

## Oppsummering av første fase i «Kirken i Stavanger mot 2020»

### 1. Innledning

Første fase av prosjektet har pågått fra februar til august 2016, og handlet om informasjonsinnhenting. Målene for fasen har vært å starte en felles refleksjon blant medarbeiderne i våre 17 menigheter om framtiden for kirken i Stavanger, innhente erfaringer fra liknende prosjekter og ved hjelp av prosjekt- og prosessteori sikre et grunnlag for å skape et prosjekt med gjennomslagskraft. Slik skal vi nå kunne lage en god prosjektplan i neste fase.

Grunnlagsdokumentet for prosjektet ble vedtatt i FR 10.02.16, og fungerer som styringsdokument inntil en ny prosjektplan er vedtatt. Derfor vises det til dette i denne oppsummeringen.

#### Innhold:

1. Innledning
2. Hva er gjort i første fase?
  - 2.1. Styringsgruppe og Fellesråd
  - 2.2. Informasjonsinnhenting
  - 2.3. Skriftlig materiale fra første fase
  - 2.4. Informasjon om prosjektet
3. Hva vet vi etter første fase?
  - 3.1. Bakgrunn for prosjektet
  - 3.2. Tilstand for kirken i Stavanger 2016: Krise og suksess?
  - 3.3. Prosjektets hovedområder
    - 3.3.1. En relevant kirke
    - 3.3.2. Organisasjonskultur
    - 3.3.3. Ressursallokering
  - 3.4. Annet fra grunnlagsdokumentet
4. Konklusjon etter første fase
  - 4.1. Tidspunktet for prosjektet er riktig.
  - 4.2. Kritikk gir god informasjon.
  - 4.3. Muligheter i langsiktig utviklingsarbeid.
  - 4.4. Tiltak og mål i prosjektperioden.
  - 4.5. Prosjektet bør tydeliggjøre et åndelig perspektiv.
  - 4.6. Uforløst potensial og stor styrke



## 2. Hva er gjort i første fase?

### 2.1. Styringsgruppe og Fellestråd (FR)

Styringsgruppa ble etablert i februar-mars, nedsatt av FR. Den har bestått av Stig Ellingsen og Kristin Torp fra FR, ansatte-representantene Kendra Hoover, Solveig Myklatun og Øyvind Tjelle, prost Stefan Emmerhoff, personalsjef Unn Rosenberg og kirkeverge Svein Inge Thorstvedt (leder). Prosjektleder Tor Magne Nesvik har vært sekretær for gruppa.

Styringsgruppa har hatt fire møter i perioden februar til august. Det legges opp til et heldagsmøte 1. september. Prosjektet har vært orientert om på tre Fellestrådsmøter. Dessuten deltok FR-representantene på den første storsamlingen i mars.

### 2.2. Informasjonsinnhenting

Informasjonsinnhenting er gjort på følgende måte:

#### Informasjonsinnhenting med fokus på situasjonen i de 17 menighetene:

- Individuelle samtaler med de daglige lederne
- Drøftinger på daglig leder-møtene hos Kirkevergen
- Gruppesamtaler med sokneprester og kapellaner
- Deltakelse på stabsmøter
- Dialog med menighetsråd
- Dialog med representanter for de ulike arbeidstakerforeningene
- Drøftinger på Fellestrådsmøter
- Utfylte samtaleskjema fra ca. 100 ansatte og 50 MR-representanter
- To samlinger for alle ansatte (fordelt på seks samlinger i april og mai)
- To samlinger for Menighetsrådsrepresentanter (mars og mai)
- Gjennomgang av innleverte referater fra gruppesamtaler på samlingene
- Oppfølging av enkeltansatte på bakgrunn av svarene fra samtaleskjemaene
- Sekretærfunksjon i drøftingsmøter mellom St. Petri og Domkirken menigheter om utvidet samarbeid eller sammenslåing.
- Drøfting om en relevant kirke med de ansatte på Kirkevergekantoret
- Møte med stiftsdirektør, biskop og proster
- Møte med rådgiverne på bispedømmekantoret
- Informasjon og innspill fra diverse menighetsråd og arbeidsutvalg
- Menighetenes årsrapporter
- Visitasprotokoller fra de siste årene

