



*Driv- og motstandskrafter som kan vara viktiga i en  
församlings tillväxt och utvecklingsprocess*

**Henrik Åström**

**Våren 2018**

Antal ord: 5480

Valideringsledare: Lars Råmunddal

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	2
1.1. Problemställning.....	2
1.2. Avgränsning .....	2
1.3. Upplägg och metod .....	2
2. Livscykelmodellen.....	3
3. Ledarens betydelse i en förändringsprocess .....	5
4. Motstånd i en förändringsprocess.....	6
5. Drivkrafter i ett förändringsarbete .....	8
6. Förändringsprocessen .....	11
7. Reflektion .....	13
8. Konklusion .....	15
Referenser .....	16

## 1. Inledning

I Jesus missionsbefallning (Matt 28) finns det ett grundläggande växtperspektiv nedlagt. Församlingen kallas att nå ut till världen med evangeliet och därmed växa och expandera. Evangeliet har en ojämförlig centrifugalkraft som genom historien drivit kyrkan till mission och att nå nya ut till människor runt om i hela världen. Det verkar som att evangeliet i sin form och natur är expansivt och därmed inte är ämnat till att kapslas in eller bevaras i stängda rum.

Som pingstvän har jag upplevt att mitt församlingssammanhang har en rik historia av tillväxt och väckelse. Pingströrelsens historia har helt klart kännetecknats av hängivenhet, Andens liv, enkelhet och pragmatism. Detta har legat till grund för en sällsam förmåga att anpassa sig och att nå fram till människor i alla kulturer och delar av världen. Tillväxt, att övervinna hinder och kulturella barriärer har därför varit ett särmerke för Pingstväckelsen, vart den än har dragit fram. Men idag ser vi allt oftare en helt annan bild av den svenska Pingströrelsen. Merparten av vårt lands församlingar ser en mycket begränsad tillväxt och medlemsantalet växer inte längre utan har i många församlingar stannat av. Hur kommer det sig att en väckelserörelse likt Pingströrelsen har stannat av i sin tillväxt och i stort haft samma medlemsantal i årtionden utan att växa vidare? I denna uppgift vill jag utifrån en tillväxtteori som heter *livscykelmodellen* försöka ge ett antal perspektiv på varför många församlingar stannat upp och hur en församlingsgemenskap kan komma vidare från status quo.

### 1.1. Problemställning

*Vad innebär livscykelmodellen och vilka perspektiv, driv- och motståndskrafter kan vara viktiga att möta och ta tillvara på för att lösgöra församlingens växtpotential i en utvecklingsprocess?*

### 1.2. Avgränsning

Denna uppgift har flera avgränsningar som är viktiga att känna till. Uppgiften utgår i huvudsak från kursens pensumlitteratur och har inte som mål att omfatta alla perspektiv som kan vara aktuella eller relevanta i arbetet med att föra en församling framåt. Uppgiften utgår från en utvald tillväxtmodell där jag försöker finna och argumentera för perspektiv som kan vara viktiga i ett utvecklingsarbete. Uppgiftens begränsade omfång medför att jag måste göra ett betydande urval och därmed välja bort en del perspektiv som skulle kunna vara relevanta. Utifrån detta ska uppgiften ses som en studie i hur den föreslagna utvecklingsmodellen kan ge relevanta och möjliga perspektiv till en församlings fortsatta utveckling.

### 1.3. Upplägg och metod

Uppgiften kommer som jag redan sagt främst utgå ifrån kurslitteraturen men kompletteras även av annan relevant litteratur. Jag kommer att reflektera över litteraturen och succesivt försöka finna

underlag till svar på min frågeställning. Den avslutande delen kommer att innehålla en diskussion utifrån utvalda delar av det jag sett och kommit fram till i mitt studium. Slutligen hoppas jag kunna ge ett antal viktiga perspektiv som kan vara av betydelse i arbetet med att föra en församling framåt och att få den att ta nästa steg i sin utveckling.

Litteratur som bl.a. kommer att användas är:

- Jøsssen, J.I., Råmunddal, L. Barbosa da Silva, A. (2016/2018): *Perspektiver på menighetsutvikling og endringsledelse*. (Del 3).

- Jacobsen, D.I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*.

## 2. Livscykelmodellen

Livscykelmodellen bygger på att förändringar sker på ett speciellt och förutbestämt sätt. Förändringen följer ett bestämt utvecklingsmönster där en organisation går igenom en uppsättning faser under en livstid.<sup>1</sup> Ålder, storlek och tillväxt är några centrala element som tvingar fram organisationsförändringar. Det finns här en risk att organisationen inte klarar övergången från en fas till en annan. Varje fas följs av en kris som måste hanteras för att organisationen ska kunna gå in i en ny och mer mogen fas (Jacobsen 2013:39-40). Den kritiska punkten enligt modellen är hur organisationen lyckas hitta drivkrafter och hantera motstånd så att organisationen kommer igenom krisen och vidare in i nästa utvecklingsfas.

De olika faserna kan presenteras enligt följande:

### 1. Kreativitetsfasen

Organisationen består av ett fåtal grundare som har ett klart ägarförhållande till verksamheten. Organisationen är liten och kommunicerar på ett informellt och enkelt sätt. För att komma vidare behöver organisationen anställa en kompetent chef som kan lotsa organisationen in i nästa fas.

