold»** mener jeg hvilke andre forhold som er med på å påvirke utviklingsprosessen i menigheten. I motsetning til gode krefter og motkrefter som har fokus på de indre forholdene, tenker jeg med «ytre forhold» at på faktorer som påvirker utenfra, altså det som soknet ikke selv bestemmer over.

Med **«kommunikasjon, åpenhet og forpliktelse»** mener jeg hvordan har kommunikasjon og informasjonsdeling mellom stab, menighetsråd og styringsgruppe fungert? Hva tenker informantene om samarbeidet med de tre øvrige menighetene som har vært i samme prosjektprosess og med mentor?

Med **«forankring av arbeidet gjennom plan»**, mener jeg arbeidet frem mot visjonsdokumentet som er et produkt av prosjektperioden.

Med **«evalueringsrutiner»** mener jeg hvordan har menighetene jobbet med evaluering av de prioriterte tiltakene og fremdriftsplan?

**«Handlingsplan»** er den planen som er laget for å gjennomføre mål og prioriterte tiltak som står oppført i visjonsdokumentet. Dette kan være et eget dokument eller være en integrert del av visjonsdokumentet. Denne planen forutsetter jeg skal inneholde en beskrivelse av tiltaket, at det er avklart ansvarsforhold og en tidstabell/fremdriftsplan. Dette er på bakgrunn av arbeid med SMART-plan (Birkedal, 2011 s. 77). SMART-plan

står for: Spesifisere saken, **Mål, Ansvar, Rammer/ressurser** og Tidstabell/fremdriftsplan.

## **4. 2 Menighet A**

Dette er en liten og oversiktig menighet. Det har vært en del utskriftinger av personer i stab og menighetsråd i løpet av prosjektperioden. Det har vært store strukturelle omlegginger for denne menigheten, som bl.a. handler om sammenslåing av sokn. Dette kan være en av grunnene til at det videre arbeidet med de prioriterte tiltakene er blitt satt på vent.

### 4.2.1 Visjonsdokument fra Menighet A

Menighet As visjonsdokument har et omfang på 10 sider. Selv kaller de dokumentet et Inspirasjons- Styrings- Veiviser- Visjonsdokument. Dokumentet har altså flere funksjoner. Det står i dokumentet at det er ment til inspirasjon og er retningsgivende. Visjonen er beskrevet og oppsummeres i punktene: sett, hørt, elsket og utfordret. Menigheten blir presentert i et historisk perspektiv, dagens perspektiv og hvordan de ser for seg morgendagens kirke. Til slutt i dokumentet er menighetens satsningsområder beskrevet. Visjonsdokumentet beskriver flere tiltak, både konkrete og noen mer overordnede. Informantene forteller at de er kommet i gang med noen av tiltakene. Disse er fire hovedpunkter som jeg vil beskrive som overordnede og vanskelige å måle. Eksempel: *Lage større møteplasser*. I visjonsdokumentet er det ikke beskrevet noen handlingsplan. Med handlingsplan mener jeg en plan for hvordan satsningsområdene skal gjennomføres. Jeg er ikke kjent med om en slik handlingsplan foreligger noe annet sted.

### 4.2.2 Intervju med Menighet A

## **Etablere kunnskap om praksis**

Begrepet bevisstgjøring er noe som alle menighetene har sagt noe om. Menighetene har brukt mange av de samme verktøyene i prosjektperioden for å komme frem til sin analyse. Dette har blant annet vært intervjuer, spørreundersøkelser og dialogkonferanser. I Menighet A trekkes punktet «etablere kunnskap om praksis» spesielt frem i intervjurunde 1 av Menighetsrådsleder (Informant 2)

«Men det viktigste har kanskje vært at vi har fått tenkt igjennom hvordan menigheten har vært, og hvordan den er nå og hvordan vi ønsker at den skal være. Vi har fått en undersøkelse på hvordan mange mennesker rundt oss tenker, og at vi har fått bevisstgjort oss selv. Det tror jeg er noe av det viktigste.»

Dette bekreftes også av Presten (Informant 1)

«Endringen er vel kanskje, og det er ikke unaturlig, først og fremst på bevissthetsplanet. At vi er blitt bevisst på det vi gjør..»

Her ser jeg at bevisstgjøring om den lokale menigheten, dets styrker, arbeid og utfordringer oppleves som viktig.

I intervjurunde 2 svarer Presten at:

«Men det er mange menighetsråd nå som sliter med å være menighetsråd fordi det er pålagt dem så mange saker. De får større og større ansvar. Og kompetansen er de ikke med å heve. Så det blir vanskelig og det blir arbeidskrevende. Det krever kompetanse for å sette seg inn i alt det der. Det er store saker.»

Dette som handler om ansvar og kompetanseheving vil jeg ta med å drøfte i neste kapittel, som en del av analyse av etablert praksis. Jeg mener det også handler om en av nøklene fra Sunnevåg og Andersen som de andre menighetene ikke har påpekt, nemlig nøkkelen: Opplæring/ kompetanseheving.

## **Ledelse**

Det kan virke som om det er en utfordring å definere hvem som faktisk er leder av prosjektet, i og med at denne oppleves som delt mellom stab, menighetsråd og styringsgruppen i prosjektperioden. Etter prosjektperiodens slutt er det formelt menighetsrådet som leder arbeidet videre. I Menighet A har menighetsrådets leder vært med i MUV-prosjektets styringsgruppe og har fungert som bindeledd mellom menighetsrådet og styringsgruppen. Presten ble ansatt etter at MUV-prosjektet var i gang. I perioden fra 2014-2015 er det vanskelig for meg å se utvikling i de prioriterte tiltakene fra intervjurunde 1 og intervjurunde 2. Dette kan handle om at menighetsrådet har hatt så mange andre viktige oppgaver de har måttet ta tak i og at MUV-prosjektet dermed er blitt «satt på vent.»

### **Gode krefter**

I Menighet A startet de opp styringsgruppen med flere engasjerte personer som ønsket å jobbe spesielt med dette. Presten hadde vært med på oppstarten av tilsvarende MUV-prosjekt i en annen menighet og var innforstått med prosjektets mål og betydning.

Jeg vil tro det ikke alltid er like lett å få øye på «gode krefter», det som er i orden og det som fungerer godt får ikke alltid like stort fokus som det som skaper uro og ikke fungerer så godt. Derfor fikk jeg ingen konkrete svar på dette temaet i intervjuene.

### **Motkrefter**

Menighetsrådsleder gir uttrykk for at det har vært en spennende men krevende prosess. Informanten sa i runde 2:

«Jeg syntes det har vært arbeidsomt. Jeg syntes jeg har brukt veldig mye tid på det. Det kan heller være at menighetsrådet føler at de har fått veldig mange oppgaver og at de bruker mye tid og det var mer enn de hadde forventet, liksom.»

Jeg ser at det settes fokus på noe mangelfull tilgang til ressurser, både når det gjelder tid og personer. Dette er noe jeg vil ta med og drøfte i neste kapittel.

### **Ytre forhold**

I Menighet A har det vært store strukturelle endringer i løpet av MUV-prosjektperioden og som trådte i kraft umiddelbart etter prosjektperiodens slutt. I første intervjurunde var informantene spente på prosessen angående de strukturelle endringene. Presten forteller:

«Nå er bispedømmerådet her i ferd med å ha en prøving, en høring omkring endrede soknegrenser. (..) Så det er litt spennende å se hva dette fører til.»

I intervjurunde 2 fortalte Menighetsrådsleder:

«Men når det blir så mange ting oppå hverandre og det blir stadig revolusjoner, som jeg kaller det innen for kirken. Og vi skal ha alt klart med uttalelse om ny kirkeordning, ny liturgi, nytt ditt og nytt datt. Så har det vært veldig forstyrrende elementer i menighetsutviklings-prosessen. Fordi vi føler at det har vært sånn at vi kunne jobbe litt og så har det kommet noe som har snudd om på det. Så jeg føler det har vært litt liten kontinuitet i det, på den måten fordi det har vært andre forstyrrende elementer inne.»

Videre i samme intervju forteller Menighetsrådslederen:

«Det var jo merkelig litt oppi alt dette her også, med menighetsutvikling, så kom jo prosten også med sitt eget prosjekt. Samarbeid menighetsråd og stab. Og jeg syntes det er flott at det tas opp sånn, men jeg syntes det kunne ha ventet et halvt år. Slik at vi ble ferdig med det første prosjektet.»

Presten følger opp og sier:

«Noe av det må jo nå gjøres på nytt på grunn av ny sammenslåing. Da blir alt det der litt irrelevant og vi må igjen finne nye samarbeidsformer.»

Jeg forstår informantene slik at det har vært en krevende oppgave å skulle jobbe med mange ulike prosesser på samme tid. Særlig Menighetsrådsleder understreket dette. Ytre forhold er noe jeg vil ta med å drøfte i neste kapittel.

I Menighet A har det vært utskiftninger av personer både i stab, menighetsråd og i styringsgruppen. I intervjurunde 1 fortalte Presten:

«Så har det vært en del mannskapsskifter i forbindelse med generasjonsskifter også videre. Det er jo ikke så mange heltidsansatte sånn sett, så det er veldig sårbart sånn sett.»

Her ser jeg at det informantene setter ord på er sårbarhet når det gjelder utskiftninger i stab og råd. På bakgrunn av dette ser jeg at utskiftninger kan være med på å svekke kontinuitet i arbeidet med utvikling.

### **Kommunikasjon, åpenhet og forpliktelse**

I Menighet A har menighetsrådsleder også vært del av styringsgruppen. Informantene sier at det opplevdes som meningsfylt å jobbe sammen med de tre andre menighetene i prosjektperioden. Jeg tror det hadde vært lettere om nabomenigheten også hadde vært del av MUV-prosjektet. Da hadde de hatt støtte forståelse for hva prosjektet handler om i og med at de to menighetene samarbeider om så mye annet.

Menighetsrådsleder forteller også i intervjurunde 2 om nytten av å ha en mentor.

«Jeg syntes mentor på en sånn god måte veiledet oss og så på de tingene og sa: nei, her er dere på villspor og her må vi ta det inn igjen osv. (...) Det har jeg savnet, etter at mentor avsluttet prosjektet. Jeg kunne godt tenke meg å ha mentor her en gang i halvåret.»

Menighetsrådsleder har satt stor pris på å kunne få innspill og råd fra en ekstern mentor. Jeg ser at Menighet A har opplevd god nytte av å ha en mentor. Fra analysen av materialet ser jeg dette kommer av at de føler seg litt på siden av nabomenigheten, at det har vært et stort og krevende arbeid og at de nå etter prosjektperioden har mange andre nye ting å forholde seg til.

### **Forankring av arbeidet gjennom plan**



Det er litt ulikt hvordan informantene i avhandlingen stiller seg til visjonsdokumentet og de prioriterte tiltakene etter prosjektperiodens slutt. Hos noen får jeg følelsen av at de tenker: «det er nå arbeidet begynner» og hos andre får jeg følelsen av: «dette er vi allerede så godt i gang med og må snart revidere tiltakene.» I Menighet A er de i oppstarten av tiltakene. I intervjurunde 1 fortalte leder av menighetsrådet:

«Jeg har hatt tro på vekst i kirken bestandig. Og nå har jeg veldig tro på det med barn og unge. Og hvis du får barn og unge til å fungere. Så vil du få vekst i en menighet.»

Fokuset på barn, unge og gudstjenesten ser jeg også går igjen i visjonsdokumentet og i de prioriterte tiltakene.

I intervjurunde 2 fortalte Presten:

«Så må vi si at vi er nesten kommet ut av startblokkene når det gjelder tiltakene i visjonsdokumentet. Det var jo: tiltak for barn og unge, gudstjeneste og diakoni. Og i alle de sektorene, er det nå et skyv på gang. Det er ikke å ta for hardt i.»

I forhold til hva informantene fortalte meg i intervjurunde 1, er det snakk om de samme tiltakene de har kommet i gang med. De prioriterte tiltakene i Menighet A har jeg beskrevet som overordnede. Dette kan bety at det tar lengre tid å komme i gang med tiltak som er overordnede, enn de som er konkrete.

Presten påpekte i begge intervjurunder at det å ha et visjonsdokument ikke nødvendigvis fører til de resultater menigheten ønsker seg.

«Ingen menighet vokser kun av en plan, men du må et grunnlag. (...) og jeg vil si at en hel del av disse tankene som vi brukte mye tid på å utforme, de var ikke direkte nye. Og ny-nytte verdien av dem var i høyeste grad begrenset. Men det som kom ut av det var jo at vi meislet ut noen hovedpunkter. Jeg vil ikke si vi fant dem opp under prosjektperioden, for det er jo gammel nytt. Men vi fikk satt mer vann på mølla. Så det var et dytt i riktig retning, tror jeg.»

Menighetsrådslederen har et annet syn på saken, og sier i intervjurunde 2:

«Når det gjelder strategidokumentet og tre års menighetsutvikling, så er det sånn at vi hadde jo ikke i utgangspunktet noe som helst som de satset på. Så her ute, så var det egentlig å finne opp kruttet på nytt. Og det gjør vi jo stadig. Og det var ingen visjon for hva vi egentlig skulle gjøre. Dermed på grunn av de tre årene fikk vi mer kjøtt på beina for det vi tenkte.»

De to informantene er noe uenige om nytteverdien av prosessen. Begge er enige om at et visjonsdokument er en god plattform, men uenige om ny-nytte verdien av den. I neste kapittel vil jeg drøfte visjonsdokumentet som plattform og den eventuelle ny-nytteverdien eller mangelen på den. Det har vært en del vakanser i Menighet A, i forhold til prestestillingen. Siden den nye presten kom inn etter at prosjektperioden var i gang, kan dette ha påvirket at utviklingen i MUV-prosjektet har gått noe tregt og at kommunikasjon og forankring i staben tar lengre tid. Dette kan også være grunnen til at informantene er noe uenige i sine uttalelser om dette tema.

### **Evalueringsrutiner**

Jeg vet at alle menighetene har jobbet med en evaluering av MUV-prosjektet, som er initiert av MUV-ledelsen. Jeg vil her legge fokus på de prioriterte tiltakene.

Menighetene evaluerer de prioriterte tiltakene ca en gang i året, på menighetens årsmøte. I Menighet A har de slitt med å arrangere årsmøte til tross for at Kirkeloven § 9 stiller krav til at det avholdes ett årlig menighetsmøte der menigheten skal informeres om menighetsrådets virksomhet: «*Menighetsrådet gir hvert år menighetsmøtet en orientering om det kristelige arbeidet i soknet.*» Menighetsrådsleder forteller i intervjurunde 2:

«Vi hadde ikke årsmøte i 2014 og 2013. Så vi fant ut at vi måtte i hvert fall ha et i 2015. Årsmøtet gikk jo greit. Det var veldig kort. Det var bare en kort oppsummering om hva som har skjedd det siste året og det var 13 mennesker som satt her i denne salen.»

Det virker ikke som Menighet A har fastlagte møter for å evaluere visjonsdokumentet og de prioriterte tiltakene. Jeg vet at menighetsrådsleder hadde tanke om et slikt møte, med at datoen ble utsatt.

### **Oppsummering**

Menighet A har vært i gjennom store strukturelle endringer de siste årene som skyldes ytre forhold. Dette har vært med på å prege situasjonen når det gjelder menighetsutviklingen. Menighetsrådslederen ytrer seg flere ganger om at dette har vært krevende og tatt fokuset bort fra MUV. Menighet A har kommet i gang med flere tiltak som spesielt omhandler barn, unge og gudstjenesten. De prioriterte tiltakene i visjonsdokumentet er mer overordnede, men henger allikevel sammen med tiltak som er startet i menighetens arbeid. Det settes fokus på utfordringer i forhold til ressurser som både omhandler økonomi, tid og menneskelige ressurser også sett i forhold til kontinuitet i utviklingsarbeidet. Fra intervjurunde 1 og til intervjurunde 2 er det vanskelig for meg å få øye på utvikling i forhold til de prioriterte tiltakene. Det er de samme tiltakene det snakkes om. Ut i fra materialet ser jeg at dette kan bero på at Menighet A har hatt andre ting å jobbe med i perioden 2014 til 2015 og at de ikke har hatt en konkret handlingsplan, for gjennomføring av de prioriterte tiltakene i visjonsdokumentet.

