

«I går og i dag den samme, ja, til evig tid?» Innovasjonsarbeid, profesjoner og ledelse i menigheten

Profesjonene ivaretar sentrale oppgaver i menighetene. Kjernevirksomheten er feltet der menighetsarbeidet foregår. Det inkluderer en rekke mennesker og deres ressurser i tillegg til å trekke veksler på ulike typer profesjonelle kompetanser. Nærhet til praksis er et viktig utgangspunkt for å fremme innovasjon (Hoholm & Araujo, 2011, s. 934). De kirkelige profesjonene er posisjonert for å drive hverdagsinnovasjon. Videre kan profesjonene videreutvikle sitt kunnskapsgrunnlag. De kan utvikle faget og ny viten, utfordre eksisterende og innforstått kunnskap, men kan også hindre innovasjonsarbeid – som jeg bruker som et samlebegrep for aktiviteter, forhold og faktorer som leder til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015, s. 7).

Dette kapitlet tematiserer innovasjon i kirkelig kontekst og gir perspektiver på endring og utvikling. Jeg ser nærmere på hva som preger innovasjon og hvordan innovasjonsarbeid kan ledes i menigheten. Innledningsvis presenterer jeg innovasjon i kirkekonteksten og drøfter kirkens endringskapasitet. Jeg vektlegger at innovasjon er en prosessuell arbeidsmåte fremfor et produkt. Deretter klargjør jeg innovasjonsbegrepet i lys av tre endringskonsepter: organisasjonsutvikling, strategi og endringsledelse. Avslutningsvis viser jeg gjennom en case hvordan innovasjon kan være en interaktiv arbeidsprosess som fornyer og utvikler menigheten. Gitt menighetens egenart argumenterer jeg for hvordan innovasjonsarbeid som arbeidsform kan være fornyende, involverende, praksisnært og kontinuerlig.

Hva er innovasjon?

2020 og 2021 vil bli husket på grunn av koronavirus og pandemi. Smittevern-tiltakene medførte tidvis nedstengning av samfunnet. Gudstjenester måtte avlyses og kirker stenges i et omfang vi aldri tidligere har sett. Situasjonen krevde nytenkning siden mennesker heller ikke kunne samles i menigheten. Det oppstod dermed et behov for å finne nye løsninger og iverksette dem i praksis. Kirkens arbeid ble omstilt, men opprettholdt. Som en innovasjon tok menighetene i bruk digitale plattformer og sosiale medier i større omfang og på nye måter enn tidligere. Dette innovasjonsarbeidet bestod av mange ulike lokale responser som i liten grad var sentralstyrt. Grunnet nye behov måtte kirkeansatte lære seg ferdigheter underveis. *Input*-siden viser til innovasjonens kilder og hva som muliggjorde innovativt arbeid. Ansatte kombinerte kompetanser og teknologi som allerede fantes, men som resulterte i noe nytt, nemlig innovasjonens utfall, *output*-siden. På lengre sikt kan erfaringene fra koronatiden og håndteringen av utfordringer styrke innovasjonskompetansen i kirken. En slik kompetanse innebærer økt kunnskap om innovasjon og deling gjennom kommunikasjon med andre.

Det reformatoriske slagordet fastslår at kirken alltid har fornyet seg; *ecclesia semper reformanda est*. Kirkeloven § 1 gjenspeiler et slikt kontinuerlig fornyingsarbeid: «Formålet med loven er å legge forholdene til rette for et aktivt engasjement og en stadig fornyelse i den evangelisk-lutherske folkekirke i Norge.» Når omgivelsene rundt organisasjoner endres, utfordres ledere og medlemmer til å tilpasse seg endringene og ta grep for å utvikle organisasjonen i ønsket retning (Sirris, 2018b). Det finnes en rekke ulike utviklingskonsepter hvor kjernen er å fortolke og artikulere kirkens oppdrag og rolle i et endret samfunn (Birkedal et al., 2012; Birkedal & Sirris, 2018).

Å være innovativ, innebærer å være nyskapende. *Innovare* betyr å fornye eller lage noe nytt, mens *novus* betyr ny. Innovasjon betyr fornyelse gjennom forandring. Ordet er positivt ladet og inneholder en normativ forventning om forbedring. Innovasjonsbegrepet florerer, og det er ikke alltid klart hva det rommer. Norges forskningsråd (2018, s. 2) definerer innovasjon som «nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjons- og styringsformer eller konsepter som tas i bruk for å

oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte». Innovasjonsforskerne Tone Merethe Aasen og Oscar Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011, s. 38) definerer begrepet slik:

Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever. (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ)

Innovasjon kan populært forstås gjennom de tre ordene *nytt*, *nyttig* og *nyttiggjort* (Fuglsang, 2010). Disse bidrar til å konkretisere hva innovasjon faktisk kan innebære, fremfor å henspille på noe grensesprengende eller magisk. Det første påpeker kreativitet og noe reelt *nytt* i form av et resultat. Mye som kalles innovasjon er imitasjon eller overføring av noe til en ny kontekst. Det finnes færre eksempler på virkelig nyskapende aktivitet. Endringen kan dermed oppfattes og beskrives og har en referent, i betydningen at innovasjon er *ny for noen*. *Nyttig* henviser til nytteverdien, sosialt eller økonomisk, og forbedringskraften. Innovasjon er dermed verdiskaping og fremgang på grunnlag av nye ideer og ny kunnskap. Det tredje kriteriet, *nyttiggjort*, er at innovasjonen er implementert og tatt i praktisk bruk. Det er ikke nok med en god ide, den skal også gjennomføres og iverksettes. En innovasjon må derfor settes ut i livet og medføre et brudd, men gjerne trinnvis og i en viss kontinuitet med den tidligere tilstanden. Like fullt kan innovasjon innebære å kopiere, oversette eller tilpasse løsninger som er utviklet andre steder, men ikke før vært i en gitt kontekst. Det er altså kontekstuelt betinget hvorvidt noe kan regnes som innovasjon eller ikke. Grunnleggende innebærer innovasjon utvikling og praktisk realisering av nye og kreative løsninger som «forstyrrer» den gjeldende kunnskap og praksis i en lokal kontekst.