### 2. Styrningsfasen

Här utvecklas strukturer, system för marknadsföring, budgetering etc. där beslutsfattandet också centraliseras. När organisationen växer blir denna direkta kontroll ineffektiv och organisationen får en kris som har att göra med behovet av större autonomi (självbestämmande)

### 3. Delegeringsfasen

Här delegeras ansvar till lägre nivåer. Ledningen koncentrerar sig på strategiska förhållanden och bryr sig mindre om den dagliga driften. Detta innebär att ledningen samtidigt avsäger sig

---

<sup>1</sup> Modellen har inom den empiriska forskningen ifrågasatts utifrån om dessa faser med sina olika steg verkligen är nödvändiga (Jacobsen 2013:42). Alla modeller bör dock uppfattas som förenklingar.

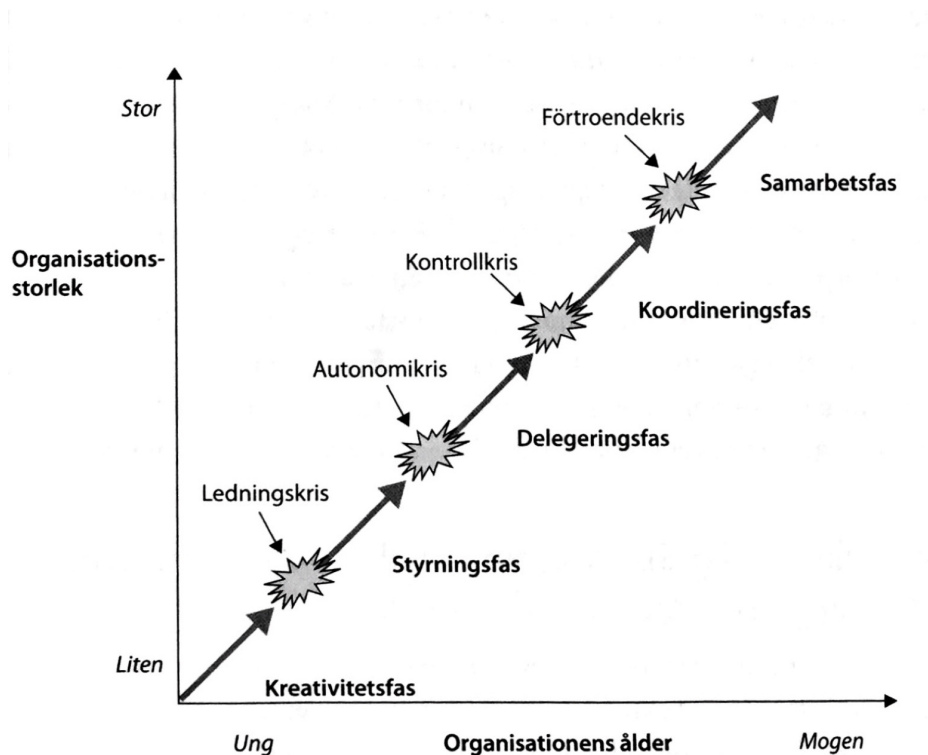
en del av kontrollen. Delar av organisationen kan nu vilja lösgöra sig vilket kan leda till en kontrollkris.

#### 4. Koordineringsfasen

Det utvecklas mer sofistikerade system för att kontrollera de autonoma enheterna. Men denna fas kan leda till en ny kris med en växande misstro mellan ledningen och de som utför arbetet. Ledningen hamnar allt för långt bort från verkligheten.

#### 5. Samarbetsfasen

Här ligger tyngdpunkten på att skapa samarbetsystem tvärs över olika enheter och nivåer. (Jacobsen 2013:39-40)



Modellen är hämtad från Jacobsen (2013:41)

Modellen visar att en organisations går igenom olika faser utifrån organisationens ålder, storlek och tillväxt och att dessa olika faser förutsätter olika typer av organisation och ledarskap. Om organisationen skall överleva och nå nästa fas är det avgörande att de centrala besluten är anpassade till den livsfas som organisationen befinner sig i (Jacobsen 2013:42)

Utifrån ett församlingsperspektiv är modellen intressant därför att många församlingar ofta når en viss storlek utan att sedan växa vidare, detta trots att församlingens väsen och uppdrag handlar om att växa och bli större. Att känna till de olika utvecklingsstegen kan ge nödvändig insikt om motståndskrafter och skapa drivkraft till att vilja förändra och ta församlingen till nästa steg. Motstånd och drivkrafter är här centrala faktorer att känna till och hantera. Krisen som leder till nästa

utvecklingsfas behöver i ett församlingssammanhang uppfattas som växtvärk och ett nödvändigt bränsle som vill leda församlingen vidare in i nästa fas, snarare än andligt motstånd.

Jag kommer i denna uppgift *inte* att titta närmare på de olika strukturer som varje steg i livscykelmodellen kännetecknas av, utan vill från ett församlingsperspektiv visa på ett antal motstånd och drivkrafter som kan vara viktiga att känna till i en förändringsprocess. Jag vill sedan också säga något om vilka steg som kan vara viktiga i utvecklingsprocessen. Först behöver vi dock säga något om ledarens roll i förändringsprocessen.