### **4.3 Menighet B**

Menigheten er forholdsvis liten og oversiktlig. Det har ikke vært store utskiftninger i stab, menighetsråd og styringsgruppe i løpet av prosjektperioden. Presten sluttet i 2015 etter prosjektperiodens slutt. Menighetsrådsleder var ikke medlem av styringsgruppen. Informantene har hatt fokus på å få innspill fra ulike grupper og foreninger inn i prosjektperioden. Det betyr at blant annet pensjonistforeningen, bygdekvinnelaget og historielaget har vært med på å gi innspill til prosessen. Visjonsdokumentet beskriver flere tiltak, både konkrete og noen mer overordnede. Informantene forteller at de er kommet i gang med noen av tiltakene. Menighet B fikk menighetshus rett etter at prosjektprosessen var avsluttet. Dette har ført til mye arbeid med oppussing av menighetshuset, men også nye muligheter for bruk av huset til ulike aktiviteter.

#### 4.3.1 Visjonsdokument fra Menighet B

Visjonsdokumentet til Menighet B er det korteste av dokumentene i omfang med fire sider. I intervjuene kom det frem at de har brukt tid på å formulere en god visjon.

Visjonen kan oppsummeres i tittelen: «Min kirke». Det tenker jeg setter fokus på at de ønsker at kirken skal oppleves som nær og relevant. Menigheten blir beskrevet og teksten er ordnet under de fem sentrale dimensjonene i MUV. Menighetens mål og prioriterte tiltak er også ordnet under de samme dimensjonene. Dokumentet har 13 tiltak som jeg vil beskrive som delvis konkrete og delvis overordnede mål. Eksempel: *Arbeide videre med at gudstjenesten oppleves som en felleskapsarena, blant annet ved at det er kirkekaffe ved de fleste av gudstjenestene* og et annet punkt: *Feire nattverd slik at terskelen for deltagelse gjøres lavere for flere, for eksempel ved intinksjon*. Hovedvekten av tiltakene er formulert konkret. I visjonsdokumentet er det ikke beskrevet noen handlingsplan. Planen beskriver målene og de prioriterte tiltakene, men spesifiserer ingen ansvarsfordeling eller fremdriftsplan. Jeg er ikke kjent med om en slik handlingsplan foreligger noe annet sted.

#### 4.3.2 Intervju med Menighet B

##### **Etablere kunnskap om praksis**

I Menighet B trekker de frem bevisstgjøring som et viktig punkt, på samme måte som i Menighet A. I intervjurunde 1 fortalte Presten (Informant 3) at:

«Både det med bevisstgjøring på hvem vi er, men også derfra å trekke noen linjer, på bakgrunn av de svarene som ble gitt på intervjuene og i spørreundersøkelsen. Å kartlegge hva som bekrefter det som vi gjør – som er bra og videre da, det som vi har utfordringer i forhold til, som vi har kanskje har brukt aller mest tid på å se på og gå i dybden på. Så det har vært en spennende prosess.»

Her ser jeg at de fokuserer på de tilbakemeldingene de fikk i sin spørreundersøkelse og at de har hatt ønske om at det skal få tyngde i endringsprosessen.

I Menighet B har Presten (Informant 3) tatt en utdanning i tema Menighetsutvikling og forteller i intervjurunde 1:

«Det å skape et eierskap, det er noe som vi har drømt om i staben. At menighetsråd, men også menigheten for øvrig eier både gudstjenesten og trosopplæringstiltak og andre tiltak vi har. At andre på sikt kan ta ansvar for det. Vi i staben skal ikke trekke oss ut av det, men at eierskapet ligger menigheten, uavhengig av hvem som er ansatt til en hver tid.»

Her forstår jeg det slik at informanten er opptatt av at dette prosjektet ikke skal *tilhøre* staben. Ønsket er at menighetsråd og andre menighetsmedlemmer skal føle et eierskap til kirkens tiltak, på grunn av at medarbeidere er gjenstand for utskiftning, mens menigheten består. Fokus på eierskap er noe jeg vil ta med å drøfte i neste kapittel.

### **Ledelse**

I Menighet B var både soknepresten og kirkevergen representert i styringsgruppen. Det at kirkevergen var del av styringsgruppen er spesielt for Menighet B. Det er med på å sikre forankring fra staben og «organisasjonen.» Menighet B er oversiktlig og det er mulig å få god oversikt over staben og miljøet.

I forhold til bevissthet sier Presten i intervjurunde 2:

«Men den prosessen var nok viktig for menighetsrådet, for å bli kjent med den menigheten de skulle lede. Og ble utfordret på det som ble sett på som savn og mangler. Men fikk også kjenne på stolthet for det vi fikk til, som trosopplæring for eksempel. Så der tror jeg det skjedde noe med menighetsrådet. Dette er vårt.»

Kirkevergen (Informant 4) deler ikke helt Prestens synspunkt i dette. Kirkevergen sier i samme intervjurunde som oppfølging:

«Men mer for de som satt i styringsgruppen. For jeg følte noen ganger at menighetsrådet satt litt utenfor. For de ble jo ikke så involvert i det, som de som satt i styringsgruppa. Vi prøvde jo å informere jevnlig i menighetsrådet om arbeidet.»

Her ser jeg at informantene ser noe ulikt på menighetsrådets involvering som helhet, under prosjektperioden. Nå etter at prosjektperioden er avsluttet, ligger det formelle ledelsesansvaret hos menighetsrådet.

### **Gode krefter**

I Menighet B kan Kirkevergen fortelle at personer i menigheten og utenfor menigheten har lagt merke til deres arbeid med MUV. Informant 4 forteller:

«At folk sier: så bra! Driver dere med utviklingsarbeid? Det har jeg merket. så tenker jeg at dette prosjektet har bidratt til å sette vår menighet litt på kartet også. Bevisstgjøring blant folk.»

Her ser jeg at det å bli lagt merke til og heiet fram oppleves som gode krefter inn i utviklingsarbeidet, at noen ser hva som gjøres og bemerker det på en positiv måte.

### **Motkrefter**

Når det gjelder motkrefter i Menighet B, var fokuset størst på tilgang på ressurser. Kirkevergen sier det på denne måten i intervjurunde 1:

«Menighetsrådet gjør ikke det her av seg selv, hvis ikke staben driver det frem. Men vi kan si: kan du lede dette og ønske velkommen? Kan du steke vafler? Og det gjør de. Men det totale ansvaret for at dette skal skje det ligger fortsatt hos staben, og staben er ikke stor.»

Her ser jeg at det legges vekt på både forankring og ressurser. Det er en liten stab, det jobbes med begrenset økonomi og de har hatt utfordringer med å få nok personalressurser til å drive arbeidet med menighetsutvikling.

### **Ytre forhold**

Etter at prosjektperioden var avsluttet, fikk Menighet B menighetshus, noe de ikke hadde hatt tidligere. Her velger jeg å bruke «ytre forhold» på en annen måte. Nytt menighetshus er ikke en faktor som kommer utenfra, men innenfra. Det kan omhandle

både gode krefter og motkrefter. I intervjurunde 2 kunne Kirkevergen (Informant 4) fortelle:

«Så det har vært mye dugnadsinnsats denne våren her. Så nå er vi så heldige å har fått et hus, så nå gjenstår det å fylle huset med aktiviteter og innhold. Det blir spennende. Og det må vokse litt i menigheten selv, slik at det ikke er stab som i tillegg må drive det. Det skal drives av menigheten. Du er helt avhengig av frivillige og ildsjeler som ønsker noe.»

Her setter Kirkevergen fokus på at det er frivillige og ildsjeler som har lagt ned mye arbeid for å få i stand menighetshuset. Presten forteller videre:

«Det er jo gudstjenesten som er hovedpunktet for menigheten her. Det er lite annet. Så derfor har jo nettopp det vært en målsetning og som vi har jobbet en del med. Og som jo ligger på både menighetsrådet og staben, det å skape også andre møteplasser og hva skal vi fylle dette huset med? For det er jo noe av det som kom frem i undersøkelsen underveis at det var et ønske om andre møteplasser.»

Begge informantene er begeistret over og spent på at de har fått et menighetshus. Det er det som har fått hovedfokus nå rett etter prosjektperioden. På samme tid er ønsket at dette huset skal romme de nye tiltakene og satsningsområder som de har vedtatt i visjonsdokumentet.

### **Kommunikasjon, åpenhet og forpliktelse**

I intervjuene med Menighet B kommer det frem at kommunikasjon og forpliktelse mellom stab/styringsgruppe og menighetsråd har vært en utfordring. Dette har vært tilfellet både i prosjektperioden og senere. Kirkevergen forteller i intervjurunde 2:

«Jeg syntes at det er vanskelig å få engasjerte menighetsråd og frivillige. Jeg syntes det. Jeg må bare være ærlig på det. Og det blir litt tungt når det er staben som hele tiden må gjennomføre og ikke menighetsrådet er på banen, noen ganger i gjennomføringen også, men bare kommer som deltagere. Uten å være

innforstått med rollen sin at de egentlig er vertskap. Jeg tror ikke de føler så mye eierskap.»

Kirkevergen synes dette er krevende. Informanten forteller at det er staben som må ta ansvar for å sette i gang tiltak, og at menighetsrådsmedlemmene heller ønsker å bidra med praktiske oppgaver. Kirkevergen spør om grunnen til dette er at menighetsrådet ikke føler eierskap til prosjektet. I Menighet B har jeg ikke snakket med noen representanter fra menighetsrådet. Dette er på grunn av at de av praktiske grunner ikke hadde mulighet til å stille til intervju.

I forhold til samarbeid med de tre andre menighetene i prosjektperioden forteller Presten i intervjurunde 1:

«Det ville ikke vært det samme om kun denne menigheten hadde vært med og drevet alene. Men det at vi er 4 menigheter som møtes en gang i halvåret og alle var enige om at vi måtte møtes igjen om et år, etter at vi hadde den siste evaluingsrunden. For å dele erfaringer for å føre dette videre. Noe av det som var godt å oppleve på disse dialogkonferansene, i tillegg til undervisning og sånn så var vi der for å lytte til hverandre, og hverandres erfaringer og respondere til dels på det og det å bli lyttet til og det med å høre seg selv også.»

Det viser seg avgjørende for Menighet B å kunne være i en utviklingsprosess sammen med andre. De ser på samarbeidet og møtene med de andre menighetene som et viktig og positivt moment.

Begge informantene påpeker også nytten ved å ha en ekstern mentor. Kirkevergen sier det slik:

«Det er veldig viktig å ha en mentor, som kan se oss med nye øyne. Og stille noen andre spørsmål enn de vi hadde tenkt. Og hvorfor gjør vi sånn? Det er også veldig nyttig.»



Informantene sier at det har vært nyttig å ha en mentor som kunne veilede og utfordre dem. Med tanke på at informantene i staben og styringsgruppen uttrykker at det har vært noen utfordringer i forhold til kommunikasjon, ser jeg – fra sitatene - at det oppleves som positivt å ha en mentor som kommer med konkrete tilbakemeldinger. Jeg ser at mentor også kunne være en samarbeidspartner for å minske kommunikasjonsproblemene mellom styringsgruppen og menighetsrådet. Det ser imidlertid ikke ut til at denne muligheten er blitt sett eller benyttet i prosessen. Dette kan være fordi mentor har forholdt seg til styringsgruppen og ikke menighetsrådet som helhet. Forholdet til mentor skal jeg ta med å drøfte i neste kapittel.

### **Forankring av arbeidet gjennom plan**

Når det gjelder forankring av arbeidet gjennom plan sier Presten i intervjurunde 1:

«Men det vi har på planen vår og de målene og tiltakene er det vi tenker er realistiske mål og strekke seg litt etter, men videreføre i stor grad det vi gjør nå og tenker hvordan kan vi gjøre dette bedre? Mange av tiltakene er jo ting som har vært der fra før. Men det får en litt nye vinkling ut fra resultatene av hva MUV har gitt oss. Hvordan kan vi samle flere til det? Kan vi nå målgruppene bedre, med de tiltakene vi har? Det er det vi har tenkt er hva kan vi få til med de ressursene vi har. Og ikke noe særlig mer.»

Her ser jeg at informanten legger vekt på at planen både skal være realistisk og noe de kan strekke seg etter. I omtale av visjonsdokumentet til Menighet B har jeg beskrevet tiltakene som både overordnede og konkrete. Informanten legger vekt på at tilstrekkelig tilgang på ressurser er styrende for arbeidet.

### **Evalueringsrutiner**

Informantene forteller at de har lagt frem visjonsdokumentet på menighetens årsmøte. Kirkevergen forteller det slik i intervjurunde 2:

«Men vi kan jo bruke det på årsmøtet. Vi kan evaluere det der. Har vi fått gjort det vi ville? Så jeg føler jo at dette kan være et godt styringsdokument.»

Her presiserer Kirkevergen at visjonsdokumentet kan brukes som styringsdokument. Siden menigheten har fått menighetshus har det vært deres hovedfokus nå, og planen er at når arbeidet med menighetshuset er på plass, kan de igjen jobbe videre med visjonsdokumentet.

### **Oppsummering**

Informantene fra Menighet B gir uttrykk for at prosjektperioden har vært spennende og de har jobbet tett med mange ulike aktører for å få innspill til endringsprosessen. Det har vært krevende med kommunikasjon og forpliktelse mellom stab/styringsgruppe og menighetsråd både under prosjektperioden og i etterkant. Menigheten har etter prosjektperioden fått menighetshus og det er med på å gjøre at de ser et større potensial i det videre arbeidet med satsningsområdene og de prioriterte tiltakene fra visjonsdokumentet. Fra intervjurunde 1 til intervjurunde 2 ser jeg ikke så mye utvikling i forhold til de prioriterte tiltakene. Det er de samme tiltak som omtales. Jeg ser at dette kan være knyttet til nytt menighetshus og at arbeidet har vært konsentrert om oppussing av huset.

## **4.4 Menighet C**

Menigheten har i prosjektperioden brukt lokale lag og foreninger til å gi innspill til prosessen. Menigheten har laget et kort og konsist visjonsdokument. Det er flest konkrete mål og de forteller at de er kommet godt i gang med alle sammen. I det videre arbeidet vil de ha behov for å finne nye mål, siden mange av de konkrete tiltakene i større eller mindre grad er gjennomført.

### **4.4.1 Visjonsdokument fra Menighet C**

Visjonsdokumentet i Menighet C har et omfang på 9 sider. Menigheten beskrives både historisk og slik den fremstår pr i dag og det legges frem noen resultater fra MUV-prosjektperioden. Selv kaller de dokumentet et visjonsdokument. Visjonen kan oppsummeres i begrepet: «En inkluderende folkekirke». Menighetens profil er beskrevet og teksten er ordnet under de sentrale dimensjonene i MUV. Dokumentet avsluttes med åtte prioriterte tiltak. Tiltakene vil jeg beskrive som konkrete og målbare. Eksempel:

*Søke kontakt med nye kirkegjengere.* I visjonsdokumentet er det i noen grad beskrevet en handlingsplan. Planen beskriver tiltak og noe om hvem som har ansvaret. Det er ikke spesifisert noen fremdriftsplan. Informantene kunne fortelle meg at de foreløpig ikke hadde hatt tid til å formulere en slik plan. Noe av utfordringene hos Menighet C ligger i forhold til forventningsavklaring, altså at informantene hadde en litt annen forventning til MUV-prosjektet enn det de faktisk fikk. Dette kommer jeg tilbake til senere i avhandlingen.