#### Informasjonsinnhenting om prosjektarbeid i liknende organisasjoner:

- Drøftinger med prosjektleder for Vesterbroprosjektet og ansatte i Vesterbro sogn.
- Møte med tidl. prosjektleder for Gud i Storby-prosjektet i Oslo
- Drøftinger med ekspertise, særlig Stig Ellingsen (om endrings- og prosjektarbeid), Morten Sandland (om menighetsutvikling) og Stina Hansteen Solhøy (om kirkelige prosjekter og endringsprosesser i Den norske kirke).
- Møte med Kirkevergen i Oslo
- Møter med domkirkeforvalter i Oslo, menighetsforvalter og sokneprest i Sentrum og St. Hanshaugen sogn.
- Delrapporter og sluttrapport fra Gud i Storby-prosjektet i Oslo (2004-2010)
- Sluttrapport fra «Osloprosjektet» (2007-2011)

## Oppsummering av første fase for «Kirken i Stavanger mot 2020», februar-august 2016.

- Rapporter fra Vesterbroprosjektet (2003-)
- Forelesningspresentasjoner om omstillings- og utviklingsprosjekter i offentlig virksomhet
- Faglitteratur om endring av komplekse organisasjoner
- Faglitteratur om Folkekirkens framtid og Menighetsutviklingsverktøy
- I tillegg har proster, kirkeverge og personalsjef innhentet informasjon og rapportert om prosjektarbeid og utviklingsarbeid fra sine ulike møter med kolleger fra andre steder.

### Informasjonsinnhenting om framtidssituasjonen for kirken i Stavanger:

- Samling om «Menighetsutvikling etter kirkevalget» på MF (mars)
- Storkommunekonferansen til KA og Kirkerådet (juni) med vekt på framtidig kirkeordning og organisering.
- Deltakelse på lederutviklingskurs for de daglige lederne
- Sakspapirer og foredrag fra Kirkemøtet 2016
- Stavanger kommunes levekårsundersøkelse 2014 og «Stavanger-statistikken».
- Dialog med Kirkens Bymisjon og Dialogsenteret om lokale samfunnstrender og problemstillinger.
- Dialog med KITT (Ynglingen), Follow Me og menighetenes eget initiativ for felles ungdomsarbeid.



### **2.3. Skriftlig materiale fra første fase:**

- Grunnlagsdokument vedtatt i FR i februar
- Samtaleskjema med spørsmål om kirken i Stavanger utsendt i mars/april
- Hovedrapport der første samling og innleverte samtalskjemasvar drøftes
- Vedlegg der 140 innleverte svar fra samtalskjemaet er anonymisert, og en i tillegg finner referatene fra gruppearbeidene på samlingene i mars og april.
- Kortrapport som viser styringsgruppas vurdering av funnene i hovedrapporten
- Stig Ellingsens innledningsforedrag fra første storsamling

## Oppsummering av første fase for «Kirken i Stavanger mot 2020», februar-august 2016.

- Stig Ellingsens foredrag fra andre storsamling: «Ledelse, kløkt og kompleksitet – hvilken organisasjonskultur vil vi ha?»
- Referater fra styringsgruppemøtene

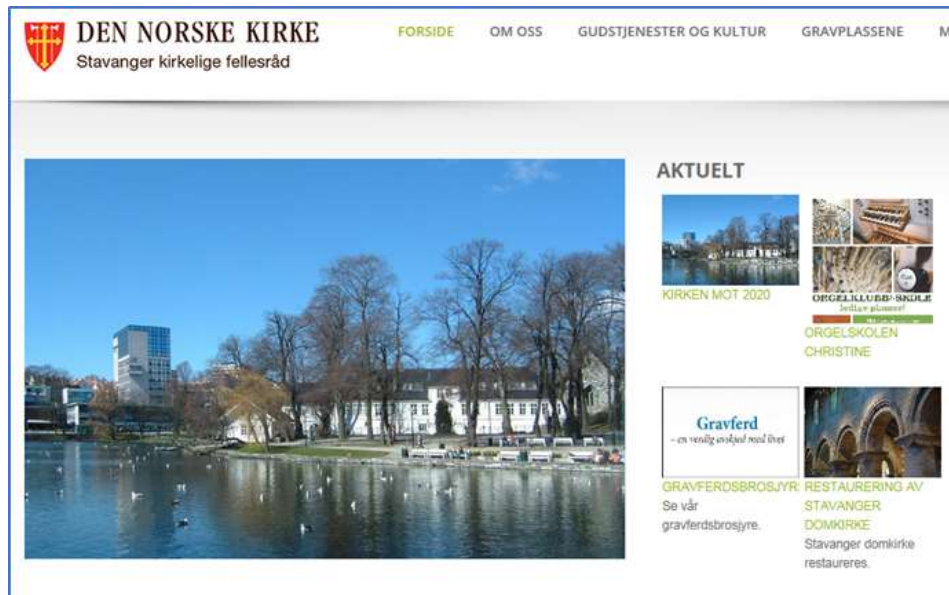
### 2.4. Informasjon om prosjektet:

I første fase har ansatte og menighetsråd vært målgruppe.