### 3. Ledarens betydelse i en förändringsprocess

Ledarnas roll är avgörande i all förändring och församlingsutveckling. Stora förändringar är knappast möjliga om huvudledaren/ledarna inte är involverade och drivande i processen (Kotter 2012:6).

Ledaren har de naturliga kanalerna in i organisationens olika delar, ser dess helhet och vilka resurser som finns tillgängliga. Ledaren är också en naturligt samlande kraft i förändringsarbetet som både kan peka ut riktningen, visa på mål och motivera hur organisationen skall lyckas komma dit. Halvor Nordby stryker under detta när han säger:

”Att var en bra ledare är att göra medarbetarna övertygade om vilket mål verksamheten arbetar mot, få dem att erkänna målet som viktigt och skapa intresse och engagemang så att verksamheten når dem”.<sup>2</sup> (Nordby 2017:34)

Jay A. Conger sammanfattar väl när han i sin artikel *Effective change begins at the top* skriver att huvudledaren är i den bästa positionen till att driva en framgångsrik förändringsprocess (Conger 2000:111). Conger utgår från ett *top-down*- perspektiv där förändring initieras uppifrån och möjliggörs genom en organisations toppledare. Men med detta sagt menar han dock att ett renodlat *top-down*-perspektiv kommer att misslyckas därför att alla delar i en organisation behöver känna delaktighet och ägarskap i förändringsarbetet. Först då kan en förändring enligt Conger vara möjlig och kunna nå framgång. Förändringsarbete kräver mycket av ledaren och det ställs högre krav på det vi kallar förändringsledarskap dvs. att leda och genomföra en förändring (Jacobsen 2013:21). Ledaren har därför en avgörande betydelse för att en förändringsprocess ska vara möjlig och kunna genomföras.

Ett intressant perspektiv på ledarskap är *transformationsledarskap* som kort kan sägas kännetecknas av särskilt starka och inspirerande ledaregenskaper med stor påverkanskraft.

---

<sup>2</sup> Egen översättning från norska

Transformationsledarskap appellerar till moraliska värderingar hos medarbetaren för att öka övertygelsen om de positiva etiska sidorna i den verksamhet som bedrivs. Detta antas öka motivationen och mobiliseringen till att arbeta för organisationen och därmed främja förändring (Se också Nordby 2017:35).

Judith Corbett Carter visar i sin undersökning att transformationsledarskap är ett mycket effektivt ledarskap, inte minst i tider av tillväxt, förändringar och kriser. En huvudorsak till detta menar hon är ambitionen att utveckla andra ledare (Carter 2009:270). Detta visar något av att det i en organisation både behövs tydliga toppledare och en bred uppslutning från andra ledare och medlemmar i organisationen för att ett förändringsarbete ska bli lyckat. Det verkar som att när ledarperspektiven *top-down* och *bottom-up* möts och ses som kompletterande perspektiv som ett förändringsarbete får den kraft som behövs för att en genomgående förändring i en organisation ska vara möjlig.

För en församling som är idéburen och som i stort måste förlita sig på människors goda vilja och frivilliga insats finner jag transformationsledarskap särskilt intressanta att titta närmare på. Ledarskapet är i dessa perspektiv tydligt och inkluderande, drivande och utvecklande för såväl medarbetare som för ledaren själv. Detta ger ett bra utgångsläge för förändringsarbete.

#### 4. Motstånd i en förändringsprocess

Att olika typer av motstånd kommer fram i en förändringsprocess är vanligt och något en ledare därför bör vara beredd på. Både den *inre* och *yttre* kontexten kan ligga till grund för olika typer av motstånd i en förändringsprocess (Jacobsen 2013:29).<sup>3</sup> Detta pekar på att förändring måste förstås på flera olika nivåer, den mellan individ och inre kontext och den mellan organisation och omgivning. Om vi här framför allt tittar på det inre kontexten ser vi att det finns många olika inre orsaker till motstånd i en förändringsprocess. Jan Inge Jensen nämner följande exempel:

- En rädsla för att inte räcka till
- Att man har en annan uppfattning än ledaren
- En rädsla för att mista sociala relationer
- Medarbetarna har inte sett eller förstått varför en förändring är nödvändig
- Medför kostnader och utmaningar
- Rädsla för att mista sin position (Jensen m.fl. 2013:162).

---

<sup>3</sup> Den *yttre kontexten* inkluderar ekonomiska, sociala, politiska och branschorienterade omgivningar som en organisation befinner sig i. Den *inre kontexten* refererar till de drag hos organisationen som har att göra med dess strukturella, kulturella och politiska förhållanden inom vilken förändringsidéerna utvecklas (Jacobsen 2013:29).

Jensen pekar också på att motståndet i en församlings förändringsarbete ofta inte är av teologisk karaktär utan snarare grundar sig i *rationella* och *irrationella* perspektiv (Jensen m.fl. 2013:164). Det rationella perspektivet på motstånd betonar att ändringarna inte är tillräckligt bra, att skälen inte anses hålla, att argumenten inte förstås av anställda/medlemmar och att kommunikationen mellan chefer och medarbetare inte har genomförts på ett bra sätt.