#### 4.4.2 Intervju med Menighet C

##### **Etablere kunnskap om praksis**

Informantene fra Menighet C forteller at de har brukt mange av verktøyene som ble presentert fra MUV-ledelsen inn i prosjektperioden. De syntes det var få som møtte opp til temakveldene og rundbordssamtalene, men at de som var der jobbet godt og var engasjerte. Menighetsrådsleder (Informant 5) legger vekt på at de allerede før MUV-prosjektet hadde en tanke om hva de ønsket skulle være satsningsområder.

Menighetsrådsleder forteller i intervju 1:

«Generelt sett så var det positivt. Det som gikk igjen, som de ønsket mer av det var ungdomsarbeid. Og det visst vi jo. Vi visste hvordan vi lå an der.»

Her ser jeg at Menighetsrådsleder ikke ble overasket over resultatene fra prosjektperioden, med tanke på ungdomsarbeidet. Dette var et savn menighetsrådet selv har hatt også før MUV-prosjektet. Noe som opplevdes som overraskende var at flere i spørreundersøkelsen gav uttrykk for at de ikke syntes kirken var nok åpen og inkluderende. Dette gjorde at et tiltak kom raskt i gang, nemlig å utfordre noen av de frivillige til å ha et spesielt ansvar for å ønske nye kirkegjengere velkommen på gudstjenestene.

##### **Ledelse**

I Menighet C var menighetsrådsleder medlem av styringsgruppen. Dette har vært med å sikre kommunikasjon mellom menighetsrådet og styringsgruppen. Kateketen (Informant 6) var også med i styringsgruppen, Informantene forteller at de har jobbet

aktivt med trosopplæringsplanen parallelt med prosjektperioden med MUV. Menighetsrådsleder fortalte i intervjurunde 2 at nestleder i menighetsrådet har vært med i styringsgruppen for prosjektperioden, han stiller til nytt menighetsrådsvalg høsten 2015. Menighetsrådsleder var dermed trygg på at fortsatt arbeid med visjonsdokumentet og satsningsområdene vil bli ivaretatt i den nye menighetsrådsperioden.

### **Gode krefter**

Informantene forteller at Menighet C har et godt omdømme i nærmiljøet og at de har jobbet for å sikre god økonomi. Kateketen forteller videre i intervjurunde 1:

«Vi har god kontakt med skolene. Det er ikke en selvfølge i dag. Vår menighet er jo kjent for å være en fin menighet. Vi har et godt rykte. Men en stabil, flott stab.»

Her settes det fokus på ressurser. De har godt rykte, god økonomi og tilgang på gode personellmessige ressurser.

### **Motkrefter**

En ressurs Menighet C føler de har manglet, er tid. Menighetsrådsleder forteller det slik i første intervjurunde:

«Samtidig som det til tider har følt litt som press og stress på at ting skulle skje. Og det også fra menigheten, som ikke har vært med i selve prosessen, ikke sant.»

Her settes det fokus på en forventning fra menigheten om at tiltak skulle settes i gang raskere enn hva menighetsråd og styringsgruppen fikk til. Kateketen peker på et annet essensielt punkt og sier i intervjurunde 1:

«Jeg hadde nok en annen forventning om hvor vi skulle være når vi var ferdig med prosjektet. Det har vært veldig teoretisk og vagt i hvordan vi skal gripe fatt målene våre, så jeg ville på en måte ha gjort kurset helt annerledes. jeg tenker på hele konseptet. Jeg hadde forventet meg et annet produkt, annet sluttprodukt enn det vi har fått. Jeg ville startet med å legge målene.»

Her settes det fokus på en forventning til prosjektperioden som ikke ble oppfylt. Om deltageres forventning til MUV-prosjektet ikke er i samsvar med prosessen, kan dette være med å vanskeliggjøre utviklingen. Dette med forventningsavklaring vil jeg ta med å drøfte i neste kapittel.

### **Ytre forhold**

Kateketen setter ord på noe som gjelder generelt for alle menighetene i studien og forteller i intervjurunde 1:

«Nå har vi som kirke vært inne i en ganske stor omlegging. Vi har hatt ny gudstjenesteordning, trosopplæringsreform. Vi begynner vel kanskje å kjenne på en liten slitasje på omorganisering. Og omstrukturering av arbeidsoppgaver. Men da får vi ikke gjort det vi egentlig brenner mest for.»

Menighetsrådsleder følger opp uttalelsen:

«Det er akkurat det som er problemet. Vi får ikke satt i gang dette, på ordentlig. Så blir det nytt menighetsråd til høsten og vi burde få gjort masse før den tid. Det er et stress.»

Her setter Kateketen fokus på et viktig punkt når det gjelder ytre forhold. Den norske kirke har vært igjennom mange store strukturelle endringer de siste årene og flere begynner å kjenne på en endringstrøtthet. Dette vil jeg drøfte mer i neste kapittel.

Menighet C hadde også et prioritert tiltak med ønske om å bli Grønn menighet, men fikk negativt svar fra kirkevergen på grunn av de økonomiske kostnadene det ville medføre. Informantene fortalte at de var skuffet over avgjørelsen, men at de ikke kunne gjøre noe mer på grunn av Kirkevergens avgjørelse.

### **Kommunikasjon, åpenhet og forpliktelse**

I forhold til samarbeid med de tre andre menighetene forteller informantene fra Menighet C at nytteverdien oppleves som begrenset. Menighetsrådsleder sier i intervjurunde 2:

«Jeg syntes vi skal jobbe med vår eget. Det er nok. Ja, jeg syntes det, å komme videre med vårt eget. Det har vært godt å bli ferdig med de tre årene, prosjektperioden. Det var det altså. Da følte vi at nå kan vi begynne å få gjort noe.»

Informanten uttrykker at det er nå etter at prosjektperioden er over, at de virkelig kan sette i gang med de prioriterte tiltakene og satsningsområdene fra visjonsdokumentet. Med fokus på siste del av uttalelsen tolker jeg det slik at det kan henge sammen med at informantene hadde en annen forventning til prosjektet, og at deres hovedmål var å jobbe praktisk med blant annet rekruttering av aktive medlemmer og frivillige medarbeidere. Informantene fra Menighet C har lagt vekt på å informere om prosessen i menighetsbladet og har som prioritert tiltak å begynne å bruke hjemmesiden og sosiale medier mer aktivt. Informantene forteller at arbeidet med dette tiltaket er kommet i gang.

### **Forankring av arbeidet gjennom plan**

Kateketen forteller i intervjurunde 1:

«Vi har jo ikke laget et veldig stort styringsdokument. Det har jo også vært litt bevisst, at den ikke er sånn veldig tykk. Men at det skal være lett å lese seg opp og skjønne grunntanken på hvordan vi har jobbet. Fordi det er mye lettere å ta et lite hefte og sette seg inn i det, enn å bla side opp og side ned. Blir det for stort gir man jo opp.»

Informantene forteller at de har jobbet bevisst med å ikke lage et stort visjonsdokument, men at de ønsket et konkret og presist verktøy.

### **Evalueringsrutiner**

Informantene forteller at de informerer og jobber med visjonsdokumentet hvert år på menighetens årsmøte og at de jobber med dette i menighetsrådet. Menighetsrådet har også et møte en gang i året med staben, hvor de blant annet jobber med visjonsdokumentet og de prioriterte tiltakene.

### **Oppsummering**

Menighet C har et kort og konkret visjonsdokument. Mange av tiltakene er allerede kommet i gang og planen er at neste menighetsråd som er operativt fra november 2015 må ta for seg dokumentet og se på nye tiltak og satsningsområder. Deres hovedfokus vil jeg si har vært på rekruttering og å få flere aktive medlemmer til kirken, med spesielt henblikk på gudstjenestedeltagere og oppslutning om trosopplæringstiltak. De har hatt tilgang på mange ressurser, men syntes også arbeidet har vært krevende til tider, spesielt med tanke på mangel av ressursen tid. Fra intervjurunde 1 til intervjurunde 2 altså perioden 2014-2015 ser jeg at menigheten har satt i gang alle tiltakene med unntak av ett. Dette siste tiltaket kunne ikke gjennomføres siden kirkevergen avviste det, fordi det innebar økonomiske konsekvenser. Jeg fikk følelsen av siden tiltakene allerede var satt i gang, blir det opp til det nye menighetsrådet som velges høsten 2015, å gå videre med visjonsdokumentet og formulere nye prioriterte tiltak for Menighet C. Jeg ser at informantene har vært noe misfornøyd med prosessen på grunn av ulike forventninger, men at de likevel har kommet i gang med tiltakene. Dette vil jeg ta med å drøfte i neste kapittel.

### **4.5 Menighet D**

Menigheten har i prosjektperioden arbeidet med visjonsdokument og handlingsplan. De er kommet godt i gang med flere av de prioriterte tiltakene. Planen er konkret og de fleste av målene er lett målbare. Det har vært utskiftninger av personer i stab og råd i løpet av prosjektperioden. Menighetsrådets leder var ikke medlem av styringsgruppen i prosjektperioden.

#### 4.5.1 Visjonsdokument fra Menighet D

Visjonsdokumentet fra Menighet D har et omfang på ni sider. Menighetens kontekst beskrives. Der omtales det bl.a. at det er et aktivt bedehusmiljø innenfor soknet. Selv kaller de dokumentet et visjonsdokument. Visjonen er: *Vår menighet. På trygg grunn, med åpne dører og mye varme.* Med dette forstår jeg at inkludering anses som viktig og de legger vekt på uttrykket «sammen om». Det står beskrevet i dokumentet at visjonen er ment å gi arbeidet retning. Dokumentet har åtte prioriterte tiltak. Jeg vil beskrive disse som konkrete og målbare. Eksempel: *løfte fram og revidere diakoniplanen.* I visjonsdokumentet er det beskrevet en handlingsplan. Tiltakene er spesifisert og det er gjort en ansvarsfordeling. Jeg er også kjent med at det finnes et årshjul som er et eget dokument. Dette beskriver fremdriftsplanen for arbeidet. Jeg fikk vite i intervjuene at det er utformet enda flere konkrete tiltak. Disse er laget for å kunne supplere listen med tiltak, når de første åtte tiltakene er gjennomført.

#### 4.5.2 Intervju med Menighet D

##### **Etablere kunnskap om praksis**

Menighet D har brukt mange av de samme verktøyene i prosjektperioden for å komme frem til sin analyse. Dette har blant annet vært intervjuer, spørreundersøkelser og rundbordskonferanser. Menighet D har også brukt kirkekaffen etter noen gudstjenester som arena for å få inn innspill og starte samtaler. Informantene forteller at de syntes arbeidet med menighetens historiske tidslinje var interessant og at de besøkte grupper, bedehus og sosiale foreninger i nærmiljøet som gav innspill til denne tidslinjen.

Menighetsrådsleder (Informant 8) forteller i intervjurunde 1:

«Vi tok jo et grep til som kan være verdt å nevne. Vi inviterte en representant av de organisasjonene som har vært tydelig inn i menighet. For å få innspill til hva er felles ideen for vår menighet? Og så var det viktig for oss å bygge en bro inn i de miljøene som er kristenfolket rundt her. Da fikk vi med representant fra bedehus miljøene, som er de mest livskraftige i øyeblikket. Inn i dette arbeidet, og det har



fungert veldig fint. Og vi sitter jo igjen med noen erfaringer, og noen frukter av det, som vi bygger videre på nå. Med felles bibeltimer og felles arrangementer.»

Menighetsrådsleder forteller videre:

«Jeg tenker at det er lettere å tenke høyt med folk i menigheten, om å beskrive tidslinjen til frem der vi er i dag. Dialogen om: "Ja, men hva med herfra og videre? Det er vanskeligere." Å få dem med i en type drømmefase. Hva vil dere se i vår menighet om 5-10 år? Det var mye lettere med historien.»

Her viser informanten til en observasjon om at det var lett å få innspill til den historiske tidslinjen, altså om hva som hadde skjedd i nærmiljøet. Det var vanskeligere å få innspill fra menighetens medlemmer om hva de ønsket seg fremover og om hva de drømte om for Menighet D. Dette som handler om forskjellen mellom det konkrete og det visjonære.

Som sagt tidligere legger visjonsdokumentet til Menighet D vekt på «sammen om», Leder av styringsgruppen forklarer uttrykket slik i intervjurunde 2:

«Her har det vært svært forskjellige menighetssyn. Det kom tydelig frem når vi begynte med prosjektet også. Det er derfor vi har understreket det i dokumentet ordet: "Sammen om." Da tenker vi den store geografiske menigheten (...) men det er stor forskjell, for noen går i kirken og tenker at det er deres menighet og så er det noen som har sin menighet på bedehuset og det fikk vi også et bedre bilde av når vi jobbet med MUV.»

Leder av styringsgruppen viser her til de aktive bedehusmiljøene i området. Presten (Informant 9) følger opp utsagnet:

«Bedehusene sliter også, så det er en utfordring å tenk hvordan vi kan hjelpe hverandre. Som guds folk i Gjerpen. Dele evangeliet med barn, unge og gamle. Uten å stå i et konkurranse forhold til hverandre. Da tenker jeg vidt om menigheten. »

Her ser jeg at informantene tenker stort om det å være menighet og at de ønsker å samarbeide med bedehusene og ikke konkurrere med dem. Dette har de vist ved å jobbe sammen inn i MUV-prosjektet og ved å sette fokus på uttrykket «sammen om» i visjonsdokumentet.

### **Ledelse**

I Menighet D var ikke menighetsrådsleder med i styringsgruppen under prosjektperioden. Leder av styringsgruppen (Informant 7) forteller i intervjurunde 1:

«Det har vært samarbeid med menighetsrådet, men det har vært litt vanskelig å formidle det som vi holder på med. Og vi har følt oss litt misforstått innimellom.»

Menighetsrådsleder er enig og sier i samme intervjurunde:

«Ja, men slik opplever jeg det. Og dermed så mener jeg at hele menighetsrådet burde vært sterkere involvert i selve prosessen. Vi fikk den inn på bordet, for å mene noe ting om det og så tok dere i styringsgruppa den tilbake. Og slik har det gått frem og tilbake. Men utviklingen av strategien til menigheten.. kan jo ikke menighetsrådet plassere bort i et utvalg. Og så handler det jo om å få eierforholdet til det. (..) Vi måtte bare gjøre en arbeidsfordeling, for vi rekker jo ikke alt vi heller. Men jeg ville ha sett styrken om jeg også var med i styringsgruppen, det handler litt om forankringen inn i menighetsrådet.»

Jeg ser at Menighetsrådslederen påpeker at de ikke hadde kapasitet til at menighetsrådsleder var med i styringsgruppen, men at dette opplevdes som et savn. Dette skal jeg drøfte videre i neste kapittel, under temaet ledelse.

### **Gode krefter**

Leder av styringsgruppen sier i intervjurunde 1:

«Nei jeg syntes det har vært veldig spennende, helt i fra første stund. Vi var veldig motivert egentlig. Jeg syntes vi hadde en menighet med mye godt arbeid, men vi visst lite om hverandre. Så jeg følte at vi var litt på hver vår tue. (..) Så

derfor gå gikk jeg inn i det i glede. Jeg føler det har gjort noe med menigheten vår. Jeg syntes det har vært verd all jobbingen. Vi er mye mer bevisst og blitt kjent med oss selv på en ny måte. Vi ble veldig godt kjent med menigheten. Vi fikk en oversikt vi ikke hadde før. »

Informanten setter fokus på motivasjon til å gå inn i dette prosjektet på en tydeligere måte enn de andre informantene har gjort i denne analysen. I intervjurunde 2 legger informantene vekt på engasjementet fra ildsjeler, som har lagt ned tid og arbeid i denne prosessen.

Presten sa i intervjurunde 2:

«Jeg kjenner jo ikke denne menigheten for mer enn et år. Men det er klart at jeg har kommet inn i en menighet som har hatt blikket vendt fremover. Og har en forventning og vil noe. MUV har vært med på å sette ord på stemninger og ønsker i menigheten. Og at det har vært ganske spennende som ansatt å komme inn i en menighet som har de tankene og som jobber med det tema.»