Vi har vært bevisst at vi er i informasjonsinnhentingsfasen og at prosjektet ikke har noen skjult agenda. Vi har forsøkt å unngå å luften tilfeldige idéer om hvordan fremtiden skal se ut, da det fort kunne bli oppfattet som om kursen likevel var staket ut allerede.

De daglige lederne har vært hyppigst oppdatert på prosjektet pga. sine jevnlige fellesmøter på kirkevergekantoret. Daglig leder har så vurdert hva som videreformidles til AU, MR og stab, tilpasset lokale forhold.

Informasjon om prosjektet har vært tilgjengelig på fellesrådets nettside; [www.kirken.stavanger.no](http://www.kirken.stavanger.no). Slik sikres alle tilgang til den samme informasjonen.



Sakspapirene til Fellesrådet er offentlige, og har inneholdt en del informasjon om prosjektet.

Vi inviterte til dialog med alle ansatte og MR-representanter direkte, ved utsending av et samtaleskjema i mars/april og påfølgende samlinger og gruppearbeid. Dette ga oss mye informasjon, og etablerte mulighet for toveiskommunikasjon tidlig i prosessen. Samlingen om organisasjonskultur i mai og påfølgende besøk på stabsmøter i juni var også viktige.

Prosjektleder har orientert om prosjektet utad i noen menighetsbladene og på ca. 15 ulike typer samlinger i menighetsregi som årsmøter, årsfester, misjonsforeninger, Y's men-klubber o.l.

Det er kommet kritikk på informasjonen. Noen staver og menighetsråd synes de har fått vite for lite, andre synes det har blitt for mye informasjon, i og med at så lite er konkret i den første fasen. Vi har forsøkt å balansere dette.

### 3. Hva vet vi etter første fase?

Første fase baserte seg på grunnlagsdokumentet. Hva vet vi nå, som vi ikke visste da grunnlagsdokumentet ble vedtatt? Hvilke resultater og erfaringer bygger vi videre på utfra informasjonsinnhentingen fra 1.fase? Mye av dette er formulert underveis i det skriftlige materialet. Her oppsummeres 1.fase med utgangspunkt i grunnlagsdokumentets overskrifter. Oppsummeringen fra hvert avsnitt gir oss et korrigert utgangspunkt for den neste fasen i prosjektet.

#### 3.1.Bakgrunn for prosjektet.

Grunnlaget for iverksettelsen av prosjektet har vært etterspurt i 1.fase. Dette gjenspeiler kritikken fra høringsrunden i menighetsrådene sommeren 2015. Hvorfor trenger vi et prosjekt? Det lå ikke et konkret mål til grunn for prosjektets iverksettelse, men et ønske om et fokus på fremtiden som kan bidra til å sikre at kirken i Stavanger framstår og arbeider på best mulig måte i endringstidene som både kirke og samfunn står ovenfor.

Styringsgruppa har forholdt seg til at konkrete mål ikke foreligger, og innhentet informasjon på dette grunnlaget. Vi har ønsket høy deltakelse fra kirkens ansatte og frivillige medarbeidere i dialogen om kirkens tilstand og framtid. Mangel på konkret målsetting har vært til frustrasjon for noen, men gjør at vi nå i sterkere grad kan skape den videre prosessen på grunnlag av første fase enn om konkrete mål hadde vært formulert på forhånd.

Strategien er dessuten valgt ut fra sammenlikning med andre kirkelige prosjekter, tilbakemeldinger fra ansatte og råd, og generell forskning på endringsprosjekter. Det er godt dokumentert at en svært høy andel av endringsvedtak som gjøres i prosjekter aldri blir implementert, og sjelden fører til endring over tid. Fenomenet kalles treffende for «the knowing-doing gap».



Styringsgruppa tror at risikoen for at prosjektet ikke får ønsket effekt er stor, om en går for fort fram og styrer ovenfra.