Det irrationella perspektivet handlar om att mottagarna är emot förändringar och vill ha det på det sätt de har haft det innan. Det kan också vara så att det finns ett motstånd mot ledaren själv.

Kunskap om orsakerna till förändringsmotstånd är viktiga och hjälper ledaren och andra förändringsaktörer att förstå reaktionsmönstret de möter. Ledaren kan genom detta förbereda mötet med medarbetarna i organisationen. Kännedomen om förändringsmotstånd kan också leda till att ledare kan uppfatta detta som en källa till förbättring av förändringsstrategin och som en energi som kan omvandlas till en förändringskraft (Jensen m.fl. 2013:165, Nordby 2017:41).

Orsakerna till förändringsmotstånd som nämns ovan är i stor utsträckning på *individnivå*, men det finns också andra mer organisationskulturella hinder för förändring. *Organisationskulturen* är viktigt att känna till och kan vara en källa till motstånd. Den utgör värderingar och attityder som har utvecklats över tid i organisationen. Denna kultur är konserverande och förändringar som bryter med den är svåra att uppnå och skapar ofta motstånd. Kultur förändras ofta långsamt och därför behövs ett systematiskt och långsiktigt engagemang för kulturförändring om de föreslagna organisationsförändringarna ska lyckas och vara effektiva (Jensen m.fl. 2016/2018:144).

Jacobsen skriver att försöken att ändra kulturen ofta upplevs som ett angrepp på den kollektiva tillhörigheten. En stark kultur skapar nämligen ett gemensamt språk, gemensamma uppfattningar, en känsla av riktning och enhet som sammantaget innebär en stark fokusering (Jacobsen 2013:114). Utifrån detta förstår vi att kännedomen av en organisations kultur är av största betydelse för förändringsarbetets framgång och för att förstå det motstånd en förändringsaktör kan möta.

Även tidigare framgångar kan vara konserverande i en förändringsprocess (Jacobsen 2013:99). Om en organisation har upplevt framgångar genom att arbeta på ett visst sätt kan en förändring av detta möta starkt motstånd. Detta har också att göra med att organisationen över tid ofta gjort stora investeringar i ett visst system eller i ett visst sätt att arbeta. Det kan t.ex. skapa motstånd i en församling att lägga ner sommarens tältmöten om tältet är relativt nyinköpt och om detta historiskt uppfattats vara ett bra sätt att nå människor i samhället.

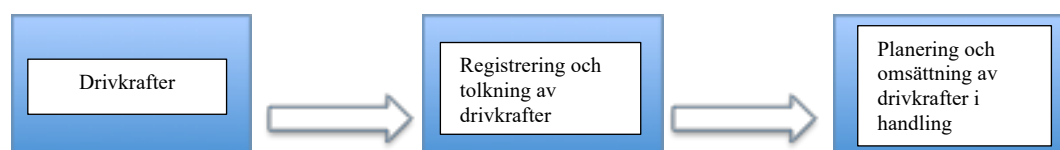


Även en för snålt tilltagen tidsaspekt är en grogrund för motstånd. Ett typiskt misstag är att ledarskapet som arbetet med förändringen underskattar den tid som medarbetare behöver för att ta till sig och förstå den föreslagna förändringens syfte. Tempot i förändringsarbetet kan komma att variera, bland annat beroende på förändringsmotståndet. Det krävs visdom hos ledarna så att förändringsprocessen sker i rätt takt. Att låta idéerna mogna och att gå stegvis fram är viktigt, men det kan också användas som en ursäkt av enskilda personer för att skjuta upp de förändringar som de inte tycker om (Jacobsen 2013:166).

Det finns många fler aspekter vi skulle kunna lyfta fram, men sammantaget visar detta att motstånd i ett förändringsarbete har många olika dimensioner och på många sätt är ofrånkomligt och naturligt. En ledare som kan hantera konflikter och motstånd och vända dessa till drivkrafter har goda chanser att lyckas med önskade förändringar.

## 5. Drivkrafter i ett förändringsarbete

Liksom det finns många olika perspektiv och dimensioner på motstånd finns det också många olika dimensioner på de drivkrafter en organisation behöver för att nå sina mål. Man kan både prata om inre och yttre drivkrafter där de inre fokuserar på egenskaper hos organisationen medan de yttre på organisationens samspel med omgivningen.<sup>4</sup> Drivkrafter kan betraktas som idéer med olika grad av klarhet där drivkraften blir starkare desto fler människor som är eniga och har samma syn (Jacobsen 2013:62). Drivkrafter måste registreras, tolkas, planeras och omsättas i handling innan de blir krafter in i en önskad förändringsprocess.<sup>5</sup>



Att drivkrafter behöver omsättas i handling kan vara viktigt att poängtera då människor ofta har många goda idéer om hur saker och ting bör vara och göras, men långt ifrån alla är beredda att omsätta idéerna i handling och därigenom skapa reella drivkrafter till förändring. I en församling kan

<sup>4</sup> Båda perspektiven är mycket viktiga att se och känna till i en utvecklingsprocess då ingen organisation kan utvecklas för sig själv utan en relation med sin omgivning eller samtidigt.