Her setter informanten ord på at det har vært positivt å komme inn i en menighet som jobber med dette tema.

### **Motkrefter**

I likhet med Menighet A har det i Menighet D vært utskiftninger av personer både i stab og i styringsgruppen i løpet av prosjektperioden. Menighetsrådsleder forteller i intervjurunde 1:

«Det har vært en utfordring for der har det vært skifte av folk.»

Dette kan både oppleves som tap av ressurspersoner og det kan være en inngang til nye ressurser som kommer inn i prosjektet. Det handler ikke minst om kontinuitet i arbeidet som er påbegynt. Menighet D har også slitt med sin økonomi. Menighetsrådsleder forteller i intervjurunde 1:

«Det handlet om at vi hadde andre store utfordringer her i menigheten, som vi måtte ta tak i. Vi måtte jobbe mye med økonomien her.»

Dårlig økonomi har gjort at menighetsrådet har måttet bruke tid og ressurser for å rette opp ubalansen. Dette var også en av grunnene til at menighetsrådsleder ikke var medlem av MUV-prosjektets styringsgruppe.

### **Ytre forhold**

Når det gjelder ytre forhold i Menighet D forteller informantene om et annet prosjekt i regi av prostens som handler om samarbeid mellom menighetsråd og stab.

Menighetsrådsleder forteller i første intervjurunde:

«.. også har vi det nye prosjektet. Som handler om å få til det gode samarbeidet mellom menighetsråd og stab. Som er med på å realisere dette med menighetens visjon. Så er vi nødt til å få til det samarbeidet. Og det har vi begynt på. Jeg ser dette som en klar oppfølging av dette vi har arbeidet med i MUV.»

Leder av styringsgruppen følger opp:

«Ja, nettopp dette punktet har vi jo i tiltakene også. Å styrke samarbeidet.»

Her setter informantene fokus på et prosjekt som angår alle de fire menighetene. Her ser jeg at informantene i Menighet D ser på dette som noe positivt og sammenhengende med menighetsutviklingen. I Menighet A og Menighet C uttrykker informantene at dette opplevdes som et forstyrrende element i menighetsutviklingsprosessen. De opplever det ikke som en videreføring, men som enda et prosjekt som skal gjennomføres.

### **Kommunikasjon, åpenhet og forpliktelse.**

Dette temaet overlapper noe fra tema ledelse i Menighet D. Som nevnt tidligere uttrykker informantene at det har til tider vært krevende å sikre god kommunikasjon mellom stab, menighetsråd og styringsgruppe. Presten (Informant 9) sier det på denne måten i første intervjurunde:

«Jeg har kommet med det siste halvåret og syntes rett og slett at det er ganske vanskelig å forstå prosessen. Jeg føler fortsatt at jeg mangler noe forståelse av menigheten og prosessen som dere har hatt over tid. Kommunikasjon er ganske vanskelig. At det kan ikke overkommuniseres. Men det kan fryktelig lett underkommuniseres. At man snakker for lite og tar for gitt at folk forstår.»

Her ser jeg at Presten både påpeker viktigheten av god kommunikasjon mellom stab, menighetsråd og styringsgruppen og gjør oppmerksom på hvordan det er å komme inn ny i prosjektet underveis i utviklingsprosessen. Temaet kommunikasjon er noe jeg vil ta med å drøfte i neste kapittel.

Menighetsrådsleder satte i intervjurunde 1 også fokus på et nytt tema, nemlig utadrettet kommunikasjon om selvforståelse:

«Hvordan snakker vi om oss selv? Hva slags identitet ønsker vi å ha som menighet? Hvis du ikke snakker positivt om det, så er det ingen som syntes at det er viktig det du holder på med. (..) For meg er den en bevissthet om at ord skaper en virkelighet. Og derfor er det viktig at vi snakker om dette i positive termer. For det skaper en virkelighet og en selvforståelse. En identitet, som gjør at du blir stolt.»

Presten følger opp det menighetsrådslederen sier:

«Å få de tankene. Den *sammen-tanken* som er her i visjonen. At den preger alt, menighetsblad, brev, hjemmesiden og sånne ting. Men det er ikke glemt. Men det går litt sakte.»

Menighetsrådsleder løfter her fram noe som ingen av de andre menighetene har snakket om, det jeg vil kalle framsnakking. På generelt grunnlag ser jeg at dette kan være et viktig fokus å ha med seg, særlig med tanke på informasjonsdeling.

Menighetsrådslederen trekker også frem det de har valgt å kalle *sammen-tanken*. Dette har bakgrunn i at menigheten ønsker å jobbe enda tettere med det store bedehusmiljøet i området.

## **Forankring av arbeidet gjennom plan**

Visjonsdokumentet i Menighet D er som i Menighet C konkret og presist.

Visjonsdokumentet i Menighet D har i tillegg en tydelig handlingsplan hvor det er fordelt hvem som er ansvarlig for de enkelte tiltakene. Menighet D har lagt frem visjonsdokumentet for dem som stiller til nytt menighetsrådsvalg høsten 2015. Presten forklarer i intervjurunde 1:

«Ja, men jeg tenker å kunne gi de som stiller til menighetsrådsvalg et slikt dokument, er med på å skape en identitet i menigheten som ellers bare overleveres litt sånn stykkevis. Og så tilegner man seg en forståelse av identitet og kanskje av hvor veien går. Men det gikk opp for meg det, at inn mot nytt menighetsråd så er dette dokumentet her med å sikre en kontinuitet. På en tydeligere måte enn før.»

Her fremhever informanten både kontinuitet i menighetens arbeid og at visjonsdokumentet kan formidle både identitet og inspirasjon for et nytt menighetsråd. I intervjurunde 2 forteller presten videre om målene.

«For oss har det har vært befriende å ha konkrete tiltak. Men det jeg tror ligger under, som ikke nødvendigvis er uttalt er jo drømmen. Drømmen om gudstjenesten som den viktigste fellesarenaen der barn, unge, barnefamilier og gamle. At det blir vår kirke som de strømmer til.»

Her setter informanten fokus på at de har valgt å formulere konkrete tiltak i visjonsdokumentet og at disse tiltakene henger sammen med dokumentets visjon og menighetens drøm.

## **Evalueringsrutiner**

Menighet D har laget en konkret handlingsplan. I den har de også satt opp møteplan for evalueringsarbeidet. Leder av styringsgruppen forteller det slik i intervjurunde 1:

«Ja, vi har jo satt opp tiltak, og de er så konkrete at vi kan hele tiden gå tilbake og se hvor er vi hen i landskapet. I januar så står det at menighetsråd og stab skal evaluere de tiltakene, om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Og så skal vi ha det opp på årsmøtet, som en orientering, men rom for innspill. Og i mai-juni skal vi ha forslag til revisjon og eventuelt nye tiltak. Så vi holder det varmt hele tiden.»

Ved å ha utformet en handlingsplan i tillegg til visjonsdokumentet sikrer dette både at tiltak gjennomføres og at det er lett å få oversikt over hvor langt en til enhver tid er kommet i prosessen. Jeg vil ta med dette videre inn i neste kapittel og drøfte betydningen av handlingsplan.

### **Oppsummering**

Menighetsrådets leder var ikke med i styringsgruppen og det har vært opplevd som et savn for menighetsrådet. Av intervjuene kommer det frem at informantene fra stab, menighetsråd og styringsgruppen i menigheten har syntes at kommunikasjon har vært en utfordring. Visjonsdokumentet inneholder mange konkrete tiltak der også ansvarsfordelingen er bestemt. Informantene forteller at de er kommet godt i gang med mange av tiltakene og at de har laget en idébank med flere tiltak, som de kan velge fra når tiltakene som nå står i planen er gjennomført. Spesielt for Menighet D er fokuset på samarbeid med det lokale bedehusmiljøet. Prosjektet er drevet frem av ildsjeler og informantene har fokus på en god overlevering av visjonsdokumentet til neste menighetsråd som trer i kraft høsten 2015.

### **4.6 Oppsummering av analysen**

Jeg har i dette kapitlet presentert fire menigheter. Jeg har gitt en beskrivelse av menighetenes kontekst, jeg har gjort en kort analyse av menighetenes visjonsdokumenter og analysert materialet fra intervjuene.

Jeg vil nå oppsummere det jeg har funnet:

- MUV-prosessen fremstår som en krevende prosess, men som har ført til ny bevissthet og innsikt og en kreativ prosess rundt det å sette mål for menighetsarbeidet.
- Menighetene har jobbet noe ulikt med visjonsdokumentet og de prioriterte tiltakene varierer noe i antall tiltak og språklig konkretisering.
- Det legges vekt på at tilgang på ulike ressurser er viktig for å oppnå en god prosess. Disse ressursene handler om tid, tilgjengelighet, økonomi og menneskelige ressurser.
- I intervjurunde 1 og intervjurunde 2 forteller informantene mye av det samme i Menighet A og B. Dette kan indikere at det tar tid å komme i gang når det ikke er utformet en handlingsplan for gjennomføring av tiltakene. Menighet C og D kunne fortelle mer om utvikling i intervjurunde 2, begge disse menighetene har en konkret handlingsplan.

Jeg ønsket å fokusere på tiden etter prosjektperioden var over, altså år 2014-2015. Det viser seg at informantene har lite nytt å fortelle meg om denne perioden. Det handler om videreføring av de første prioriterte tiltakene, som de fortalte meg om i intervjurunde 1. Her ligger det mange gode tiltak og intensjoner, allikevel observerer jeg lite endring fra intervjurunde 1 og intervjurunde 2 som har seks måneders mellomrom. Jeg tolker det slik at ved kun å forholde seg til visjonsdokumentet og at menighetene mangler en handlingsplan, tar det lengre tid å komme i gang med tiltakene etter at prosjektperioden er slutt. Dette vil jeg se nærmere på i neste kapittel.

I neste kapittel vil jeg også ta for meg hovedfunn fra dette kapittelet og drøfte dem i lys av teorigrunnet som er presentert tidligere. Jeg vil drøfte endringsledelse, menighetens utvikling, betydningen av handlingsplan og hovedfunn fra dette kapittelet er: Etablering av kunnskap, involvering, bevisstgjøring, ledelse, gode krefter, motkrefter, ytre forhold, samarbeid og kommunikasjon, mentor, forankring av arbeid gjennom plan og evalueringsrutiner.

## **Kapittel 5: Drøfting**



I dette kapitlet vil jeg drøfte mine hovedfunn fra intervjuene som jeg la frem i forrige kapittel. Jeg skal altså drøfte de fire menighetenes utviklingsprosess. Som analyseverktøy for endringsledelse har jeg laget en tabell på grunnlag av hovedtankene i tabellen til Harald Askeland om handlingsteoretisk dimensjon. Jeg vil også drøfte visjonsdokumentenes betydning og senere som helhetlig plan for menighetsarbeid. Drøfting av analysematerialet fra dybdeintervjuene er ordnet under hovedfunn fra analysematerialet og jeg vil drøfte dette i lys av teorigrunnlaget. Til slutt gjør jeg en oppsummering av kapitlet.

### **5.1 Menighetens utviklingsprosjekt**

Jeg skal nå drøfte utviklingsprosessen i de fire menighetene. Dette gjør jeg fordi jeg legger til grunn av menighetenes kontekst har betydning. Jeg vil gjøre nærmere rede for dette senere. Siden jeg har forsket på fire menigheter vil jeg gjøre en komparativ analyse, altså en sammenligning. De fire menighetene ligger i samme geografiske område og har vært igjennom samme menighetsutviklingsprosess, men får ulike resultater i forhold til utforming og prosessarbeid.

Målet fra MUV-ledelsen er at menighetene skal jobbe med utvikling i sin lokale menighet og i sin kontekst. Utviklingsprosessen kan være med å synliggjøre menighetens styrker og utfordringer. De fire menighetene har jobbet med samme utviklingsprosjekt og med mange av de samme verktøyene i prosjektperioden. Menighetene har hatt noen av de samme utfordringene, allikevel har alle menighetene kommet i gang med sine prioriterte tiltak. Det er lettere å komme i gang med de prioriterte tiltakene om disse enten er formulert konkret i visjonsdokumentet eller om tiltaket har en egen eller integrert handlingsplan. Dette kommer jeg tilbake til senere i avhandlingen. Menighetene har fått tid og verktøy for å kunne bli kjent med sin egen menighet og lage handlingsplaner for videre arbeid.

## 5.2 Endringsledelse

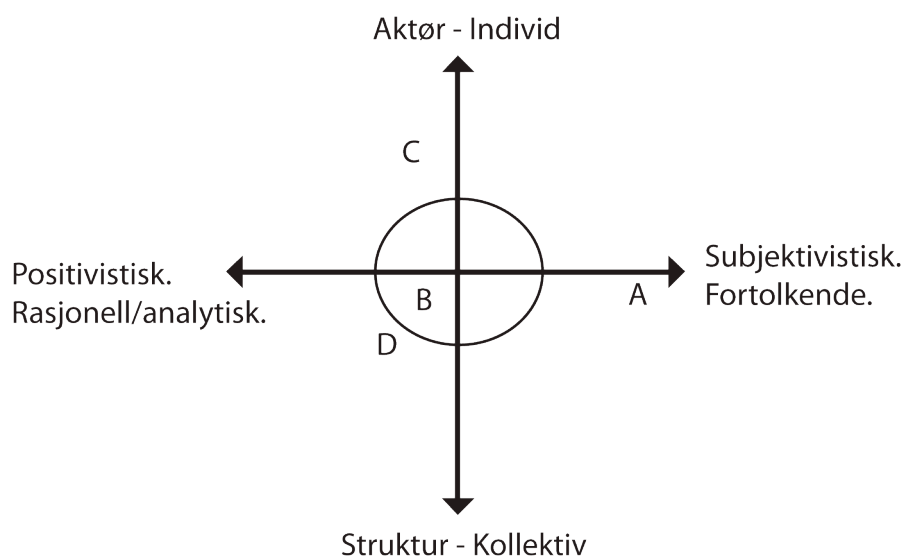
Jeg har laget en tabell med utgangspunkt i Harald Askelands tabell om handlingsteoretisk dimensjon som jeg har gjort rede for i kapittel 2.3 teorikapittelet. Jeg legger til grunn at en kan bruke organisasjonsteori på kirke og menighet. Organisasjonen (menigheten) består av flere grupper, og grupper består av individer.

Det at jeg legger til grunn at menigheten kan betraktes som en organisasjon, betyr ikke at organisasjonsperspektivet sier alt om det å være menighet. Det er dette teoretiske perspektivet jeg vil bruke. Askeland påpeker at det i analyse av organisasjoner er naturlig å skille mellom aktørperspektivet og strukturperspektivet. Her legges det til grunn at organisasjonen (menigheten) inngår i et system som er komplekst og med mange ulike interessegrupper som må forhandles med. Det er fokus på analyse av interne subsystemer og relasjoner overfor eksterne miljø. Erling Birkedal sier at en svakhet med en slik tilnærming er imidlertid at man kan miste av syne den mulighet organisasjonen har til å forme sine egne omgivelser og det handlingsrommet og muligheter enkeltpersoner har i menigheten (Birkedal, 2015, b. s. 21).

Askeland påpeker at motsand mot endring er normalt, særlig hvis grunnen for endring fremstår som uklar (Askeland, 2011, s. 207). Aktørene må ville noe og ha en intensjon med endringen. De må jobbe med utvikling på grunnlag av en analyse av dagens situasjon. For å få gjennomført endringsprosessen forutsettes det at det er samsvar mellom intensjonen og det oppnådde resultatet. Det er en god hjelp å avklare forventninger fra alle involverte parter, for å minske motstand og skape en felles plattform for videre arbeid.

	Aktør - Individ	Struktur - Kollektiv
Positivistisk. Rasjonell/analytisk.	Individ avgjør. Ledelse forstås som individuell adferd.	Råd har ansvar for å gjøre vedtak. Ledelse forstås som system-strukturert
Subjektivistisk. Fortolkende.	Opp til enkeltperson å tolke og konkretisere. Ledelse forstås som intensjonell handling.	Råd tar ballen videre. Drøfter. Ledelse forstås som sosialt strukturert.