Innovasjon betegner sammenhengen mellom ide og implementering ved at ny kunnskap utvikles gjennom løsning av konkrete og helhetlige problemer i sin naturlige kontekst. Mye fornyelse i kirken kalles ikke innovasjon, men har fått andre navn og kommet i form av tiltak, forsøk, reformer eller omorganisering. Det er skrevet lite om innovasjon på det kirkelige praksisfeltet. Et unntak er en artikkel som drøfter kirkeledere som utøver transformasjonsledelse og kobler dette med idealet

om innovativ atferd hos ansatte (Løvaas et al., 2020). Studien vektlegger at lederes og ansattes innovasjonskapasitet styrkes gjennom kreativitet, autonomi og et støttende miljø. En årsak til at innovasjon er lite beskrevet i kirkelig kontekst, er at begrepet er importert fra andre samfunnsområder. Innovasjon er et velkjent begrep i privat sektor, hvor det knyttes til entreprenørskap, kreativitet, verdiskaping og nye tenkemåter. Her styrker innovasjon konkurranseevnen og bidrar til at organisasjoner kan tilpasse seg og etablere seg i markedet. Innovasjon er også blitt et aktuelt ord i offentlig sektor hvor det fremstår som romslig og noe uklart (Willumsen & Ødegård, 2015). Her har innovasjon vært et svar på knappe ressurser og behovet for å arbeide smartere og mer effektivt. Det er en respons på økonomiske og samfunnsmessige utfordringer som utløser behov for nytenkning. Innovasjon kan motiveres av og knyttes til bærekraft og samfunnsansvar hvor sosiale og miljømessige hensyn som helse, velferd og sikkerhet ivaretas i organisasjonens daglige drift (Aasen & Amundsen, 2015, s. 41). I motsetning til privat sektor, er det offentlige og kirken bundet av å løse særskilte oppgaver og kan ikke forlate «markedet».

En innovasjonscase

I presentasjon av innovasjon og drøftingen av dette begrepet i menighetskonteksten, gjør jeg bruk av en menighet som gjennomgående illustrerende case. Casen baserer seg på informasjon fra dybdeintervjuer med seks menighetsrådsledere gjennomført i 2021 (Sirris, 2021) og en intervjuundersøkelse i 2018 av ti menighetsrådsledere, kirkeverger og sokneprester (Sirris, 2018b). Intervjuundersøkelsene tok for seg lederroller i menigheten, strategisk arbeid og samhandling med ansatte, internt i menighetsrådet og med fellesrådet. Intervjuene inneholder flere perspektiver på innovasjonsarbeid som jeg har satt sammen til en fortelling. Data har dermed bakgrunn i flere menigheter, og casen kan ikke spores tilbake til en særskilt menighet. Casen gjelder ikke innovasjon som utløses av en krise, men som inngår i kontinuerlig menighetsarbeid.

Casebeskrivelse – del 1: Det er valgt nytt menighetsråd i en norsk bygd. Menigheten har et tradisjonelt kirkebygg og en moderne arbeidskirke. Det er jevnt og godt arbeid på de fleste virksomhetsområdene, og ingen store

utfordringer. Men kirkegjengerne er aldrende og oppslutningen om arrangementer synker. Virksomheten går i egne spor med få tegn til fornyelse. Stabsmøtene består av runden med informasjonsutveksling, men i liten grad evaluering og valuering. Noen ønsker refleksjon over helheten, ikke bare informasjonsutveksling om delene. Menigheten preges av sektorisering med få møtesteder mellom ulike grupper. Det har hittil vært lite dialog mellom ansatte og menighetsråd. Menighetsrådet ønsker derfor økt fokus på frivillighet og bedre samspill mellom råd, ansatte og frivillige.

Kirkens endringskapasitet

Som andre religiøse organisasjoner står casemenigheten i spenningen mellom stabilitet og endring, det bestandige og det omskiftelige. På den ene siden kjennetegnes kirken av lang historie, evige og universelle sannheter, og vern om overlevering og tradisjoner. På den andre siden viser kirkehistorien og relasjonene mellom ulike kirkesamfunn at kirken finner sitt uttrykk i samspill med tid og sted (Hegstad, 2009). Dette betyr at kirken, i likhet med teologien, er både tekstuell og kontekstuell. Menigheter er ikke upåvirket av miljøet de befinner seg i og endringene i samfunnet de er del av. Tilsvarende kan menigheter også prege sine nære omgivelser, som «lys og salt i verden», for å bruke en bibelsk metafor (Matt 5,13).

Tittelen på dette kapitlet, «i går og i dag den samme, ja, til evig tid», siterer Hebreerbrevet 13,8 hvor Kristus omtales som uforanderlig. Mens Kristus er den samme, har kirken derimot vært i endring og hatt forskjellige fremtredelsesformer til ulike tider og steder. Derfor må også kirkeledere forholde seg til endring. Spenningen mellom stabilitet og endring poengteres av Carroll (1991, s. 97): «Tjenesten henger sammen med et særlig ansvar for å sikre fellesskapets kristne identitet i stadig skiftende omstendigheter.» Carroll forstår kirkens hovedoppgave som å bevare, eller helst sikre, dens kristne identitet på måter som passer i ulike og endrede kontekster.

Organisasjonsfaget forutsetter at stabilitet, rutiner og forutsigbarhet er normaltstanden. Dette er kjennetegn på linjen som omtalt gjennom byråkrati og *management*. Like fullt er endring et sentralt begrep i ledelsesteorier. Endringer må noen ganger til for å kunne bevare og

utvikle en organisasjon. En grunnleggende forståelse av organisatorisk endring, er ifølge organisasjonsforskeren Dag Ingvar Jacobsen (2018, s. 17) at en «organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på to ulike tidspunkter». Endring kan altså avleses gjennom å sammenligne sentrale trekk som oppgaver, mennesker, teknologi eller strukturer over tid. Spenningen mellom stabilitet og endring kommer til uttrykk ved å sammenligne Den norske kirke nå med kirken slik den var for femti år siden. Det er flere iøynefallende endringer (Sirris et al., 2021). Statskirkeordningen har opphørt gjennom politiske vedtak og lovendringer. Demokratiseringen har kommet lenger gjennom at rådsstrukturen er bygget ut på alle nivåer med styrking av de sentralkirkelige organer. Det er betydelig flere heltidsstillinger, nye er opprettet, og presten er nå del av menighetsstaben. En rekke reformer har satt sitt preg på kirken og menighetsarbeidet. Selv om kirken har samme kjerneoppgaver som før, er arbeidsmåtene endret gjennom ny teknologi, utvikling i arbeidslivet, ny kunnskap – og innovasjon.

Kirken er en gammel og kompleks organisasjon. Noen organisasjonstyper er innrettet mot stabilitet og effektiv produksjon. Eksempelvis har byråkratiske og hierarkiske organisasjoner mindre plass for innovasjon (Bason, 2018). Andre er designet for endring og innovasjon. En tidlig distinksjon er mellom mekanistiske og organiske organisasjoner (Burns & Stalker, 1961). Den første typer kjennetegnes av stabilitet, rutiner, hierarki og klare roller med sine respektive oppgaver og spesialiseringer. I motsetning er den andre typen dynamisk ved at organisasjonen tilpasser seg og responderer raskt på omgivelsene. Det fordrer kreativitet, kontinuerlige tilpasninger og omfordeling av ansvar. Særlige kjennetegn er nettverk og horisontal kommunikasjon. Mintzberg (1979) videreutviklet denne kategoriseringen. Han anså store organisasjoner med høy alder å ha lavere endringskapasitet enn mindre og nyere organisasjoner med organiske trekk som samles i hva Mintzberg (1979) kaller *adhocratiet*. Noe som kjennetegner slike organisasjoner med stor endringskapasitet, er at medlemmene arbeider for organisasjonen som helhet. De har en sterk tilhørighet til arbeidet og svakt skille mellom arbeidsliv og fritid. *Adhocratiet* preges av sterk desentralisering, liten rutinisering, mer råd og vink enn ordre, horisontal kommunikasjon, og mye ad hoc-beslutninger. Slike

organisasjoner vektlegger også kontakt med eksterne aktører. Disse trekene passer delvis på menigheter som knapt kan sies å ha en særlig hierarkisk struktur. Det gjør menighetene potensielt innovasjonsdyktige. Innovasjoner kan oppstå når behov for endring identifiseres av fagpersonene i kjernevirksomheten. Som jeg har tydeliggjort i kapittel 3, tar oftest profesjonsutøverne selv beslutninger og utformer eget arbeid. Videre kan organisasjoner være preget av utforskning eller utnyttelse (March, 1991). Utnyttelse er å bli bedre på det man allerede er god på, kan og forstår, men fallgruven er mangel på å oppdage nye muligheter. Utforskning er derimot å finne ideer og kreative løsninger, men mindre interesse for å sette ideene ut i livet. Innovative organisasjoner må balansere utforskning og utnyttelse.

Men det finnes flere forhold som taler for lav endringskapasitet (Sirris, 2018b). Kirken har et sterkt underliggende verdimeslig engasjement og forpliktelse. Den er institusjonalisert, og dermed ikke enkel å endre. Å utfordre verdier kan vekke motstand siden det er krevende å endre kultur og fastlåste mønstre. Stiavhengighet er å utelukke valg og fortsette i det sporet man befinner seg. Videre er kirken kompleks med mange enheter og nivåer. Kirken kjennetegnes videre av frivillig innsats, noe som kan gi spenninger mellom ansatte og lekmedlemmer. To nyere empiriske studier (Birkedal & Sirris, 2018; Sirris, 2018b) av kirken viser at oppmerksomheten mot stabilitet og en intern orientering er sterkere enn en ekstern utviklingsorientering. Den første er en intervju- og spørreundersøkelse gjennomført i 20 menigheter som har deltatt i prosjektet *Menighetsutvikling i folkekirken* (Birkedal & Sirris, 2018). Et funn er at profesjonene har et konserverende element, hvor strategi sjelden får forrang. Videre kan det være konkurranse mellom ulike interessegrupper med forskjellige oppfatninger om hva som er målene. Jeg intervjuet menighetsrådsledere, kirkeverger og sokneprester fra ti menigheter om deres strategiarbeid (Sirris, 2018b, s. 21):

Menighetslederne erfarer at hovedutfordringen blir eierskap og forankring hos råd og ansatte, og prestene og kirkevergene er aktørene som skal sikre dette. Strategiarbeidet går dermed over til å bli et indre anliggende uten at kommunikasjonen med omgivelsene opprettholdes. I menighetens strukturer er ledernes funksjoner primært relasjonsbygging og administrasjon, fremfor produksjon og entreprenørskap.

Prestene er relasjonelt orientert, mens kirkevergene bruker mye tid på administrasjon. En annen studie av oppgaver og forholdet mellom menighetsråd og fellesråd viser at begrenset gjennomslag på lokalnivå for planer og strategier skyldes begrenset evne og kapasitet (Nødland et al., 2014).

Drøftingen viser at kirken har trekk som indikerer både stabilitet og endring. Kirkekonteksten rommer både muligheter og begrensninger for endringskapasitet og innovasjon. Små og flate enheter med mobil organisering på menighetsnivå tett på utøvende kjernevirksomhet, gir endringskapasitet. Det som taler mot, er institusjonaliserte mønstre, mange interesser og at endring blir personavhengig. Denne dynamikken understreker kirkelederens rolle og evne til å spille på og stimulere den endringskapasiteten som finnes i menigheten. Her har profesjonene et handlingsrom.

Teoretiske endringsperspektiver

Tre endringsperspektiver bidrar til å tydeliggjøre innovasjonsbegrepet: organisasjonsutvikling (Klev & Levin, 2009), strategi (Mintzberg et al., 2009), og endringsledelse (Jacobsen, 2018).

Organisasjonsutvikling

Et kinesisk ordtak sier at når forandringens vinder blåser, kan man enten bygge levegger eller vindmøller. Et sentralt spørsmål er om endringer utgjør kontinuitet eller brudd, evolusjon eller revolusjon. Organisasjonsendring kan være proaktiv, i forkant av noe man ser komme, eller reaktiv, som en respons på en utfordring. Organisasjonsutvikling er et sentralt paraplybegrep som har varierte utforminger i lokale organisasjoner. Begrepet er brukt siden 1950-tallet og refererer til ulike arbeidsformer som sikter mot forbedring, utvikling, demokratisering og læring (Klev & Levin, 2009, s. 50). Fremfor radikale endringer, lener organisasjonsutviklingen seg på et læringsperspektiv hvor det er bedre å gjøre de riktige tingene galt enn å gjøre de gale tingene rett. Mange intervensjoner som utvikler organisasjoner utgjør en grunnleggende struktur med en tredelt prosess (Klev

& Levin, 2009): innhente situasjonsbeskrivelser, analysere og iverksette tiltak. Også i menigheter har organisasjonsutvikling funnet sin tapning. To eksempler er *menighetsutvikling i folkekirken* og *naturlig menighetsutvikling* (Birkedal et al., 2012). Organisasjonsutvikling i ideell sektor er definert som «målrettet og verdibevisst arbeid for å sette organisasjonen bedre i stand til å være det den skal være og gjøre det den skal gjøre» (Sirris, 2015a, s. 35).

De åpne og sykliske tilnæringsmåtene med kontinuerlig utvikling, slik som vi finner i organisasjonsutvikling og i innovasjonsarbeid, utfordres av mer lineære prosesser i endringsledelse og strategi. Mens organisasjonsutvikling starter i eksisterende virksomhet med intensjon om forbedring, retter strategifaget oppmerksomheten mot omgivelsene gjennom ledelsens øyne. Strategi er nært knyttet sammen med endringsledelse, som betegner grep om planlagte endringsprosesser som er bevisst initiert og mer eller mindre styrt (Jacobsen, 2018). Dette gjør endringsledelse rasjonell, men graden av kontroll over prosess og utfall kan variere.

Strategi

Strategi handler om å besvare de tre spørsmålene «Hvor er vi?», «Hvor vil vi?» og «Hvordan kommer vi dit?». Strategi er en helhetlig, overordnet og langsiktig endringsprosess for å komme fra nåværende tilstand til ønsket posisjon (Sirris, 2018b). Strategi kommer til uttrykk gjennom beslutninger som får følger for hele organisasjonen. Hensikten er å tilpasse organisasjonen til omgivelsene og oppnå ønsket formål og resultater. En del av strategisk ledelse er å utforme visjon, mål og retning for virksomheten. Men strategiarbeid krever ledervurderinger av ressursene organisasjonen har til rådighet, og hvordan de kan brukes effektivt for måloppnåelse. Mintzberg et al. (2009) kategoriserer strategifaget i fem retninger.

1. Strategi som *plan* forstås fremadskuende og intensjonelt– «a direction, a guide or course of action into the future, a path to get from here to there» (2009, s. 9). Kjernen i denne retningen er strategi som planlegging basert på analyser. Strategisk ledelse vedtas i topplederes planer som skal gi resultater i samsvar med organisasjonens

- oppdrag og mål. Strategi forstått som plan angir en kurs, men tar i mindre grad høyde for det uforutsette, både internt i organisasjonen og det som skjer i de dynamiske omgivelsene.
2. Strategi som *pattern* (mønster) er tilbakeskuende og beskriver et mønster av konsistent atferd over tid. Dette kan kalles realisert strategi, og kan avvike fra planlagt strategi. Kategorien utvider strategibegrepet ut over planlegging og intensjoner og fremhever strategi som fremvoksende (*emergent*). Strategi som mønster er viktig i enhver organisasjon. Gjennom refleksjon over erfaring, vises gjennomført strategi.
 3. Strategi som *position* (posisjon) retter søkelyset på hva organisasjonen møter folk med av varer eller tjenester: «locating of particular products in particular markets» (Mintzberg et al. 2009, s. 13). Dette strategielementet fokuserer på innsatsfaktorer. Et slikt perspektiv gir tydelig mål og retning, men kan også føre til gruppetenkning siden noen satsinger prioriteres fremfor andre.
 4. Strategi som *perspective* (perspektiv) dreier seg om organisasjoners arbeidsmåter, altså kultur. På den måten bidrar strategier til å innholdsbestemme organisasjonen. Strategier gir identitet og retning, men kan også danne stereotypier. I religiøse organisasjoner har dette vært sentralt, særlig gjennom en grunnleggende formålsorientering.
 5. Strategi som *ploy* kan oversettes med manøver. Denne retningen henviser til taktikk, evne til å håndtere utfordringer og vilje til å avvike fra en fastlagt strategi når situasjonen krever det.

Denne femdelte kategoriseringen viser spennvidden i strategibegrepet. Inndelingen gir et korrektiv til å forstå strategi kun som planlegging, en forståelse som har vært utbredt i Den norske kirke. Denne hegemoniske forståelsen skyldes først og fremst reformer som har medført målstyring med planarbeid og rapportering (Sirris, 2015a, 2018b). Generelt er det en utfordring å sammenholde strategi som planlagt og villet utvikling, og strategi som kontinuerlig justering og tilpasning. Mange organisasjoner vil når det kommer til stykket balansere mellom fastlagte strategier og endring gjennom små, kontinuerlige og erfaringsbaserte justeringer. Dette bidrar til at strategier vokser frem mer enn å være fastlagt på

forhånd. En realistisk strategi har kontakt med praktikere. Mintzberg et al. (2009) betoner strategi som praksis, hvilket innebærer en noe mindre betydningsfull rolle for ledere. Denne retningen forstår ikke strategi som intendert, men som fremvoksende gjennom læring og endring av arbeidsmåter. Strategifaget vektlegger lederes rolle i å initiere og styre endring. Det gjør strategi topptungt og plasserer den på en viss distanse fra kjernevirksomheten og den praktiske hverdagen. Fastsatte mål kan mobilisere og bidra til prioriteringer, men også gi liten grad av fleksibilitet og utvikling. Denne dobbeltheten gjenspeiles i to typer endringsledelse som inkluderer ulike strategikategorier (Sirris, 2018b).

Endringsledelse

Endringsledelse kan forstås som «ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling» (Busch et al., 2007, s. 11). Endringsledelse henger tett sammen med strategi, men har oppmerksomhet mot ledelsespraksis. Det er hensiktsmessig å skjelne mellom to hovedtyper endringsledelse som tar opp i seg ulike strategiretninger (Jacobsen, 2018, s. 147).

Instrumentell endringsledelse bygger på forståelsen at ledere har avgjørende betydning. Denne retningen er styringsoptimistisk og ser organisasjonen som et redskap i lederens hender. Endringer er planlagte og systematiske. Endringsarbeidet har fokus på strukturer og ansees som et prosjekt med tydelig start og slutt. Resultatorienteringen er sterk gjennom oppmerksomhet på økonomisk verdi og produkt. Topplederen driver frem endringer gjennom informasjonsstyring, helhetsperspektiv og – om nødvendig – bruk av makt. Denne typen endringsledelse henger sammen med strategi som *plan* og *position* (Mintzberg et al., 2009).

Derimot har kulturell endringsledelse mer fokus på gradvis utvikling fremfor styrt endring. Den er kontinuerlig, inkrementell og deltakende, og ligner organisasjonsutvikling; ikke lineær, men sirkulær. Utvikling av kultur og å skape engasjement er i fokus. Endring skjer sakte og er mindre planlagt, i tråd med forståelsen av organisasjoner som naturlige og levende organismer i stadig bevegelse og utvikling, slik omgivelsene er det. En kulturell endringsprosess er mindre opptatt av måloppnåelse

og produkt. Men utfordringen er å definere hva som er problemet på grunn av usikkerhet og tvetydighet. I stedet trigges eksperimentering og utprøving. Denne typen endringsledelse utvikler menneskelige ressurser slik at organisasjonen kan ta grep og lære av erfaringer. Kulturell endringsledelse er beslektet med strategikategoriene *perspective*, *pattern* og *ploy* (Mintzberg et al., 2009).

Begge hovedtypene endringsledelse er rasjonelle i den forstand at aktørene er bevisst endringer. Men det er betydelige forskjeller i hva slags endringer det dreier seg om, hvordan de skjer og om aktørenes rolle. Applisert på kirkekonteksten, har jeg i den tidligere nevnte intervjustudien av menighetsledere som utøver strategiarbeid identifisert dette skillet (Sirris, 2018b). Studien identifiserer hvordan menighetslederne forstår strategiarbeid og seg selv og hverandre som strategiske aktører. Kirkevergene hadde en grunnleggende instrumentell forståelse, mens sokneprester i hovedsak hadde en kulturell tilnæringsmåte. Menighetsrådslederne kombinerte begge perspektivene.

Tabell 9.1. Instrumentell og kulturell endringsledelse (Jacobsen, 2018, s. 174; Sirris, 2018b, s. 16)

	Instrumentell (rasjonell)	Kulturell (naturlig)
<i>Bruksområde</i>	Når problem og løsning er klart gitt	Når problem og løsning er uklare og tvetydige
<i>Strategikategorier</i>	Plan og posisjon	Mønster (pattern), perspektiv og manøver (ploy)
<i>Innhold</i>	Struktur, mål og tiltak	Kultur, identitet og verdier
<i>Tidsperspektiv</i>	Brudd, revolusjonært og punktuelt	Kontinuitet, evolusjonært og prosessuelt
<i>Planlegging</i>	Lineær, formell og sekvensiell	Interaktiv, inkrementell og eksperimenterende
<i>Fokus</i>	Effektivitet	Involvering
<i>Lederes rolle</i>	Styrende, instruerende og besluttende	Ledende, støttende og delegerende
	Top-down	Bottom-up
<i>Lederstil</i>	Hard og maktbasert	Myk og menneskeorientert
	Administrasjon	Relasjon
<i>Motivasjon</i>	Ytre motivasjon	Indre motivasjon
<i>Styrke</i>	Produkt som synlige og målbare resultater	Prosess og læringsevne
<i>Svakhet</i>	Ovenfra og ned	Harmonimodell

Tabell 9.1 viser idealtyper av instrumentell og kulturell endringsledelse. I praksis kan organisasjoner kombinere elementer fra begge idealtypene. Drøftingen så langt viser at det er viktige lærdommer å hente fra begge perspektivene. Det finnes mange mellomformer mellom en ren instrumentell og en ren kulturell form for endringsledelse. En kulturell endringsledelse kan utvikles til innovasjon som arbeidsform. Likevel viser analysen så langt at innovasjon har distinkte særtrekk. Innovasjon er å ta utgangspunkt i konkrete behov og utfordringer, utforske det ukjente og kreativt søke å utvikle ny kunnskap (Willumsen & Ødegård, 2015). Det fordrer involvering, perspektivmangfold og at flere stemmer kommer til orde.

Innovasjonsarbeid i menigheten

Vi skal nå se nærmere på hvordan innovasjonsarbeid i menighet kan ledes. Temaet illustreres gjennom casen om menighetsrådet som ble beskrevet innledningsvis og løfter frem fire dimensjoner ved innovasjonsarbeid som prosessuell arbeidsmåte: fornyende, involverende, praksisnært og kontinuerlig.

Fornyende innovasjonsarbeid

Casebeskrivelse – del 2: Det nyvalgte menighetsrådet består kun av nye medlemmer og drøfter eget mandat og oppdrag. Menighetsrådet samtaler om hvordan de ønsker å ha hva angår kultur og kommunikasjon. Rådet tar utgangspunkt i Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd for å reflektere over sitt mandat. Boken anbefaler lokalt planarbeid som et redskap for menighetsutvikling og strategisk tenkning. Menigheten har allerede planer som angir hovedoppgaver. Men menighetsrådet ønsker å stille spørsmål som: Hva det vil si å være kirke lokalt? Hva innebærer kirkens visjon «Mer himmel på jord»? Hvordan skape arenaer for fellesskap og samhandling? Hvordan styrke frivillighet og involvering? Menighetsrådet ønsker fornyelse.

Casen viser et menighetsråd med åpenhet og nysgjerrighet. Det var liten kontinuitet med det forrige rådet, og derfor naturlig å stille

grunnleggende og sentrale spørsmål ved arbeidets form og innhold. Menighetsrådet ønsket å fastsette mål og angi retning, men overlate operativt ansvar til de som utfører oppgavene. Det skulle være lov med uenighet og kritiske spørsmål. Beskrivelsen viser at innovasjon ofte begynner med undring, observasjon og refleksjon. Menighetsrådet startet med å spørre: «Fungerer det vi gjør? Skal vi gjøre andre eller nye ting, eller avslutte tiltak?» Det var også refleksjon over kontekst og hvordan Den norske kirkes visjon kan realiseres her og nå. *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd* (Kirkerådet, 2019) gav menighetsrådet hjelp til å stille strategiske spørsmål og til å initiere en samtalepraksis som kan avdekke forhold som leder til handling. Spørsmålene var i seg selv fornyende. At innovasjon er fornyende, betyr at innovasjon har utgangspunkt i kreativitet. Kreativitet er å finne nye og nyttige ideer og stille spørsmål ved vanlig problemløsning (Johannessen et al., 2013). I en søkeprosess identifiseres først problemet, og deretter finnes rett løsning. Man vet sjelden utfallet og hvilken løsning man vil finne siden fasiten ikke foreligger. Innovasjon forutsetter dermed pragmatisme gjennom å søke en ny løsning på et problem som møter organisasjonen. Hensikten er å kombinere viten på nye måter eller brukt i ny sammenheng. Utfallet er ideer omsatt til bedre praksis som skaper merverdi. Innovasjon beskrives derfor som en driftig og utforskende måte å forholde seg til oppgaver på. Det er en åpen prosess der resultatet ikke er kjent på forhånd.

Videre er menighetsrådet bredt sammensatt. Det muliggjør å finne sammenhenger på tvers av spørsmål, problemer og utfordring. Rådet og ansatte hadde store nettverk, og kan dermed fungere som brobyggere hvor personer og organisasjoner kan kobles til ny kontakt. Det er avgjørende å dele kunnskap gjennom dialog fremfor å opprettholde faglige siloer. Utveksling gir sammenstilling av kunnskap, eller bruk av kunnskap fra ett område overført til et annet. Menighetsrådet åpnet for kritiske spørsmål til eksisterende praksis og prioriteringer. Casen viser at spørsmålene var gjennomgående i hele prosessen. Det var viktig å skape en åpen kultur og reflektere sammen. Videre handler innovasjon om å tenke nytt og utenfor boksen, og gi rom for kreativitet og tabbekvote. Fremfor å peke på ett bestemt mål, ønsket menighetsrådet å skape en åpen kultur for dialog og samspill i en felles refleksjon.

Involverende innovasjonsarbeid

Som beskrevet ovenfor, er innovasjon å finne løsninger sammen med andre, som en type samskaping (Willumsen & Ødegård, 2020) hvor ulike nettverk og deres ressurser aktiviseres utenfor den formelle økonomien (Hoholm & Araujo, 2011). Det forutsetter involvering og at folks behov settes først. Innovasjon kan begrunnes økonomisk, men også ut fra et verdi- og brukerperspektiv. Eksempler på sosial innovasjon er fair trade, mikrofinans og tidligere tiders vaksinasjoner, idrettsforeninger eller barnehager. Det er svært sjeldent at innovasjon drives frem av en enkeltperson, oftest er det samarbeidsdrevet. Innovasjon forbindes med oppfinnelser, men vi skjelner mellom teknologisk produktinnovasjon og sosial tjenesteinnovasjon (Willumsen & Ødegård, 2015). Ofte vil nye løsninger berøre begge deler. En definisjon på sosial innovasjon lyder:

Sosial innovasjon omhandler nye ideer som fungerer i å tematisere presserende, umøtte behov. Vi beskriver det ganske enkelt som innovasjoner som er sosiale både i deres mål og midler. Sosiale innovasjoner er nye ideer (produkter, tjenester og modeller) som samtidig møter sosiale behov (mer effektivt enn alternativer) og skaper nye sosiale relasjoner eller samarbeid. (Murray et al., 2010, s. 1)

At innovasjon er sosial, innebærer involvering og relasjoner mellom mennesker. Samarbeid og interaksjon er drivkrefter for innovasjon. I offentlig sektor svarer det på utviklingen med mer spesialisering og profesjonalisering for å styrke samarbeid mellom tjenester og unngå fragmentering. Dette er særlig på bakgrunn av mer komplekse problemstillinger som en enkelt profesjon eller en enkel virksomhet ikke kan løse alene (Willumsen & Ødegård, 2015).

Et viktig spørsmål angår nyhetsgraden av innovasjon og hvor gjennomgripende den er sammenlignet med gjeldende standard (Fuglsang, 2010). Innovasjon kan være radikal eller inkrementell. Inkrementelle innovasjoner kjennetegnes ved at man unnytter noe annerledes på nytt område eller for nye brukere. Men innovasjoner trenger ikke å være revolusjonerende. De kan være små skritt og forbedringer for de som tar dem i bruk. Det er et innovasjonspotensial i hverdagen hva gjelder det inkrementelle. Radikal innovasjon er nye eller overraskende kombinasjoner av kunnskap eller teknologi. Kirkens digitale omstilling under koronakrisen er et eksempel

på dette. Radikal innovasjon kommer ofte fra nasjonalt og sentralt hold gjennom reformer. Det er vanskeligere for ansatte og enkeltpersoner å iverksette store endringer. Like fullt har det kommet en rekke reformer som representerer innovasjoner. Disse gir menighetene muligheter for å oversette og fortolke i sin egen kontekst. Samme reform blir ikke manifestert likt. Eksempelvis gir både gudstjenestereformen og trosopplæringsreformen stedegenhet som verdi. Reformene iverksetter innovasjonsarbeid i betydningen nye måter å løse oppgaver på. Evaluering av reformer viser at de fungerer når man gir ressurser og stiller med arenaer, og ikke gir altfor detaljerte retningslinjer (Botvar et al., 2015). Det er viktig med konkret veiledning til samtale og avklaringsprosess av hva som bør prioriteres. Menigheten har mange potensielle innovasjonsdrivere som kan initiere prosesser og redskaper for å oversette ideer til nye produkter, prosesser, organisering og kommunikasjon. La oss vende tilbake til casemenigheten.

Casebeskrivelse – del 3: Etter å ha reflektert over egen rolle og oppdrag, var menighetsrådsmedlemmene samstemte i at «dette kan og skal vi ikke gjøre alene!». Menighetsrådet tar initiativ til en involverende samling med de ansatte med presentasjoner for å få bilde av dagens situasjon. De kaller dette en strategisamling som inneholder innledninger, «gullgraving» etter skattene i menighetene, og presentasjoner av virksomhetsområdene i lys av fire tema: (1) mine hovedoppgaver (2) tanker om frivillighet (3) forventninger til menighetsrådet, og (4) utfordringer, muligheter og satsingsområder. Deretter drøfter de hovedspørsmålet: Hva har vi hørt, og hva gjør vi nå?

Hovedhensikten med strategisamlingen var involvering gjennom å etablere et godt samtaleklima mellom menighetsråd og stab. Videre ville menighetsråd og ansatte lytte til hverandre, utveksle erfaringer, dele ideer, få en felles forståelse av mål og arbeid, drøfte og finne strategi, samt avklare roller og oppgaver. Dermed forsterket de sosiale relasjoner mellom sentrale aktører i menigheten, samt drøftet hva som finnes av virksomhet og hvilke behov det kan tenkes å være.

Praksisnært innovasjonsarbeid

Av det foregående er det tydelig at innovasjoner svarer på et behov. Men innovasjonsprosesser kan utfordre profesjonsutøveres oppfatning

av kvalitet. Dersom det er tilfelle, kan profesjoner bli barrierer i innovasjonsarbeid fremfor pådrivere. Profesjonsutøverne kan gjennom sin praksis bremse innovasjon, men de har også mange forutsetninger for innovasjon: kreativitet, refleksjon og problemløsning. Den amerikanske organisasjonsforskeren James March (1988, s. 261) kaller dette en lekende holdning som «innebærer en bevisst og tidsavgrenset oppløsning av regler for å kunne utforske mulighetene som nye regler gir. [...] Den tillater eksperimentering». Endring og innovasjon er sjelden lineær, men uoversiktlig, uforutsigbar og overraskende.

Mye praksisnær innovasjon skjer i lærende organisasjoner. Det vil si en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. Lærende organisasjon er beskrevet av Chris Argyris og Donald Schön (1978), som ser organisasjoner som kunnskapsstyrte og kunnskapsgenererende. Det er fokus på egenskaper og forutsetninger. Et nøkkelspørsmål er hva som kreves for kontinuerlig forbedring og utvikling. Enkeltkretslæring er forsvar av det bestående som gjør at vi justerer atferd innenfor samme tenkning som før, mens dobbeltkretslæring er å kritisere mentale modeller og stille spørsmål ved det som ligger til grunn for handlingene. Dette krever dialog, diskusjon og utveksling av synspunkter. Fokus blir da på gruppeprosesser og kommunikasjon. Endring må komme innenfra og nedenfra. Ledelsens oppgave er å identifisere behov og endringsønsker, samt å koordinere og tilrettelegge prosesser. Det hører selvsagt med å legge føringer og bidra i å bestemme kurs og retning.

Casebeskrivelse – del 4: Menighetsrådet og de ansatte blir enige om å fortsette dialogen om praksis. De finner det hensiktsmessig å opprette utvalg hvor menighetsrådet har virksomhetsansvar: diakoni, gudstjeneste- og kultur og barne- og ungdomsarbeid. Disse blir underutvalg av menighetsrådet som oppnevner medlemmer og gir mandat. Det er viktig å inkludere frivillige og aktivt stimulere til å gi handlingsrom for frivillighet. Det er vilje til å tilrettelegge for at frivilliges initiativ og kompetanse får utfolde seg og berike menigheten. I dialog skrives korte mandater for utvalgene, som utvalgene skulle drøfte og gi respons på. Disse består av ansatte, menighetsrådsmedlemmer og frivillige:

- *Felles arena for samarbeid*
- *Skal bidra til økt involvering og større frivillige engasjement på virksomhetsområdet*
- *Rekruttere og følge opp frivillige*
- *Forum for å støtte og utfordre ansatte og menighetsråd*
- *Drive markedsføring og PR for arrangementer innenfor virksomhetsområdet*
- *Skal drøfte virksomheten, og bidra i å planlegge og evaluere tiltak*
- *Drive strategisk arbeid gjennom å utforme og revidere planer*

Kontinuerlig innovasjonsarbeid

Under hvilke vilkår kan menigheter utvikle innovasjoner? Innovativt lederskap har som hensikt å få frem kreativitet hos alle i organisasjoner (Johannessen et al., 2013, s. 20). Innovasjon bør bli del av kulturen, og fokus på helhet vil gjøre at organisasjoner lykkes. Innovasjonsarbeid bør derfor være kontinuerlig fremfor skippertak. Menigheten kan styrkes som innovasjonsarena gjennom dialog og samarbeid. Enhver leder har ansvar for å etablere strukturer eller møteplasser for samtaler og dialog. Her kan ulike stemmer komme til orde og generere ideer. Utvalgene i casemenigheten representerer et kontinuerlig og praksisnært arbeid. Det er kontakt med menighetsrådet som styringsorgan jevnlig, og menighetsrådet er også representert i utvalgene.

En kontinuerlig eller syklisk prosess, kan inndeles i tre faser: (1) initiering med problemavklaring og ideutvikling; innovasjonen vokser frem av en godtatt ide, (2) seleksjonsfasen; innovasjonen utvikles og gjennomføres i et nytt resultat, (3) implementering og spredningsfase med steder for felles refleksjon og læring; innovasjonen anvendes og resulterer i sosiale og/eller tekniske endringer (Fuglsang, 2010). I denne prosessen skjer kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer, eksperimentere for å nå mål, refleksjon over resultater. Organisasjonslæring forutsetter felles innsats hvor alle medlemmene deltar og utvikler eierskap. Denne prosessen kan ikke reserveres noen få, og heller ikke overlates kun til lederne. Innovasjon kan strupes når ledere eller ansatte i en menighetsstab melder seg ut (Tappel, 2021). Utvikling og innovasjon kan ikke vedtas. Derimot

må det være flere som samarbeider gjennom prøving og feiling. Det er viktig å skape et miljø som er åpent for endring og reflekterer over egen praksis. Strategiens svøpe er at alt er i endring, noe som gjør at strategi fort blir foreldet og planene legges i en skuff. Strategi kan være toppstyrt fremfor å være i kontakt med praksis (Mintzberg et al., 2009).

Perspektivmangfold er avgjørende for å fremme en innoverende kultur. Det er viktig å la flere stemmer komme til orde og gjøre gruppen sammensatte. Jo flere som deltar, jo flere kombinasjoner er mulig (Johannessen et al., 2013, s. 119). Læring er et sentralt begrep når det gjelder innovasjon. Når det gjelder en innovativ kultur, fremhever Kanter (2006) felles hensikt, langsiktig fokus, emosjonelt engasjement, samarbeid med omverdenen, innovasjon og selvorganisering. Dette utgjør *community of purpose*, formålsfellesskap. Dette er trekk som passer godt på menigheten, ikke minst siden troen gir sterke verdier, visjon for arbeidet og tydelig oppdragsforståelse.

Ledelse av innovasjonsarbeid

Jeg har drøftet særpreg ved innovasjonsarbeid i kirken. Enhver kan være en endrings- eller innovasjonsagent. Å ha en formell lederstilling er ikke nødvendig for å bidra til innovasjon. Ideer, initiativ og forslag kan komme fra flere hold, slik casen har vist. Hvorvidt innspill ivaretas og iverksettes, er imidlertid en viktig lederoppgave. Jacobsen (2018, s. 181) beskriver hvordan endringslederen må bidra til en forståelse av at endringer er viktige, riktige og gode. *Viktig* angår betydning av endringen – og hva som står på spill hvis endringen ikke finner sted. *Riktig* handler om innholdet og at løsningen er et passende svar på problemet. *God* gjelder forbedring. I innovasjonssammenheng må dette naturligvis drøftes for å få frem ulike perspektiver.

Innovasjon består ofte i overføring av en ide fra en kontekst til en annen. For eksempel viser den tidligere omtalte studien av menighetsutvikling i folkekirken (Birkedal & Sirris, 2018) hvordan et utviklingskonsept innovativt oversettes i lokale menigheter. Menighetsutvikling ble studert i et translasjonsteoretisk perspektiv. Forskerne fant at programmet ikke ble importert ukritisk. I stedet sørget aktørene for at utvalgte deler ble tilpasset lokal

kontekst. Statsviteren Kjell Arne Røvik (2007) omtaler at en god oversetter av ideer formidler slik at det oppleves praksisrelevant og mulig å forholde seg til. Skal ideer bli nyttiggjort, krever det oppfølging gjennom at ideen eller budskapet tålmodig gjentas. Innovasjonslederen må ikke skape alle ideene selv. Det er et ansvar for enhver kirkeleder å etablere innovasjonskultur fremfor å ta revisorrollen. Innovasjon kan bremses ved å innvende at «dette har vi ikke råd til» eller «dette klarer vi ikke å få til». Det er viktig å ta et oppgjør med nullfeil-kultur og regelstyring. Strukturer må etableres slik at innovasjon kan holdes varm og bli bærekraftig. Det kan være faste poster i stabsmøter eller menighetsrådsmøter som gir rom for kreativitet og ideutvikling. De ansatte kan jobbe etter 80/20-regelen; 80 prosent av arbeidstiden er til drift, mens 20 prosent er rettet mot å fornye.

Generelt gjelder at innovasjonsledere ser den enkelte ved å være til stede, skape kontakt og infrastruktur for dialog som gjør at innovasjon kan oppstå. Videre å tilføre ressurser og energi, motivere, støtte og delegerer. I et innovasjonsperspektiv blir lederen en veileder som stiller spørsmål. Her fasiliteter man dialog som utfordrer handlingsteorier – hvorfor vi gjør som vi gjør. To andre roller er designeren som skaper rammer og muligheter, og veiviseren som peker ut retning og viser verdier gjennom atferd. Ledelse er å skape rammer og lage koblinger (Hansen, 2009), slik casen har illustrert. Ledere som vil arbeide med innovasjon må fungere som igangsettere og tilretteleggere. Innovasjonsarbeid har gode vilkår i flatere og mer fleksible organisasjoner med klar visjon og oppdrag. En innovasjonsleder får øye på muligheter og skaper nye måter å utnytte dem på. Prioriteringer er avgjørende, og det er oftest viktig med forankring i ledelsen. En studie av lederes holdninger og verdier som potensial for innovasjon i offentlig sektor (Gjelsvik, 2015), har interessante funn. Innovativ atferd utløses av særskilte verdier. *Tillit* er et menneskelig grunnvilkår som oppstår når ansatte opplever autonomi i oppgavene. «Autonomi handler altså ikke bare om få folk til 'å ta ansvar', men også om at ledere reelt må gi fra seg ansvar (Aasen & Amundsen, 2015, s. 150). Frihet og selvstendighet i oppgaveutførelsen er viktig. Ledere kan oppmuntre til innovasjon, være støttende og legge til rette for velfungerende kommunikasjon i organisasjonen. *Inkludering* innebærer et støttende miljø. *Åpenhet* tilsvare strategisk fokus og eksterne relasjoner med hyppig kontakt. Aasen

og Amundsen (2015, s. 148) vektlegger samarbeidsorientering. Verdierne er komplementære, noe som innebærer at effekten av den ene er større når den kobles til andre. Dette gir et konstruktivt innovasjonsklima.

Ifølge Aasen og Amundsen (2015, s. 70) er det fire utfordringer ved innovasjonsledelse. Det første er å erkjenne og tilrettelegge at flere må samarbeide både for å forstå og løse problemer. Dernest trenger deltakere en felles retning i form av mål eller visjon, og enighet om en kurs videre. For det tredje er det viktig å få til samarbeid over ulike typer grenser og ulikheter mellom grupper og mennesker (se kapittel 5). Til slutt kreves nye tenke- og handlemåter. Mye innovasjonsarbeid kan ikke ha full visshet om utfallet, og innebærer derfor en viss grad av usikkerhet og nok også ordskifte. Innovasjon lar seg dermed ikke fullt ut kontrollere, siden ledere ikke har full innsikt i utviklingen. Åpenhet og felles refleksjon kan imidlertid gi konstruktiv meningsutveksling og tilføre nye perspektiver (Aasen & Amundsen, 2015, s. 73).

Oppsummering

I dette kapitlet har jeg introdusert innovasjonsarbeid som begrep i Den norske kirke og beskrevet hvordan innovasjonsarbeid kan utfoldes og ledes i menigheter. En slik tematisering kan gi et språk for å ordfeste innovasjonsarbeid, sette det på dagsorden, gi kunnskap, initiere og gjennomføre det i praksis. Utvilsomt foregår det mye innovasjonsarbeid som ikke seiler under dette flagget. Innovasjonsarbeid er en samlebetegnelse, og dermed et vidt begrep som rommer mye og avhenger av en rekke kontekstuelle forhold.

Kirken har alltid fornyet seg og fortsetter med det. Dette kapitlet har drøftet og argumentert for en interaktiv tilnæringsmåte til fornyelse gjennom å introdusere og drøfte innovasjonsarbeid i kirken. Det har andre valører enn organisasjonsutvikling, strategi og endringsledelse. Innovasjon er et fremtidsrettet begrep. Innovasjon er ikke bare et produkt, men like mye en interaktiv prosess. Kapitlet har gitt en ansats til metodikk for innovasjonsarbeid i menigheter. Dette er en fornyende, involverende, praksisnær og kontinuerlig arbeidsform som ledere har et ansvar for å ivareta og utvikle.