<sup>5</sup> Dåliga resultat är inte nödvändigtvis tillräckligt för att en förändring ska uppfattas nödvändig. Det krävs också att centrala aktörer i organisationen gör den tolkning att det faktiskt är en felaktig strategi som lett till de dåliga resultaten. (Jacobsen 2013:110)

detta ofta vara tydligt. Många säger att församlingen bör vinna fler människor, men långt ifrån alla är beredda att planera och hitta sätt att göra detta på och därmed förlösa drivkrafter till evangelisation. Vi kan därmed säga att drivkrafter är subjektiva uppfattningar som behöver omsättas i handling och inte objektiva ting som finns i sig själv.

Vilka drivkrafterna som sätts i rörelse kan vara varierade beroende på typen av organisation och vilka mål organisationen har (Jacobsen 2013:97). Alla organisatoriska förändringar bör förankras i ett kommunicerat mål som alla ser värdet av (Nordby 2017:49). Grundläggande för drivkrafter är att de ofta är sprungna ur ett mål som önskas uppnås genom att tillämpa olika lösningar på rådande problem. Om en affärsrörelse vars mål är att gå med vinst inte säljer bra och riskerar kan flera olika drivkrafter sättas igång där rädslan att förlora jobbet kan vara en sådan där organisationens anställda drivs till att göra omfattande uppoffringar. Här kan ett transformationsledarskap möjligen förstärka drivkrafterna då detta har en förmåga att öka motivationen och få de anställda att uppleva att de kämpar för samma mål och en högre sak. Föga överraskande är att de organisationer som i livscykelprocessen först upptäcker drivkrafterna och som hinner komma i balans som också klarar sig bäst gentemot konkurrenterna (Jacobsen 2013:57).

I ett församlingsammanhang är vi dock inte konkurrenter, men om andra kyrkor lyckas bättre kan detta skapa drivkrafter till lokala förändringsarbeten. Det sägs ibland att om en församling i ett område lyckas bra brukar detta även leda till positiva tider för de omkringliggande församlingarna.<sup>6</sup>

Vi kan nu fråga oss vilka drivkrafter som kan vara särskilt viktiga i en församlings förändringsarbete? Pastorn Rick Warren ger i sin bok *Församling med mål och mening* (2005) förslag på ett antal vanliga drivkrafter som kan finnas i en församling. Han talar om drivkrafter som:

- Tradition
- En stark personlighet (t.ex. ledaren)
- Verksamheter
- Byggnader
- Sökarna/missionsuppdraget (Warren 2005:69-74)

För att kort kommentera dessa drivkrafter kan dessa vara mer eller mindre starka i olika församlingar. Traditionella historiska kyrkor är ofta starka inom de fyra första områdena, medans de mer frikyrkligt

---

<sup>6</sup> Det finns dock lite forskning som styrker denna tes, men det är klart att konkurrens är en drivkraft (Jacobsen 2013:44-46) och att framgångsrika församlingar kan vara en källa till att driver på utvecklingen i omkringliggande församlingar uppfattar jag utifrån egen erfarenhet som högst troligt.

väckelsebetonade kyrkorna ofta har sin styrka i den sistnämnda drivkraften, den som har med församlingens missionsuppdrag att göra.

I pastorn Kjell Birkelands masteruppsats (2013) skriver han att drivkrafter framför allt framkommit inom tre områden i hans undersökta församling (Birkeland 2013:86-91).

#### A. Församlingens kontext

Församlingen upplever att man behöver ändra sig i takt med samhällets förändringar. För att nå sin samtid behöver metoder förändras så att kyrkan i varje tid kan utföra sitt uppdrag och nå nya människor. Här finner vi även perspektiv gällande församlingens traditioner.

#### B. Församlingens storlek

Tillväxt där församlingen ökat i antalet medlemmar är en tydlig drivkraft till en förändrad organisationen, sättet att mötas, att arbeta, ledarskap etc. Byggnader, strukturer och strategi inryms under denna punkt.

#### C. Församlingen utifrån ett andligt perspektiv.

Att söka Gud och forma församlingen utifrån vad församlingen är och vad Bibeln säger att den ska vara. Birkeland säger att detta handlar om en församlings *djupstruktur* innehållande bl.a. värderingar, attityder, styrkrafter och riktning.

Vi kan se stora likheter mellan Birkelands och Warrens punkter där Birkeland möjligen betonar den yttre kontexten något tydligare, men båda listorna inkluderar i stort varandras perspektiv och innehåll. Alla dessa perspektiv är mer eller mindre påtagliga i en församling, men Warren menar att det framför allt finns ett särskilt perspektiv som ger liv in i en modfärdad församling, och det är när den återupptäcker sitt uppdrag (Warren 2005:73). Det förefaller därför viktigt att föra samman de olika områdenas drivkrafter till att landa i församlingens missionsuppdrag. Här talar Warren om att församlingen behöver drivas av ett tydligt *syfte*. Starka församlingar byggs enligt Warren med ett tydligt definierat mål/vision för ögonen (Warren 2005:72-73). Jan- Inge Jensen går på samma linje när han skriver att en organisations vision hjälper medarbetare att förstå det arbete som ska utföras och ge dem en känsla av att vara med och förverkliga ett gemensamt mål, vilket är större än det de kan åstadkomma på egen hand (Jensen m.fl. 2016/2018:86.) Visionen bör regelbundet och på många olika sätt kommuniceras så att den övertygar och skapar tro och optimism bland medarbetarna. John P. Kotter menar att den ledare som inte på ett par minuter kan beskriva en visionsdriven förändring så att den skapar förståelse och intresse har problem (Kotter 2012:9). Detta pekar på att ju fler

människor som har samma syn på det de ser, alltså ju mer eniga de är, desto klarare och starkare blir drivkraften i en förändringsprocess (Jacobsen 2013:62).

## 6. Förändringsprocessen

Det går säga mycket om den process som är nödvändig för att i praktiken ta tillvara på drivkrafterna, möta motstånd, och att få med medarbetare och församlingsmedlemmar på en förändringsresa. John P. Kotter menar att en lyckad förändring kännetecknas av en process i flera steg som skapar den kraft och motivation som behövs för att möta och komma över alla de motkrafter som en förändringsprocess sätter igång. Han menar också att denna process aldrig kan bli lyckosam såvida det inte finns ett drivande och högkvalitativt ledarskap (Kotter 2012:20). Kotters utvecklingsprocess innehåller åtta steg och det finns här inte utrymme till mer än att kort kommentera dessa steg. Läs mer om dessa steg i kap. 1 och 2 i Kotters bok (2012:8-15, 20-23).

### 1. Krismedvetenhet

Ett av de största och mest påtagliga misstagen som ofta görs i en förändringsprocess är att inte visa på förändringens nödvändighet. Om inte en krismedvetenhet finns kommer det att bli svårt att driva människor ut ur sin komfortzon och leda dem i en ny riktning.

### 2. Ledarskap

En omfattande förändring uppfattas ofta som omöjlig fram till det att huvudledaren blir en aktiv del av processen. Det är också av betydelse att det finns ett tydligt ledarteam som driver processen då ingen ledare har alla de egenskaper som ett förändringsarbete behöver.

### 3. Vision

Visionen är viktig därför att den visar förändringens mål, skapar riktning och handling hos ett stort antal människor. Här behöver visionen förmedlas enkelt, ofta och på sätt som människor kan ta till sig.

### 4. Underbygga visionen

Visionen behöver underbyggas så att människor tror att den är möjlig att genomföra. Här behöver ledarna kommunicera på många olika sätt och på olika plan inom organisationen. Ledarens eget handlande som ett föredöme är här en mycket viktig kommunikationskanal.

### 5. Utrusta och att komma igång

Det är viktigt att få med ett stort antal människor som kan sätta igång den föreslagna förändringen och att ge dessa människor rätt förutsättningar att komma över de hinder som

förväntas komma. Här kan organisationen behöva förändra system och strukturer som motverkar den föreslagna visionen. Här uppmuntras risktagande och okonventionella idéer etc.

#### 6. Korta segrar

Planera för att visa små framsteg i arbetet. Det kan ta tid att förändra och därför behövs kontinuerliga rapporter där framstegen kan visas och firas. Här handlar det inte om att vänta och hoppas på korta segrar utan att aktivt skapa dem.

#### 7. Inte fira seger för tidigt

Det finns få saker som kan få en förändringsprocess att stanna av som att fira den slutliga segern av förändringen för tidigt. Detta får den slutliga förändringsprocessen att stanna av. Förändringen behöver sjunka ner djupt i organisationen vilket kan ta flera eller många år.

#### 8. Förankra de nya tillvägagångssätten i kulturen

Det nya sättet att handla behöver komma ner i kulturen så att det blir ett naturligt sätt att agera och tänka. Så länge de nya sätten att agera inte är rotade i sociala normer och värderingar riskerar organisationen att falla tillbaka till gamla hjulspår när trycket på förändring avtar.

Kotter menar att en organisation behöver gå igenom alla dessa åtta stegen för en förändring skall bli lyckad och möjlig att genomföra. De fyra första stegen hjälper till att tina upp ett förhårdnat tillstånd av stagnation. Steg fem till sju introducerar nya sätt att handla och det sista steget förankrar förändringarna och får dem att bli bestående. Det finns här en frestelse att hoppa över de första fyra stegen och gå direkt till det femte. Detta är mycket vanskligt då de inledande uppvärmningsstegen skapar den fasta grund som behövs för att sedan kunna gå vidare. Det är möjligt att arbeta i flera av de föreslagna stegen samtidigt men då varje steg ger kraft in i nästa är det vanskligt att hoppa över något av stegen (Kotter 2012:23).

I denna modell har vi sett hur en organisation kan lägga upp en utvecklingsprocess och vilka steg som kan vara viktiga i en sådan process. I min reflektion vill jag nu utifrån ett församlings-sammanhang reflektera över ett antal viktiga perspektiv för att till sist också besvara min inledande frågeställning.