Jeg har laget min egen fremstilling på bakgrunn av Harald Askelands tabell om handlingsteoretisk dimensjon.



Punktene på den vannrette linjen, positivistisk og subjektivistisk handler om visjonsdokumentet. Punktene i de horisontale linjene, aktør og struktur handler om ledere og oppfølging av arbeid – hvem handler? Sirkelen rundt sentrum viser idealet. Med idealet mener jeg at visjonsdokumentet inneholder mål og prioriterte tiltak som er både konkrete og overordnede. Det vil si at visjonsdokumentet har enten en integrert handlingsplan eller at tiltakene i seg selv er formulert på en konkret måte. Idealet omhandler også god ledelse, hvor ansvaret er forankret både inn i strukturen og menighetsrådet, men også i enkeltindivider og lederpersoner. Jeg har valgt å plassere menighetene slik fordi:

I **Menighet A** ser jeg at det er mest ledelse fra menighetsrådet, i forhold til ledelse fra staben. Det er satt i gang noen av de prioriterte tiltakene, men dette er visjonære tiltak som trenger konkretisering. Denne konkretiseringen finner jeg ikke som handlingsplan eller integrert i visjonsdokumentet. På grunn av endrede soknegrenser er menigheten spent på det nye menighetsrådet og arbeidet med de prioriterte tiltakene videre.

I **Menighet B** ser jeg at det er tydelige ledere og at disse er representanter fra staben. Representanter fra staben opplever at det er de som må sette i gang og lede. Menighetsrådets medlemmer har en avventende rolle i forhold til ledelse av tiltakene. Det er satt i gang tiltak. Disse er en blanding av konkrete og visjonære, men hovedvekt på de konkrete tiltakene. Menighet B har ingen egen handlingsplan som jeg kjenner til, i visjonsdokumentet er tiltakene beskrevet men det er ikke spesifisert noen ansvarsfordeling og fremdriftplan. Allikevel har de kommet i gang med flere tiltak. Jeg tror dette beror på en tydelig daglig leder og forankring av prosjektet i staben. På grunnlag av plasserer jeg Menighet B innenfor idealsirkelen i min egen tabell.

I **Menighet C** ser jeg at det er tydelige ledere som er representanter både fra menighetsråd fra stab. Her har de fleste av de prioriterte tiltakene kommet i gang, alle disse er konkrete. Handlingsplanen er integrert i visjonsdokumentet, men med beskrivelse av tiltaket og ansvarsfordeling på de fleste av tiltakene. Menighetsrådet ønsker å finne nye satsningsområder og prioriterte tiltak for videre arbeid.

I **Menighet D** ser jeg at det er tydelige ledere som er representanter både fra menighetsråd og frivillige i styringsgruppen. Menigheten har en handlingsplan og et årshjul og kommet godt i gang med flere av de mange prioriterte tiltakene. Menighetsrådet har presentert visjonsdokumentet og handlingsplanen for det nye menighetsrådet som trer i kraft høsten 2015. På grunnlag av plasserer jeg Menighet D tett på idealsirkelen i min egen tabell.

Dette er en forenkling og kan selvfølgelig diskuteres. Jeg har allikevel valgt å fremstille det på denne måten, fordi jeg mener det er et anvendelig verktøy for analyse.

Som nevnt tidligere mener jeg at sirkelen i sentrum av tabellen viser til et ideal. Der er det både kollektivt i forhold til ledelse fra menighetsrådet samtidig som det er aktive individuelle aktører som en daglig leder eller lignende, som arbeider aktivt med sakene mellom menighetsrådets møter. De prioriterte tiltakene er passe konkrete og passe visjonære. Fordelen med dette er at det er flere ledere som har ansvaret og at ledelse ikke kun hviler på en person. Dette kan være med på å sikre en bredere forankring og det er flere personer som er med på å sikre kontinuiteten i arbeidet. En blanding av konkrete og overordnede tiltak fører til at en dekker både holdningsmål og satsningsområder som menigheten alltid vil arbeide med, og de konkrete tiltakene. Om visjonsdokumentet kun inneholder overordnede mål, tror jeg det er vanskelig å arbeide praktisk med dem. Jeg ser at en blanding av konkrete og overordnede mål er tjenelig. Jeg mener altså at det ideelle hadde vært både å ha en konkret handlingsplan, integrert eller som tillegg til visjonsdokumentet og at menighetsråds leder var medlem av styringsgruppen i prosjektperioden.

### **5.3 Betydningen av et visjonsdokument**

Som nevnt tidligere setter Informant 1 (prest) fra Menighet A fokus på noe viktig: «Det å lage et visjonsdokument fører ikke direkte til handling. Det er allikevel nyttig å ha en felles plattform å jobbe ut i fra.» Dette mener jeg Informant 1 har rett i. Det er viktig først å finne en forankring som så kan føre til forandring. Visjonsdokumentene er ment som retningsgivende for menighetenes arbeid. Etter prosjektperiodens slutt er det menighetsrådene som har det formelle ansvaret for gjennomføringen av de prioriterte tiltakene. Jeg fikk gjennomført intervjuene etter at prosjektperioden var avsluttet. Mitt inntrykk er at alle menighetene er kommet i gang med sine prioriterte tiltak. MUV-ledelsen oppfordret menighetene til å velge seg ut tre tiltak (Birkedal 2012, s. 33). Som jeg har nevnt tidligere i avhandlingen har alle menighetene valgt flere enn tre prioriterte tiltak. Spørsmålet er om det blir for mye de skal ta tak i når de prioriterte tiltakene blir for mange og i hvilken grad disse tiltakene da får tiltenkt prioritet. Jeg vil tro det kan oppstå en følelse av motløshet om listen med de prioriterte tiltakene blir for lang. Noen har formulert de fleste av sine prioriterte tiltak konkret, mens andre har mer overordnede formuleringer. Jeg stiller spørsmålsteget ved hvorvidt tiltakene dermed også blir «reduert» til en slags visjon. Tør de si noe konkret, eller blir planen bare en

skriftliggjøring at alt de gjør og alt de må huske på? Menighetene har i MUV-prosjektet tatt noe av virkeligheten ut og bearbeidet det, for å så sette den inn i virkeligheten igjen. Blir det med planen, eller blir den virkelig revitalisert som en del av helheten?

Av analyse materialet kan jeg lese av informantenes utsagn, at de opplever at det er så mye annet som også skal gjøres og som krever deres oppmerksomhet. Menighetens liv går sin vante gang og andre nye prosjekter kommer fra prost, bispedømmeråd eller fra sentralt hold. Kanskje det kan være en hjelp å ha noen helt konkrete og målbare mål, hvor det er lett å lese status. Er dette gjort eller ikke? Samtidig er det ikke sikkert at selv konkrete mål vil gi den effekten menigheten ønsker. Siden dokumentet er et visjonsdokument er det passende at noen av tiltakene også er mer overordnende eller fremstår som holdningsmål. Det er viktig å jobbe for at kirken skal oppleves som «*mer åpen og inkluderende*.» Dette målet kan være med på å farge menighetsarbeidets hverdag og være en hovedoverskrift som gjennomsyrrer alle deler av menighetens arbeid.

Hvert av visjonsdokumentene starter med menighetens visjon. Kolltveit med flere sier: «Visjon er et ikke-kvantifisert mål. Et viktig formål med visjonen er at den kan/skal gi aksept for retningen av prosjektarbeidet, og bidra til å motivere de involverte til å nå prosjektets hovedmål» (Kolltveit B, Lereim J & Reve T, 2009 s. 224). Jeg syntes menighetene har laget gode visjoner som henger sammen med definisjonen ovenfor.

Jeg mener at et nytt visjonsdokument selvfølgelig ikke er ment å bidra til å tyngre ned menighetene, med enda flere nye satsningsområder. Det er ment å virke oppløftende. Hva er vår menighet god på? Det er mye, hva kan vi bli enda bedre på? Dette er altså mål vi jobber mot og skal strekke oss etter. Mye av innholdet i tiltakene gjenspeiler ting kirken allerede gjør, - det er ikke helt nye og revolusjonerende aspekter som innføres. Men poenget er at akkurat disse områdene får fokus de neste årene. Jeg mener at et visjonsdokument viser hva menigheten står sammen om, det gir fellesskap, inspirasjon og felles retning. Men om dette er de faktisk praktiske resultatene, er vanskeligere å få svar på i min avhandling.

Det at kun en av menighetene har en handlingsplan for hvordan de skal gjennomføre de prioriterte tiltakene fra visjonsdokumentet, ser jeg på som en svakhet for menighetene og for dem som skal jobbe med gjennomføringen. Jeg vil tro det ville vært lettere for menighetsrådet å forholde seg til en slik plan. Dette mener jeg burde kommet som et naturlig punkt 2, etter at visjonsdokumentet var ferdig utarbeidet. En slik handlingsplan kan være en oppgave for det nye menighetsrådet etter menighetsrådsvalget høsten 2015, som en videreføring av arbeidet med menighetsutvikling. Fra MUV-ledelsen ble det opprinnelig anbefalt å utvikle en menighetsprofil med en integrert helhetlig plan. Om en slik plan ikke lages, og ikke allerede er integrert i visjonsdokumentet mener jeg det vil ta lengre tid før arbeidet kommer skikkelig i gang. Dette mener jeg fordi at om man har en handlingsplan enten som eget dokument eller integrert i visjonsdokumentet, hvor det er spesifisert hva, hvem, hvorfor og når, vil denne fungere som et nyttig arbeidsverktøy. Det er en konkretisering av et gjennomtenkt arbeid. En handlingsplan i seg selv vil allikevel ikke direkte føre til handling. Det forutsettes at det føles opp av menighetsråd og stab som helhet og ledes av enkeltpersoner. Konkretiseringen i handlingsplanen vil på en oversiktlig måte minne lederne på hva som er vedtatt, hvem som er ansvarlig og når tiltaket skal gjennomføres. Dette vil kunne være en motivasjon og skape forpliktelse. En handlingsplan vil altså være et svært viktig verktøy i oppfølgingsarbeidet.

### **Den norske kirkes visjonsdokument: Mer himmel på jord.**

Jeg vil gjøre en kort refleksjon rundt Den norske kirkes visjonsdokument: *Mer himmel på jord*. Dette vil jeg gjøre fordi jeg ønsker å se på om det er sammenheng mellom de lokale visjonsdokumentene og Den norske kirkes visjonsdokument. Visjonsdokument for Den norske kirke ble vedtatt av Kirkemøtet 2014, Sak KM 07/14. Dokumentets oppbygning ligner menighetenes visjonsdokument. Det begynner med en overordnet visjon, så legges det fram fire sentrale dimensjoner. Deretter fire hovedmål med underliggende mål. Planen inneholder både konkrete og overordnede mål. Arbeidet er gjort av Kirkemøtet og dets representanter, altså mennesker i ulike aldre, fra ulike steder av landet og med ulike interesser. Det at de sitter i bispedømmeråd sier noe indirekte om at de er opptatt av kirke og menighetsliv og er kjent med kirken som organisasjon. Man får slik sett ikke innspill fra hele bredden av den store medlemsmassen til dette konkrete

dokumentet, - det utarbeides og vedtas av valgte representanter for medlemsmassen. Følelsen av eierskap kan svekkes når en ikke selv har vært med på å utforme visjonsdokumentet. Det er altså en del likheter mellom Den norske kirkes visjonsdokument og disse fire lokalmenighetenes visjonsdokumenter. Menighetene forholder seg til Den norske kirkes visjonsdokument parallelt med sitt eget lokale visjonsdokument. Jeg har valgt å ta med DNK visjonsdokument som et eksempel i forhold til de lokale planene jeg tar for meg i denne avhandlingen.

Den norske kirkes visjonsdokument har ingen egen handlingsplan i tillegg til visjonsdokumentet, men følges opp ved menighetenes årlige planer og møtepunkter. I underpunktene til hovedmålene står det allikevel en forklaring, «Vi vil nå dette, ved at gudstjenesten er:...» ( se [https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/dokumenter\\_vedtak/kirkemotet-03.04.2014---08.04.2014-kristiansand/](https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/dokumenter_vedtak/kirkemotet-03.04.2014---08.04.2014-kristiansand/)) Dette *ved at* tenker jeg er med på å være retningsgivende for hvordan en skal oppnå målet. Jeg mener at ved å ha en handlingsplan for hvordan de prioriterte tiltakene skal gjennomføres, blir gjennomføringsarbeidet lettere og mer oversiktelig. Dette mener jeg at jeg også kan lese ut i fra analyse materialet i denne avhandlingen. Menighet D som har en handlingsplan er kommet godt i gang og fått gjort noe mer fra intervjurunde 1 til intervjurunde 2. Menighet C har hatt en type handlingsplan integrert i visjonsdokumentet og de prioriterte tiltakene i seg selv var konkrete og presise. Fellesnevneren for Menighet C og D er at de har hatt en handlingsplan. Det har vært ledelse fra enkeltindivider i tillegg til stab og menighetsråd. Det som har vært til hinder i Menighet A og B er mindre samarbeid mellom stab og menighetsråd og mangel på handlingsplan for gjennomføring av de prioriterte tiltakene.

#### **5.4 Drøfting av dybdeintervju**

Jeg vil nå drøfte hovedfunn i dybdeintervjuene fra forrige kapittel. Disse er: etablering av kunnskap, involvering, bevisstgjøring, ledelse, gode krefter, motkrefter, ytre forhold, samarbeid og kommunikasjon, mentor, forankring av arbeid gjennom plan og evalueringsrutiner.

Etablere kunnskap om praksis



Menighetene har benyttet seg av verktøyene de har fått fra prosjektet. De har laget en historisk tidslinje over sin egen menighet. De har gjennomført dybdeintervjuer og sendt ut spørreundersøkelser. Alle menighetene har også invitert til temakvelder, eller rundbordssamtaler for å diskutere planen og svar fra lesegruppens rapport.

Lesegruppen var et utvalg hos MUV-ledelsen som analyserte innsamlet data fra blant annet spørreskjema og dybdeintervjuer og på grunnlag av dette skrev en rapport. Alt dette har vært med på å legge grunnlaget for visjonsdokumentet.

Før menighetene bestemmer seg for hvilken retning de vil, er det gunstig å finne et utgangspunkt, det vil si først å bli kjent med hvor man er. Dette har jeg lagt frem tidligere i avhandlingen i teorikapitlet. Se Birkedal, 2011, s. 48 – 53. Skriftliggjøringen av hva dette innebærer kan være motiverende og tydeliggjørende. Birkedal legger vekt på at visjonsdokumentet i seg selv er ikke det viktigste, men at det er viktigere at menigheten blir kjent med seg selv og finner frem til innsikt og forståelse som også fører til handling. Jeg er enig i at et visjonsdokument i seg selv ikke fører til handling, men jeg tror det har en avgjørende rolle som plattform for videre arbeid. En av informantene i Menighet A nevner forholdet mellom menighetsrådets mange komplekse oppgaver og behovet for kompetanseheving. Informanten ser det som en utfordring at menighetsråd ikke har tilgang på kompetansehevende tiltak og dette gjør at det er vanskelig for menighetsrådene å fungere tiltrekkelig godt. Dette er opprinnelig en av nøklene som Andersen og Sunnevåg beskriver som viktig moment.