Første fase har nemlig utdypet og forsterket noen særtrekk som preger kirken som endringsarena:

- Både menighetsråd, bispedømmeråd og fellesråd er beslutningsorganer som kirken skal forholde seg til. En del endringer vil dermed kreve vedtak i alle disse beslutningsorganene, i tillegg til oppslutning fra frivillige og ansatte medarbeidere, inkludert de ansattes arbeidstakerorganisasjoner.
- Det er lite tradisjon for målstyrt ledelse, og de fleste medarbeidere har stor frihet til selv å prioritere arbeidsoppgaver. Slik kan en få motiverte og verdibaserte medarbeidere som tar stort ansvar og eierskap til arbeidet de står i. Samtidig kan det være vanskelig å få oppslutning for endringer medarbeideren selv ikke har tatt initiativ til.



## Oppsummering av første fase for «Kirken i Stavanger mot 2020», februar-august 2016.

- Samspillet mellom ansatte og frivillige medarbeidere har mange styrker og er kanskje kirken i Stavangers største ressurs. Men også dette er med på å hindre ledelsesstyrte endringsprosesser. Det er alltid en risiko for å miste frivillige medarbeidere. En blir dessuten forsiktige med å legge ned tiltak av frykt for å såre noen. Dermed får en ikke kapasitet til å ta på seg nye arbeidsoppgaver.
- Fellesrådet har tradisjonelt ønsket å gi menighetene størst mulig selvstendighet, og vektlagt medarbeidernes lokale forankring i sin menighet. Det har hatt mange gode konsekvenser, men gjør det vanskelig for Fellesrådet å skape entusiasme for felles mål og samarbeid, eller for styring «ovenfra».

Skal prosjektet lykkes, mener vi altså endringsønskene må komme fra dem som faktisk står i førstelinjen i menighetene. Vi tror på å skape kultur og struktur for at idéer fra frivillige og ansatte medarbeidere fanges opp og iverksettes. Dette framfor å presentere ferdige løsninger og risikere at endringer iverksettes «for endringens skyld» og uten uttalte effektmål.

Prosjektplanen må også vektlegge behovet for formelle beslutninger i både menighetsråd, fellesråd, bispedømmeråd og arbeidstakerorganisasjonene underveis. Uenighet eller manglende vedtak hos noen av disse vil føre til omkamper og manglende implementeringsvilje.



### 3.2. Tilstand for kirken i Stavanger i 2016: Krise og suksess?

Grunnlagsdokumentet peker på at tilstanden til kirken i Stavanger gjerne beskrives på to måter. På den ene siden historien om alt som fungerer godt, på den andre siden noen alvorlige bekymringer.

I første fase har vi vektlagt bekymringene framfor det som fungerer godt; krisetegnene framfor suksesshistoriene. Dette har vært et vanskelig valg. Det gir mer energi å samles til seminar om framtidens kirke og egne gode erfaringer, enn å grave seg ned i hva som bekymrer eller frustrerer oss. I følge generell prosjektteori er det nesten umulig å unngå metodekritikk. Likegyldighet ville være langt verre. Kritik har prosjektet fått. Det vitner om stort engasjement og gir oss mulighet til å forbedre prosessene. Det handler også om stolthet over hva man får til i kirken allerede. Men kraften i kritikken har vært så sterk at den gir oss grunn til å spørre etter dypere, bakenforliggende faktorer.

Valget av kriseforståelse som utgangspunkt ble tatt av tre grunner:

- Det er lettere å få til endringsprosesser om en enes om at ting ikke kan fortsette som før, og altså etablerer en form for kriseforståelse. Hvis denne mangler, er sannsynligheten stor for at endringsforslagene blir få og små. Blir større endringer likevel iverksatt, er det høy risiko for at mange vil boikotte eller reversere prosessen, og forsøke å fortsette som før.
- Menighetene og kirken som helhet har relativt god kunnskap om det arbeidet som lykkes. Møter og samtaler, årsmeldinger og visitasprotokoller vitner om dette. Suksesskriterier skal selvsagt behandles i prosjektet. Men å høre om andre medarbeideres eller menigheters suksesser har også en bakside. Man blir hurtig mer opptatt av å forsvare hvorfor en selv eller ens egen menighet ikke har lykkes tilsvarende, enn å lytte for å lære. Fra en forsvarsposisjon skjer det sjelden endring. En risikerer dessuten å bli så opptatt av å påpeke forskjellene menighetene i mellom, at en til slutt knapt opplever å ha noe til felles.
- Ved å snakke om krise eller det som går dårlig, kan en raskere avdekket ulike dypere problemstillinger. Tematikk som er vond og vanskelig kommer hurtigere til overflaten. Disse frustrasjonene ville ikke forsvunnet om vi valgte en annen prosessform. I stedet ville det sannsynligvis kommet med stor tyngde i slutfasene av prosessen, og blitt til hinder for implementeringen av endringer. Det er med andre ord gunstig for prosjektet å vite mest mulig om utfordringene allerede fra start.

Vi mener altså at det meste av motstanden som er kommet fram har vært viktig. Vi har skapt et klima for ærlighet, og vi har avdekket viktige og alvorlige frustrasjoner. Dette tror vi kirken i Stavanger tjener på i det lange løp.

Men prosessen har også vist at det ikke finnes en samlet kriseforståelse. Det er svært liten enighet om nødvendigheten av radikale endringer, utover noen små justeringer av dagens praksis, det vi i prosjektet har referert til som «1.ordens endring».

Unntaket er delvis svarene på samtaleskjemaene, der man er bedt om å svare på vegne av byen som helhet. Der finner vi en større erkjennelse av at endringer må til, referert i kortrapporten, enn det som siden er blitt uttalt. Det kan skyldes at mange ser problemer på et overordnet plan, eller i andre menigheter enn sin egen. Men få vil altså si at de erfarer en krisesituasjon mht. egen menighet eller egne arbeidsoppgaver.

Vi konstaterer derfor at avstanden er stor mellom det kritiske bildet av tilstanden for kirken i Stavanger som samtalegruppa forut for prosjektet antydte i 2014-2015 (biskop, stiftsdirektør,

proster, kirkeverge, personalsjef og fellesrådsleder), og den tilstandsbeskrivelsen som ansatte selv gir om egen menighet og eget arbeid.

Mangel på felles kriseforståelse gir viktig kunnskap som må brukes konstruktivt videre i prosjektet. Men det gir krever en annen type prosess framover enn om krisen hadde bred forankring.

### 3.3. Prosjektets hovedområder

Inndelingen i tre perspektiver var et forsøk på å peke på kompleksiteten i prosjektet. Dette skal ikke være verken et «sammenslåingsprosjekt» eller enda et «dåps- eller gudstjenesteprojekt». Inndelingen har fungert. Spørsmålsstillingene som er kommet fram omkring de tre begrepene er redegjort for i kortrapporten som ble utsendt i mai og gjentas ikke her.

#### 3.3.1. En relevant kirke

Vi har fastholdt at relevans handler om kirkens synlighet, tilstedeværelse, aktualitet, omsorgsevne og tydelighet. Det har ført til interessante drøftinger om målgruppe. Hvem skal kirken være relevant for? Noen ønsker et fokus ikke kun på «folkekirkemenigheten», men også på «trofelleskapet», som ikke grunnlagsdokumentet reflekterte særlig over. Andre advarer om at ordet relevans ikke må bety å snu kappen etter vinden, være populær for en enhver pris eller hindre kirken i å være i opposisjon mot samfunnet.

«Gud i storby»-prosjektet i Oslo, Vesterbroprosjektet i København og til dels de ulike menighetsutviklingsprosjektene behandler liknende tematikk. Det er mye å hente fra deres erfaringer. Særlig bør nevnes:

- Det er vanskelig å oppleves relevant for alle målgrupper samtidig. Ønsket om å favne alle, kan føre til at man blir så generell at man ikke når noen.



- En må gjøre aktive valg mht. målgruppe, aktivitet, form osv. Å ikke velge er i praksis et valg om å fortsette som før, og å nå de samme som før.

- Mer aktivitet og flere arrangementer er ikke nødvendigvis suksesskriteriet. Ønsker man andre måter å være kirke på enn i dag, må en omdisponere ressurser.

- Det må tydeliggjøres hvilken effekt man ønsker av arrangementer og tiltak. Er det de ulike tiltaks egenverdi som er fokus, eller er målet å øke oppslutningen om søndagens gudstjeneste? Hvilke effektmål som settes blir avgjørende viktig i spørsmålet om relevans.

- En må være forberedt på motstand fra miljøer en ellers har pleid å støtte seg på. Mange av dagens kirkeaktive opplever kirken relevant allerede, de har begrenset ønske om endring, men heller om vekst for det allerede eksisterende arbeidet.

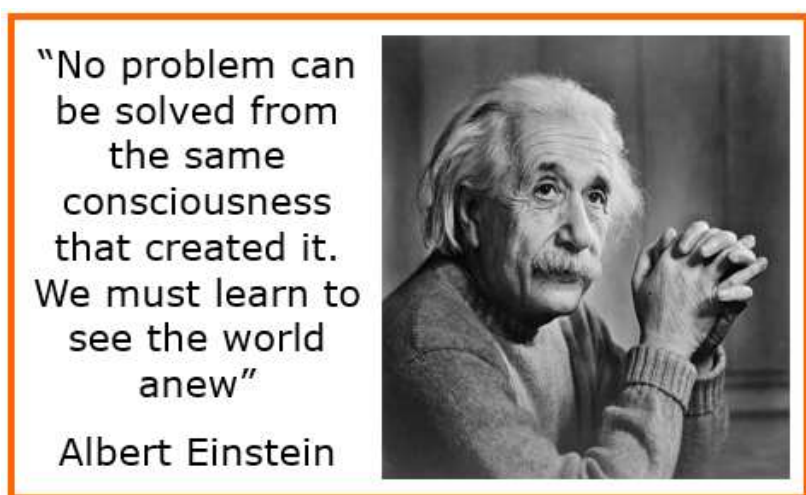
- Tiltak for å bli mer utadrettet, synlig og relevant risikerer ofte å ende opp med en type «happeninger» som foregår på siden av det ordinære menighetslivet. Det får liten effekt over tid. Tiltakene må derfor integreres i menighetene fra start.



### 3.3.2. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur-punktet har fått en svært sentral rolle underveis. En egen samling i for ansatte om organisasjonskultur skapte stort engasjement. Styringsgruppa insisterer på betydningen av organisasjonskultur som tema. Skal en gå inn i endringsprosesser, er de ansatte og samspillet mellom dem, helt avgjørende. Det vises til kortrapporten og et eget dokument fra denne samlingen for mer info.

Etter første fase kan vi ikke se at kirken i Stavanger har en organisasjonskultur som er egnet for felles endrings- og omstillingsprosesser. Langsiktig arbeid for å etablere en kultur med ønske om felles utvikling og endring, mener vi er nødt til å prege prosjektet videre langt mer enn grunnlagsdokumentet tok til orde for.



### 3.3.3. Ressursallokering

Spørsmålet om ressursallokering var nok det tydeligst formulerte før prosjektstart, særlig knyttet til sammenslåinger av menigheter. Mange så til Oslo, Bergen, Trondheim og København med deres sammenslåingsprosesser.

Temaet er nedtonet i første fase. Dette for å unngå at tematikken stjeler alt fokus. Prosjektet spør hvordan vi kan bruke ressursene bedre og være mer relevante. Da er det for tidlig å konkludere med at sammenslåinger er løsningen. Samtidig erkjenner vi at både bispedømme og fellesråd drøfter slike spørsmål uavhengig av prosjektet. I informasjonsinnhenting fra andre byer og prosjekter er temaet derfor drøftet.

Mht. ressursallokering har vi i stedet spurt hvordan menighetene opplever at kirkens ressurser, og særlig arbeidstakernes tid, benyttes. Vi har konstatert at mange er opptatt av ressursbruk særlig knyttet til søndagens gudstjenester og forholdet mellom administrasjon/kontortid og utadrettet menighetsarbeid. Vi har identifisert ulike typer «tidstyver» og potensialet i mer samarbeid på tvers av menighetsgrenser, mer frivillighet og større fleksibilitet mht. gudstjenesteforordning o.l.

Dette temaet har vært et positivt og konstruktivt element i møtene med de ulike aktørene i prosjektet. Mange vil samarbeide, men frykter å bli samordnet. I neste fase av prosjektet bør dette aspektet gis mer oppmerksomhet og forankres i avtaler og vedtak på tvers av menighetsgrenser.

Vi ser at både bispedømme og fellesråd kan bli tvungne til å bruke de totale ressursene annerledes, og ikke nødvendigvis kan vente til prosjektet har konkludert. Da ønsker prosjektet å bistå med innspill ut fra hvor langt man har kommet i prosessen, men tydeliggjøre at dette er spørsmål som ledelsen på egen hånd må ta ansvar for.

#### 4. Annet fra grunnlagsdokumentet

Kommentarer til grunnlagsdokumentets siste punkter:

Punkt 4 handlet om prosessenes betydning. Vi ser i enda sterkere grad at det vi i grunnlagsdokumentet kalte «positive bivirkninger» av prosjektet, er viktig. Samhandling, effektivisering, bedre statistikk/tallmateriale og verdien av å fokusere på endringskultur ble nevnt. I prosjektplanen vil vi ikke behandle dette som «bivirkninger», men integrere det som kjerneområder i prosjektet.

Punkt 5 handlet om organisering og prosjektdisiplin. Det ble foretatt noen endringer av styringsgruppas sammensetning. Ellers er organiseringen i tråd med grunnlagsdokumentet. Prosjektdisiplin inngår i tematikken omkring organisasjonskultur.

Punkt 6 viste en skisse til handlingsplan. Planen for første fase er fulgt. Oppdelingen i fase 2-5 var ryddig i den innledende fasen, men i det videre arbeidet vil fasene gå over i hverandre og dekkes i prosjektplanen.

Punkt 7 inneholdt noen presiseringer fra Fellesrådet. Disse synliggjør på en viktig måte at det er komplekse problemstillinger som prosjektet griper fatt i, og er fortsatt aktuelle.

#### 4. Konklusjon etter første fase

Første fase har gitt informasjon som både prosjektet og kirken for øvrig kan nyte godt av.

Arbeidet har vært preget av tett dialog, særlig med menighetenes ansatte, med høyt engasjement og konstruktiv kritikk. Drøftinger av metodevalgene i prosjektet har gitt en god innfallsvinkel til å reflektere om både tilstanden og ambisjonene i Kirken i Stavanger. Motstanden som er formidlet har vært kraftig, og utfordrende å stå i. Men den har vært nyttig for både det videre prosjektarbeidet og for organisasjonen for øvrig.

Informasjonsinnhenting fra andre prosjekter preger også 1.fase. Den er både motiverende og utfordrende.

Den motiverer fordi den forteller oss at krisen som kirken i Stavanger står ovenfor ikke er noe vi selv har funnet på, men gjenkjennelig fra andre steder. Den bekrefter videre at motstand er langt bedre enn likegyldighet, og, ikke minst, at det faktisk går an å gjennomføre endringer i kirken over tid. Vi får også bekreftet behovet for å jobbe med organisasjonskultur, og ikke risikere å overse de ansatte.

Den utfordrende delen av informasjonsinnhenting handler primært om det korte, toårige tidsaspektet og om prosjekt som arbeidsform i en organisasjon der tradisjonen for felles kontinuerlig utviklingsarbeid er svak.

Fra første fase tar vi særlig med oss følgende punkter i det videre arbeidet med prosjektplanen:

##### 4.1. Tidspunktet for prosjektet er riktig.

Vi tror tiden var moden for å gripe fatt i dette. Å kunne lære av erfaringene fra de andre storbyene, og samtidig være i forkant av kommunesammenslåinger og endringer i kirkeordning er gunstig. Det gir oss et fortrinn å ikke ha kostnadsbesparelser som utgangspunkt. Motargumentet er at kriseforståelsen ikke er godt nok etablert, og det kan hemme de kreative prosessene at endringer dermed ikke oppleves tvingende nødvendig.

#### 4.2. Kritikk gir god informasjon.

Funnene fra første fase gir oss tydelige signaler om at vi må jobbe videre med både kultur og organisasjon. Hvis vi neglisjerer dette, og velger kjappe løsninger, tror vi ikke at vi får noen effekt av prosjektet over tid. Skulle det komme radikale endringer i kirken i Stavanger allerede i prosjektperioden, som økonomiske kutt i bispedømmet og kommunesammenslåinger, har vi iverksatt aktørenes oppmerksomhet nettopp på endringsevne og delekultur. Vi mener derfor å være på riktig spor når vi fokuserer på de ansattes tilbakemeldinger og vår organisasjonskultur. Å lytte til og jobbe sammen med de som vil være kjernetroppene i endringsprosessene er avgjørende.

#### 4.3. Muligheter i langsiktig utviklingsarbeid

Tematikken i prosjektet er omfattende. Vi har erfart at organisasjonen i liten grad er innstilt på og motivert for radikal endring. Det er derimot stor interesse for å være med å utvikle lokalmenighetene videre, og gjerne i et tettere samarbeid med nabomenighet, fellesråd og bispedømme innenfor de områder det er tjenlig.

Vi ser at endringer kan tvinge seg fram umiddelbart av økonomiske årsaker. Men skal endringene ha best mulig effekt på lang sikt, bør endringsønsket utvikles nedenfra i organisasjonen. Da kreves en lenger tidshorisont enn prosjektperioden fram til desember 2017. I Vesterbroprosjektet har man nå jobbet kontinuerlig i 14 år. I Oslo hadde man en prosjektperiode på 6-7 år. Deres erfaringer bør få konsekvenser for hvordan prosjektet drives fram.

Prosjektet kan imidlertid iverksette piloter og «overmodne» tiltak. Det kan katalysere lokale fremtidsrettede initiativ, og gi starthjelp og organisering til mer omfattende endringstiltak som vil trenge lenger tid.

#### 4.4. Tiltak og mål i prosjektperioden

Første fase har gitt oss mye kunnskap om alternative måter å drive og organisere kirke på. Styringsgruppa har sett til andre byer: Man kan slå sammen menigheter, opprette «spesialmenigheter» for ulike målgrupper, inndele byens menigheter i kun 2-5 sogn, råd og staber, lage «pooler» av ansatte som jobber for hele byen i de forskjellige faggruppene (som prester, diakoner eller kantorer), løsne sognegrensene, slå sammen prostier, kutte forordnede gudstjenester, øke fokuset radikalt på f.eks. diakoni eller kirkemusikk på bekostning av f.eks. gudstjenester osv.

Når vi konkluderer etter første fase med at slike grep ikke bør gjøres umiddelbart, er det ikke fordi vi ikke kjenner til eller har tro på idéene, men av følgende grunner:



- Vi må ta på alvor at menighetene oppfatter at svært mye går bra i dag, og vil dermed ha problemer med å beslutte store endringer «over natten». De store endringene trenger tid til å utvikles for å få oppslutning fra menighetene og ansatte, og vil ta langt mer enn 2017 å gjennomføre.
- De beste løsningene er gjerne radikalt andre enn de vi tenker på først. For å finne løsninger må vi få til «2.ordens endring», dvs. endringer «utenfor boksen», utenfor det vi umiddelbart tenker på. De lett tilgjengelige endringene er oftest basert på at en skal gjøre mer av noenlunde det samme som man gjorde før. Oppramsingen ovenfor er eksempler på nettopp dette.
- Med unntak av Vesterbroprosjektet (som kom i gang etter en konkret økonomisk krise og som nå har vart i 14 år), er det få bevis på at prosjektene i de andre norske byene har ført til vekst eller en mer relevant kirke.
- Den norske kirkes komplekse organisasjonsmodell og organisasjonskulturen vår gir stor risiko for omkamper og manglende implementering.



Men det er altså kommet fram mange temaer som prosjektet vil gripe fatt i umiddelbart. Til alle konkrete kortsiktige tiltak ønsker vi for øvrig en refleksjon om og konkretisering av de ønskede *effektmålene over lenger tid*.

#### 4.5. Prosjektet bør tydeliggjøre et åndelig perspektiv

Det er gode argumenter for å hevde at forskjellen på Den norske kirke og andre organisasjoner er liten. De samme mekanismene slår inn i endringsarbeid hos oss, som i offentlige virksomheter, andre institusjoner og i næringslivet.

Samtidig savner mange fokus på det åndelige perspektivet og denne forankringen i arbeidet. Disse tilbakemeldingene gjelder ikke bare for prosjektet, men generelt. Mange opplever bruken av et allment organisasjons- eller «business-språk» fremmedgjørende og demotiverende.

Styringsgruppa vil forsøke å synliggjøre den åndelige forankringen av prosjektet. Det er misjonsbefalingen og evangeliet som bærer og motiverer oss. Samtidig er vi sikre på at prosjektet har mye å hente på å tone ned «annerledes-stempelet», slik at dette ikke hindrer oss i å lære av andre typer virksomheter.

#### 4.6. Uforløst potensial og stor styrke!

Prosjektet har lyktes med å få mange ulike aktører i tale på en annen måte enn ellers. Det har introdusert vanskelige tema som vil måtte bli en del av debatten i menigheten og mellom menighetene i mange år framover. Vi har ikke identifisert en kriseforståelse, men mye annet som er av konstruktiv karakter og som det er i prosjektets egen ånd å virkelig sette på dagsorden.

Prosjektleder Tor Magne Nesvik, 11.07.16