## 7. Reflektion

Jag har i denna uppgift lyft fram hinder och drivkrafter i ett förändringsarbete. Vi har sett att drivkrafter behöver uppfattas och definieras och tas upp av ledarskapet som samtidigt definierar mål och driver utvecklingsprocessen framåt. Följande graf sammanfattar:



Förändringsarbete är en process som behöver gå igenom en församlings ledarskap, och därav den öppna cirkeln i grafen ovan. Detta vill visa ledarskapets otroligt centrala betydelse som en kanal i en församlingsutveckling och för att ta församlingen vidare i sin livscykel av tillväxt.

När en församling i livscykelmodellen når en viss storlek och då verksamheten börjar fungera väl utifrån rådande förhållanden kan en självsäkerhet och förnöjsamhet smyga sig in i församlingen. Detta är inte odelat positivt då detta på många sätt kan förblinda och skapa en felaktig uppfattning om att församlingen inte längre behöver utvecklas, förändra sina strukturer eller sitt sätt att arbeta. Varför ändra ett vinnande koncept!? Ja, frågan är hur vinnande ett koncept verkligen är om församlingens mål är att växa och församlingen år efter år ligger kvar på ungefär samma medlemssiffror? Jag skulle säga att en sådan församling på flera plan behöver vakna upp genom att bl.a. få en ökad *krismedvetenhet*.

Ett viktigt perspektiv i livscykelmodellen är att en församling behöver uppleva en form av kris för att drivkrafter ska frigöras och därigenom nå nästa fas. En avgörande orsak till en församlings stagnation uppfattar jag därmed är att det finns en för liten eller för svag upplevelse av kris som tvingar församlingen ut ur sin komfortzon. Här behöver församlingsledarskapet vara uppmärksam på var församlingen befinner sig i sin livscykel och när församlingen behöver gå in i nästa fas gällande organisation, ledarskap och sätt att arbeta. Det förstnämnda handlar om att inte stressa in i en förändring innan det är kartlagt i vad problemen ligger. Det kan vara så att problemet inte bottenar i att strukturen är felaktig eller inte fungerar i förhållande till församlingens livsfas och storlek. Det kan möjligen vara så att församlingen inte lever i eller har förstätt sättet församlingen är organiserad och är tänkt att arbeta på. Om så är fallet behöver ledarskapet förtydliga hur strukturen och sättet att arbeta hör samman med visionen och församlingens mål.

Det andra handlar om att t.ex. visa på fakta gällande avsaknaden av tillväxt, peka på diskrepansen mellan församlingens missionsmål (tillväxtmål) och det faktiskt uppnådda resultatet utifrån att strukturen och sättet att arbeta är ett problem som behöver förändras. Här är det helt avgörande att tydligt visa hur en sådan struktur och organisationsförändring skall gå till. Det finns enligt mig få saker som är mer förödande än när en förändring utmålas utan att ledarskapet samtidigt har en plan och berättar hur detta ska gå till. Detta underminerar inte bara förtroendet för ledarna utan också möjligheten till nuvarande och kommande förändringar.

En förändring måste dock utgå från rådande förhållanden och inte endast utifrån en uppsatt målbild. Det är för många klart att församlingens yttersta mål är att nå ut till hela världen, men denna stora målbild kan upplevas för avlägsen ifrån rådande förhållande. Om så är fallet förlöser målbilden inte de nödvändiga drivkrafter som en stagnerad missionsorienterad församling behöver. Små mål och framsteg i rätt riktning är här ett viktigt perspektiv då dessa på sikt blir stora framsteg, men då med vinsten av att församlingsmedlemmarna också hinner ledas in i en nödvändig personlig förändring. Det självklara i att församlingens medlemmar också är dess byggstenar behöver vi här påminna oss om då ett framgångsrikt förändringsledarskap aldrig står för sig själv utan alltid i relation till församlingens medlemmar och deras kontext. Att få med sig medlemmarna är grunden och den absoluta förutsättningen i om ett förändringsarbete ska lyckas. Församlingen beskrivs i Bibeln som en kropp där alla dess lemman hänger samman, är delaktig och bidra till helheten. I 1 Kor 12 är det tydligt att Gud genom den helige Ande utrustar församlingens medlemmar med olika gåvor som ska betjäna helheten och bidra till dess framgång. Gud utrustar inte ett system utan människor som bidrar till gemenskapen och till den föreslagna strukturen. Utifrån detta förstår vi att livsnödvändiga drivkrafter i ett förändringsarbete förlöses när människor utrustade av Gud, kommer samman och utgör en församling med ett gemensamt mål och en gemensam mening. Här tror jag att John P. Kotters process i åtta steg kan vara till god hjälp och vara ett gott sätt att arbeta.

En annan orsak till att en församling trots vikande tillväxt ändå upplever sig förnöjd kan vara en splittrad målbild och att måttstocken för vad som är framgång skiljer sig åt. En del kan tycka att församlingen är lyckosam om den bedriver olika typer av verksamhet, har konserter eller lyckas att fira gudstjänst på söndagar. Om dessa verksamheters varande är en central måttstock i vad som uppfattas vara en acceptabel nivå på framgång kan stagnationen pågå länge innan församlingen kommer ner till den kritiska massa av medlemmar som lyckas bedriva dessa verksamheter. Jag menar att måttstocken för vad som är lyckad församlingsverksamhet här behöver ändras och jag tror att detta är en av de mest centrala punkterna i den svenska frikyrkliga stagnationen. Allt för många har blivit nöjda med att

bedriva verksamheter som i och för sig inte behöver vara dåliga, men som inte är nog för att föra församlingen till tillväxt och till nästa nivå i livscykelmodellen.

Ett avslutande perspektiv i denna reflektion är att ingen förändring sker utan motstånd och hinder. En församling består av människor som olika snabbt och på olika sätt tar till sig förändringar. Inom frikyrkan finns det en risk att människor som behöver mer tid för att bli övertygade om en förändrings nödvändighet eller sättet som den ska genomföras, uppfattas som motståndare som skall övervinnas. Dessa människor kan också uppfattas sakna den nödvändiga andliga insikten och att de därmed inte heller har den rätta andligheten. Här behöver ledaren vara vaksam och klarlägga vad som ligger bakom det uttryckta motståndet. Det kan vara så att motståndet visar på brister eller oklara perspektiv i förändringsarbetet och att ledaren därmed bör ta dessa åsikter på allvar. En utmanande tanke som enligt mig inte så sällan stämmer, är att de inledande motståndarna i slutet av processen är och har varit de största tillgångarna i förändringsarbetet. Med detta sagt är det dock viktigt att samtidigt inse att alla aldrig kommer att tycka om eller aktivt ställa sig bakom de föreslagna förändringarna. Det viktigaste är här att förändringaaktörerna lyckats övertyga en kritisk massa av medlemmarna och att nödvändiga förändringskraften därmed sätts i rörelse. I detta är det också viktigt att ledaren är inlyssnande och även inkluderar de medlemmar som har en avvikande åsikt.

Till sist uppfattar jag att många frikyrkor stannar upp i livscykelmodellens steg två och tre, och detta skulle behöva en särskild reflektion. Det verkar som att församlingens ledarskap antingen har svårt med att släppa kontrollen över vissa delar av organisationen, att delegera eller att medlemmar uppfattar ledarskapet som frånvarande från verksamhetens dagliga liv. Här behövs vidare studier och reflektioner om hur en församling kan komma vidare i dessa steg.

## 8. Konklusion

Denna uppgift har utgått från följande frågeställning:

*Vad innebär livscykelmodellen och vilka perspektiv, driv- och motståndskrafter kan vara viktiga att möta och ta tillvara på för att lösgöra församlingens växtpotential i en utvecklingsprocess?*

Jag har visat att livscykelmodellen tar sin utgångspunkt i att en organisation växer och med tiden därför behöver gå in i nya och efter situation mer anpassade organisationsformer. Modellen visar på en växtvärk som ofta leder till olika typer kriser som i sin tur blir kraft och bränsle till att nå in i nästa livsfas. I denna process av förändring har jag visat på ett antal vanligt förekommande motstånd som ofta har sin grund i en personlig rädsla att inte räcka till, otillräcklig krismedvetenhet, orimliga målbilder och tidsplaner etc. I tider av förändring är en medveten utvecklingsplan med efterföljande



process viktigt och vi har tittat på en sådan i åtta steg. Den ledare och den organisation som går igenom dessa steg och därigenom i ett förändringsarbetet lyckas förmedla ett tydligt *varför* och *hur* har goda förutsättningar till att lösgöra nödvändiga drivkrafter i arbetet.

Vi har också sett på ett antal viktiga drivkrafter där den mest förlösande drivkraften troligen är att en medlem upplever mål och mening i det hon gör, men även att hon uppfattar sig vara med och förvekligar något som är större än en sig själv och sitt eget. Att lyfta blicken och att se den större bilden är här avgörande och Bibelns ord om att fästa blicken på Jesus, trons upphovsman och fullkomnare (Heb 12.2) känns här både förlösande och klargörande. I Jesus finner vi både församlingens mål och mening och kraften till att låta församlingen göra det den är tänkt att göra och vara det den är tänkt att vara. I Jesus finner vi de rätta motiven, vår djupaste drivkraft och församlingens högsta mening.

## Referenser

- Birkeland, Kejl (2013) *Herfra og videre. I hvilke områder av menighetens liv finnes det drivkrefter som kan påvirke en menighetsutviklende prosess i Grimstad Misjonsmenighet?* (Examensarbete, Ansgar teologiske høgskole)
- Carter, Judith Corbett (2009): *Transformational Leadership and Pastoral Leading Congregational Change*. *Pastoral Psychology*, (2009) 58:261–271. (10 sider)
- Confger, Jay A. (2000): *Effective change begins at the top*. I Beer, Michael og Nohria, Nitin (2000): *Braking the Code of Change*. Harvard Business School press. (13 sider)
- Jacobsen, D.I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jenssen, J.I., Råmunddal, L. Barbosa da Silva, A. (2016/2018): *Perspektiver på menighetsutvikling og endringsledelse*. Kristiansand. (Del 3, ca. 200 sider)
- Kotter, J.P. (2012). *Leading change [Elektronisk resurs]*.
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Warren, R. (2005). *Församling med mål och mening*. Örebro: Libris.