### Involvering

Menighetsutvikling i folkekirken har gitt mulighet til å involvere flere ulike mennesker og grupper inn i prosessarbeidet, altså dem Harald Hegstad har definert som folkekirken og trosfellesskapet (Hegstad, 1996, s. 407-409). Denne muligheten har alle menighetene benyttet seg av. Det er gått ut invitasjoner til hele menighetens medlemsmasse, altså lenger ut enn til dem som ofte deltar på gudstjeneste. Det har vært samarbeid med lokale lag og foreninger og med foreldre/foresatte til dem som har deltatt på trosopplæringstiltak eller nylig er blitt konfirmert. Ingen av menighetene har spesielt invitert barn og ungdom inn i prosessen. Oppslutningen om møtepunktene har vært varierende, men alle menighetene har nevnt det å gå bredt ut i lokalmenigheten som en positiv ting og at de har fått gode innspill. Jeg ser at fordelene med å involvere flere, er at menigheten får høre nye stemmer. Også de som ikke går ofte i kirken, men som likevel er

medlemmer kan bli hørt. Det kan allikevel være vanskelig å nå frem til disse personene, det kan hende de opplever seg selv som «ikke kvalifisert» til å skulle bidra inn i en slik prosess.

Jeg mener det er positivt å involvere flere inn i en utviklingsprosess som MUV. På denne måten kan ulike grupper av medlemsmassen gi sine innspill. Involvering er en av kjerneverdiene i Reform av gudstjenesten i Den norske kirke, sammen med fleksibilitet og stedegengjøring. I en rapport utarbeidet på oppdrag fra Kirkerådet står det at et tema som berøres angående involvering er «forholdet mellom demokratiske beslutningsprosesser og faglig kompetanse» (Botvar og Mosdøl, 2014, s. 49). Rapporten omtaler at det kreves kompetanse for å jobbe med involvering og at det er de faglig kvalifiserte som hele tiden blir motoren i arbeidet. Dette ser jeg også at informantene i min avhandling sier noe om, særlig i Menighet B. Jeg ser at det er positive sider ved en bred involvering, men at dette krever tilrettelegging og samarbeid med fagpersoner.

I forhold til frivillig arbeid viser det seg å være lettere å få noen til å stille opp å gjøre praktiske oppgaver enn å gå inn i råd eller utvalg over en periode. Dette er et typisk tegn for det som kalles «den nye frivilligheten» (Fretheim, 2014, s. 129-130). Å involvere medlemmer som vanligvis ikke er aktive inn i dette prosjektet kan dermed ha åpnet opp for flere innspill som menighetsrådet og styringsgruppen ellers ikke ville fått tilgang til.

### Bevisstgjøring

I alle intervjuene med de fire menighetene kom ordet bevisstgjøring frem, da med tanke på bevisstgjøring i forhold til hvor de er, hva som fungerer godt og hva som fungerer mindre godt. Det var gjennomgående for alle menighetene at arbeidet økte ledernes bevissthet om hva det vil si å være menighet. Dette bekreftes også i evalueringen (Birkedal, 2015, a. s. 162). Videre er det oppnådd en økt grad av bevissthet i forhold til hva som fungerer godt i menigheten og hva som er utfordringene. Det neste steget er å bli bevisst på hvor man vil og hvordan man skal komme dit. Denne bevissthetstanken eller - forståelsen utkrystalliserer seg både hos medlemmer av styringsgruppen, menighetsrådsmedlemmer og stab, men kan også gå videre ut i den store medlemsmassen. Flere av informantene har fått tilbakemeldinger om at det oppleves

positivt at kirken er opptatt av utvikling. Jeg mener at bevisstgjøring om hva det vil si å være menighet på dette stedet, er et viktig punkt og at det antageligvis er det punktet det er lettest å sette ord på i starten av en utviklingsprosess. Det er derfor en viktig plattform å ha for å kunne jobbe videre på en konstruktiv måte. Dette er viktig fordi det også setter fokus på hvem som handler og på eierskap til prosjektet og annet arbeid.

Informantene nevner også at de har fått økt bevissthet om sin menighets kontekst og kultur. De har blitt kjent med nærmiljøet på en litt ny måte. Det er blant annet blitt satt fokus på statistikk i forhold til demografi, noe som har vært med på å øke menighetens bevissthet om hvor de er og hvem er til for lokalt. Som nevnt tidligere i teorikapittelet henger dette sammen med menighetens læringsbaner som er med å angir retning eller forløp for menighetens arbeid (Witteck, 2012, s. 126). Menighetenes kontekst er viktig og den preges blant annet av kultur, historie og samfunn. Dette ønsker MUV-ledelsen å ta på alvor ved at det definerte målet er at menighetene skal få utvikle seg i forhold til seg selv, og at det ikke finnes noen fasit på en type menighetsprofil som er satt som et definert mål. Jeg ser at dette er allikevel ikke er like lett å få til i praksis. Alle menighetene blir presentert for de samme verktøyene og går mer eller mindre det samme løpet. Jeg mener det vil være behov for enda mer individuell tilpasning fra MUV-ledelsen om alle menigheter skal få størst mulig utbytte av prosjektet.

Hvordan skape følelsen av eierskap? Hvem føler eierskap til et MUV-prosjekt? Det fremkommer av analyse materialet i denne avhandlingen at dette varierer. Jeg ser her at de som har jobbet tett på prosessen, enten som medlem av styringsgruppen eller som aktiv menighetsrådsleder sier at de føler eierskap til prosjektet. De som ikke har vært involvert i prosessen, for eksempel i noen menighetsråd gir ikke uttrykk for samme eierskapsfølelse. Her har ikke medlemmene av rådet tatt en aktiv rolle i gjennomføringen av prosjektet, og dette kan være en grunn til at de ikke kjenner eierskap til det. Dette ser jeg spesielt i Menighet B. Menighetsrådsleder i Menighet D mener det er feil å skulle sette bort et så viktig arbeid til en arbeidsgruppe, og at dette burde menighetsrådet som helhet vært en mye større del av. I Menighet D var ikke menighetsrådslederen heller en del av styringsgruppen. Om lederen hadde vært en del av styringsgruppen kunne dette ha vært med å styrke kommunikasjon og samarbeid

mellom styringsgruppen og menighetsrådet i prosjektperioden. Etter prosjektperioden ville det ha vært lettere for menighetsrådet å videreføre prosjektet.

### Ledelse

Ledelse er et sentralt punkt i utviklingsprosesser. Det er viktig at det er klart definert. Særlig tre av menighetene nevner at ledelsesproblematikken har vært en utfordring. Styringsgruppen har hovedansvaret i de tre årene under prosjektperioden. Menighetsrådet var også aktive inn i prosjektet i denne perioden. Ikke alle steder har menighetsrådets leder vært med i styringsgruppen og det har vært opplevd som problematisk. Etter at prosjektperioden er slutt oppløses styringsgruppen og det formelle ledelsesansvaret ligger hos menighetsrådet. Ledelse handler på den ene siden om menighetsrådet og staben som helhet og på den andre siden som personifisering av enkeltpersoner. Engasjerte og kompetente lokale ledere som fungerer som tilretteleggere, vil kunne utgjøre en vesentlig forskjell. Menighetene setter også fokus på kommunikasjon mellom stab, menighetsråd og styringsgruppe som en utfordring. Det å gi nok informasjon og holde kommunikasjonen levende mellom de ulike «partene», er utfordrede. Menighetsrådslederne som enkeltpersoner kan ha ulik oppfatning om sin egen oppgave og rolle. Om det er å lede menighetsrådsmøtene eller om det er å gå mer aktivt inn i arbeidet. Ledelse er mer enn hvem som har det formelle ansvaret. Der hvor menighetsrådsleder ikke har vært medlem av styringsgruppen under prosjektperioden oppleves dette som et savn i menighetsrådet. Menighetsrådslederen har en viktig posisjon og om hun er medlem av styringsgruppen under prosjektperioden vil dette også kunne bidra til å sikre bedre kommunikasjon mellom styringsgruppe, menighetsråd og stab.

For å sikre god ledelse vil jeg vise til teorikapittelet og Harald Askelands oppsummering av lederens rolle. «Leder har en sentral funksjon i å fortolke kontekst, formidle informasjon og mobilisere til handlingsberedskap i menigheten. Leder bør fokusere på: Utfordrer grenser, energi og optimisme, lyttende og inkluderende prosessleder, gir ulike partnere rom, ser helhet og deler informasjon» (Askeland, 2012, s. 149). Jeg mener dette viser til ledelsesperspektivet både på et individuelt nivå og på et strukturelt nivå. Menighetsrådet og soknepresten har en sentral rolle i å fortolke kontekst, formidle informasjon, være prosessleder og både se deler og helhet i menighetens arbeid.

Nå etter prosjektperiodens slutt ligger ansvaret formelt hos menighetsrådet. I teorikapittelet referer jeg til Kirkeloven og forskrift til Kirkeloven som omhandler Tjenesteordning for menighetsprest og da spesielt til paragraf 2 i forskriften og paragraf 9 i Kirkeloven. Disse to paragrafene peker på ledelsesperspektivet i menigheten. Det er menighetsrådet som har det formelle ansvaret og menighetsprest jobber i henhold til tjenesteordning med menighetsbyggende arbeid i samråd med menighetsrådet. Dette var også grunnen til at jeg i dybdeintervjuene ønsket å snakke med menighetsprest og menighetsrådsleder. De er representanter for hver sin «gruppe», men jobber sammen om menighetsutviklingen. Jeg mener at det vil være nyttig å avklare rollefordeling og ansvarsfordeling mellom de frivillige og ansatte for å sikre videre utvikling av MUV-prosjektet. Dette kan også presiseres i handlingsplanen.

Kontinuitet er et sårbart punkt og flere av menighetene sier noe om dette. De har opplevd å miste sentrale personer i løpet av prosjektperioden, enten i stab, menighetsråd eller frivillige medarbeidere. Det kan oppleves som krevende, særlig hvis kontinuiteten er brutt ved en av de sentrale lederne i prosessen. Ved å forankre et utviklingsarbeid i en plan, vil dette være med på å sikre kontinuitet i arbeidet og gjøre det mindre sårbart og personavhengig; - en god plan vil sørge for at arbeidet kan videreføres av nye medarbeidere dersom nøkkelpersoner av ulike grunner forsvinner. Dette mener jeg er viktig fordi menigheten ikke er en statisk mekanisme, - den står ikke stille, både ansatte og frivillige medarbeidere skiftes ut fra tid til annen, mens menigheten består og arbeidet fortsetter. På den andre siden vil en kunne få inn nye ressurspersoner som positivt kan medvirke til å utvikle prosjektet videre. Jeg mener det vil være viktig for menighetsrådet og være bevisst på kompetanseoverføring til neste menighetsråd, etter menighetsrådsvalget høsten 2015. Dette mener jeg henger sammen med rapporten som omhandler gudstjenestereformen jeg har nevnt tidligere i forbindelse med involvering, se Botvar og Mosdøl, 2014, s. 49.

### Gode krefter

Det å avsløre gode krefter kan være vanskeligere enn å avsløre motkreftene. Dette kan skyldes at det som «går som smurt» ofte tas for gitt og er i henhold til forventningene. Motkreftene får i langt større grad oppmerksomhet, fordi de ofte vanskeliggjør arbeidet

og skaper motvilje og motivasjonstap. Hva som oppleves som gode krefter er en subjektiv mening hos informantene. Menighetene nevner at tilstrekkelige ressurser oppleves som gode krefter. Nok tid til å gjennomføre, god økonomi, velvilje fra aktører, gode verktøy og god kommunikasjon. Gode krefter er også engasjement fra ildsjeler og at en blir heiet frem i arbeidet av blant annet mentor, øvrige medarbeidere og i lokalsamfunnet. Felles motivasjon hos aktørene i menigheten, ansatte, råd og frivillige gir et godt utgangspunkt for å få til en vellykket prosess. Dette bekreftes også av Erling Birkedal (se artikkel forankring og forandring, 2015, side 30). Selv om jeg tror at det kan være vanskeligere å få øye på gode krefter enn å se motkrefter, er gode krefter allikevel av avgjørende betydning for fremdriften i arbeidet. Avgjørende er tilstrekkelig tilgang på ressurser, velvilje og engasjement fra medarbeidere og felles motivasjon.

### Motkrefter

Det som oppleves som motkrefter i løpet av prosjektet handler blant annet om liten tilgang på ressurser innad i menigheten. Det er ikke tilstrekkelig tid, ikke mange nok medarbeidere, ikke tilstrekkelig med økonomiske midler eller det er ikke god nok tilrettelegging for utviklingsarbeidet. Menigheten jobber ikke bare med menighetsutvikling, men har mange ulike oppgaver å ivareta parallelt med utviklingsarbeidet. Om det er individuell motstand til endringene, kan dette grunne i at personen ikke ser endringene som tjenlig for organisasjonen (Askeland, 2011, s. 208). Dermed vil det være viktig med avklaring av forventninger, mål og grunnen til at endringen bør finne sted. Dette kan være med på å minske den individuelle motstanden mot endring. Endringsprosjektet trenger forankring og begrunnelse og det bør være fokus på dialog og åpenhet mellom de involverte aktørene (Askeland, 2011, s. 213-214). Mitt råd til etterarbeid og oppfølging av MUV-prosessen er å gi menighetene «en fredningsperiode» slik at de får mulighet til å sette i gang arbeidet med de prioriterte tiltakene uten for mange forstyrrende elementer i tillegg. Dette ville kunne være med på å minimere motkrefter.

Ut fra materialet ser jeg at det kan være et problem med MUV at alle menighetene forventes å jobbe på den samme måten gjennom prosjektperioden. Av analysematerialet viser dette seg spesielt i Menighet C. Av det jeg har referert til i teorikapittelet, leser jeg at det er ønsket at menighetene skal jobbe med utvikling lokalt og ikke komme frem til

en «fasit». Allikevel skjønner jeg på informantene i Menighet C, at de ville ønsket å jobbe noe annerledes enn de andre menighetene. Det kan tenkes at det ville ha vært positivt for Menighet C med mer individuell tilpasning, slik at de kunne jobbet slik de selv ønsket. Dette handler om å tidlig avklare forventinger til endringsprosessen og til det ønskede resultatet.

### Ytre forhold

En utviklingsprosess skjer aldri i vakuum, men lever side om side med menighetens og aktørenes liv og hverdag, som selvfølgelig påvirkes av både positive og negative faktorer. Det vil alltid være en del ytre ting som en må forholde seg til uavhengig av at man er midt inne i prosessarbeidet med menighetsutvikling. Menighetene må forholde seg til det daglige menighetslivet samt til andre prosjekter i Den norske kirke som initieres både fra regionalt og nasjonalt hold. Samtidig med denne studien kom det frem spesielt ett prosjekt som kom parallelt og som var overlappende til MUV-prosjektet. For to av menighetene opplevdes dette som i tråd med det de allerede hadde satt fokus på i MUV, for de to andre menighetene opplevdes det som tilleggskrav og uten at de selv ønsket det. De følte dermed at de ikke fikk tid til å jobbe med det de ønsket, men måtte flytte fokuset over til det nye prosjektet. Det er også gjennomført endring av soknegrenser i bispedømmet noe som skaper usikkerhet i forhold til omorganisering, spesielt for en av menighetene. De ytre forholdene opptrer også i et samspill med de indre faktorene som har jeg beskrevet tidligere. Det vil være nyttig for menigheten å lage en oversikt over alle prosjekter menigheten er involvert i og kanskje sette opp en prioritert liste. Dette vil kunne være til hjelp for å sette fokus på arbeidet og på de prioriteringer som må gjøres. Jeg ser at det ville vært en fordel om menighetene fikk avsatt tid til å konsentrere seg om satsningsområder og prioriterte tiltak etter at prosjektperioden var avsluttet.

En menighet bruker ordet slitasje angående de mange endringene i Den norske kirke. Generelt i Den norske kirke har det i løpet av de siste årene vært gjennomført mange store og krevende reformer og endringer. Dette har ført til store endringsprosesser, høringsuttalelser og mye ekstra arbeid både for ansatte og råd. Slik jeg hører informantene, ser jeg at menighetene kan føle på en endringstrøtthet, at de møter et metningspunkt for endring. Jeg tror et visjonsdokument kan bli en tilleggsbelastning og gi følelsen av at dette bare er enda en ting som må tas tak i og bringes i orden. På den

andre siden kan dette faktisk være det dokumentet som samler opp essensen av alle de andre dokumentene og at visjonsdokumentet slik sett vil fungere som en helhetlig og samlende handlingsplan. I så fall vil arbeidet med menighetsutvikling kunne oppleves å ha en optimaliserende effekt for de menighetene som velger å gjennomføre utviklingsarbeidet.

### Samarbeid og kommunikasjon

Samarbeid og god kommunikasjon kommer ikke nødvendigvis av seg selv. Både Menighet A, B og D snakker en del om dette. Samarbeidet må hele tiden styrkes, jobbes med og legges til rette for. Det er lett å underkommunisere. Dette tenker jeg både kan handle om ulike forventninger og utfordringer, det kan handle om ansvarsfordeling eller ressurstilgang og det kan handle om ulike prioriteringer. Dårlig eller manglende kommunikasjon og samarbeid kan føre til misforståelser og potensielle konflikter. Dette vil være faktorer som hemmer utviklingsarbeidet. Etter prosjektperiodens slutt vil det være like viktig å ha fokus på samarbeid, kommunikasjon og forpliktelse. Jeg ser at menighetene fortsetter i samme mønster når det gjelder kommunikasjon. I Menighet A og B har kommunikasjon mellom stab og menighetsråd vært en utfordring. Menighet C har opplevd at det har vært god kommunikasjon. Menighet D har dette som et eget prioritert tiltak og ønske å bryte mønstret med dårlig kommunikasjon.

### Samarbeid med andre menigheter

Det å være i en utviklingsprosess sammen med andre menigheter kan føles godt. Det at de møtes og deler erfaringer og utfordringer kan styrke utviklingen. Det å bli kjent med andre som står i samme prosess som en selv kan være positivt. Det kan også for noen bli vel mye å forholde seg til. En vil være mest opptatt av sitt eget arbeid og eventuelle egne utfordringer. Hvor mye menighetene selv syntes de fikk ut av samarbeidet varierer, to av menighetene uttrykker at de fikk mer ut av det, enn de to andre. Jeg vil tro at ved å dele erfaringer og utfordringer med andre vil en kunne få innblikk ikke bare i andres utviklingsprosess, men også i sin egen. Ikke alle erfaringer og utfordringer er like i alle menighetene, men jeg tror det allikevel vil kunne hjelpe menighetene til å se sin egen utvikling i lys av helheten.

### Mentor



Alle menighetene nevner nytten av det å ha en mentor i prosjektperioden, en samtalepartner å diskutere med som ser prosessen utenfra. En av informantene i Menighet A uttrykker at han skulle ønske at mentor også kunne møte dem en tid etter prosjektperiodens slutt. En annen av informantene i Menighet A nevner forholdet mellom menighetsrådets komplekse oppgaver og behovet for kompetanseheving. Menighetsrådsleder har tatt mye ansvar og har til tider følt seg alene om arbeidet. Derfor er det ikke rart han uttaler at han har hatt god nytte av ekstern mentor og gjerne ville fortsette samarbeidet med mentor. Jeg tenker også at det er lett å se seg «blind» på det arbeidet en står midt oppe i. Jeg mener at ved å ha tilgang på en ekstern mentor som både kan stille kritiske spørsmål og veilede, vil kunne føre arbeidet med utvikling videre og være en hjelp til å løfte arbeidet til nye dimensjoner. Innenfor sosiokulturelt læringssyn brukes begrepet den proksimale utviklingszone. Det er denne sonen som ligger utenfor hva en person vil være i stand til å klare selv, men som er oppnåelig ved hjelp av en kompetent annen (Imsen, 2014, s. 312). Det er denne funksjonen en mentor kan ha, nettopp å hjelpe menigheten til å nå et større potensiale. Dette bekreftes også av empirien.

#### Forankring av arbeidet gjennom en plan

Visjonsdokumentene inneholder satsningsområder og prioriterte tiltak for menighetens arbeid. Noen av tiltakene har jeg beskrevet som mer konkrete, mens andre som mer overordnede. Fra MUV-ledelsen fikk menigheten tips om å velge tre tiltak de skulle lage en handlingsplan for. Alle menighetene i min avhandling har valgt seg flere enn tre tiltak. Jeg ser ut i fra hva informantene forteller i dybdeintervjuene, at de er kommet i gang med tiltakene. Det varierer allikevel i antall tiltak. Dette tolker jeg slik at de som har flest konkrete tiltak, lettere kan komme i gang med tiltakene og de får lettere oversikt over hva som er gjort og hva som gjenstår. De overordnede målene fungerer mer som holdningsmål og gir en retning for hva de som kirke ønsker å være og gjøre i alt sitt arbeid. Jeg mener at de overordnede målene også bør være med, men at de ikke fører til direkte handling, slik som de konkrete målene skaper mulighet for. Problemet med kun å ha konkrete mål kan være at de prioriterte tiltakene reduseres til en huskeliste, hvor en enkelt og greit kan krysse av tiltak og ikke se seg tilbake på jobben som faktisk er gjort eller reflektere over hvordan det fungerer som en del av helhetstenkingen.

Når en menighet jobber i tre år med menighetsutvikling er det jo selvfølgelig ikke slik at menigheten for øvrig står stille disse tre årene. Det daglige livet går alltid sin gang. Menigheten er stadig i bevegelse, slik jeg har redegjort fra Geir Afdal i teorikapittelet. Ved å jobbe med en helhetlig plan tar en noe ut av virkeligheten, bearbeider det og reinstallerer det inn i virkeligheten. Hvordan er det for menigheten å adoptere en slik plan? Da ser jeg menigheten som menighetsråd, arbeidsutvalg og andre menighetsmedlemmer. Innholdet i planen kan være konkretiseringer av det arbeid som allerede gjøres. Det kan også inneholde helt nye aspekter som skal implementeres i menighetens arbeid. Her ser jeg at arbeidet med forankring er viktig. Det vil være av vesentlig betydning å evne å skape en følelse av eierskap til innholdet i dokumentet, for langt flere enn dem som aktivt har jobbet med det i prosjektprosessen.

I forhold til informasjonsdeling i menigheten som organisasjon, er det ikke nødvendig at hele menigheten, altså alle medlemmer vet om at det finnes et visjonsdokument, for at de skal kunne merke resultatene av planen. Allikevel mener jeg at et slikt dokument og helhetlig plan bør ligge tilgjengelig for dem som ønsker å gjøre seg kjent med den. Dette tenker jeg kan gjøres ved at visjonsdokument omtales i for eksempel menighetsbladet og ligger tilgjengelig på menighetens hjemmeside.

### Evalueringsrutiner

Menighetene har ulike praksiser når det kommer til evalueringsrutiner. Alle nevner at de bruker dokumentet på menighetens årsmøte, men noen bruker også mer tid på evaluering og bearbeiding. Det har vært arrangert tema-dag og møte mellom stab og menighetsråd.

## **5.5 Visjonsdokumentet som helhetlig plan i menighetens arbeid**

Jeg vil nå diskutere visjonsdokumentet som helhetlig plan i menighetens arbeid. I visjonsdokumentene er det gjennomgående at alle nevner satsning på barn, unge og gudstjenesten i sitt visjonsdokument. Har menighetene jobbet bevisst med for eksempel trosopplæringsplan samtidig med utformingen av visjonsdokumentet? Dette tenker jeg er viktig om visjonsdokumentet skal fungere som helhetlig plan for menigheten og dermed favne helheten i menighetenes arbeid.

Alle de fire menighetene har hatt trosopplæringsmidler ca 4-5 år. Ingen av menighetene har i prosjektperioden spesielt invitert barn og ungdom til å bidra i planprosessen rundt visjonsdokumentet. Menighet B og C nevner spesielt at de har jobbet med trosopplæringsplanen og visjonsdokumentet samtidig. Jeg lurer på om de andre menighetene har brukt Trosopplæringsplanen sin bevisst inn i denne prosessen? Kan menighetsutvikling kaste et nytt lys på trosopplæringen- og motsatt – hvilken innvirkning har trosopplæringen på menigheten som helhet? Er trosopplæringsarbeidet en integrert del av menighetens helhetlige virksomhet, eller lever det sitt eget liv på siden av øvrig menighetsarbeid? I plan for trosopplæring «Gud gir – vi deler» står det: «Menighetens øvrige planer må ses i sammenheng med planen for trosopplæring og de ansatte må bruke ressurser og arbeidstid til beste for å gjennomføre de tiltak som er vedtatt i menigheten» (Plan for trosopplæring, 2010, s. 34). Om visjonsdokumentet er ment som en helhetlig og systematisk handlingsplan, syntes jeg det er en svakhet om menighetene ikke har sett på blant annet menighetenes trosopplæringsplan og/eller diakoniplan eventuelt også plan for kirkemusikk inn i denne prosessen. Om det jobbes bevisst med å implementere menighetens arbeid og planer inn i visjonsdokumentet, vil visjonsdokumentet også fungere som en helhetlig plan for menighetens totale virksomhet. Det betyr at alt av menighetsarbeid er relevant, men at ikke alt er omtalt i planen.

## 5.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet utviklingsprosessen i de fire menighetene. Jeg har så laget en tabell som analyseverktøy på grunnlag av Harald Askelands tabell om forholdet til individ – kollektiv og rasjonell analytisk – fortolkende handlingsdimensjon. Jeg har drøftet betydningen et visjonsdokument og visjonsdokumentets rolle som helhetlig plan for menighetens arbeid. Jeg har drøftet mine hovedfunn på bakgrunn av analyse materialet i dybdeintervjuene. Jeg ser at menighetenes visjonsdokument er noe ulikt utformet i forhold til hvilken grad det er en integrert handlingsplan. Jeg har drøftet menighetenes arbeidsprosesser i forhold til andre planer og med spesielt henblikk til plan for trosopplæring. Her ser jeg også at det menighetene varierer i hvilken grad menighetene har jobbet spesifikt med trosopplæringsplan parallelt med

visjonsdokumentet. Allikevel er barn, unge og gudstjenesteliv noe som alle menighetene har fokus på i sine mål og prioriterte tiltak. I neste kapittel skal jeg konkludere og oppsummere mine funn og hva jeg har lært i løpet av arbeidet med denne avhandlingen. Så avslutter jeg med et utblikk for videre forskning.

## **Kapittel 6: Konklusjon og utblikk til videre forskning**

I denne avhandlingen har jeg sett på fire menigheters prosesser for å realisere en utarbeidet handlingsplan. Jeg har i denne avhandlingen gjennomgått aktuell litteratur og begrunnet mine metodiske valg. Endringsteori og planteori har jeg sett på som relevant i denne sammenhengen. Jeg har presentert min analyse og så drøftet hovedpunktene fra analysen opp mot det aktuelle fagstoffet. Denne prosessen har satt meg i bedre stand til å kunne gi et svar på avhandlingens problemstilling:

*Hva er gode forutsetninger for å kunne realisere helhetlig plan for menighetsutvikling?  
Hvilke positive krefter og motkrefter finnes i utviklingsprosessen, på grunnlag av studie i noen utvalgte menigheter?*

I løpet av dette studiet og forskningen har jeg fått langt større innsikt og mye mer kunnskap enn jeg hadde tidligere. Jeg har lært hvordan arbeid med menighetsutvikling kan se ut og hva som kan være utfordringer og resultater av dette arbeidet. Om en skal gå inn i en utviklingsprosess er det mange faktorer som må ligge til grunn og være på plass for å få et optimalt / ønsket resultat. Først må det skje en avklaring av hva det er vi ønsker oss og hvilke forventninger vi har til utviklingsprosjektet. Det må gjøres et grundig og grunnleggende utredningsarbeid i forhold til kartlegging av menighetenes fortid og nåtid. Hva har påvirket vår historie, hvorfor er situasjonen slik som den er i dag? Hvilke ressurser har vi rundt oss på dette stedet? Så må det legges til rette for kreative prosesser som kan gi ideer for hva vi ønsker oss i fremtiden. Hva vil vi jobbe spesielt med de neste årene og hvordan skal vi nå våre mål? Det må sikres og tilrettelegges for tilstrekkelig tilgang på ressurser og god kommunikasjon, og tydelige ansvarsforhold og ledelsesstruktur må avklares og fastlegges. Utbyttet av

arbeidsprosessen vil nesten alltid stå i forhold til hvor store ressurser som er tilgjengelige og hvor mye arbeid som legges inn i den. Dette bekreftes også av Erling Birkedal i artikkelen Menighetsutvikling i et folkekirkeperspektiv (se Birkedal, 2015, a. s. 157).

Hvorfor drive med menighetsutvikling? Jeg ser at dette er et stort og krevende arbeid som det må beregnes god tid for å kunne gjennomføre på en skikkelig måte. Samtidig ser jeg hvilket engasjement det kan skape, hvilken inngang det kan gi for kirkens medlemmer til å gi sin stemme inn i utviklingsarbeidet og hvor mange spennende og gode nye tiltak som kan komme ut og settes i gang i andre enden. Om en plan forankres, kan menighetens arbeid få høste godene av prosjektet i mange år etter at prosjektperioden er avsluttet. Det forutsetter at planen jobbes med dynamisk, at det utfordrer menigheten og at menigheten utfordrer og reviderer planen når det er nødvendig.

## 6.1 Konklusjon

I forhold til hva er gode forutsetninger for å kunne realisere en utarbeidet handlingsplan har jeg kommet fram til følgende:

- Menigheten bør ha en **helhetlig handlingsplan**. Kun *en* av de menighetene jeg har studert har en helhetlig konkret plan for hvordan de ønsker å gjennomføre de prioriterte tiltakene. De andre menighetene bruker visjonsdokumentet som veiviser og har kun noen enkelte tiltak som de har en plan for.
- **Tydlig ledelse** bør være avklart. Det formelle lederansvaret ligger hos menighetsrådet. Om ikke menighetsrådets medlemmer eller menighetsrådets leder har vært med i styringsgruppen under prosjektperioden, må visjonsdokumentet forankres på en god måte i menighetsrådet etter prosjektperiodens slutt.
- **God kommunikasjon** mellom stab, menighetsråd og andre frivillige er også en viktig forutsetning.

- Visjonsdokumentet og handlingsplanen trenger **forankring** i menighetsrådet og menighetens stab, for å kunne fungere som et styringsdokument.

Positive krefter man kan møte i prosessen er:

- Engasjement både fra de som er inne i prosessen og de som befinner seg rundt prosessen.
- En opplevelse av tilstrekkelig tilgang på ressurser.
- Det er positivt å være i en utviklingsprosess sammen med andre.
- Veiledning og støtte fra en ekstern mentor.

Motkrefter man kan møte i prosessen er:

- Opplevelsen av at det ikke er tilstrekkelig tilgang på ressurser, som for eksempel tid og personell.
- Ikke stabilitet i nøkkelpersonell, - medarbeidere som slutter eller blir sykmeldt over lang tid.
- Andre ytre forhold som «stjeler» tid og engasjement slik at det blir vanskelig å jobbe godt med utvikling av prosjektet.
- Dårlig eller mangelfull kommunikasjon mellom stab, menighetsråd og styringsgruppe.

Menighetene som jobber med en utviklingsprosess som går over såpass lang tid, blir dyttet litt ut av balanse. Noen spør – hva skal vi svare? De blir gjennom spørsmålet tvunget til å reflektere over sin egen rolle. Refleksjonen kan føre til handling i praksis. I forhold til min avhandlings begrensning, har mitt studium tatt for seg 4 menigheter, 4 visjonsdokumenter og 9 informanter. Det er et forholdsvis lite studium, men avhandlingen gir allikevel relativt god innsikt i endringsprosessen og arbeidet med et visjonsdokument. I forhold til reliabilitet har mitt prinsipp har vært å behandle dataene så korrekt som mulig. Dette vil selvfølgelig aldri bli helt objektivt. I forhold til validiteten syntes jeg det har vært noe krevende til tider å finne frem i analyse materialet, dette tror jeg har å gjøre med min manglende erfaring som forsker.

Jeg mener at menighetenes kontekst har påvirkning i utviklingsarbeidet. Om menighetene har god tilgang på ressurser, har sikret kontinuitet i arbeidet og forankret

arbeidet i en konkret og oversiktlig plan, vil dette gi et godt grunnlag for å kunne gjennomføre et utviklingsarbeid som går fra refleksjon til handling.

I arbeidet med avhandlingen har jeg lært at en plan er med på å skriftliggjøre felles visjon, prosesser og mål. En plan er til for å utfordre og den må utfordres. Den må være dynamisk, siden det daglige menighetslivet er i stadig endring og utvikling. Studiet har gitt meg inspirasjon og ny innsikt til senere å kunne jobbe med ulike planer i mitt kommende yrkesaktive liv som medarbeider i Den norske kirke.

## **6.2 Utblikk til videre forskning**

Jeg ser behov for videre forskning innenfor dette feltet, med særlig fokus på Den norske kirke og folkekirkeaspektet. Arbeidet med en slik avhandling gir svar på noen interessante problemstillinger, men det reises også en hel del nye spørsmål. Videre forskning kunne tatt for seg: Hvordan arbeides det med visjonsdokumentene og de prioriterte tiltakene noen år etter at prosjektperioden er avsluttet? Hvordan arbeide med teambuilding og kompetanseheving inn i MUV? Et annet spennende perspektiv tenker jeg hadde vært: Hvordan involvere barn og unge sterkere inn i menighetens utforming av planer?

## Litteraturliste

### Bøker:

Afdal, G. (2007). *Participative Research in Religious Education. An Argument for a Dialectical Understanding of Theory and Practice*. I C. Bakker, & H.-G. Heimbrock, *Researching RE Teachers. RE Teachers as Researchers*. Münster: Waxmann Verlag.

Afdal, G. (2013). *Religion som bevegelse: Læring, kunnskap og mediering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Askeland H. (2011) «Det gode og velprøvde er best...?» Om motstand mot endringsprosesser. *Sammen i forandring: Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Birkedal, E, Hegstad, H. & Lannem, T. S. (red.) Oslo: IKO-forlaget.

Askeland, H. (2012) *Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnprespektiver og forståelsen av menighet i endring. Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Birkedal E, Hegstad, H og Lannem T.S (red). Oslo: Prismet bok.

Askeland, H. (2012) *Endringsledelse – muligheter og utfordringer for en kirke i endring. Lederroller, ledelse og kompetansebehov. Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Birkedal E, Hegstad, H og Lannem T.S (red). Oslo: Prismet bok.

Birkedal E. (2011) *Sammen i forandring. Menighetsutvikling som en åndelig og jordnær reise. Sammen i forandring: Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Birkedal, E, Hegstad, H. & Lannem, T. S. (red.) Oslo: IKO-forlaget.

Birkedal E. (2011) *Menighet i fortid, nåtid og fremtid. Verktøy for menighetsutvikling. Sammen i forandring: Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Birkedal, E, Hegstad, H. & Lannem, T. S (red). Oslo: IKO-forlaget.



- Birkedal, E. (2012) *Aktører - Prosess - Erfaringer. Systematisk utviklingsarbeid i et utvalg folkekirkemenigheter. Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter.* Birkedal E, Hegstad, H og Lannem T.S (red). Oslo: Prismet bok.
- Birkedal E. (2015) a. Menighetsutvikling i et folkekirkeperspektiv. Hvorfor og hvordan systematisk utviklingsarbeid i Den norske kirke. *Folkekirke nå.* Dietrich S, Elstad H, Fagerli B, og Haanes V.L (red). Oslo: Verbum Akademisk.
- Birkedal E. (2015) b. Forankring og forandring - En analyse og drøfting av erfaringer med systematisk utviklingsarbeid i menigheter i Den norske kirke i perioden 2011-14. *Tidsskrift for praktisk teologi 2/2015.* Oslo: Luther Forlag A/S
- Birkedal E. (2015) c. En mangfoldig kirke - En studie og drøfting av kirkemedlemmers ønsker og forventninger til sin lokale menighet. *Tidsskrift for praktisk teologi 2/2015.* Oslo: Luther Forlag A/S
- Bjørndal, C. R. P. (2011). *Det vurderende øyet : observasjon, vurdering og utvikling i undervisning og veiledning.* 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Botvar P.K og Mosdøl H.O. (2014) *Noe falt i god jord: Den norske kirkes gudstjenestereform sett fra menighetsnivå.* KIFO-rapport 2014:2
- Everett, E.L og Furuseth, I. (2012) *Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre.* 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fretheim K (red.) (2014) *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke.* Oslo: IKO-forlaget.
- Hegstad, Harald (1996) *Folkekirke og trosfellesskap. Et kirkesosiologisk og ekklesiologisk grunnproblem belyst gjennom en undersøkelse av tre norske lokalmenigheter.* KIFO Perspektiv nr. 1. Trondheim: Tapir.

Hegstad, H. (2011) Hva er vi kalt til å være og kalt til å gjøre? Fem dimensjoner ved å være menighet. *Sammen i forandring: Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Birkedal, E, Hegstad, H. & Lannem, T. S. (red.) Oslo: IKO-forlaget.

Hegstad, H. (2012) Menighetsutvikling i folkekirken. Grunnlag og formål. *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Birkedal E, Hegstad, H og Lannem T.S (red). Oslo: Prismet bok.

Helgesen S. (2011) Det er alltid nødvendig å seil» Menighetsutvikling – en bevisstgjøring og læringsreise. *Sammen i forandring: Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Birkedal, E, Hegstad, H. & Lannem, T. S. (red.) Oslo: IKO-forlaget.

Imsen, Gunn. (2014) *Lærerens verden. Innføring i generell didaktikk*. 4 utgave, 4 opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkerådet. (2010). *Gud gir – vi deler : plan for trosopplæring i Den norske kirke*. 3.opplag Oslo: Den norske kirke, Kirkerådet.

Kolltveit B, Lereim J og Reve T. (2009) *Prosjekt: strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. 3 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Leganger-Krogstad, H. (2012). Trosopplæringen som drivhjul i menighetsutvikling? Fellesskapslæring i kirken. *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Birkedal, E, Hegstad, H. & Lannem, T. S. (red.) Oslo: IKO-forlaget.

Nadim M. (2015) *Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning*. Sosiologisk tidsskrift, nr 3, årgang 23.

Repstad, P. (2009). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag 2*. Opplag, 4 reviderte utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Sunnevåg, A-K, Andersen, P.G. (2010). *Hvor er nøklene – i arbeidet med endring og utvikling i skolen?* Artikkel fra: Skolen i morgen nr 2. Oktober 2010.

Wittek, L. (2012). *Læring i og mellom mennesker - en innføring i sosiokulturelle perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

### **Internettider:**

Den norske kirkes visjonsdokument *Mer himmel på jord*. Kirkemøtet 2014. Sak KM 07/14. Hentet 22. september 2015 fra [https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/dokumenter\\_vedtak/kirkemotet-03.04.2014---08.04.2014-kristiansand/](https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/dokumenter_vedtak/kirkemotet-03.04.2014---08.04.2014-kristiansand/)

Kirkemøtet 2008, Protokoll, s 249. Hentet 30.09.15 fra [http://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/protokoll\\_km\\_2008.pdf](http://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/protokoll_km_2008.pdf)

Lovdata. §16 *Grunnloven om folkekirken*. Hentet 17. September, 2015 fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17/KAPITTEL\\_2#%C2%A712](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17/KAPITTEL_2#%C2%A712)

Lovdata. §2 *Tjenesteordning for menighetsprester*. Hentet 11. september, 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1990-10-19-4983>

Lovdata. Kirkeloven. §9 *Menighetsrådets oppgaver*. Hentet 11. september, 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31>

Store norske leksikon. *Definisjon av folkekirke*. Hentet 17. september, 2025 fra <https://snl.no/folkekirke>

## **VEDLEGG**

Vedlegg 1: Intervjuguide første intervjurunde

Vedlegg 2: Intervjuguide andre intervjurunde

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Informasjonsbrev til informanter og samtykkeerklæring

---

### **Vedlegg 1: Intervjuguide første intervjurunde**

#### **Innledning**

1. Hvordan har du opplevd å være med i MUV-prosjektet?
2. Hvordan vil du beskrive endringer i din menighet de siste tre årene i løpet av MUV-prosjektet?
3. Hva syntes du dere har lyktes med i MUV-prosjektet?

#### **Prosessten**

4. Hvilken metode brukte dere for å få innspill fra flere enn dere som var medlemmene i styringsgruppen? (f. eks: brukte dere rundbordssamtale, menighetsmøte, intervju, spørreundersøkelse?)
5. Hvordan informerte dere og reklamerte for evt. menighetsmøte og liknende møter? Hvor mange kom? Hvilke aldergrupper var representert? Var det ungdommer med?
6. Har dere merket motstand etter motvilje i MUV-prosessen? Evt. på hvilken måte. (holdninger)
7. Har du opplevd noe som var vanskelig i MUV? Samspill mellom menighetsråd og stab.
8. Har du lært noe i MUV-prosjektet som har endret noe i arbeidsmåte i menigheten? (både hva og hvordan.)
9. Kan du si med egne ord hvilke synspunkter og meninger kom frem som du syntes det er vesentlig å arbeide videre med?

#### **Sluttdokumentet/Visjonsdokumentet**

10. Hvordan skal dere jobbe med tiltakene videre? I hvilken grad er visjonen blitt gjort kjent i menigheten?
11. Hvordan var diskusjonen rundt disse tiltakene? Saklige uenigheter?
12. Tenker du annerledes om tiltakene nå enn da dokumentet ble skrevet? Endringer i prioriteringer?
  
13. Hvem har ansvaret for prosessen videre nå? Altså gjennomføringen av tiltakene videre? Har dere en ny gruppe, evt. hvem er med i den? Om det er menighetsrådet – har noen hovedansvaret?
14. Har menighetsrådet gjort noen drøftinger eller vedtak i forhold til prosessen videre og gjennomføringen av den?

### **Veien videre**

15. Har dere begynt på tiltakene, - hvis ikke: hvorfor? Evt hvordan.
  16. Hvordan ser dere for dere veien videre? Har dere et tidsskjema eller en fremdriftsplan?
  17. Er det noe som er bestemt skal skje i løpet av høsten, eller før vi møtes igjen i februar?
- 

## **Vedlegg 2: Intervjuguide andre intervjurunde**

### **Intervjuguide 2 – andre intervju. 23 juni og 25 juni 2015**

#### **Del 1 – felles spørsmål til alle menighetene**

1. Hvordan har dere i staben og menighetsrådet siden sist?
2. Hvordan hadde det vært å fortsatt ha noen å spille ball med?
3. Har det vært noen forstyrrende/ nye prinsipper dere har måtte forholde dere til?
4. Når fikk deres menighet trosopplæringsplan? Og økonomiske midler?
5. I intervjuet sist sa dere at noen av det dere er opptatt av er barn, unge og gudstjenesten. På hvilken måte har dere jobbet med trosopplæringsplanen og MUV-prosjektet?

6. Hva har vært aktive krefter for å realisere tiltakene? Hva har vært motkrefter?
7. Sist snakket vi lite om de prioriterte tiltakene, hvordan går det?
8. Tenker du annerledes om tiltakene nå enn da dokumentet ble skrevet? Endringer i prioriteringer?
9. Hvordan ser dere for dere veien videre med de prioriterte tiltakene?

## **Del 2 – spørsmål tilpasset menighetene**

### **Menighet A**

1. Etter hva jeg har skjønt så er dere nå blitt sammenslått med to andre menigheter. Hvordan vil arbeidet med de prioriterte tiltakene bli nå?
2. Sist snakket vi om større bevissthet – det har menigheten fått. Invitere folk inn i kirken.
3. Dere hadde et strategimøte i januar? Hvordan går samarbeid mellom menighetsrådet og stab – kommunikasjon ang. de prioriterte tiltakene?

### **Menighet B**

1. Hvordan har dere jobbet med tiltakene siden november og frem til i dag?
2. Presten har tatt videreutdanning i temaet. Hva tror du det har hatt å si for den lokale prosessen?
3. Vi snakket sist om at dere har forholdsvis god oppslutning om trosopplæringstiltak og at gudstjenesten var primært møtested. Men at dere også ønsket og har startet opp andre typer møtestedet – hvordan går det?

### **Menighet C**

1. Hvordan ser dere for dere veien videre med de prioriterte tiltakene? Hvordan skal dere legge dette frem for det nye menighetsrådet?
2. Hvordan har dere jobbet med tiltakene siden november og frem til i dag?
3. Har dere begynt på tiltakene, hvis ikke -hvorfor? Eventuelt hvordan.

### **Menighet D**

1. Hvordan har dere jobbet med tiltakene siden november og frem til i dag?

2. Har dere begynt på tiltakene, hvis ikke - hvorfor? Eventuelt hvordan.
  3. Hvordan driver dere ungdomsarbeid sammen med menighet C?
  4. Hvordan går samarbeidet og kommunikasjon mellom menighetsråd og stab?  
Følelsen av eierskap?
  5. Dere sa sist at dere skulle til å lage en halvårsplan? Og at dere hadde årsmøte i mars?
  6. Sist snakket vi om noe jeg syntes var spennende – framsnakking. Føler dere at dette fortsatt preger menigheten?
-

## Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Postboks 1047  
N-5007 Bege  
Norge  
Tel: +47 25 58 21 17  
Fax: +47 25 58 50 59  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Orgnr: 985 321 884

Erling Birkedal  
Det teologiske menighetsfakultet  
Postboks 5144 Majorstua  
0302 OSLO

Vår dato: 12.11.2014

Vår ref: 40601 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.11.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

40601	<i>Fra tanke til handlingsplan - et studiet av arbeid med handlingsplan i forlengelsen av Menighetsutvikling i folkekirken prosjektet i et utvalg menigheter</i>
Behandlingsansvarlig	Det teologiske menighetsfakultet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Erling Birkedal
Student	Hilde-Solveig Trogstad Johnsen

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

Avskriftskategori: 2/2012 / 07/05

OSLO NSD: Universitet i Oslo, Postboks 1047 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 12 11. [nsd@nsd.uib.no](mailto:nsd@nsd.uib.no)  
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 93 19 17. [kjermis@sked.ntnu.no](mailto:kjermis@sked.ntnu.no)  
BIRMINGHAM NSD: Salford University, Salford, M6 6PU, UK. Tel: +44 1753 59 41 30. [nsd@sked.salford.ac.uk](mailto:nsd@sked.salford.ac.uk)



## **Vedlegg 4: Informasjonsbrev til informanter og samtykkeerklæring**

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### **Bakgrunn og formål**

Denne oppgaven skal være et studium av arbeid med handlingsplan i forlengelsen av Menighetsutvikling i folkekirken-prosjektet i et utvalg menigheter. Prosjektet er en masteroppgave av student: Hilde-Solveig Trogstad Johnsen ved Det teologiske menighetsfakultet. Jeg ønsker å bruke de utvalgte fire menighetene på grunn av at de har gjennomført og avsluttet prosjektet: Menighetsutvikling i folkekirken. Denne masteroppgaven vil ha fokus på den prosessen som er gjennomført og planlagt handlingsplan for veien videre med prosjektet.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Jeg ønsker å gjennomføre to intervjuer med to og to personer fra hver menighet. Det vil ta ca 60 minutter per intervju. Spørsmålene vil omhandle prosessen fra begynnelsen av det gjennomførte prosjektet til den avsluttende handlingsplanen, og så tanker og planer for prosjektet videre. Jeg vil gjøre lydopptak under intervjuene.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og min veileder Erling Birkedal som vil ha tilgang til personopplysningene. Navneliste og kodenøkkel vil kun være lagret på min personlige datamaskin i prosjektperioden og vil bli slettet i desember 2015. Jeg vil anonymisere navn og menigheter i masteroppgaven. Deltageren vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. desember 2015. Etter innlevert masteroppgave vil personopplysninger slettes.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt (...)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju