

**Masteroppgave**

***Kirken i Kristiansand***  
***- en organisasjon i endring***  
***- evaluering av en omorganisering***

av

*Sam Tore Bamle*  
*Leni Klakegg*  
*Kristin Eidem Pedersen*

Veileder: Ivar Amundsen

Master i ledelse, spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling  
Institutt for arbeidsliv og innovasjon  
Universitetet i Agder, Grimstad

3. desember 2007

## **Masteroppgave**

# ***Kirken i Kristiansand - en organisasjon i endring - evaluering av en omorganisering***

*Sam Tore Bamle, Leni Klakegg og Kristin Eidem Pedersen*

Master i ledelse, spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling  
Institutt for arbeidsliv og innovasjon  
Universitetet i Agder, Grimstad

3. desember 2007

## SAMMENFATNING

Denne masteroppgaven har vært gjennomført som en del av studiet Master i ledelse, spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling ved Universitet i Agder høsten 2007. Formålet har vært å anvende vitenskaplig metode på en problemstilling. Temaet vi har valgt er å gjennomføre en evaluering av en planlagt endring i Kristiansand kirkelige fellestråd. I tillegg vil vi se på om sentralisering gjør noe med kirken som institusjon. Masteroppgavens problemstilling er:

*”Hvilke konsekvenser har omorganiseringen i Kristiansand kirkelig fellestråd ført til for de ansatte i Domprostiet, og kan økt sentralisering rokke ved kirken som institusjon.*

For å besvare problemstillingen har gruppen valgt en kvalitativ tilnærming. Datainnsamlingen er foretatt ved hjelp av dokumentanalyse, kortmetode, gruppeintervju, småprat og samtaler med arbeidsgruppen. Delvis strukturert gruppeintervju er hovedinnsamlingsmetoden.

Det teoretiske fundamentet er knyttet opp til Jacobsen (2004) fire elementer i en planlagt endringsprosess: kontekst, drivkrefter, innhold og omfang og endringsprosessen. Deretter er teori som vi mener er relevant for vår oppgave knyttet opp mot disse fire temaene.

De største skillelinjene i våre resultater går mellom menighetsstørrelsene og ikke mellom yrkesgruppene. Våre konklusjoner er at Kristiansand kirkelige fellestråd har nådd målet med å spare inn 1,2 millioner kroner. Det er blitt bedre tilgjengelighet for publikum ved at Servicetorget er opprettet, og dette er særlig merkbart for de små menighetene. Når det gjelder i hvilken grad Servicetorget avlastet menighetene, er det de store menighetene som har størst avlastning, mens de små ikke har merkbar avlastning fra Servicetorget. Når dette sees i sammenheng med de nedskjæringene som er foretatt på menighetskontorene, har daglige ledere i små menigheter fått en travlere hverdag, mens de store menighetene har fått en bedre hverdag enn tidligere. De mellomstore menighetene har fått noe avlastning, samtidig som hverdagen er noe mer komplisert på grunn av redusert stilling. Videre har denne endringen ført til at de små og mellomstore menighetene har mindre lys og liv på kontorene og mindre tid til å møte publikum, mens i de store menighetene er dette omtrent som tidligere. Ledelsen har forsøkt å få til en god prosess, og har på mange områder lykket med dette, samtidig som prosessen fikk en noe uheldig start og ble opplevd som styrt av mange. De ansatte har hatt mulighet for medvirkning, og det er delte meninger om informasjonen har vært tilstrekkelig.

Avslutningsvis presenterer vi forslag til mulige videre handlinger Kristiansand kirkelig fellesråd kan vurdere i en videre læringsprosess, og vi drøfter om sentralisering kan rokke ved kirken som institusjon.

## FORORD

I denne masteroppgaven har vi valgt å evaluere en planlagt endring i Kristiansand kirkelige fellestråd. I tillegg vil vi belyse om sentralisering har rokket ved kirken som institusjon. Vi har gjennom arbeidet fått godt innsyn i hvordan kirken i Kristiansand er organisert og hvordan endringen har preget kirken det siste året. Dette har vært veldig interessant og lærerikt. Den enkelte av oss har vært gjennom en læringsprosess, og vi sitter igjen med ny kunnskap, spesielt innen fagområdene evaluering og endring. Begrepene sentralisering og institusjon har også blitt mer bevisst for oss gjennom dette arbeidet.

For at denne masteroppgaven skulle bli mulig vil vi spesielt takke personalleder i Kristiansand kirkelig fellestråd Jannicke Greipsland og den interne arbeidsgruppen i kirken som ble dannet for å ivareta vår masteroppgave. Videre en stor takk til ansatte og menighetsrådsmedlemmer som deltok i våre undersøkelser. Vi har blitt møtt med stor imøtekommenhet og velvilje.

Sist men ikke minst vil vi takke vår kunnskapsrike veileder Ivar Amundsen. Han har vist interesse for og tro på vår masteroppgave. Han har kommet med nyttig og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele arbeidsperioden.

Kristiansand 3. desember 2007

Sam Tore Bamle, Leni Klakegg, Kristin Eidem Pedersen

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENFATNING</b>	<b>2</b>
<b>FORORD</b>	<b>4</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUKSJON TIL PROBLEMOMRÅDET</b>	<b>8</b>
1.1 Fakta om Den norske kirke i Kristiansand	8
1.2 Oppgavens formål	8
1.3 Oppdragsgivers ønske	8
1.4 Problemutvikling og problemavgrensing	9
1.4.1 Problemutvikling	9
1.4.2 Problemavgrensing	11
1.5 Problemstilling	11
<b>2 TEORIGJENNOMGANG</b>	<b>12</b>
2.1 Introduksjon	12
2.2 Endringens kontekst	12
2.2.1 Organisasjonen og omgivelsene	12
2.2.2 Institusjon	14
2.2.3 Sentralisering	15
2.3 Endringens drivkrefter	16
2.3.1 Lewins teori om sosiale kraftfelt	18
2.3.2 New Public Management	19
2.3.3 Planlagt endring	20
2.3.4 Makt og autoritet	22
2.3.5 Forholdet mellom administrasjon og politikere	24
2.3.6 Endringsanledninger	25
2.3.7 Motstand mot endringer	26
2.4 Endringens omfang og innhold	27
2.4.1 Organisasjon	28
2.4.2 Kirkens organisering	29
2.4.3 Perspektiver og nivåer	30
2.4.4 Organisasjonskultur	31
2.5 Endringsprosessen	32
2.5.1 Medvirkning og interaksjon	32
2.5.2 Kommunikasjon og etikk	35
2.5.3 Ledelse av endringer	36
2.5.4 Småprat	37
2.5.5 Læring i organisasjon	39

<b>3</b>	<b>METODEBESKRIVELSE</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Innledning</b>	<b>42</b>
<b>3.2</b>	<b>Evalueringsprosjekt i kirken i Kristiansand</b>	<b>42</b>
3.2.1	Prosjektets fire faser	42
3.2.2	Forhold mellom evaluator og oppdragsgiver	45
<b>3.3</b>	<b>Datainnsamling</b>	<b>46</b>
3.3.1	Generelt	46
3.3.2	Induktiv eller deduktiv tilnærming?	46
<b>3.4</b>	<b>Dokumentanalyse</b>	<b>47</b>
3.4.1	Teoretisk beskrivelse	47
3.4.2	Beskrivelse av dokumenter knyttet til Den norske kirke i Kristiansand	48
3.4.3	Kildekritikk av dokumenter fra omorganiseringsprosessen i Den norske kirke i Kristiansand	48
<b>3.5</b>	<b>Utarbeidelse av målsettinger for omorganiseringsprosjektet</b>	<b>49</b>
<b>3.6</b>	<b>Utarbeidelse av evalueringskriterier og evalueringsdesign</b>	<b>50</b>
<b>3.7</b>	<b>Kortmetoden</b>	<b>52</b>
3.7.1	Teoretisk beskrivelse	52
3.7.2	Bruk av kortmetoden som en forundersøkelse i kirken	53
3.7.3	Praktisk gjennomføring	53
3.7.4	Hypoteser	54
<b>3.8</b>	<b>Gruppeintervju</b>	<b>55</b>
3.8.1	Gruppeintervju – teoretisk forankring	55
3.8.1.1	Hva er et gruppeintervju?	55
3.8.1.2	Strukturering av gruppeintervju	56
3.8.1.3	Sammensetting av grupper	56
3.8.1.4	Praktisk gjennomføring av intervjuet	57
3.8.1.5	Etiske hensyn	58
3.8.2	Begrunnelse for valg av delvis strukturert gruppeintervju som hovedmetode	59
3.8.3	Planlegging og gjennomføring av gruppeintervjuene	60
3.8.3.1	Utarbeidelse av intervjuguide	60
3.8.3.2	Praktisk planlegging av intervjuene	60
3.8.3.3	Utvalg	61
3.8.3.4	Gjennomføring	63
3.8.3.5	Registrering av data	64
<b>3.9</b>	<b>Småprat</b>	<b>65</b>
3.9.1	Småprat brukt som datainnsamlingsmetode	65
<b>3.10</b>	<b>Dataanalyse</b>	<b>66</b>
<b>3.11</b>	<b>Validitet og reliabilitet</b>	<b>67</b>
3.11.1	Validitet	67
3.11.2	Reliabilitet	68
3.11.3	Konklusjon	69
<b>4</b>	<b>RESULTATER OG DRØFTING</b>	<b>70</b>
<b>4.1</b>	<b>Innledning</b>	<b>70</b>
<b>4.2</b>	<b>Endringens drivkrefter og kontekst</b>	<b>70</b>

4.2.1	Resultater	70
4.2.2	Drøfting	74
4.2.2.1	En teologisk-sosiologisk dobbeltvirkelighet	75
4.2.2.2	Eksterne drivkrefter	76
4.2.2.3	Indre drivkrefter	80
4.2.2.4	Motstand mot endringer.	82
4.2.2.5	Forholdet mellom administrasjon og råd	83
4.2.3	Delkonklusjon	85
<b>4.3</b>	<b>Endringens innhold/omfang</b>	<b>85</b>
4.3.1	Resultater	85
4.3.1.1	Servicetorget	86
4.3.1.2	Daglig leder	88
4.3.1.3	Menighetskontorene	90
4.3.2	Drøfting	92
4.3.2.1	Omfang av endringene	92
4.3.2.2	Servicetorget	93
4.3.2.3	Daglig leder	96
4.3.2.4	Menighetskontorene	99
4.3.3	Delkonklusjon	103
<b>4.4</b>	<b>Endringsprosessen</b>	<b>104</b>
4.4.1	Resultater	104
4.4.2	Drøfting	107
4.4.3	Delkonklusjon	117
<b>4.5</b>	<b>Hovedkonklusjon</b>	<b>118</b>
<b>4.6</b>	<b>Evaluering og læring inkludert forslag til mulige tiltak</b>	<b>120</b>
4.6.1	Innledning	120
4.6.2	Evaluering i et læringsperspektiv	120
4.6.3	Mulige handlinger	121
<b>4.7</b>	<b>Kan økt sentralisering rokke ved kirken som institusjon?</b>	<b>124</b>
4.7.1	Innledning	124
4.7.2	Kirken som institusjon	124
4.7.3	Sentralisering i kirken	128
4.7.4	Kan sentralisering rokke ved kirken som institusjon?	129
4.7.5	Konklusjon	131
	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>132</b>
	<b>VEDLEGG</b>	<b>136</b>
	<b>Vedlegg 1: Presentasjon av Den norske kirke i Kristiansand</b>	<b>136</b>
	Grunnleggende om Den norske kirke	136
	Kirken i Kristiansand	138
	<b>Vedlegg 2: Intervjuguide</b>	<b>141</b>
	<b>Vedlegg 3: Kortmetoden</b>	<b>143</b>
	<b>Vedlegg 4: Informasjon til ansatte og menighetsråd i Den norske kirke i Kristiansand vedrørende studentbistand høsten 2007.</b>	<b>144</b>



# 1 INTRODUKSJON TIL PROBLEMOMRÅDET

## 1.1 Fakta om Den norske kirke i Kristiansand

Den norske kirke i Kristiansand består av 12 menigheter. I tillegg er det en felles administrasjon og et Servicetorg som er samlokalisert med Domkirkens menighetskontorer i Kirkens hus i Gyldenløvesgate. Kirkens organisering og rammevilkår er beskrevet mer detaljert i vedlegg 1.

## 1.2 Oppgavens formål

Denne oppgaven er besvarelsen på masteroppgave i faget ORG 500 Masteroppgave i ledelse ved studiet Master i ledelse, spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling ved Universitetet i Agder. Vi har i perioden mai til november 2007 fungert som en blanding av evaluatorene og aksjonsforskere for Den norske kirke i Kristiansand i den hensikt å evaluere omorganiseringsprosjektet som ble satt i verk for alle ansatte 1. september 2006. Det er vår oppgave å evaluere i forhold til de mål som er satt for omorganiseringsprosjektet, i tillegg til at vi skal innfri de krav som UiA stiller til en masteroppgave.

En organisasjonsutviklingsprosess kan ifølge Levin og Klev (avsn. 2.5.5) beskrives i tre faser: *problemaforklaring, oppstarten av arbeidet med OU-prosessen og den kontinuerlige lærings-spiralen*. I forbindelse med dette prosjektet kan vi si at kirken i Kristiansand som en del av omorganiseringsprosessen har foretatt en problemaforklaring og satt i verk tiltak i forhold til denne. Vi evaluerer dette i vår oppgave som en *planlagt endring*. Vår inngripen kan sette søkelyset på positive og negative sider ved omorganiseringen, og gjennom vår evaluering håper vi at de ansatte gjennom egen refleksjon kan se hva som i dag fungerer som gode løsninger, og hva som kan gjøres annerledes. Dette vil organisasjonen kunne ta med videre i den kontinuerlige lærings-spiralen.

## 1.3 Oppdragsgivers ønske

Studentgruppens oppdragsgiver er administrasjonen til Kristiansand kirkelige fellestråd (KKF). Vi har samarbeidet med en arbeidsgruppe bestående av kirkesjef Knut Harald Sæth, personalleder Jannicke Greipsland, domprost Helge Smith og tillitsvalgt Svenn-Jørgen Sørensen. Personallederen har vært vår hovedkontaktperson.

Kirken i Kristiansand satte i verk en omorganisering fra 1. september 2006.

Omorganiseringsprosessen ble startet i 2004 da menighetene i Kristiansand ble pålagt ”å bringe driftsbudsjettet i balanse med kirkens økonomiske ramme” (Møteprotokoll for KKF, 7.9.2004). Dette vil i praksis si å spare inn 1,2 millioner kroner. Underveis i omorganiseringsprosessen ble det besluttet at man i tillegg til dette skulle ”vurdere dagens organisering og andre løsninger med tanke på å forbedre/finne optimale løsninger for Kirken i Kristiansand” (Møteprotokoll for KKF, 8.3.2005). Vi er bedt om å evaluere de tiltak som er satt i verk i forbindelse med denne omorganiseringsprosessen og omorganiseringsprosessen som helhet.

## **1.4 Problem utvikling og problemavgrensning**

### **1.4.1 Problem utvikling**

I mai 2007 da vi hadde vårt første møte med arbeidsgruppen, var allerede den økonomiske målsettingen med omorganiseringen innfridd. Det som derfor ble diskutert på de innledende møtene var i hvor stor grad resten av omorganiseringen hadde blitt gjennomført i forhold til de forventningene arbeidsgruppen og administrasjonen hadde til dette. Opprettelsen av Servicetorget i Kirkens hus er en viktig del av omorganiseringen, da Servicetorget ble opprettet for å avlaste alle menighetene med telefoner og andre henvendelser blant annet i forbindelse med melding om dåp, vigsel, dødsfall og inn- og utmeldinger. En annen effekt av omorganiseringen er at flere stillinger i menighetene har blitt redusert, dette gjelder spesielt stillingene til daglige ledere, men også andre funksjoner er blitt berørt.

Som vi kommer tilbake til senere (avsn. 3.4.2), har vi foretatt en dokumentanalyse av de dokumenter som er utarbeidet i forbindelse med omorganiseringsprosessen, og som et resultat av dette og i samarbeid med arbeidsgruppen har følgende målsettinger for omorganiseringsprosjektet fremkommet:

1. Bringe driftsbudsjettet i balanse med kirkens økonomiske ramme. Det vil i praksis si å spare kr 1,2 mill.
2. Visjon: ”Servicetorget – synlig og servicevennlig.”
  - a. Bedre tilgjengelighet med utvidet åpningstid og ett telefonnummer for ”kundene” når de bl.a. skal melde dåp, dødsfall og vielse.
  - b. Tydeliggjøre kirkens ansikt i byen.
3. Servicetorget skal være en avlastning for menighetene.

4. Daglig leder skal få en reell gevinst av omorganiseringen sett opp mot en bedre arbeids- hverdag med færre telefoner og mer arbeidsro.
5. Visjon: ”Å opprettholde lys og liv i menighetskontorene.”
6. Å få til en god omorganiseringsprosess og en løsning som kan aksepteres av menigheten, ansatte og fellesrådet, samtidig som det gis god nok informasjon i prosessen.

Disse målsettingene har dannet grunnlag for vårt videre arbeid med å evaluere denne omorganiseringsprosessen.

Når vi ser på vedtakene i KKF og målsettingene kan vi hevde at det er to hovedbegrunnelser, en effekt av og to premisser for endringene. Den første hovedbegrunnelsene er at man ønsket å spare 1,2 millioner kroner. Denne oppgaven vil ikke evaluere de økonomiske sidene ved omorganiseringen grundig, da KKF raskt var i mål med innsparingene. Den andre hovedbegrunnelsen for endringene var å bedre tilgjengeligheten for publikum. Dette gjorde man ved å opprette et Servicetorg med sentralbord og registreringsfunksjoner. Den ønskede effekten av dette var å avlaste daglig leder for stadige telefonhenvendelser og på den måten bidra til å gi daglig leder en bedre arbeidshverdag. Det var (minst) to premisser knyttet til endringene: Det skulle ”opprettholdes lys og liv på menighetskontorene,” og som en del av en god omorganiseringsprosess skulle ingen ansatte miste jobben. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4 Resultater og drøfting.

Vi har valgt å i hovedsak se på den endringen som kirken har gjennomført som en *planlagt endring*. Vi har derfor lagt vekt på å beskrive den endringen som har skjedd ut fra fire elementer i en endringsprosess: *endringens kontekst, endringens drivkrefter, endringens innhold og endringsprosessen* (Jacobsen, 2004). Disse elementene vil alltid påvirke hverandre; endring kan starte i et av dem og vil da føre til endring i større eller mindre grad i de andre. Videre har vi valgt å se på de teoretiske begrepene som er aktuelle i forhold til denne endringsprosessen. De teoretiske begrepene som blir presentert og satt i sammenheng med endringens fire elementer blir videre drøftet opp mot våre data.

Ved at vi velger å se på endringene som planlagte endringer, velger vi samtidig bort andre tolkningsperspektiver. Når vi ser på endringene som *planlagte*, betrakter vi dem som resultatet av en rasjonell prosess, i lys av ”lovene” om årsak og virkning. Ikke all endring er planlagt, selv om det ofte blir fremstilt slik (ibid.) Alternative forståelseshorisonter kunne vært å se endring som resultat av evolusjonære prosesser, som bestemt av den livsfasen

organisasjonen er i, som dialektisk prosess og maktkamp eller som resultat av tilfeldigheter. I denne evalueringen velger vi å komplettere vår hovedmodell med perspektiver fra modellen om endring som tilfeldighet.

### **1.4.2 Problemavgrensing**

Vi har valgt å plukke ut våre respondenter og informanter fra den populasjonen som de ansatte i KKF inkludert prester, og menighetsrådene utgjør. Publikum er derfor ikke involvert i dette evalueringsprosjektet. Denne avgrensningen fører til at omorganiseringens effekt på publikum blir belyst av de andre deltagerne i evalueringen, og dermed vil ikke dette perspektivet trå like klart frem i oppgaven. Hovedårsaken til denne begrensningen er begrunnet i våre tidsmessige rammer.

## **1.5 Problemstilling**

Med bakgrunn i målsettinger og problemavgrensing er følgende problemstilling valgt for vår oppgave:

*Hvilke konsekvenser har omorganiseringen i Kristiansand kirkelige fellesråd ført til for de ansatte i Domprostiet, og kan økt sentralisering rokke ved kirken som institusjon.*

Denne problemstillingen er todelt, der den første delen er ment som et svar på oppdragsgivers bestilling. Problemstillingens andre del er en teoretisk vinkling som vi har valgt for å forsøke å bidra til en mer overordnet læring rundt temaet sentralisering i denne typen institusjon.

## 2 TEORIGJENNOMGANG

### 2.1 Introduksjon

I dette teorikapitlet presenterer vi aktuell teori som vi mener er relevant å møte vårt forskningsmateriale med. Kapitlet er inndelt på samme måte som resten av oppgaven, etter Jacobsens teori om at organisasjonsendringer berører fire områder: *kontekst, drivkrefter, innhold og prosess* (Jacobsen, 2004). Endringens kontekst handler om hvordan omgivelsene influerer på organisasjonen og om hvilke forventninger omgivelsene har til organisasjonen. Endringens drivkrefter handler om hvilke hensyn det er som ligger bak endringsønsket og som driver prosessen fremover. Endringens innhold dreier seg om hva som er blitt endret. Endringsprosessen handler om måten endringsarbeidet blir gjennomført på, og hvilke hensyn det er naturlig å ta når man skal gjennomføre en endring.

### 2.2 Endringens kontekst

I dette kapitlet vil vi plassere organisasjonen i forhold til kontekst, det vil si i forhold til dens omgivelser. Vi skiller mellom organisasjonens ytre og indre kontekst. Vi vil også presentere teori som hjelper oss til å forstå kirken som institusjon, og teori om sentralisering, som påvirker organisasjonens kontekstuelle betingelser.

#### 2.2.1 Organisasjonen og omgivelsene

*"Det er vanlig å oppfatte organisasjoner som "åpne system." Dette tilsier at organisasjoner er avhengige av og påvirkes av sine omgivelser"* (Grønhaug, 2000:216). De kan også selv påvirke sine omgivelser. Organisasjoner må derfor inngå i et samspill med sine omgivelser. Alle forhold utenfor en organisasjon kan ha en potensiell effekt på organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Omgivelsene utgjør en organisasjons *ytre kontekst*. Konteksten er den større sammenheng som organisasjonen inngår i som både former meninger, interesser og oppfatninger som gjør spesielle handlinger mulige eller vanskelige å få til. *Ytre kontekst inkluderer de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelser en organisasjon befinner seg i* (Jacobsen, 2004:39). I den ytre konteksten vil organisasjonene befinne seg innenfor et spesifikt *domene* eller felt som består av kunder eller klienter, samarbeidspartnere, konkurrenter og regulerende organer (ibid.). Videre vil alle organisasjoner befinne seg i en kulturell og nasjonal kontekst (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Omgivelsene er både organisasjonens ressursgrunnlag og en stadig kilde til usikkerhet, fordi organisasjonene har liten kontroll over det som skjer utenfor deres grenser (ibid.). Man omtaler ofte omgivelsene som institusjonelle eller tekniske. Tekniske *omgivelser* henspiller på de forhold utenfor organisasjonen som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål. Med *institusjonelle omgivelser* sikter man til hva som kjennetegner kulturen i en organisasjons omgivelser. Det vil si hvordan bestemte oppfatninger, verdier, normer og forventninger som er utbredt i omgivelsene kan være bestemmende for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene og dermed for organisasjonens legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Organisasjoner er også under et stadig press fra trender i og krav fra samfunnet rundt seg. De eksisterer fordi samfunnet rundt dem mener at de fyller et behov. Det gjør at folk slutter opp om dem og tilfører dem ulike former for ressurser.

*”Indre kontekst refererer til trekk ved organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske forhold som endringsidéene utvikles i”* (Jacobsen, 2004:39). Vi må dermed også bringe inn det komplekse samspillet mellom menneske og kontekst, mellom individ og struktur og mellom organisasjon og omgivelser.

Endringer i kontekstuelle forhold vil påvirke forhold som innføring av ny struktur, belønningssystem, kvalitetssikringssystem og rekrutteringsopplegg. Dette er systemer som er uavhengige av menneskene som skal inngå i dem. Vi antar likevel at det er en sammenheng mellom kontekstuelle forhold og den faktiske atferd som finner sted i en organisasjon. Vi har en antakelse om at det er en kausal sammenheng mellom kontekst og menneskelig atferd, derfor er det mulig å påvirke atferd ved å endre på de kontekstuelle forholdene.

Endringer vil påvirke relasjonen mellom organisasjonen og omgivelsene. Eksterne aktører ønsker stabilitet i samarbeidsorganisasjoner fordi det gjensidige avhengighetsforholdet mellom organisasjonene og omgivelsene kan gjøre at endringer i en organisasjon også kan utløse behov for å gjøre endringer hos dem organisasjonen samhandler med. Stabilitet gjør det lettere for utenforstående å finne fram til rette vedkommende, samt benytte innarbeidede kontakter og kanaler inn i systemet. Dette kan gi et betydelig eksternt press i mot endring (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Organisasjoner er ikke like, selv om de kan beskrives med de samme begrepene. Ulike organisasjoner danner ulike former for kontekster. Dette betyr at det er umulig å snakke

meningsfullt om organisasjonsendringer ved hjelp av helt generelle termer. I stedet må vi presisere hvilken type organisasjon vi omtaler når vi snakker om endring. Den organisatoriske konteksten er unik fordi den både består av en spesiell struktur og en spesiell kultur preget av ulike normer, verdier og maktforhold (Jacobsen, 2004).

Det er flere måter å forstå forholdet mellom en organisasjon og dens omgivelser på. Hatch (2001) kaller samspillet med kunder, leverandører, regulerende myndigheter, andre organisasjoner, konkurrenter, o.l. for *det inter-organisatoriske nettverket*. Organisasjonens kontekstuelle plassering kan kartlegges gjennom en nettverksanalyse som gir en oversikt over alle de relasjonene organisasjonen har til omgivelsene. Et problem med slike nettverkskart er at de som tegner dem gjerne plasserer sin egen organisasjon i sentrum. På den måten kan man fortegne organisasjonens reelle plassering i omgivelsene og dekke til hva som skjer i periferien av organisasjonen. Organisasjonens relasjoner til omgivelsene kan være informasjon av vesentlig betydning for strategiske valg organisasjonen burde gjøre. Nøyer man seg med å rette oppmerksomheten utelukkende mot organisasjonen og de viktigste aktørene i dens nettverk, står man i fare for å gå glipp av mer generelle krefter som er virksomme i omgivelsene.

### **2.2.2 Institusjon**

Noen organisasjoner har mer grunnleggende funksjoner i samfunnet enn andre. De kalles gjerne *institusjoner*. Institusjoner er gjenkjennbare for omgivelsene i en slik grad at det er knyttet klare forventninger til hvordan de skal opptre og hvilke signaler de skal sende ut til omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Institusjoner har gjenkjennbare kulturtrekk som gir tilhørighet og identitet. De blir derfor noe deltakerne kan slutte opp om og vise følelser til. En institusjon er ikke bare et instrument for utførelse av oppgaver, men får en egenverdi (Nyhlen, 1999).

*”Begrepet institusjonelle omgivelser viser til grunnleggende antakelser, verdier og normer i omgivelsene som preger hvordan man mener at ulike typer virksomheter bør etableres og organiseres, styres, koordineres og ledes... Organisasjoner som ikke passer til slike forventninger, vil lett kunne få et legitimitetsproblem i forhold til omgivelsene, fordi avvik fra forventninger skaper usikkerhet for hva som skjer”* (Jacobsen og Thorsvik, 2007:198). Når vi anvender institusjonell teori må vi betrakte selve organisasjonsstrukturen som menings-

bærende. ”Det betyr at selve organisasjonsstrukturen forteller omgivelsene noe om organisasjonens hensikt med virksomheten, hva man verdsetter og prioriterer og hvordan organisasjonen går fram for å realisere målene” (Jacobsen og Thorsvik, 1997:28). Dette innebærer at organisasjonsstrukturen må reflektere de forventningene som ligger i eksterne verdier, normer og kultur for at organisasjonen skal ha legitimitet i omgivelsene. Institusjoner endres også, men først når det har skjedd endringer i omgivelsene (Jacobsen, 2004).

Jo sterkere grad av institusjonalisering, desto vanskeligere er det å få til endring som blir akseptert. Meyer og Rowan hevder at de fleste organisasjoner i dag er avhengige av støtte og legitimitet fra omgivelsene for å kunne overleve (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

Omorganiseringsforslag vil dermed bli preget og begrenset av identitetsfølelsen som organisasjonen bidrar til hos omgivelsene (Fimreite, 2005). Forslag som går på tvers av identiteten, vil antakelig vekke motstand.

### **2.2.3 Sentralisering**

Sentralisering handler dypest sett om hvilket nivå som tar beslutninger i en organisasjon. I en *sentralisert* organisasjon tas de endelige beslutningene høyt oppe i organisasjonen. I en *desentralisert* organisasjon blir avgjørelser fattet på et lavt nivå (Busch et al., 2007). Desentraliserte organisasjoner baserer seg på medvirkning fra mange medlemmer i beslutningsprosessen (Hatch, 2001).

Hovedargumentene for sentralisering av beslutningsmyndighet er flere. En klar fordel er at det letter koordinering av aktivitetene i organisasjonen, videre er det lettere for den øverste ledelsen å ha overblikk og holde organisasjonen på sporet i den fastlagte retningen. Ved å sentralisere beslutninger om strategi, ressursfordeling og politikk vil en kunne avbalansere de ulike funksjonelle grupperingene mot hverandre og få en besparelse på administrasjon ved at en samler spesialister på ett sted eller i grupper. I en sentralisering vil beslutningsmyndigheten konsentreres hos de dyktigste lederne, som har lang erfaring i organisasjonen. Sentralisering kan gi mulighet for raske beslutninger når uventede kriser truer og uventede situasjoner dukker opp i organisasjonen (Bakka et al., 2004).

Argumenter for desentralisering av beslutningsmyndighet kan være at det blant annet gir ledelsen mulighet til å konsentrere seg om de mest sentrale oppgaver. Desentralisering inne-



bærer frihet under ansvar. Ansatte har større arbeidsmotivasjon når de har muligheten til å påvirke egen arbeidssituasjon. Delegert ansvar gir også flere muligheten til å prøve seg i beslutningssituasjoner. Desentralisering gir dessuten mulighet for fleksibilitet og raske beslutninger på operative nivå i organisasjonen. Menneskene som jobber nær problemene i organisasjonen vet best ”hvor skoen trykker” er og derfor ofte også beste egnet til å ta gode og relevante avgjørelser. Videre betyr desentralisering ofte et økonomisk resultatansvar og enhetens bidrag til organisasjonen blir mer synlig (ibid.).

”En levedyktig, desentralisert organisasjon forutsetter at visse funksjoner er sentralisert” (Bakka et al., 2004:86). Organisasjoner med en sentralisert ledelsesstruktur ser ut til å være bedre i stand til å foreta *revolusjonære/strategiske endringer* enn desentraliserte organisasjoner. Desentraliserte organisasjoner med tett kobling til omgivelsene blir derimot bedre til å gjennomføre små, *inkrementelle endringer* (Jacobsen, 2004). Skal en organisasjon fungere både på et sentralisert og et desentralisert nivå, er det derfor nødvendig å ha systemer som sikrer god informasjonsflyt internt i organisasjonen.

Mintzberg har laget en liste over ulike organisasjonstyper i forhold til hvordan de forholder seg til endring. Motpolene utgjøres av *maskinbyråkratiet* og *ad-hoc-kratiet*. Maskinbyråkratiet er en sterkt hierarkisk og sentralisert organisasjon som kjennetegnes av spesialisert kunnskap, standardisert produksjon og stor grad av regelstyring. Spesialisering gir mulighet til perfektjonering, noe som igjen fører til fokus på interne prosesser. Slike perfektjonerte organisasjoner vokser seg ofte store. Størrelsen ser ut til å gjøre endringer vanskeligere fordi størrelsen innebærer kompleksitet som påvirker manøvrerbarheten og muligheten til å ta opp i seg endrede krav fra omgivelsene. Kjennetegn ved *ad-hoc-kratier*, er løs kobling til hierarkiet med stor grad av beslutningsmyndighet som legges til den operative kjernen. I et desentralisert og vertikalt løst koblet system, er det vanskelig for den sentrale ledelsen å komme med forslag og å gjennomføre endringer. Ansatte har stor innflytelse og stor påvirkningsmulighet på ledelsens beslutninger. Dette vil igjen medføre stor anledning til å motsette seg endring (Jacobsen, 2004).

### **2.3 Endringens drivkrefter**

I dette kapittelet vil vi beskrive de kreftene som kan tenkes å drive frem endringer i en organisasjon. Vi skiller mellom krefter som virker på organisasjonen utenfra (*eksterne*

*drivkrefter*) og krefter som virker for endring innenfra (*interne drivkrefter*). Siden planlagt endring alltid involverer menneskelig vilje, presenterer vi også teori om baser mennesker kan bygge på for å kunne gjennomføre endringer (*maktbaser*). Vi presenterer New Public Management som utgjør et press i retning av endringer innenfor offentlig sektor. Videre beskriver vi også forholdet mellom administrasjon og politikere innenfor en organisasjon og gjør rede for ulike former for motstand mot endringer.

Vi skiller gjerne mellom *ytre drivkrefter* og *indre drivkrefter* (Jacobsen 2004). Skillet er ikke markert og entydig, men flyter i mange tilfeller over i hverandre. *Ytre drivkrefter* er årsaker til endring som vi kan finne i en organisasjons omgivelser, f.eks. ved at teknologiske forhold, konkurranseforhold eller politiske forhold endrer seg. *Indre drivkrefter* finner vi når det er ubalanse mellom det vi kan kalle interne elementer i organisasjonen, f.eks. ubalanse mellom struktur og kultur eller mellom maktforhold og struktur.

Antonsen og Beck-Jørgensen typologiserer endringsteorier etter dimensjonene *intensjonalitet* (om endringsprosessen er planlagt eller ikke) og *impulsretning* (om den er toppstyrt eller initiert av andre i organisasjonen) (Busch et al., 2007).

Planlagte endringer kan karakteriseres som *proaktive* endringer fordi de skjer på bakgrunn av idéer eller forventninger om hva som vil skje. Endringene gjøres følgelig før man har dårlige resultater å vise til, noe som gjør motiveringsarbeidet ekstra vanskelig (Jacobsen, 2004). Fordi man er i forkant av utviklingen, er det mulig å planlegge endringene og endringsprosessen. Slik endring kan også betegnes som *idédrevet endring*. Fordi endringene ikke kommer som et svar på et ytre press, henger idédrevet endring sammen med indre drivkrefter. Fordelen med proaktive endringer er at man kan få gevinst av å være først ute med noe nytt. Siden denne formen for endring ikke tar utgangspunkt i historien, kan det være vanskelig å få gjennomslag for nødvendigheten av å endre. Ofte kan planlagt endring møte mindre forståelse enn endringer som springer ut av kriser. Dette kan være bakgrunnen for at det er lettere å få til endringer når man har en *endringsanledning*. Dette kommer vi tilbake til i avsnitt 2.3.6.

*Proaktive, planlagte endringer* blir gjort for å møte fremtidige utfordringer. De er basert på læring, der aktørene i organisasjonen aktivt tilpasser seg nye forhold (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Det er likevel få, og først og fremst mindre, endringer som springer ut av proaktiv tenkning (Jacobsen, 2004). Årsaken kan være at det kan fortone seg som gambling å gjøre endringer før de er etterspurt i organisasjonen eller i markedet. Når endringene tar utgangspunkt i hendelser og erfaringer kalles det *reaktiv* eller *krisedrevet endring*. Det handler om å

reagere eller om å svare på forhold av betydning for organisasjonen, som har endret seg. I noen tilfeller kan slik endring få karakter av brannslukning. Krisedrevende endringer blir utløst av ytre drivkrefter. Proaktive endringer er gjerne *inkrementelle*, mens reaktive endringer har en tendens til å være *strategiske* (Jacobsen, 2004). Endringer kan også deles i *strukturelle* og *kulturelle* endringer (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Strukturelle endringer har fokus på organisasjonens *overflatenivå*, - den formelle strukturen som arbeidsdeling, styring og belønningssystemer, koordinering, o.l. Kulturelle endringer går på *dypnivået* i organisasjonen og handler om å endre personers holdninger, meninger og oppfatninger.

*”Helt generelt kan vi si at organisasjoner endres når det er ubalanse mellom ulike interne forhold i organisasjonen eller mellom organisasjonen og dens omgivelser”* (Jacobsen, 2004:51). Denne forståelsen åpner for en rekke mulige utgangspunkt for endring, både i og utenfor organisasjonen. For eksempel kan det være behov for å gjøre endringer i organisasjonen når ressursgrunnlaget endrer seg. Eksempler på hva som ligger i begrepet ressursgrunnlag kan være konjunktursvingninger, endringer i trender og moter, kriser av ulikt slag, svingninger i etterspørsel, økonomiske rammeforutsetninger og endringer i demografien.

### **2.3.1 Lewins teori om sosiale kraftfelt**

Det som kjennetegner organisasjoner er at de er stabile. Det er det som gjør dem gjenkjennbare for omgivelsene og er på en måte det som begrunner deres eksistens. Kurt Lewin er opptatt av å forklare hvordan stabile organisasjoner likevel kan endre seg. Det gjør han ved sine teorier om *sosiale kraftfelt* (Jacobsen, 2004).

Lewin mente at alle sosiale systemer står overfor to typer krefter, de som trekker/driver i retning av endring og de som motsetter seg endring og søker stabilitet. Lewin regner med at forandring er en prosess som går gjennom tre faser der innholdet er *opptining*, *endring/bevegelse* og *tilfrysing*. I opptiningsfasen oppstår det en ubalanse i den likevekten som gir organisasjonen stabilitet. Destabilisering av de gjeldende atferdsmønstrene fører til at motstanden mot forandring overvinnes. Når opptiningsfasen er fullført, går endringsfasen ut på å påvirke bevegelsesretningen i det destabiliserte systemet. Endringene må pågå til det oppstår en ny balanse mellom drivende og hemmende krefter. Da inntreffer en ny tilfrysingsfase, idet de nye atferdsmønstrene stabiliserer seg eller blir institusjonalisert (ibid.).

Kurt Lewins kraftfeltteori bruker uttrykket *drivkrefter* om forhold som trekker eller presser i retning av en endring. ”Felles for alle drivkrefter er at de fungerer som et press på organisasjoner for å skape samsvar mellom interne forhold – struktur, mål og strategi, kultur og maktforhold – og de krav omgivelsene spiller” (Jacobsen, 2004:67). Drivkrefter er imidlertid ikke *deterministiske*, - de er verken objektive eller entydige. Kreftene peker i retning av at endring kan være nødvendig, men det er aldri bare én mulig løsning på et endringsbehov. Organisasjoner har alltid et mulighetsrom å handle innenfor. Når et endringsbehov blir registrert og fortolket, utløser det en idé om endring. Etter at man har identifisert de drivkreftene man må forholde seg til, må man utarbeide ulike løsningsforslag eller planer for hvordan man vil møte utfordringene. Deretter må man gjøre et valg og gjennomføre endringer/sette i verk tiltak. Man velger endringstiltak som man tror kan løse det man ser som organisasjonens problem eller behov, men om man gjorde et godt valg eller om det kunne vært foretatt et bedre valg, kan man først gjøre seg opp en kvalifisert mening om i ettertid (Jacobsen, 2004). Lewins teori viser at det er smertefullt for organisasjoner å endre seg og at man derfor ofte venter til det ikke er noen vei utenom. De fleste strategiske endringene som gjøres er derfor reaktive. Proaktive endringer er oftest små, inkrementelle endringer.

### **2.3.2 New Public Management**

*New Public Management* (NPM) er betegnelsen på en ny lederfilosofi som fra ca. 1980 og fremover har vunnet stadig større innpass offentlig sektor. I forbindelse med økt konkurranse fra private tjenestetilbydere, har også det offentlige tatt prinsipper fra markedsøkonomien inn som en del av ledelses og organisasjonstenkingen i offentlig sektor. Markedstilpasning av offentlig sektor er del av en internasjonal trend for å forsøke å presse ekstra effektivitet ut av offentlig sektor (Maktutredningen, 2003).

Mange forskere har trukket fram tre hovedområder som preger NPM; - tro på ledelse, mer bruk av indirekte kontroll og borger/bruker fokusering (Øgård, 2005). Det er med en Human Relations-orientert leder i sentrum, en ny og mer dynamisk organisasjon skal formes. Overgangen fra direkte autoritet til indirekte kontroll har sammenheng med *public-choice* – *tenkning* som legger vekt på å bruke markedsmekanismer for å hindre offentlig sløsing og holde det ansattes egeninteresser i sjakk. Denne indirekte styringsformen har ført til kvalitetsstyring, balansert målstyring og total kvalitetsledelse har vunnet innpass i det offentlige (ibid.). De store organisasjonene splittes opp i selvstyrte enheter og vekten endres fra regler og rutiner til mål, resultater, kvalitet og konkurranse. I analogi med konsernmodellen i det

private næringsliv, ønsker man å forenkle offentlig sektor til to nivåer (ofte referert til som to-nivåmodellen), der toppledelsen i kommunen bare skal forholde seg til et lite antall ”divisjonsledere” (Jacobsen, 2004). Brukerfokuseringen bidrar til å legge vekt på medvirkning fra brukernes/borgernes side. Det offentlige ansvar overfor borgerne kan sammenlignes med aksjeselskapets ansvar over for aksjonærene. Dette bidrar til en ny bevissthet om forvaltningens ansvar overfor innbyggerne og bidrar til økt fokus på service (Øgård, 2005). I tillegg til dette nevner Christopher Hood større fleksibilitet vedrørende ansettelse og insentiver og sterkere budsjett disiplin som kjennetegn ved NPM (Maktutredningen, 2003). NPM står i kontrast til det tradisjonelle fokuset i offentlig sektor, som har tatt utgangspunkt i en hierarkisk tankegang. Innflytelsen fra NPM gjør at også offentlig sektor nå tar i bruk PR og andre virkemidler for å hente støtte fra organisasjonens omgivelser for å styrke sin egen posisjon og mulighet til å overleve på konkurranseutsatte områder (ibid.). NPM innebærer en form for ”empowerment” - *bemyndiggjøring* både av ansatte i alle deler av organisasjonen som får mer myndighet til å fatte viktige beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 2007) og av organisasjonens kunder som får mer forbrukermakt i forhold til det offentlige tjenestetilbudet. I forhold til tidligere har brukerne nå exit-muligheter også innenfor det tjenestetilbudet det offentlige var monopolist på tidligere. Den brukerorienterte kommunen er nå preget av valgfrihet, åpenhet og dialog med brukerne (Øgård, 2005).

### **2.3.3 Planlagt endring**

Endringer kommer ikke av seg selv. De starter alltid med noen som tenker framover eller reagerer. *Planlagte endringer* kommer i stand fordi noen vil det. De er drevet frem av en idé om behov for endring (Jacobsen 2004:137). Planlagte endringer starter med en analyse av nå-situasjonen, understøttet av empiriske data, som så blir knyttet sammen med oppfatninger om hvordan man skal komme herfra og til dit. De må alltid drives igjennom av noen som har ønske om og makt til å gjennomføre dem. Endringer er knyttet til interesser. Endringer blir ofte initiert av ledelsen fordi de besitter flere maktmidler og dermed større muligheter til å gjennomføre endringer enn de underordnede (ibid.) De blir innført *ovenfra og ned* (top-down). Det er imidlertid ikke noe i veien for at en endringsprosess kan starte hos andre, f.eks. nedenfra hos arbeiderne i organisasjonen (*bottom-up*) (ibid.) En organisasjon har også lommet av uformell makt som gir andre mulighet til å påvirke organisasjonen i retning av endring.

Planlagt endring bygger på en filosofi om organisasjonsendringer som *rasjonelle prosesser*. Rasjonalitet innebærer at beslutninger blir tatt etter analyse av et problem, vurdering av handlingsalternativer og konsekvenser og at man så velger det handlingsalternativet som er mest i samsvar med mål og preferanser (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Planlagt endring forutsetter at organisasjonen må ha et relativt klart mål for hvor den vil, at den må ha relativt sikker kunnskap om behovet for endring, om ulike tiltak eller løsninger og om hvilke effekter de ulike tiltakene har, og at man klarer å iverksette endringen slik den var planlagt. Etter hvert som endringer iverksettes, foretas en vurdering av om effektene av tiltaket tilsvarende de effektene man hadde forventet (Jacobsen, 2004). *Perfekt rasjonalitet* innebærer at beslutningstaker har klare mål og full informasjon om alle mulige alternativ og konsekvenser, og at han/hun kan rangere alle alternativer og velge det resultatet som gir best resultat i forhold til målet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Troen på at det er mulig å kontrollere en endringsprosess og bare påvirke det området man er interessert i å endre, røper et slektskap med naturvitenskapelige metoder. I sin enkleste form bygger teoriene om planlagt endring på at det er en rasjonell sammenheng mellom årsak og virkning. Tatt i betraktning at organisasjoner består av mennesker, er det aldri lett å forutse virkningen av endringer. Det er stor usikkerhet knyttet til alle ledd i en endringsprosess, og det vil nesten alltid følge utilsiktede virkninger av tiltak som settes i gang. Mennesket har ikke kapasitet eller tid til å opptre perfekt rasjonelt. Det vil bare kunne oppnå *begrenset rasjonalitet*. Begrenset rasjonalitet vil si at man ikke har full oversikt over alternative løsninger, men bare vurderer enkelte alternativ og enkelte konsekvenser før en beslutning fattes (ibid.). Man har sjelden klare mål og vil derfor også ha vanskelig for å rangere dem. Begrenset rasjonalitet innebærer også at man behandler informasjon i den rekkefølgen man får del i den, og at man høyst sannsynlig velger det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp (ibid.). Planlagt endring er likevel til en viss grad mulig, under forutsetning av at man velger riktig endringsstrategi og at endringen ledes på riktig måte (Jacobsen, 2004). Sentrale elementer i en endringsstrategi er hva slags mål som ligger til grunn for endringen, hva slags rolle den formelle ledelsen har, hva som er innholdet i endringen, hvordan endringen planlegges, hvordan man skaper motivasjon for endring og hvordan bruken av konsulenter i prosessen er.

For å kunne snakke om planlagt endring må man kunne si noe om før og etter et gitt tidspunkt. Endring kan dermed studeres ved å se på hvordan ulike hendelser utvikler seg over tid (kronologisk). En teori om endring må inneholde elementer av både det vi kan kalle kvantitativ (kronologisk) og kvalitativ (opplevelsesmessig) tid.

Et fokus på prosess og hendelser som utfolder seg over tid, tvinger oss også til å identifisere hvilke aktører det er som handler og driver frem eller hindrer forsøk på endring. Endring er noe enkeltpersoner eller grupper får igjennom, ofte i konflikt med andre mennesker eller grupper og ofte i samarbeid med andre. Endring er i denne sammenheng også en emosjonell prosess som aktiviserer ulike forståelser og oppfatninger av virkeligheten.

### **2.3.4 Makt og autoritet**

Innefor organisasjonsteori er det vanlig å definere makt som en aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat. Maktbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter til tross for at andre er uenige (Jacobsen, 2007). Makt er ofte forbundet med formell posisjon, ofte til ledelsen i en organisasjon, men det finnes som nevnt, også andre kilder til makt. Selv om hver enkelt ansatt har mindre formell makt i organisasjonen enn ledelsen, så kan allianser og nettverk representere så mye makt at de blir vanskelig å komme utenom (Jacobsen, 2004). Enhver endring er avhengig av en koalisjon som stiller seg bak endringen. For å lykkes med en endringsprosess er det viktig å begrense motstanden mest mulig. Dette kommer vi tilbake til i avsnitt 2.3.7. De som kontrollerer formelle belønningssystemer i virksomheten kan bidra til å begrense motstanden ved hjelp av ulike incentivsystemer. Grunnplanet i organisasjonen kontrollerer vanligvis ikke slike incentiver. Endringer med utgangspunkt ”på gulvet” benytter derfor kulturbestemte virkemidler, slik de blant annet kommer til uttrykk gjennom Lysgårds forskning om Arbeiderkollektivet (Lysgård, 1961).

Max Weber skiller mellom tre former for legitimering av makt; *legal autoritet* som har sitt utspring i lover og regler, *tradisjonell autoritet* som bygger på hevdvunne posisjoner eller rollemønstre og *karismatisk autoritet* som henger sammen med en persons personlige evner til å få andre til å følge seg (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I tillegg til Webers tredeling er det vanlig å snakke om *profesjonell autoritet* som henger sammen med den kunnskapen en person sitter inne med. Det er ulike måter å utøve makt på og man skiller gjerne mellom tvangsmakt, byttemakt og overtalelsesmakt. Tvangsmakt innebærer bruk av fysisk eller psykisk makt for å tvinge noen til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Denne formen for makt er det i vår sammenheng bare staten som har legitimitet til å utøve, men elementer av denne formen for makt finner vi også i mobbing og trakassering. I motsatt ende av skalaen har vi *kunnskaps-*

*makt* eller *profesjonsmakt*, som er beslektet med *overtalelsesmakt* (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Den vanligste formen for makt i arbeidslivet er *byttemakt* som bygger på en form for gjensidig avhengighet. Emerson hevder at makt bygger på at A ønsker seg eller er avhengig av et gode B har. Jo sterkere ønske/avhengighet, desto mer makt. B's makt øker med begrensningene i alternative kilder til godet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jacobsen og Thorsvik (2007) angir *syv ulike baser for makt* i en organisasjon: Hierarkisk posisjon, kontroll over agendaen, kontroll over informasjon, kontroller over arbeidsoppgaver, kontroll over sosialiseringprosesser, personlige ressurser og allianser og nettverk (ibid.).

Vi ser at noen maktbaser henger sammen med den formelle organisasjonsstrukturen, mens andre henger sammen med posisjonen i den uformelle organisasjonskulturen. For å utøve makt må aktørene ha evne til å analysere hvilket potensiale for å utøve makt som er til stede og se hvordan denne kan brukes for å oppnå ønskede resultater. Endringsguruen Johan Kotter hevder at "*svært mange endringer mislykkes fordi det ikke er mobilisert en sterk nok allianse bak endringen*" (Jacobsen, 2004:225). Ved å inngå i *allianser*, kan personer som har liten individuell makt få stor makt og innflytelse. Det er alliansetanken som ligger til grunn for fagforeningsvirksomheten. For at en allianse skal få tilstrekkelig styrke til å gjennomføre sine forslag, må alle de mest sentrale, formelle makthavere i organisasjonen være med i alliansen. Det er to måter å danne allianse på. Den ene måten kalles *lukket kompromiss* fordi ledelsen her kan tilby noen incentiver til andre for å støtte opp om sine endringsforslag, uten egentlig å innby til noen reell drøftelse om målene for endringene. Den andre måten kalles *åpnet kompromiss* fordi ulike grupper blir invitert til direkte deltakelse i styringen av endringsprosessen (ibid.).

Mens makt er knyttet til posisjonen i den formelle eller uformelle organisasjonen, er *autoritet* en makt som blir tildelt nedenfra og innebærer et element av tillit. Autoritet er noe en underordnet gir til ledelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Autoritet tildeles bare hvis den underordnede opplever at det er balanse mellom egen ytelse og ledelsens belønning (ibid.).

*Maktbruk* kan være *åpen* eller *skjult*. Skjult maktbruk kalles manipulering og innebærer at saker eller saksopplysninger holdes unna den offentlige drøftingen (Jacobsen og Thorsvik 2007). *Systemisk makt* innebærer at noen har makt til å utforme en struktur eller en kultur i sine interesser, slik at andre mennesker arbeider for deres interesser (ibid.:157). Denne



formen for makt skjer indirekte og er dermed også skjult. Uformell makt baserer seg på menneskets behov for tilhørighet og behovet for å identifisere seg med andre (ibid.). Kontroll over gruppens normer og inngangskontroll (hvem som skal få være med) er derfor en sterk form for makt. Makt kan benyttes både negativt til å undertrykke, og positivt til å skape felles mål og interesser.

### **2.3.5 Forholdet mellom administrasjon og politikere**

Mange vil beskrive forholdet mellom administrasjon og politikere ved hjelp av Max Webers teorier om *det ideelle byråkratiet* (Jacobsen, 1997). Sentralt i Webers teori er skillet mellom politikere og administrasjon. Politikk er å sloss med lidenskap og overbevisning for de verdiene man tror på, mens administrasjon er å legge bort egne meninger og tanker og ikke la egne følelser påvirke forvaltningen. Forskjellen på politikk og administrasjon kan beskrives på ulike måter: Politikk handler om å velge mellom verdier for å finne de beste målene, administrasjon er å finne de beste midlene for å nå målene. *"Politikk går ut på å utforme regler basert på de verdiene man ønsker å se gjennomført. Administrasjon er å anvende disse reglene på den mest effektive måten"* (Jacobsen 1997:22). Mens politikere blir til i kraft av sine oppfatninger og meninger, blir byråkrater til i kraft av sin fagkunnskap og sin erfaring i å håndtere et saksområde. Effektiv administrasjon handler etter Webers teorier om å kunne tilordne enhver situasjon en regel og deretter iverksette de tiltak som regelen foreskrev (ibid.). Byråkraten skulle innta rollen som herskerens tjener, og utføre dennes ordre uansett hva han selv måtte mene om saken. Det var likevel ikke den til enhver tid rådende hersker som skulle adlydes, men det regelverket som var blitt til gjennom en åpen og fri politisk diskusjonsprosess (ibid.).

Idealet om den selvutslettende byråkrat som lydige skal utføre det herskeren befaler, er blitt utfordret av nyere organisasjonsformer innenfor offentlig sektor. Påvirkningen fra *New Public Management* har ført til at offentlig sektor har nærmet seg det private næringslivets organisasjonsformer (Øgård, 2005) Maskinbyråkratiet kan ikke lenger være idealet når offentlig sektor ikke styres med regler, men ved hjelp av rammer og mål. Politikerne nøyter seg ofte med å trekke opp de overordnede målene for virksomheten (målstyring) og overlater i større og større grad til administrasjonen å finne ut hvordan målene skal nås. Virkeligheten er dermed lenger fra Webers todelte ideal for forholdet mellom politikk og administrasjon enn noen gang. Skillet mellom administrasjon og politikk er umulig i praksis (Jacobsen, 1997).

Enhver administrativ avgjørelse kan få politiske dimensjoner og nesten alle politiske beslutninger åpner for en skjønnsmessig tolkning administrasjonen må foreta. Store organisasjoner er dessuten komplekse og umulige å styre ved hjelp av detaljerte regler fra toppen. De vedtakene som blir gjort er av en slik karakter at det er mulig for den enkelte administrator å anvende eget skjønn i de fleste beslutningssituasjoner (Jacobsen, 1997). Det er ikke lenger noe klart skille mellom politikk og administrasjon og de færreste administratorer kan tenkes å opptre helt nøytralt eller lojalt (ibid).

Studier har vist at administrasjonen ikke opptrer som en aktiv politisk aktør som kommer med selvstendige synspunkt i en politisk debatt, men den har en passiv rolle i den forstand at den påvirker muligheten for å kunne gjennomføre en politisk beslutning (ibid.) Administrasjonens rolle som saksforberedere og som mellommenn mellom politikerne og folket, gir dem dessuten en rolle som filter eller "dørvoktere". De vil i stor grad påvirke hvilke synspunkt som når fram til politisk behandling og hvilke premisser vedtakene skal bygge på. Mange mener at administrasjonen antakeligvis først og fremst vil fremme de sakene som støtter opp om egen virksomhet og som viser at administrasjonen driver med viktige oppgaver. Implementeringsstudier viser at sannsynligheten for å få iverksatt en politisk beslutning synker drastisk hvis administrasjonen er uenig i tiltaket (ibid.). Grunnlaget for administrasjonens makt og innflytelse i forhold til politikerne, er som i Webers maskinbyråkratiske modell, den fagkunnskapen og de informasjonene om fagfeltet de besitter. En politiker vil aldri få den detaljkunnskapen om et saksområde som en byråkrat besitter. Det gir byråkraten et faglig overtak på politikeren som bidrar til at offentlig forvaltning blir stadig med profesjonalisert. Administrasjonenes makt øker, mens politikernes avtar.

### **2.3.6 Endringsanledninger**

Planlagte endringer kommer, som tidligere nevnt (avsn. 2.3.3), alltid i stand fordi noen vil det. Når den dominerende maktkonstellasjon i en organisasjon er tilstrekkelig sterk, kan de drive gjennom de endringene de ønsker. Ofte vil imidlertid endringer røre ved komplekse forhold i en organisasjon og de vil ofte møte motstand. Da holder det ikke som begrunnelse at noen, heller ikke at ledelsen, ønsker endringer for å kunne gjennomføre dem. I slike tilfeller må det foreligge en spesiell anledning som gjør det mulig å innføre endringer. En slik anledning er der når det foreligger en oppfatning av at man står overfor en krise (avsn. 2.3). Det er ikke uvanlig at endringer som ikke vinner tilstrekkelig tilslutning i kraft av gode argumenter, likevel blir innført i le av en kriseoppfatning. Kriser fungerer som tvingende argumenter for

endringer, - ”det er ingen vei utenom!” De som ønsker endringer benytter seg av anledningen til å selge sin løsning som den eneste mulige, men som vi så i avsnitt 2.3.1 er det imidlertid aldri bare en mulig løsning på en krise eller et endringsbehov.

Filosofen Hegel antok at utvikling i samfunnet skjer gjennom en stadig konfrontasjon mellom ulike interesser. Ofte vil endring skje etter skjemaet tese – antitese – syntese, dvs. at en oppfatning møtes av en annen motstridende oppfatning som til sist smelter sammen i en felles oppfatning. Når løsningene blir til i skjæringspunktet mellom særinteresser og beslutningsanledninger, er det ikke sikkert det er den beste løsningen som blir valgt, men det er den mulige løsningen ved den aktuelle anledningen (Jacobsen, 2004).

### **2.3.7 Motstand mot endringer**

I Kurt Lewins tenkning omkring organisasjonsendringer (avsn. 2.3.1) er det forholdet mellom kraft og motkraft som bestemmer hvilken fase av endringsforløpet man befinner seg i. Siden organisasjoner består av mennesker, må vi også regne med at det er mennesker som både representerer disse kreftene for og imot endring.

Årsakene til motstand mot endringer kan være mange, f.eks. *logisk motstand, psykologisk motstand, motstand basert på gruppeinteresser, gruppenormer, misforståelser, mangel på tillit, frykt for å feile og naturlig konservatisme* (Haukedal, 2005:285). Logisk motstand bygger på rasjonelle vurderinger, f.eks. hva endringen vil koste av tid og penger og av utilsiktede virkninger. Psykologisk motstand kan være frykt for det ukjente, behov for trygghet og holdninger basert på følelser. Yukl (2006) fremhever mistillitsaspektet ved å plassere det først i en ni-punkts liste over mulige årsaker til motstand mot endringer. Mistillit er i denne sammenheng manglende tillit til dem som initierer og leder en endringsprosess. Lyngdal (1992) og Yukl (2006) fremholder at det er typisk menneskelig å verne om sine interesser. Har man investert mye i gjeldende ordning, vil man fort kunne oppfatte endringer som en trussel mot egne interesser. Når mye endres kan man komme til å tenke at det man har drevet med tidligere ikke kan ha hatt noen særlig verdi. Ofte vil organisasjonsendringer innebære endrede relasjoner mellom den enkelte og organisasjonen som utløser et behov for å reforhandle kontraktsforholdet mellom den ansatte og organisasjonen.

Det er mange *symbolske faktorer* knyttet til et arbeidsforhold, f.eks. plassering og kontorforhold (Jacobsen og Thorsvik, 2007). For noen kan slike symbolske faktorer ha stor betydning og lede til motstand mot endringer. En følge av omstruktureringer og forflytninger kan være at gamle arbeidsgrupper brytes opp og sosiale bånd brytes. Ofte vil organisasjonsendringer også innebære en *reorganisering av makt* og innflytelse i organisasjonen. Alle disse faktorene kan føre til motstand. Endringer kan også medføre krav om å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. For mange vil slike krav om *nyinvesteringer* utløse motstand mot endringer. Ettersom endringer ofte må foretas mens den vanlige driften pågår, kan de innebære behov for en ekstra innsats eller dobbeltarbeid for en periode. Dette kan bli for stridt for noen og resultere i motstand mot endringen. Endringer i organisasjonen kan innebære at noen vil føre til *personlige tap*, det være seg økonomiske konsekvenser, tap av karrieremuligheter, o.l. (ibid.). Dette virker ikke motiverende for å bidra til endring.

Motstand er ikke utelukkende negativt for organisasjonen. Yukl (2006) peker på at motstand mot endring er en energi som kan snus til en positiv kraft i en endringsprosess når motstanden avtar. Siden det er knyttet mye usikkerhet til endring og det er aldri er mulig å avlese om endringen har vært en suksess før i ettertid, kan motstand mot endring bidra til en konstruktiv debatt underveis i prosessen som gjør at resultatene blir bedre enn de ville blitt uten noen innvendinger (Jacobsen, 2004). I en endringsprosess er det viktig at så mange synspunkt som mulig kommer fram for at de valgene man tar skal være vurdert på bredest mulig grunnlag. Manglende motstand i en endringsprosess kan bety at folk egentlig ikke bryr seg og at de er likegyldige til om organisasjonen får suksess eller fiasko (ibid.). Når motstanden blir tatt ut i åpen og kritisk debatt, blir den ikke negativ men bidrar positivt til prosessen ved å gi mulighet for forbedringer og ny læring.

## **2.4 Endringens omfang og innhold**

Kapittelet om omfang og innhold handler om *hva* som endres (innholdet) og *hvor mye endring som finner sted* (omfang) (Fimreite, 2005). Dette forbereder vi ved å hente fram teori om organisasjoner generelt og om kirken spesielt. Vi ser også på teorier om ulike nivåer endringene finner sted på. Vi undersøker teoretisk hva som kan ligge i begrepet organisasjonskultur og hvordan denne kan påvirkes av strukturelle endringer.

Endring kan anta ulike dimensjoner. Alt etter hvor omfattende endringen er, skiller en mellom *inkrementelle* og *strategiske* endringer, eller mellom *evolusjon* og *revolusjon*. Inkrementelle endringer er skrittvis endringer hvor hver endring er relativt liten, som skjer over lang tid og som derfor også møter mindre motstand. Strategiske endringer skjer raskt og er store endringsprosjekter som direkte berører organisasjonens strategiske situasjon (Busch et al., 2007). Strategiske endringer berører organisasjonens struktur, mens inkrementelle endringer berører forhold innenfor den eksisterende strukturen. I et læringsperspektiv vil inkrementelle endringer medføre *enkeltkretslæring*, mens strategiske endringer også vil ha *dobbeltkretslæringens* perspektiver (Hatch, 2001).

### **2.4.1 Organisasjon**

Organisasjoner kan både kategoriseres etter hva de holder på med og ses under synsvinkelen sosiale system. Jacobsen og Thorsvik (2007:13) gir følgende definisjon: ”*En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.*” Begrepet *sosialt* viser til at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre. Begrepet *system* viser til at man er avhengig av ressurser fra omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten. En organisasjon er i varierende grad avhengig av å samarbeide med andre organisasjoner for å skaffe seg tilgang til de ressursene som er nødvendige for virksomheten. Det tredje begrepet *bevisst konstruert* handler om at de er utformet på en bevisst måte, som noen tror er den mest effektive måten å løse oppgavene på. Denne konstruksjonen innebærer en formell struktur med formell fordeling av makt. Organisasjonen er også preget av en kultur der normer, makt og autoritet blir fordelt på en uformell måte. Det siste sentrale begrepet i definisjonen er at organisasjonen er etablert for å *løse oppgaver og for å realisere mål.* ”*Kjernen i enhver organisasjon er altså oppgaveløsning, vanligvis ut fra et ønske om at oppgaven løses på beste måte (kvalitet) med minst mulig bruk av ressurser (effektivitet)*” (Jacobsen og Thorsvik, 2007:14). De skiller også mellom *vareproduserende* og *tjenesteytende* organisasjoner og mellom offentlige og private organisasjoner. Det som kjennetegner offentlige organisasjoner, er at de styres av folkevalgte representanter, er multifunksjonelle (dvs. at de må ta hensyn til flere og muligens motstridende hensyn) og at de ikke opererer i et tradisjonelt marked.

### **2.4.2 Kirkens organisering**

*”Den norske kirken er en teologisk-sosiologisk dobbeltvirkelighet med sin særegne ideologi og sitt formål”* (Skjevesland 1998:97). Dette betyr at kirken både er et *trossamfunn* og en *organisasjon* med trekk som vi gjenkjenner fra andre organisasjoner.

Kirken har to strukturer - *rådsstrukturen* og *embetsstrukturen*. Embetsstrukturen består av (sokne)prest, prost og biskop. Rådsstrukturen består av menighetsråd (MR), bispedømmeråd og kirkemøtet. Fellesrådet (FR) blir i denne sammenhengen å forstå som en spesialfunksjon av menighetsrådets virksomhetsområde. Menighetsråd ble innført ved lov i 1922. Fellesrådet ble ikke lovfestet som en obligatorisk ordning før i Kirkeloven av 7. juni 1996 (KL). KL slår fast at det er soknene som er grunnenhetene i kirken (KL § 2). Hvert sokn har sitt styringsorgan, - menighetsrådet. Den lokale menigheten er en egen juridisk person, klart atskilt fra og selvstendig i forhold til kommunen. Menighetsrådet blir valgt demokratisk blant kirkens medlemmer hvert fjerde år. I tillegg har soknepresten etter loven fast plass i menighetsrådet. Menighetsrådets formålsparagraf er uttrykt i KL § 9.

Fellesrådet er det kirkelige organet på kommunenivå og blir sammensatt av representanter fra menighetsrådene i samme kommune, pluss en av prestene i kommunen som biskopen oppnevner. KL § 14 gir en presis definisjon av hva som er FRs oppgaver: *”Det hovedmønster kirkeloven tegner, er at fellesrådet skal sørge for rammebetingelsene og fordele ressursene for den lokale kirke, mens menighetsrådet har styrende myndighet over det arbeid i felten som søker ”å vekke og nære det kristelige liv i soknet”* (Skjevesland, 1998:94). De kirkelige rådene blir demokratisk valgt med utgangspunkt i kirkens medlemsregister.

Da den nye kirkeloven kom, skapte den usikkerhet hos mange i kirken. Mye av skepsisen ble knyttet til det nye og ”tunge” fellesrådet. Man var redd for at fellesrådet skulle bli for sterkt i forhold til menighetsrådene, med økt sentralisering og byråkratisering som resultat. Kirkemøtet ville, under sin behandling av KL *”begrense fellesrådets kompetanse i et ønske om å desentralisere så mye myndighet som mulig. At fellesrådet har fått en så markant plass i den lokale kirkes ordning, skyldes bl.a. at Stortinget i sin drøfting av kirkeloven uttalte bekymring for at arbeidsgiveroppgavene ikke ville bli ivaretatt på betryggende måte dersom ikke dette ansvar ble lagt i hendene på et fellesråd med kompetent daglig leder”* (ibid:93).

Mens KL § 13 slår fast at *”kirkelig fellesråd skal ha en daglig leder,”* heter det at *”Menighetsrådet kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av*

*virksomheten.*” (KL § 8) Det er verd å merke seg at mens det skal være en daglig leder på fellesrådsnivå, så er paragrafen om menighetsrådets daglige leder en ”kan”- paragraf.

### **2.4.3 Perspektiver og nivåer**

Fordi organisasjoner er komplekse størrelser, er bruk av en flerperspektivistisk tilnærming nødvendig. Hvilket perspektiv man legger på organisasjonen vil f.eks. ha betydning for hvordan man ser på forholdet mellom ledelse og ansatte og hva man tenker om endring. French og Bell (Lyngdal, 1992) illustrerer at organisasjoner har både formelle og uformelle aspekter, med bildet av et isfjell. På overflaten finner vi de formelle aspektene; mål, teknologi, struktur og kompetanse, under overflaten, på *dypnivået*, de uformelle aspektene; holdninger, verdier, følelser, samhandling og gruppenormer. Det er på dette nivå mange av mulighetene og hindringene for organisasjonsendringer befinner seg. I det kulturelle dypnivået vil det også være grunnleggende maktstrukturer som påvirker mulighetene til å gjøre endringer i organisasjonen.

Irgens (2000) presenterer to hovedtilnærminger til organisasjoner i det han kaller *maskinperspektivet* og *tolkningsperspektivet*. Gjennom *maskinperspektivet* forholder vi oss primært til det Pondy kalte lederskapets *overflatestruktur*. Maskinperspektivet forholder seg til verden som om den var konkret, entydig, forutsigbar, styrbar og bygd opp av lineære årsak - virkningsforhold. Tolkningsperspektivet springer ut av en reaksjon i samfunnsvitenskaplige og humanistiske miljøer mot denne positivistisk og naturvitenskaplig inspirerte tilnærmingen. Tolkningsperspektivet er ”*opptatt av at virkeligheten er et resultat av persepsjon, tolkning, meningsskapning, verditilskrivning og menneskelig samhandling*” (ibid:14). Irgens anbefaler å tenke ut fra et dynamisk perspektiv som bruker maskinperspektivet og tolkningsperspektivet som referansepunkter.

Irgens peker på et hvis en bare er opptatt av hva som rører seg på overflatenivået i en organisasjon, kan en bli forledet til å tenke at ”*organisatoriske problemer og utfordringer finner sine forklaringer og løsninger på det nivået vi ser dem...*” (Irgens 2000:130). Dermed står man i fare for å behandle problemene på en kosmetisk måte. Han mener *tolkningsperspektivet* i denne sammenhengen er nødvendig for å avdekke de subjektive og grunnleggende elementene i organisasjonen og den påvirkning disse forholdene har på overflatefenomenene. De som tenker ut fra et tolkningsperspektiv og legger vekt på de menneskelige

aspektene ved organisasjonen, vil ikke bare gjøre strukturelle endringer, men også være oppmerksom på *de mentale modellene* som preger *organisasjonskulturen*. Hvis ikke de dominerende mentale bildene av virksomheten forandres, skjer det heller ingen organisatorisk endring som får betydning for praksis. (ibid.).

#### **2.4.4 Organisasjonskultur**

Det vi tidligere har kalt dyppnivået i organisasjonen (avsn. 2.4.3), er langt på vei sammenfallende med organisasjonskulturen. "*Organisasjonskultur kan defineres som de normer og verdier som gjelder i organisasjonen*" (Haukedal, 2005:371). I kulturen inngår de grunnleggende antakelsene (eller trosforestillingene) og den virkelighetsoppfatningen som er fremherskende (ibid.). Bedriftskultur kan også beskrives som "*det er slik vi gjør tingene her hos oss*" (Skogstad og Einarsen, 2000:102). Henning Bang (1995) oppsummerer de mange definisjonene av organisasjonskultur i en enkelt definisjon: "*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*" (Bang, 1995:23). "*Kulturbegrepet henspeiler på det som er felles i organisasjonsmedlemmenes måter å betrakte verden på og ikke summen av de ulike betraktningmåtene*" (ibid:25). Haukedal (2005) på sin side, synes det er mer korrekt å snakke om ulike *subkulturer* innenfor organisasjonen, enn om én felles organisasjonskultur. Årsaken er det mangfold av mennesker og grupper som en organisasjon kan romme.

Organisasjonskulturer kjennetegnes ved at normer, verdier og grunnleggende antakelser er internalisert, dvs. at de tas for gitt av det enkelte medlem (Bang, 1995). Den kan ikke vedtas av en ledelse og trykkes ned over hodet på de ansatte. Kulturen vokser frem i det sosiale samspillet i organisasjonen. Den vil påvirkes av endringer i organisasjonen, men man kan ikke på forhånd vite med sikkerhet hva en endring vil gjøre med kulturen. Kulturen blir skapt av formelle og uformelle holdninger som gjør seg gjeldende i organisasjonen.

Skogstad og Einarsen (2000) skiller mellom *klima* og *kultur* i en organisasjon. Organisasjonsklimaet beskriver atferden i organisasjonen, mens kultur handler om underliggende normer og verdier. Klimaet er atferd på overflatenivå, mens kulturen er de underliggende verdier og antagelser. Ledelsen kan styre klimaet ved hjelp av regler men først når reglene er akseptert og internalisert av alle, er de blitt en del av kulturen.



Van Muijen et al. ser for seg ulike lag i organisasjonskulturen. Som modell kan dette fremstilles som konsentriske sirkler der artefaktene er det ytterste laget, og videre innover følger atferdsmønstre, normer og verdier. Kjernen består av organisasjonens grunnleggende antakelser (Skogstad og Einarsen, 2000). Artefaktene kan beskrives ut fra objektive kriterier, mens lagene innenfor bare kan beskrives med utgangspunkt i subjektive fortolkninger.

## **2.5 Endringsprosessen**

Endringsprosessen er det som binder sammen kontekst og substans. Den dreier seg om hvordan endringen er blitt organisert og hvordan samhandlingen i organisasjonen har funnet sted underveis. Prosessen har altså betydning for hvordan endring finner sted. Vi henter derfor her fram teori som forklarer hvilken rolle medvirkning, kommunikasjon, etikk og ledelse spiller for en god endringsprosess. Til slutt trekker vi også inn teori som forteller om hvordan de erfaringene man har gjort seg gjennom prosessen kan bli til ny læring for den enkelte og for organisasjonen.

### **2.5.1 Medvirkning og interaksjon**

French og Bell oppsummerer noen sentrale punkter for at en skal oppnå en vellykket OU-prosess: Sentrale aktører i eller utenfor organisasjonen må oppleve at det er problem de ønsker å løse, det må eksterne spesialister/konsulenter til for å gjennomføre endringsprosjektet, ledelsen må støtte endringen og man må få til bred deltagelse av ansatte og mellomledere. Det er viktig å starte med små endringer og bygge på disse etter hvert. Det må tilstrebes stor grad av åpenhet rundt endringen og gjennomføringen, og en må sette av tid til endringen og utvikle intern kompetanse i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

Behovet for deltagelse og medvirkning i endringsprosesser blir særlig understreket av organisasjonsteoretikere knyttet til Human relations-retningen. Begrepet *organisasjonsutvikling* (OU) er på det nærmeste knyttet til humane og demokratiske organisasjoner med vekt på deltagelse, personlig utvikling og samarbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dette perspektivet er videreutviklet innenfor den såkalte sosio-tekniske skolen (STS). STS–tenkning påvirket også de såkalte samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF på midten av 60 -tallet, der man eksperimenterte med å øke graden av medvirkning i arbeidslivet for å forme moderne og effektive organisasjoner. Begrepet *delvis selvstyrte arbeidsgrupper* har sin rot i disse

forsøkene og ligger under mye av den moderne organisasjonsteoretiske tenkningen som har kommet etter den tid (Levin og Klev, 2002).

Medvirkningstenkning bygger på et positivt menneskesyn, i tråd med McGregors y-teori.

McGregor hevder at mennesket har vilje, evner og ressurser til å medvirke og ta ansvar, men at disse egenskapene i alt for liten grad blir verdsatt og utnyttet (Haukedal, 2005).

Medvirkning kan derfor sees fra to synsvinkler, - fra enkeltmenneskets behov for å realisere seg selv og fra bedriftens behov for å benytte de ressursene arbeiderne besitter. *”Medvirkning består av to uavhengige men samtidig innbyrdes avhengige prosesser, nemlig deltakelse og innflytelse. Tankegangen er at deltakelse skal resultere i innflytelse, samt at innflytelse skal legitimere deltakelse”* (Lysø og Sletterød, 2000:115). Større grad av medvirkning vil i så måte fortone seg som en vinn-vinn situasjon.

Lysø og Sletterød har laget en firefeltmodell som viser sammenhengen mellom deltakelse og innflytelse i en endringsprosess (Lysø og Sletterød, 2000:115):

		DELTAKELSE	
		Lav	Høy
INNFLYTTELSE	Liten	<i>Løsninger tres ned over hodet på aktørene</i>	<i>Symbolsk deltakelse</i>
	Stor	<i>Prosess-erobring</i>	<i>Likeverdig medvirkning</i>

Når innflytelsen er liten og deltakelsen lav, opplever mange at sentrale aktører trer løsninger ned over hodet på folk flest. Høy deltakelse og liten innflytelse kjennetegner en *fiktiv* medvirkningsprosess som man så og si tvinges med i. Aktørene kan oppleve seg som gisler i en prosess de ikke har reell innflytelse på. Lav deltakelse og stor innflytelse gir en liten gruppe stor makt til å erobre endringsprosessen, mens forutsetningen for en likeverdig medvirkning er både høy deltakelse og stor innflytelse for de medvirkende.

I nyere organisasjonstenkning er begrepet *intellektuell kapital* og *humankapital* tatt i bruk om de immaterielle verdiene bedriftene rår over, som ikke kan måles i kroner og øre eller er direkte omsettelige, men som er knyttet til det forråd av ressurser som menneskene i organisasjonen besitter (Levin og Klev, 2002). Med ulike mennesker følger det ulike muligheter. Mulighetene som ligger i de ansattes kunnskaper utgjør bedriftenes humankapital. For å

kunne beholde den og gjøre seg nytte av den, må organisasjonen spille på lag med sine ansatte. Godt samspill stiller krav til medvirkning, til kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte og til informasjonsflyten i organisasjonen.

Nylehn (1997) opererer med tre dimensjoner i medvirkning; - autonomi, medbestemmelse og deltakelse. Medvirkning blir mer og mer betraktet som et virkemiddel for å utvikle mer effektive og hensiktsmessige organisasjoner. Medvirkning kan foregå innenfor fem ulike rammer; via markedet, gjennom kollektive ordninger som fagforeninger, som representativ medvirkning, som direkte medvirkning i arbeidssituasjonen og som en holdning som innebærer aksept av variasjon og mangfold (ibid.).

Menneskets behov for medvirkning kan forstås som et behov for kontroll med sine omgivelser. Karaseks *krav-kontroll modell* bygger på at arbeidssituasjonens innebygde krav må balanseres mot personens kontrollmuligheter. Kontroll betyr i denne sammenhengen frihet til selv å bestemme hvordan arbeidet fullføres og å kunne ta avgjørelser på egenhånd når situasjonen krever det (Haukedal, 2005). Det har vært pekt på at mennesket også har behov for kontroll over arbeidstidsordninger (behov for fleksitid), behov for å kunne utforme arbeidsplassen rent praktisk og estetisk og å kunne endre arbeidsplass etter behov. Det kan også være behov for kontroll med det sosiale miljøet, dvs. behov for å regulere hvem en vil omgås med og til slutt behovet for å ha innflytelse på beslutningstaking (Skogstad, 2000).

Medvirkning kan også ses på som et svært sentralt element i det vi til daglig kaller *ledelse*. Hans Morten Skivik forstår ledelse som ”å arbeide for å nå organisasjonens mål ved å samarbeide og arbeide gjennom sine medarbeidere” (Skivik, 2004:26). Å få til et godt samarbeid mellom ledelse og ansatt er selve kjerneidéen i det som kalles *relasjonell ledelse*. Samvirke og samarbeid er interaksjonsord som krever likeverdige parter på begge sider av bordet. Utgangspunktet for et slikt samarbeid må være en etisk posisjon som ser alle parter i organisasjonen som likeverdige ressurser i virksomheten. Det er nettopp i forskjellene på menneskene i organisasjonen det ligger et potensiale for å utvikle organisasjonen. For å gjøre seg bruk av det mangfoldige potensialet i de menneskelige ressursene, kreves det gode relasjonelle ferdigheter som lar det enkelte menneske komme frem med sitt.

### **2.5.2 Kommunikasjon og etikk**

Hensynet til mennesket i organisasjonen kan begrunnes i menneskets grunnleggende behov for å bli sett og hørt. Etikk handler om samspillet mellom mennesker, mellom menneske og natur og mellom grupper av mennesker. Kunnskap og innsikt i moralfilosofi og verdilære har stor betydning for kvaliteten på de dialoger som føres i organisasjoner. Når mennesker søker å få innsikt i hverandres resonnementer og vurderinger, vil det kunne åpne opp for større innsikt og bedre situasjonsforståelse, - noe som igjen vil påvirke omgangstonen og samspillet mellom menneskene i organisasjonen på en positiv måte (Einarsen og Skogstad, 2005).

Garman-Johnsen beskriver respekt som en grunnholdning som må prege dialoger. Respekt kan deles i en *passiv side*, som handler om å la den andre bli synlig og slippe til, og en *aktiv side* som handler om å vise engasjement eller ”stå i situasjonen” (Garman Johnsen, 2005). Carol Gilligan bruker uttrykket *å ha en stemme* om det å føle seg sett og verdsatt. Møter man andre med *respekt*, innebærer det både en ikke-vurderende aksept av den andre og en måte å tiltale vedkommende på som bekrefter dette. Man gir den andre en følelse av *å ha en stemme* (Botnen Eide et al., 2003). Habermas ideal om å etablere en ”herredømmefri samtale/diskurs” har også respekt og likeverd som utgangspunkt. Dialog er ikke et middel for å oppnå noe med den andre, men et mål i seg selv, rettet mot å avdekke meningssammenhenger og å forstå den andre. Deltagerne i en diskurs skal, i følge Habermas, blant annet være i stand til å diskutere på et upartisk og likeberettiget grunnlag. Upartiskhet betyr at argumentene skal være saklig fremlagt og saksorientert; ikke person eller problemorientert. Likeberettigelse betyr at alle deltakere har den samme retten til å komme med argumenter. I tillegg mener han at gjensidig anerkjennelse (resiprositet) er nødvendig i den ideelle samtalsituasjon (Røkenes og Hanssen, 2006).

*Åpenhet* er et annet beskrivende uttrykk for god kommunikasjon. Det kan sidestilles med begrepene oppriktighet eller sannferdighet. En høy grad av åpenhet kan være en indikator på god kommunikasjon, så lenge åpenheten ikke krenker den enkeltes grenser for hva han eller hun vil dele med andre (Botnen Eide, et al., 2003). Det er opplevelse av respekt og likeverd som skaper den tillit og trygghet hos den enkelte som alle gode prosesser og endringer er avhengig av. Tillit kan oppstå umiddelbart og spontant eller vokse frem over tid. Tillit er både en forutsetning for gode prosesser og et resultat av vellykket interaksjon mellom mennesker.

Å ta utgangspunkt i andre menneskers unikhet er også viktig når det gjelder kommunikasjon. Det oppstår ofte uenighet om hva som er blitt sagt og hvilken informasjon som er gitt. Avsender og mottaker oppfatter ting ulikt (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Et slikt resultat skyldes ofte at avsenderen av informasjonen ikke har sjekket hvordan informasjonene er blitt oppfattet. Hvordan ting blir hørt og oppfattet er både språklig og kulturelt betinget. God kommunikasjon må derfor ta utgangspunkt i mottakerens forhold, ikke i avsenderens forhold. Dette kan vanskelig gjøres uten et tett samarbeid og medvirkning fra begge/alle parter i en kommunikasjonsprosess. I denne sammenhengen ser det ut til at *småprat* som ledelsesform kan virke klargjørende og sørge for god kommunikasjon (Ekman, 2004). Dette kommer vi tilbake til i avsnitt 2.5.4. En etisk begrunnelse av menneskets unikhet er gitt av Botnen Eide et al. (et al.) om henviser til Martin Buber, Knud E. Løgstrup og Emanuel Levinas argumentasjon for å sette "den andre" i sentrum.

### **2.5.3 Ledelse av endringer**

Sentrale forskningsfunn tilsier at ledelse betyr mindre i stabile organisasjoner enn i organisasjoner som er i endring. Dette henger sammen med at en i endringssituasjoner trenger en eller flere "som kan fatte ikke-rutiniserte beslutninger, tenke ut visjoner for fremtiden og skape orden i tilsynelatende kaos" (Jacobsen, 2004:213).

En antar at det vanligvis er den formelle ledelsen som først oppdager et behov for endring. Anvender man Lewins kraftfeltteori, blir det oftest ledelsens oppgave å bevege organisasjonen til den *nøytrale sonen* (Jacobsen, 2004), dvs. den tilstanden der stabiliseringskreftene og endringskreftene er like og det er mulig og ønskelig å gjøre endringer.

Planlagt endring krever at noen leder an og andre følger etter. Et viktig spørsmål som lederen må stille er "Hvorfor følger noen det andre sier og gjør? Hvilke egenskaper har, og hvilke aktiviteter utfører, mennesker som får andre til å slutte opp om den veien de har pekt ut?" (Jacobsen, 2004: 217). I forskningen blir dette betegnet som *innflytelsesteknikker*. Begrepet er tett knyttet til makt. Det skilles mellom harde og myke lederstiler. Den *harde* typen overtaler ved å bruke rasjonelle argumenter og den *myke* typen henveder seg til ansattes følelser og benytter inspirasjon, smiger og personlige henvendelser (Jacobsen, 2004). Disse to tilnæringsmåtene sammenfaller med det han kaller *lederstrategi-E* og *lederstrategi-O*. Disse strategiene har igjen likhetstrekk med det Irgens (2000) kaller *maskinperspektiv* og *tolknings-*

*perspektiv* og med det McGregor beskriver i sine *teori-x* og *teori-y* – modeller. Forskjellen mellom de to strategiene kan betegnes som *top-down* eller *bottom-up - strategier*.

Lederstrategi E vil i stor grad nøye seg med en observert atferdsendring. Denne lederen vil bruke *hard innflytelsesteknikk* som baseres på *hard* maktbase. De ansatte gjør det lederen ønsker, så lenge de får belønning. Det foregår et bytte, en *transaksjon*, det må være en form for balanse mellom det man gir fra seg til organisasjonen og det man får igjen av ulike goder. Denne lederstrategien blir derfor også betegnet som *transaksjonsledelse* (Jacobsen, 2004). Relasjonene mellom ledelse og ansatt preges av *instrumentalitet*.

Lederstrategi O er mye mindre instrumentell, og relasjonen leder – ansatt er mer preget av beundring, varme følelser og vennskap. Denne lederstrategien kalles også for *transformasjonsledelse* (Jacobsen, 2004). Målet for en transformativ leder er å skape et verdimeisig samhold innad i organisasjonen.

En viktig ledelsesoppgave under endring blir å skape og opprettholde en følelse av at endringen er tvingende nødvendig. Dette er et budskap det er nødvendig å gjenta gang på gang i en lang periode (Jacobsen, 2004). En vanlig feil er at budskapet er *underkommunisert*. Budskapet når ikke frem, i alle fall ikke til de viktige gruppene. *Overkommunikasjon*, dvs. at budskapet gjentas for ofte, er et mindre problem. Når et budskap blir gjentatt mange nok ganger, blir det oftest ansett for å være sant. Ledelsens aller viktigste oppgave i en endringsprosess er å selge visjonen for endringen og inspirere den enkelte til å delta. Dette kan kalles å være et *inspirerende lederskap*. Ledelsen må tilføre energi til endringsprosessen underveis ved å formidle at endringen er i gang og hvor man står i prosessen (ibid.). Visjonen er en språklig konstruksjon som beskriver en fremtidig virkelighet. Skal visjonen være til inspirasjon må den både representere en utfordring og samtidig være oppnåelig. Åpenbare utopier og virkelighetsfjerne drømmer duger ikke. Visjonen må være inkluderende og ikke bare være opptatt av at den enkelte skal få det bedre.

#### **2.5.4 Småprat**

Småprat kan brukes som en ledelsesform for å sikre god kontakt mellom ledere og ansatte, en slags "management by walking around." Den uformelle småpraten ansatte imellom kan også være det forum der organisasjonskulturen i realiteten formes. Småprat er "*spontant prat, fortrolige samtaler, skitsnakk, historiefortelling, sladder, uformelle samtaler, ja alle samtaler*

*av den typen som ikke er basert på avtalt tid og sted og en forutbestemt dagsorden. Småpraten forutsetter tillit” (Ekman, 2004:35).*

Ekman (2004) hevder at småpraten styrer organisasjonene, selv om sjefen fastsetter mål, struktur og ressurser. Det blir et stadig større sprik mellom sjefens strategier og verdidokumenter og hva medarbeiderne faktisk gjør. Årsaken til dette kan være at tid er blitt en knapp ressurs og at det stilles flere og høyere krav til den enkelte i organisasjonen.

Småpraten er viktig og Ekman hevder at *”uformelle småpratmøter mellom mennesker er fulle av blant annet informasjonsutveksling og læring”* og *”det er i småpraten at vi lærer hverandre å kjenne, og det er der vi skaper en trivsel som gjør at dyktige mennesker vil bli værende på arbeidsplassene sine”* (Ekman, 2004:17 og 18).

Småpraten utvikler sosiale bånd og relasjoner mellom mennesker. Gjennom den lærer man hverandre å kjenne og det utvikles tillit. Småprat har en sosialiserende effekt ved at kultur og normer avslører seg og overføres gjennom den. Det skapes felles tolkninger, det avgjøres hvem som får mandat til å utøve lederskap, hvem man skal høre på og hvem man ikke skal høre på. Det oppstår uformelle ledere, det avgjøres hvem som inkluderes og hvem som ekskluderes. Det fattes uformelle beslutninger. I noen tilfeller kan de uformelle beslutningene være viktigere en de formelle. Historier og fortellinger går fra person til person. Småpraten representerer på denne måten mye læring via erfaringsutveksling mellom medarbeiderne. Småpraten kan lette på trykket etter at man har opplevd noe vanskelig og slik virke debriefende (ibid.).

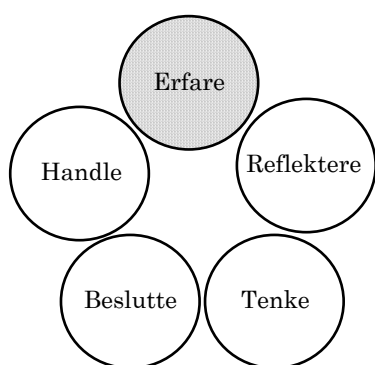
Småpraten er nøkkelen til lederskap, derfor må sjefen delta i småpraten og på den måten vinne tillit hos medarbeiderne. Sjefen kan via småpraten danne seg et bilde av hva medarbeiderne er opptatt av og hvordan de løser sine hverdagsdilemmaer. *”I småpratet formes det kompasset som lar kunnskapsarbeideren navigere gjennom et arbeid fylt av krav”* (Ekman, 2004:62).

Småpraten har en normreproduserende funksjon. Hva som er rett og galt, godt og vondt, tolkes i småpraten. En stor del av denne praten er normdiskusjoner om hva som er ønskelig og bra og hva som er uakseptabelt (ibid.).

### 2.5.5 Læring i organisasjon

Læring er en vesentlig del av alle endringsprosesser. Den vesentligste bestanddelen i læring er refleksjon og evaluering. Læring består i å se sammenhenger mellom det vi gjør og de konsekvensene dette gir (Levin og Klev, 2002). Slike sammenhenger er ikke alltid like enkle å oppdage, derfor er vi avhengige av å lage tilbakekoblinger, dvs. å se konsekvenser og føre dem tilbake til noe som har blitt gjort tidligere.

David Kolbs modell for å beskrive en erfaringsbasert læringsprosess, tar utgangspunkt i praksis, dvs. det man har erfaring med (van Hauen et al., 1998). De neste skrittene i prosessen er refleksjon over de resultatene man har skapt, utvikling av teorier og abstrakte begreper,



Kolbs læringssyklus

beslutning om ny handling (= endring) og til sist testing av endret atferd knyttet til en ny situasjon. Læringen følger etter denne modellen en stadig sirkelbevegelse fra handling til erfaring, via refleksjon og teoridannelse til beslutning om endring/nye handlinger, osv. Kolb mener det er en klar sammenheng mellom "hva man opplever, hvordan man analyserer dette, og hvordan man handler. Nye handlinger (eksperimentering) fører til nye stimuli, som på nytt

analyseres, osv." (Jacobsen og Thorsvik, 1997:299). Dette kaller Kolb en komplett *lærings-syklus* på individnivå.

Siden neste sirkelbevegelse bygger på forrige "runde" med erfaringer og endringer, ville det kanskje være mer sakssvarende å snakke om en *læringsspiral*, - ett uttrykk vi låner fra Levin og Klev (2002). Etter en læringssyklus sendes vi ut på en ny runde, men med et noe annet utgangspunkt enn vi hadde i foregående runde. Dette samsvarer med Illeris oppfatning av læring som en kontinuerlig prosess (Illeris, 2004).

Den organisasjonsutviklingsmodellen som gjerne benevnes som OU (Jacobsen, 2004), følger stadiene i Kolbs læringssyklus. OU skiller seg fra planlagt endring ved sitt slektskap til evolusjonære endringsmodeller. En OU-prosess er egentlig en kontinuerlig serie av små, inkrementelle endringer, mens planlagte endringer som oftest innebærer større, strategiske endringer. Gjennom kontinuerlig endrings- og refleksjonsarbeid blir en organisasjon som holder på med organisasjonsutvikling en *lærende organisasjon*, et uttrykk som oppstod i litteraturen med Peter Senge og boken "The Fifth Discipline" (van Hauen et al., 1998). van



Hauen et al. (1998:39). forstår uttrykket ”*lærende organisation*” som ”*en organisation, der har gjort det til sit væsentligste kulturtræk at lære af erfaring*”. Mary Jo Hatch (2001) mener at de organisasjonene som gjør det godt i fremtiden, er de som ser nytten av medarbeidernes motivasjon og læringsevne og utnytter dette fullt ut på alle nivå i organisasjonen.

Argyris og Schön innfører begrepene *enkelkrets-* og *dobbelkrets- læring*. Enkelkretslæring er læring basert på tidligere erfaring. På bakgrunn av tilbakemeldinger, justerer en atferd eksempelvis ved å unngå tilsvarende feil i fremtiden. I enkelkretslæring er en ikke opptatt av hvorfor problemet oppstod, men man bare løser det. Enkelkretslæring karakteriseres ofte av uttrykket ”*do better*” (Amundsen, 2006). Dobbelkretslæring bringer i større grad inn tenkning og refleksjon over selve utgangspunktet for erfaringene. Man ser man på bakenforliggende årsaker og forsøker å løse problemet (Hatch, 2001). Enkelkretslæring blir å reflektere om ting blir gjort *på riktig måte*, mens dobbelkretslæring handler om å tenke gjennom om man gjør *de riktige tingene*. Dobbelkretslæring blir ofte karakterisert med ordene ”*do different*” (Amundsen, 2006). Argyris og Schön er også opptatt av at læring gir seg utslag i endret atferd. Teoriene har kun til hensikt å hjelpe til med å avdekke forutsetningene for atferd. De hevder at atferd bygger på et sett bruksteorier. De skiller mellom teorier man påberoper seg og bruksteorier. De påberopte teoriene, *theory expoused*, er søndagsteoriene, de vi gjerne vil vedkjenne oss og bli forbundet med. Bruksteoriene *theory in use*, er de vi faktisk bruker i hverdagen. Skal man få til læring og utvikling, må man bli seg bevisst sine bruksteorier (Levin og Klev, 2002). Dette anliggende preget også Nonaka som utfyller Argyris og Schön ved å rette oppmerksomheten mot det han kaller *taus, ukjent* eller *implisitt kunnskap* (ibid.). For at mennesket skal være i stand til å lære og utvikle seg må implisitt kunnskap omdannes til eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen kommer til syne gjennom våre handlinger, men vi legger ikke alltid merke til den selv. Det må derfor legges til rette for *læringsarenaer* der tilbakemeldinger og refleksjon får plass (ibid.). Læring er enkelt sagt er å bli bevisst på sine handlingsteorier slik at man kan endre på dem.

Det er forskjell på læring på individnivå og på organisasjonsnivå. Individuell læring skjer hele tiden fordi den handlende får signaler fra omverdenen som i alle fall ideelt sett utløser refleksjon og endret atferd. Siden organisasjonen som sådan verken har øyne eller ører, kan den ikke lære uten at det legges til rette for det. Vi har tidligere definert organisasjoner som sosiale systemer, dvs. et samspill mellom mennesker som er bundet sammen av organisasjonen. Fordi en organisasjon på denne måten er forstått som et fellesskap, betyr

organisasjonslæring at de som utgjør organisasjonen, lærer noe sammen som setter et nytt preg på organisasjonen. ”*Individuell kunnskap har et potensial, men det kan først utnyttes fullt ut i samspillet med andre*” (Levin og Klev, 2002: 100). For å få til dette, må man skape læringsarenaer der man kan reflektere sammen og på den måten gjøre læring til en del av organisasjonens vesen. Senge beskriver fem disipliner som må prege en organisasjon: systemtenkning, personlig mestring, forståelse av hvilke mentale modeller som preger organisasjonen, bygging av en delt visjon og læring i team der medlemmene både kan lære av hverandre og sammen. Samspillet mellom medlemmene i teamet blir både en betingelse for - og en konsekvens av læring (Levin og Klev, 2002). Resultatet av organisasjonslæring er i følge Paul Moxnes, at det etableres ny kompetanse i organisasjonens struktur, dvs. i organisasjonskart, i dens filosofi og retningslinjer, i dens prinsipper for ledelse, personalforvaltning, opplæring og kommunikasjon (Irgens, 2000).

For at en skal få til kollektiv erfaringslæring er det avgjørende at bedriftskulturen og arbeidsmiljøet er så åpent og trygt at det er lov å gjøre feil og at man våger snakke om det med andre. Et lærende organisasjonsklima er derfor preget av tillit og trygghet.

## 3 METODEBESKRIVELSE

### 3.1 Innledning

Som tidligere beskrevet er problemstillingen for denne masteroppgaven: *Hvilke konsekvenser har omorganiseringen i Kristiansand kirkelige fellesråd ført til for de ansatte i Domprostiet, og kan økt sentralisering rokke ved kirken som institusjon.* Det er valgt en *kvalitativ tilnærming* for å svare på denne problemstillingen både i forhold til valg av metode og for bearbeiding av data, samtidig som prosjektet i stor grad er lagt opp som et *evalueringsprosjekt*. Datainnsamlingsmetodene som er benyttet er *dokumentanalyse, kortmetoden, delvis strukturert gruppeintervju og småprat*. Undersøkelsen er gjennomført som en *tverrsnittsundersøkelse*, da alle undersøkelsene er gjennomført innenfor et relativt kort tidsrom etter at omorganiseringsprosessen i hovedsak er avsluttet.

I dette kapitlet gis det en beskrivelse av hvordan evalueringen er gjennomført knyttet opp mot aktuell teori. Det gis også en teoretisk beskrivelse av datainnsamlingsmetodene og hvordan disse er benyttet. Videre beskrives og begrunnes det arbeidet vi har gjennomført i alle evalueringsprosjektets faser i den rekkefølgen dette ble gjennomført. Det gis også en vurdering av dataenes *reliabilitet* og *validitet*.

### 3.2 Evalueringsprosjekt i kirken i Kristiansand

Studentgruppen er som beskrevet tidligere, bedt om å evaluere den omstillingsprosessen som ble satt i verk i kirken i Kristiansand av Kristiansand kirkelige fellesråd 1.9.2006. I dette delkapitlet vil vi beskrive vårt valg med å legge opp prosjektet som et evalueringsprosjekt etter Sverdrups (2002) *fire faser for et evalueringsprosjekt*. Vi vil gi en kort beskrivelse av hva vi har gjort innenfor hver enkelt fase, og det vil bli henvist til disse fasene senere i oppgaven. Vi vil videre beskrive vår rolle som *evaluatorer*. Når det gjelder utarbeidelse av *evalueringsdesign* og *-kriterier* kommer vi tilbake til dette i avsnitt 3.6. Det samme gjelder *evalueringens retning* som vi beskriver i avsnitt 3.5.

#### 3.2.1 Prosjektets fire faser

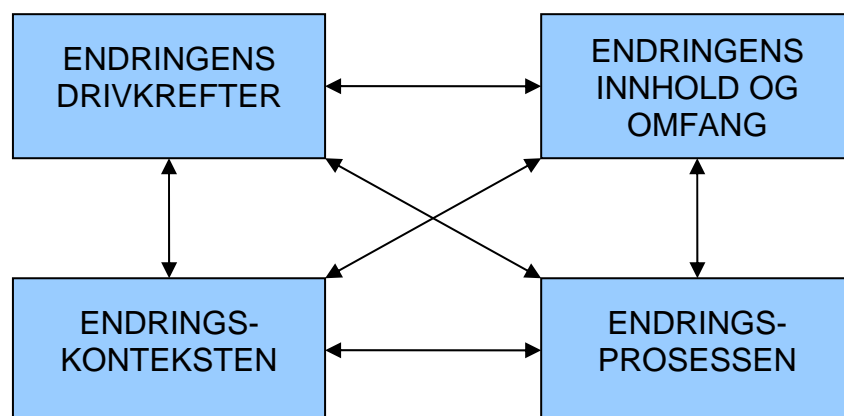
Sverdrup (2002) beskriver at i *den første fasen* i en evaluering, er det viktig å komme frem til en felles problemforståelse med oppdragsgiver og formulere en problemstilling. Det må klargjøres hvilke spørsmål man ønsker at skal besvares og problemstilling må formuleres. Dette vil gi et godt utgangspunkt for evalueringen og forhåpentligvis føre til en god struktur.

Dette prosjektet startet i mai 2007 da studentgruppen hadde de første møtene med arbeidsgruppen. Det ble avklart at evalueringen etter ønske fra arbeidsgruppen først og fremst skulle konsentrere seg om konsekvenser for de ansatte, noe også den formulerte problemstillingens første del viser (avsn. 1.5). Det ble videre avklart at vi stod fritt til å velge andre vinklinger på masteroppgaven i tillegg, slik at denne er i tråd med de forventninger som stilles fra UiA. Når det gjelder omfanget av oppgaven og hvor mange perspektiver som skal tas med, stod vi også her fritt til å velge dette ut fra de tidsrammene som oppgaven må løses innefor.

I *den andre fasen* utarbeidet vi en beskrivelse av hva som skulle evalueres og hvilke aktører som skulle inngå i evalueringen ved å utarbeide en designoppgave. Gjennom en *dokumentanalyse* (avsn. 3.4.2) og samtaler med arbeidsgruppen ble også omorganiseringens tilsiktede målsettinger (avsn. 3.5) klarlagt. Det ble også klarlagt hvilke tiltak organisasjonen hadde satt i verk for å nå disse målsettingene. Studentgruppen utarbeidet også et forslag til hvilke aktører (avsn. 3.6) som skulle inngå i evalueringen. Arbeidet i denne fasen gav oss og oppdragsgiver en felles forståelse av evalueringen, da vi la vekt på en relativt tett kommunikasjon slikt at misforståelser skulle unngås.

Videre ble det i *den tredje fasen* i evalueringen skissert et gjennomføringsopplegg og rammebetingelsene ble avklart med arbeidsgruppen. Vi utviklet evalueringskriterier og et evalueringsdesign. Dette er grundigere beskrevet i avsnitt 3.6. Deretter ble datainnsamling foretatt som beskrevet i avsnittene 3.7 – 3.9.

I løpet av den tredje fasen ble også evalueringskriterier og -design knyttet opp mot aktuell teori. Vi har valgt som beskrevet i kapittel 2, å systematisere våre data etter Jacobsens (2004) modell for en *planlagt endring* der han beskriver fire elementer en slik endring inneholder: endringens kontekst, endringens drivkrefter, endringens innhold og endringsprosessen (Jacobsen, 2004). Ved å følge en modell som er klart og tydelig beskrevet, vil det være lettere å plassere de ulike delene av evalueringen i forhold til hverandre. Det gjør det også lettere å presentere undersøkelsens data på en systematisk og oversiktlig måte. Modellen kan illustreres av følgende figur (Jacobsen, 2004:44):



Ved at vi velger å se på endringene som planlagte endringer, velger vi samtidig bort andre tolkningsperspektiver. Ikke all endring er planlagt, selv om det ofte blir fremstilt slik (ibid.) Alternative forståelseshorisonter kunne vært å se endring som resultat av evolusjonære prosesser, som bestemt av den livsfasen organisasjonen er i, som dialektisk prosess og makt-kamp eller som resultat av tilfeldigheter (Jacobsen, 2004). Endring som evolusjon ser på endringer som noe som vokser frem gjennom naturlig utvikling. Gjennom en rekke små endringer kommer man til sist frem til en hovedendring. Livssyklusmodellen knytter endringer til et mønster av ulike faser i en organisasjons liv. Endring forstått som en dialektisk prosess eller maktkamp beskriver endringer som resultater av maktkamper og seire, knyttet til Hegels begrepsapparat tese-antitese-syntese (ibid.). Den alternative modellen vi finner mest anvendbar på vårt materiale, ser endring som noe tilfeldig, som resultat av det vi i teorien (avsn. 2.3.6) beskriver som en endringsanledning. I denne evalueringen velger vi å komplettere vår hovedmodell med perspektiver fra modellen om endring som tilfeldighet.

I *den fjerde fasen* ble resultatene systematisert etter den samme modellen for planlagt endring som er presentert over. Presentasjon av resultatene og drøfting av disse som ble gjort i denne fasen er presentert i kapittel 4. Anbefalinger er også gitt. Arbeidet i denne fasen er ikke avsluttet når denne oppgaven leveres UiA, da studentgruppen etter dette vil presentere resultatene muntlig for oppdragsgiver og de ansatte og overlevere denne oppgaven.

Når vi ser alle fire fasene under ett, ser vi at selv om vi i hovedsak har fulgt fasenes rekkefølge i vårt arbeid, har vi også når det har vært nødvendig hoppet mellom fasene og blant annet gått tilbake til arbeidsgruppen og foretatt nye avklaringer når det har vært behov for det.

### **3.2.2 Forhold mellom evaluator og oppdragsgiver**

*Evaluator* og *oppdragsgiver* er de sentrale aktørene i et evalueringsoppdrag. Evaluatoren er trukket inn på bakgrunn av sin rolle som kunnskapsprodusent (Sverdrup, 2002). Relasjonen mellom evaluatoren og oppdragsgiveren vil være noe ulik etter hvilken rolle evaluatoren har. Evaluatoren kan være *ekstern* eller *intern*.

I dette evalueringsprosjektet er vi eksterne evaluatorene, og forholdet mellom oppdragsgiver og oss som evaluatorene er noe spesielt i og med at vi er studenter. Dette fordi vi ikke er innleid som betalte konsulenter til et fast oppdrag, men derimot utfører evalueringen uten kostnad for oppdragsgiver, samtidig som vi står relativt fritt til selv å bestemme innholdet i evalueringen innenfor visse gitte rammer (avsn. 1.2). Rammene er fremkommet i samarbeid mellom oppdragsgiver og oss studenter, og de er også godkjent av UiA. Dette gjør at forholdet mellom oppdragsgiver og oss er mer et *partnerskap* enn et *prinsipal – agentforhold* (Sverdrup, 2002).

Det bør stilles både *faglige* og *etiske krav* til en evaluator. Når det gjelder de *faglige kravene* vil disse gå både på teoretisk kunnskap og /eller fagspesifikk kompetanse innenfor det området som skal evalueres, men også på metodisk kunnskap i forhold til selve evalueringens designet (Sverdrup, 2002). Når det gjelder de faglige kravene håper vi at vi har nok teoretisk og metodisk kunnskap til å tilfredsstille disse. I og med at vi er i en utdanningssituasjon, har vi den fordelen at vårt arbeid blir diskutert med veileder, og på denne måten til en viss grad blir kvalitetssikret.

Sverdrup (2002) beskriver at en evaluator også må forholde seg til de *etiske aspektene* ved en evaluering. Evaluators påvirkningskraft kan bli stor blant annet i forhold til endringer av pågående prosesser, og dette kan få konsekvenser for enkeltpersoner. Derfor bør anbefalinger som gis og konklusjoner som trekkes, være tuftet på et solid grunnlag og ikke bare være kvalifisert syning. Likeså bør en evaluator sørge for kildevern, slik at opplysninger som fremkommer ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner som har deltatt. Evaluator bør også holde en viss distanse til alle aktørene, slik at resultatene ikke blir påvirket i en retning. Spesielt viktig er det å holde seg nøytral overfor oppdragsgiver, slik at man ikke presenterer resultater etter hva man tror er ønsket.

Vi har vært bevisst på at vi skulle opptre på en uavhengig måte i dette prosjektet. I forhold til oppdragsgiver og organisasjonen mener vi å ha vært en nøytral og ekstern part, da ingen av oss har eller har hatt noe ansettelsesforhold til kirken i Kristiansand. Selv om en av gruppens medlemmer er prest, har han ikke arbeidet i disse menighetene. Hans styrke er derimot faglig kunnskap om Den norske kirke generelt, noe som styrker gruppens evaluatorrolle. På den

annen siden kan hans arbeid som prest gjøre ham forutinntatt i forhold til hvordan kirken som organisasjon fungerer. Når det gjelder gruppens to andre medlemmer, har vi også et forhold til kirken som medlemmer i Den norske kirke og tilskuere til samfunnsdebatten rundt kirken. Likevel har vi så langt det har vært mulig prøvd å opptre nøytralt og presentere våre funn uten påvirkning fra hendelser utenfor prosjektet. Vi har alle tre bred erfaring fra arbeidslivet og vi mener at vi gjennom dette har kunnskap som hjelper oss i vår opptreden i forhold til oppdragsgiver, informanter og ved utarbeidelse av oppgaven.

### **3.3 Datainnsamling**

#### **3.3.1 Generelt**

I metodelitteraturen skilles det mellom to hovedtilnærminger til datainnsamling, *kvantitativ* og *kvalitativ metode*. *Kvantitativ tilnærming* benyttes når man ønsker å beskrive omfang eller hyppighet av et fenomen, mens *kvalitativ tilnærming* benyttes når man ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av hvordan personer forstår og fortolker en situasjon (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven benytter vi oss av kvalitative metoder, da vi ønsker å gå i dybden på problemstillingen og få frem nyanser av hva deltagerne mener og hva de reflekterer over. Valget av kvalitativ metode er også begrunnet i omstillingsprosjektets delvis skjønnsmessige formulerte målsettinger og studiets art.

I forbindelse med innsamling av data, har studentgruppen valgt å benytte seg av fire metoder: *dokumentanalyse*, *kortmetoden*, *delvis strukturert gruppeintervju* og *småprat*, der gruppeintervju har vært hovedmetoden. I det etterfølgende vil alle disse fire metodene bli teoretisk presentert og vi vil gi en beskrivelse og drøfting av hvordan metodene har blitt brukt i denne oppgaven. Vi har søkt gjennom vår metodebruk å få frem data både fra *tilsiktete* og *utilsiktede virkninger* (Sverdrup, 2002) av omorganiseringsprosessen, og videre både positive og negative konsekvenser av denne.

#### **3.3.2 Induktiv eller deduktiv tilnærming?**

*Induktiv tilnærming* vil si at man tar utgangspunkt i de data som er fremkommet i undersøkelsen, og ved hjelp av disse leder seg frem til den aktuelle teori. En *deduktiv tilnærming* vil på den annen side medføre at man tar utgangspunkt i teorien når man skal se på virkeligheten, for eksempel ved at man undersøker om virkeligheten stemmer med den teorien man har som basis.

Når vi skulle velge prosjekt for denne masteroppgaven, hadde vi på forhånd satt opp noen relativt vide teoretiske rammer som vi ønsket å holde oss innenfor. Derfor var valget av prosjekt deduktivt styrt.

Etter at dette prosjektet ble valgt, tok vi i første omgang utgangspunkt i oppdragsgivers bestilling og prosjektets målsettinger, og videre de data som fremkom fra kortmetoden. Dette dannet grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide. Med utgangspunkt i fremkommede data arbeidet vi derfor induktivt. Likevel hadde vi blant annet endringsteorien (Jacobsen, 2004) med oss hele veien, og brukte denne bevisst ved utarbeidelse av intervjuguide (vedlegg 2), så på den annen side kan vi si at vi også arbeidet deduktivt.

Når vi ser på problemstillingen kan vi nok si at besvarelsen av dennes første del har vært en induktiv prosess, mens besvarelsen av problemstillingens andre del har vært en mer deduktiv prosess. Dette fordi problemstillingens første del er bestemt av oppdragsgivers bestilling, mens den andre delen er mer bestemt etter hvilke teoretiske perspektiver vi har ønsket å fordype oss i.

Konklusjonen blir derfor at vi i denne masteroppgaven både har jobbet induktivt og deduktivt, og at den delen av oppgaven som besvarer oppdragsgivers ønske har vært i hovedsak induktiv, mens den delen av oppgaven der vi selv har valgt teoretisk vinkling for å innfri UiAs rammer for en masteroppgave i hovedsak har vært deduktiv.

## **3.4 Dokumentanalyse**

### **3.4.1 Teoretisk beskrivelse**

*Dokumenter* er i hovedsak skriftlig materiale, men kan også omfatte lyd og bilde (Patel og Davidson, 1995). Dette kan være statistikk og registre, offentlige dokumenter, strategiske dokumenter eller dokumenter der organisasjonen presenterer seg selv for andre. I en undersøkelse regnes ofte denne typen materiale som *sekundærdata*, da materialet er samlet inn og skrevet av andre (Jacobsen, 2005). Ved bruk av slike kilder, må man forholde seg kritisk til dokumentene og foreta en *kildekritikk*, fordi man ikke kan ha oversikt over hvilken utvelgelse det har vært i forkant av den skriftlige presentasjonen. Jacobsen (2005) mener at ut fra den situasjonen man ønsker å studere, vil ikke alt som er skjedd være registrert i dokumenter og ikke alt som er registrert vil være tilgjengelig materiale for undersøkelsen. I tillegg kommer at heller ikke alt som er tilgjengelig blir brukt.



Når man skal vurdere dokumentasjonens pålitelighet må man ta hensyn til om dokumentene er produsert av en *førstehåndskilde* eller en *andrehåndskilde*, som ikke selv har vært tilstede i hendelsen. Videre må man vurdere hvem dokumentet er rettet mot, altså om det er en *privat* eller *offentlig kilde*. Private kilder som dagbøker og interne notater, er i hovedsak ikke ment for andre, mens offentlige kilder som pressemeldinger og årsrapporter, er ment å skulle nå ut til andre mottakere og dermed gjerne kan bli presentert for å gi et bestemt inntrykk (Jacobsen, 2005). I tillegg til å analysere hvem som er mottaker av informasjonen må man også vurdere hvem som er avsender, altså om avsender er en *personlig kilde* eller en *institusjonell kilde*, og hvilken *kvalitet* denne kilden har.

### **3.4.2 Beskrivelse av dokumenter knyttet til Den norske kirke i Kristiansand**

I evalueringsprosjektets andre fase foretok studentgruppen dokumentanalyse av tre typer dokumenter fra Den norske kirke i Kristiansand som vi hadde tilgang til. Dette er Årsrapport 2006 fra Kristiansand kirkelige fellesråd (KKF), Forslag til handlingsprogram 2007-2010 fra KKF og de saksdokumenter som er utarbeidet i forbindelse med omorganiseringsprosessen der avsender er både KKF og kirkesjefens administrasjon.

Gjennom analyse av dokumentene gjorde vi oss kjent med organisasjonen og den omstillingsprosessen som har funnet sted. Dokumentanalysen og samtaler med arbeidsgruppen dannet grunnlag for utarbeidelse av problemstilling (avsn. 1.5), prosjektets målsettinger (avsn. 3.5) og evalueringskriterier (avsn. 3.6).

### **3.4.3 Kildekritikk av dokumenter fra omorganiseringsprosessen i Den norske kirke i Kristiansand**

De dokumentene vi har hatt tilgang til er utarbeidet av KKF og kirkesjefens administrasjon. Det er hevet over enhver tvil at disse dokumentene er originaldokumenter og ekte.

Dokumentene er utarbeidet delvis som offentlige dokumenter, slik som årsrapport og handlingsplan, og delvis som interne dokumenter til bruk i organisasjonen i forbindelse med omorganiseringsprosessen. Alle dokumentene er sendt ut til alle ansatte og menighetsråd, slik at alle har hatt en mulighet for å sette seg inn i innholdet.

Det som derimot kan sies er at alle dokumentene er utarbeidet av omstillingsprosessens ene part, nemlig KKF og kirkesjefens administrasjon, og dermed i stor grad gir uttrykk for det vi kan kalle for ledelsens syn. KKF består av representanter fra menighetsrådene og er denne

organisasjonens styre (vedlegg 1). Dokumentene fra KKF er i tillegg ført i pennen av kirkesjefens administrasjon, og derfor har administrasjonen en stor påvirkningsmulighet på dokumentene. Synet til de ansatte på menighetskontorene og menighetsrådene er ikke på samme måte representert i dokumentene.

### **3.5 Utarbeidelse av målsettinger for omorganiseringsprosjektet**

Som en del av *den andre fasen* i evalueringsprosjektet ble det gjennom dokumentanalyse satt opp de målsettingene som er skriftlig formulert for omorganiseringsprosjektet. Disse ble kvalitetssikret av arbeidsgruppa, da målene delvis er utydelig definert. Målene er etter dette definert som:

1. Bringe driftsbudsjettet i balanse med kirkens økonomiske ramme. Det vil i praksis si å spare kr 1,2 mill.
2. Visjon: "Kirketorget – synlig og servicevennlig."
  - a. Bedre tilgjengelighet med utvidet åpningstid og ett telefonnummer for "kundene" når de bl.a. skal melde dåp, dødsfall og vielse.
  - b. Tydeliggjøre kirkens ansikt i byen.
3. Servicetorget skal være en avlastning for menighetene.
4. Daglig leder skal få en reell gevinst av omorganiseringen sett opp mot en bedre arbeidshverdag med færre telefoner og mer arbeidsro.
5. Visjon: "Å opprettholde lys og liv i menighetskontorene."
6. Å få til en god omorganiseringsprosess og en løsning som kan aksepteres av menighetene, ansatte og fellelrådet, samtidig som det gis god nok informasjon i prosessen.

Som man ser av det overstående er målsettingene i mange tilfeller skjønnsmessig formulert; de er lite målbare, men arbeidsgruppen ønsket likevel en vurdering av i hvor stor grad målsettingene er nådd. Evalueringen som ble gjennomført er derfor en blanding av *summativ* og *formativ evaluering* (Sverdrup, 2002), der spesielt punkt en og to vurderes summativt, mens de andre punktene vurderes mer formativt. I forhold til Sverdrups (2002) fire sentrale retninger innen evaluering, kan vi si at evalueringen av de fem første punktene følger en *beslutningsorientert retning*, der vi måler resultater og konsekvenser i forhold til på forhånd oppsatte målsettinger (apriori målsettinger). Vi kan også si at evaluering av punkt tre til seks delvis følger *den brukerorienterte retningen*, da det er brukernes interesse som legger føringer for evalueringen. Evalueringen av det sjette punktet ligner også på en evaluering etter *den*

*proessorienterte retningen*, da det er læringen og forståelsen av selve prosessen står i fokus. I og med at denne evalueringen skjer i et retrospektivt perspektiv og ikke samtidig med prosessen, innfrir den ikke helt evaluering etter den proessorienterte retningen, da denne helst skal skje samtidig med prosessen.

Krogstrup (2006) kaller derimot evalueringens retninger for evalueringsmodeller, og skiller disse i to hovedkategorier; *resultatevaluering* som har et kontrollerende perspektiv og er summativ og *prosessevaluering* som har et læringsperspektiv og dermed er mer formativ. Etter denne inndelingen vil også de to første punktene bli mest vurdert etter et kontrollerende perspektiv, mens de fire siste punktene mer blir vurdert etter et lærende perspektiv. Men også etter denne definisjonen ser vi at hvis vi skulle kalt dette for en mer ”ren” prosessevaluering, skulle vi evaluert samtidig som omorganiseringsprosessen hadde pågått og interessentene skulle vært mer delaktige i selve evalueringen (Krogstrup, 2006).

Når vi ser alle disse forskjellige måtene å definere evalueringer på, ser vi at vi ikke kan definere vårt evalueringsprosjekt i en entydig retning, det blir en blanding av flere retninger eller modeller. Vi kjenner oss igjen i det Krogstrup (2006:164) beskriver når hun sier ”*at den neutrale og endegyldige evalueringsmodell ikke eksisterer og ikke kan utvikles.*”

### **3.6 Utarbeidelse av evalueringskriterier og evalueringsdesign**

Ut fra de overstående målsettingene og rammebetingelser gitt av arbeidsgruppen og UiA (avsn. 1.2) ble det utarbeidet *evalueringskriterier* som en del av prosjektets *tredje fase*. Dette fordi det er viktig å i etterkant kunne se om det man har oppnådd er i tråd med intensjonene, samtidig som kriteriene er med på å gi retning og innhold til evalueringsdesignet og selve undersøkelsen. Forholdet mellom design- og kriteriefasen er tette og disse legger sterke føringer for gjennomføringen av evalueringen (Sverdrup, 2002). Kriteriene ble basert på *kvalitative vurderinger*, heller enn kvantitative. Grunnene til dette er at målsettingene i prosjektet delvis er skjønsmessig formulert, og som beskrevet tidligere er dette prosjektet lagt opp med en kvalitativ tilnærming (avsn. 3.3.1).

Følgende evalueringskriterier ble satt opp:

1. Sjekke om kr 1,2 mill er spart.
2. Undersøke om ansatte og menighetsrådene opplever at tilgjengeligheten er bedre for folkekirkens medlemmer gjennom opprettelse av Servicetorget

3. Undersøke om ansatte og menighetsrådene mener at Servicetorget avlaster menighetskontorene like mye som rammen er redusert.
4. Undersøke om daglige ledere opplever at de endrede rammevilkår gir en bedre arbeidshverdag og mer arbeidsro nå enn tidligere.
5. Mener de ansatte og menighetsrådene at det er opprettholdt ”lys og liv” i menighetskontorene etter omstillingen?
6. Vurdere alle sider ved omorganiseringsprosessen, herunder informasjon, medvirkning og iverksatte tiltak.

På bakgrunn av evalueringskriteriene og med ønske om å benytte kvalitative metoder, ble det utarbeidet et forslag til *evalueringsdesign*, der *kortmetoden*, *gruppeintervju* og *småprat* ble valgt som datainnsamlingsmetoder. Ved å velge tre datainnsamlingsmetoder i tillegg til *dokumentanalysen*, benyttet vi oss av en *metodetriangulering* (Sverdrup, 2002), for å kunne kontrollere om dataene i undersøkelsene peker i samme retning. Dette ble gjort for å kvalitets-sikre dataene fra hovedinnsamlingsmetoden som var gruppeintervju, samtidig som kortmetoden skulle danne grunnlag for intervjuguiden. I ettertid ser vi at kortmetoden og småpraten utfyller dataene fra gruppeintervjuene.

*Målgruppene* for omorganiseringen er både ansatte, menighetsråd og publikum. For å begrense vår undersøkelse ble deltakerne valgt til å være ansatte og menighetsrådsledere. Det ble valgt å ikke la publikum inngå i *populasjonen*, men heller la de andre deltakerne uttale seg om publikumperspektivet. Menighetsrådsmedlemmene er også kirkens medlemmer, og i den forstand også publikum. Publikum kan kanskje sies å være *motsatt rettsposisjon* (Sverdrup, 2002) i denne omorganiseringsprosessen, og burde kanskje deltatt i undersøkelsen. Samtidig ble det vurdert som tidkrevende å finne nøytrale publikumsdeltagere som kunne ha kunnskap om denne omorganiseringen i kirken, som hadde erfaring med hvordan rutinene fungerte før og nå og samtidig hadde mulighet for å delta på relativt kort varsel. Derfor ble denne gruppen utelatt, da vi antok at de opplysningene som ville fremkomme fra de andre deltakergruppene ville være dekkende også for publikumsgruppen.

Når vi ser evalueringskriteriene i sammenheng med evalueringsdesignet, ble evalueringskriterium 1 hovedsakelig undersøkt ved å innhente data fra Kirkesjefens administrasjon. Kriteriene 2-6 ble alle undersøkt ved dokumentanalyse og datainnhenting fra våre deltagere. Når det gjelder datainnhenting fra gruppeintervjuene er kriteriene 2 og 3 dekket av intervju-

guidens (vedlegg 2) tema 1, kriterium 4 er dekket av tema 2, kriterium 5 er dekket av tema 3. Kriterium 6 dekkes hovedsakelig av tema 4 og 5, men de andre temaene omhandler også til en viss grad dette kriteriet.

Designforslaget ble lagt frem for arbeidsgruppen som ikke hadde innvendinger. Datainnsamlingsmetodene og gjennomføringen av undersøkelsen er beskrevet i de følgende avsnitt 3.7-3.9.

Når vi ser hele evalueringsdesignet under ett, er det klart at vi kunne valgt helt andre metoder for datainnsamlingen og sannsynligvis kommet frem til mange av de samme resultatene som vi presenterer senere i denne oppgaven. Hovedinnsamlingsmetoden vår kunne for eksempel vært dialogkafé eller søkekonferanse. Dette drøfter vi nærmere i avsnitt 3.8.2.

Bruk av kortmetoden som forundersøkelse kunne også vært sløyfet, men vi ser at en form for tidlig informasjonsinnhenting var nyttig med tanke på utarbeidelse av hypoteser (avsn. 3.7.4) og intervjuguide (vedlegg 2). Hadde vi valgt dialogkonferanse eller lignende som hovedmetode, er vår mening at en forundersøkelse hadde vært enda viktigere, slik at vi ikke skulle komme skjevt ut i hovedundersøkelsen.

## **3.7 Kortmetoden**

### **3.7.1 Teoretisk beskrivelse**

*Kortmetoden* er en kvalitativ metode som egner seg til å få frem forhold på den enkelte arbeidsplass, samtidig som ansatte kan uttale seg anonymt (Ebeltoft, 1993). Det viktigste er at deltakerne kan gi uttrykk for hva de mener med egne ord. De kan selv bestemme hva de vil fokusere på når de svarer på et gitt spørsmål.

Kortmetoden er en idédugnad som er egnet til en nå-beskrivelse av hva den enkelte opplever som viktig i organisasjonen. Det er en lite ressurskrevende metode, da virksomheten kan opprettholde sin daglige drift på tross av at undersøkelsen pågår. Metoden er egnet for store enheter og deltakerne får være anonyme. Det er imidlertid viktig å informere de involverte om at utsagnene kan bli offentliggjort. Metoden kan medføre at forhold som ville blitt holdt tilbake ved mer offentlige prosesser kommer frem i lyset. Svakheterne er at noen av deltakerne kan se dette som en anledning til å luften sine irritasjoner om mindre betydningsfulle forhold. Dette fordi de kan uttale seg anonymt og ikke trenger å stå til ansvar for det svar de avgir. Metoden er egnet til å brukes i kombinasjon med andre metoder (Ebeltoft, 1993).

Berg og Eikeland (1997) beskriver følgende fremgangsmåte for kortmetoden:

1. Alle deltakerne får utdelt små kort, der det står et spørsmål som skal besvares.
2. Kortene skal fylles ut med korte svar og kun ett svar per kort. Den enkelte kan svare på flere kort.
3. Svarene legges i egen kasse eller samles inn av en person som deltakerne stoler på.
4. Svarene grupperes eller settes opp hulter til bulter.
5. Listen med svar deles ut til alle.
6. Dersom deltakerne mangler viktige utsagn på den første listen, kan en invitere til ny runde og få frem flere ideer.
7. Den fullstendige listen går til styringsgruppen/arbeidsgruppen.
8. Gruppen prioriterer og planlegger oppfølging.
9. Man kan også ta en ny runde, der deltakerne blir bedt om å prioritere blant forslagene.

### **3.7.2 Bruk av kortmetoden som en forundersøkelse i kirken**

Vi valgte å benytte *kortmetoden* som en forundersøkelse til selve hovedundersøkelsen. Vår tanke var at denne metoden ville gi alle ansatte og medlemmer av menighetsråd en mulighet til å komme frem med sine synspunkter angående omorganiseringsprosessen som helhet og resultatene av denne. Videre antok vi at svarene ville gi oss en pekepinn på hva de berørte parter er mest fornøyd og misfornøyd med, og om det er variasjoner innenfor de forskjellige yrkesgrupper/funksjoner. Vi var også spent på om svarene ville gi oss opplysninger om nye perspektiver ved omorganiseringen som vi på forhånd ikke hadde fått kjennskap til gjennom samtalene med arbeidsgruppen. Vårt ønske var også å benytte dataene fra kortmetoden sammen med de målsettingene som var satt opp fra dokumentanalysen, til å utarbeide hypoteser for det videre arbeidet med undersøkelsen og dernest i utarbeidelsen av intervju-guide. Ved å benytte oss av kortmetoden som en forundersøkelse før gruppeintervjuene, ønsket vi også at denne skulle fungere som en kvalitetssikring sammen med småpratene, på at alle viktige perspektiver ved omorganiseringen kom frem. Svarene fra kortmetoden presenteres sammen med svarene fra gruppeintervjuene i kapittel 4 der det er behov for utfyllende data.

### **3.7.3 Praktisk gjennomføring**

Kortmetoden ble i dette prosjektet gjennomført etter en litt modifisert versjon i forhold til Berg og Eikelands (1997) beskrivelse. Vi utarbeidet kort (vedlegg 3) som ble delt ut sammen

med en forseglet svareske til alle de 12 menighetene og administrasjonen/Servicetorget, totalt 13 esker. Eskene stod ute i perioden 15. til 30. august 2007. Deltagerne kunne skrive så mange kort de ønsket, men kun et synspunkt pr. kort. Personallederen sørget for at eskene ble satt ut og samlet inn, så vi studenter vet ikke hvilken eske som har vært i hvilken menighet. Vi har kun informasjon om hvilken yrkesgruppe/funksjon som har svart, da deltakerne var bedt om å krysse av for dette.

Totalt samlet vi inn 199 kort, og svarene ble sortert etter yrkesgrupper/funksjoner. Svarene fordelte seg som følger: daglig leder 39, menighetsråd 39, prester 30, annet (administrasjon/servicetorg/ osv.) 28, diakon 21, kateket 14, ”ukjente” 11, organist/kantor 7, barne- og ungdomsarbeidere 5 og kirketjenere 5.

Hvor mange som har svart innen hver yrkesgruppe må sees i sammenheng med antall ansatte i den enkelte yrkesgruppe/funksjon, og ut fra dette kan det synes som engasjementet for å svare har vært størst hos daglige ledere, prester, diakoner, menighetsråd og ”andre” som antakelig for det meste er ansatte i kirkesjefens administrasjon og Servicetorget. Disse resultatene vil bli drøftet grundigere i kapittel 4, men her skal vi bare antyde at det kan synes som de gruppene som er mest berørt av omorganiseringen også er dem som er ivrigst til å besvare kortene. Det må likevel bemerkes at det på grunn av avvikling av ferie for enkelte ansatte den første av disse ukene, kan ha blitt en lavere svarprosent enn hvis metoden hadde blitt gjennomført senere på høsten, men på grunn av våre tidsrammer fra UiA så vi oss nødt til å starte med kortmetoden såpass tidlig. Det kom heller ikke frem noen nye perspektiver i det innsamlede materialet i forhold til det inntrykket dokumentanalysen og samtaler med arbeidsgruppen hadde gitt oss, men det skriftlig uttrykte engasjementet og følelsene var kraftigere enn vi på forhånd hadde vært klar over. På grunnlag av deltagelse innen de enkelte yrkesgrupper/funksjoner i kortmetoden ble intervjugruppene satt sammen og dette kommer vi tilbake til i avsnitt 3.8.3.3.

### **3.7.4 Hypoteser**

Med utgangspunkt i de målsettingene som var fremkommet i dokumentanalyse og kvalitetssikret med arbeidsgruppen (avsn. 3.5) og de utsagnene kortmetoden hadde gitt oss, ble følgende hypoteser/forforståelser satt opp:

- ”Store menigheter har fått mer avlastning av Servicetorget enn de små, og dette er mer i overensstemmelse med de reduserte rammer menigheten har fått.”

- ”Gjennom opprettelsen av Servicetorget fremstår kirken i Kristiansand som mer enhetlig og med et tydelig ansikt utad.”
- ”Daglig leder har fått en reell avlastning i form av færre telefoner og mer arbeidsro når Servicetorget ble opprettet. Denne avlastningen tilsvarer de reduserte rammene.”
- ”Kirkens medlemmer opplever det enklere å henvende seg til Servicetorget, enn til den enkelte menighet.”
- ”Det er vanskeligere for publikum nå enn før å komme i kontakt med ansatte på menighetskontorene, da åpningstidene er redusert.”
- ”Daglig leder har mindre tid til å utøve lederfunksjonen i forhold til stab som helhet og enkeltpersoner han har personalansvar for.”
- ”Kirken kunne ha tatt andre grep i denne omorganiseringen, for å unngå en sentralisering fra menighetene til Servicetorget.”
- ”Kirken hadde ikke behøvd å foreta denne omorganiseringen for å spare 1,2 mill.”

Da intervjuguiden ble utarbeidet ble temaene i denne bestemt ut fra en samlet vurdering av målsettinger i prosjektet, de data som fremkom gjennom kortmetoden og hypotesene. Dette kommer vi tilbake til i avsnitt 3.8.3.1.

## **3.8 Gruppeintervju**

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av *delvis strukturerte gruppeintervjuer* som hovedinnsamlingsmetode av kvalitative data. I det følgende vil derfor det teoretiske grunnlaget for gruppeintervju presenteres, og deretter vil den praktiske bruken av metoden i vår oppgave presenteres og drøftes.

### **3.8.1 Gruppeintervju – teoretisk forankring**

#### **3.8.1.1 Hva er et gruppeintervju?**

*Intervju* er en metode som benyttes til innsamling av kvalitative data. Man kan velge å intervju enkeltpersoner eller sette sammen grupper av personer som blir intervjuet samlet. I et *gruppeintervju* vil noe av hensikten med intervjuet være at deltakerne skal snakke sammen om spørsmålene som stilles, og på den måten sette i gang en gruppeinteraksjon. Dette kan sette i gang nye tankerekker hos deltakerne, svarene som avgis kan bli mer veloverveide og nyanserte, deltakerne kan utfordre hverandre og de har større mulighet for å starte en tanke-



prosess som også fortsetter etter at intervjuet er ferdig. Morgan mener at gruppeintervju fremhever hvorfor deltakerne har et spesielt synspunkt, da de må argumentere mer for sitt syn i en gruppediskusjon enn i et individuelt intervju (Jacobsen, 2005).

### 3.8.1.2 Strukturering av gruppeintervju

Gruppeintervjuer kan ha ulik strukturingsgrad, fra det helt *lukkede intervjuet* hvor deltakerne får faste svaralternativer til helt *åpent intervju* hvor deltakerne samtaler rundt et tema uten særlig innblanding fra intervjueren. Mellom disse to ytterpunktene er det flere varianter av *delvis strukturerte gruppeintervjuer*, der det i de fleste tilfeller utarbeides en *intervjuguide* på forhånd med de temaene intervjugruppene skal samtale om i løpet av intervjuet. Intervjuguiden kan også i tillegg til deltema som er basert på det overordnede *forskningsspørsmålet*, inneholde spørsmål som intervjugruppene skal besvare underveis. Intervjuguiden kan i mange tilfeller bli mer en sjekklister for intervjueren, slik at det kan kontrolleres at alle intervjugruppene får besvart de samme spørsmålene. Jacobsen (2005) fremhever at det kan være nødvendig med en viss *pre-strukturering* av intervjuene for å hindre at datamengden blir for kompleks og dermed vanskelig å analysere. Denne pre-struktureringen gjør man likevel i de fleste tilfeller ubevisst, og det derfor er bedre å gjøre den eksplisitt ved å utarbeide en intervjuguide.

### 3.8.1.3 Sammensetting av grupper

Når man skal sette sammen intervjugruppene, er det flere hensyn som må tas. For det første må man bestemme om man skal intervjuer *respondenter* eller *informanter*. Respondenter er de personene som selv er berørt av det temaet som er undersøkelsens mål, mens informanter er de personene som har kunnskap om temaet, men som ikke selv er berørt (Jacobsen, 2005).

For det andre må man bestemme hvor mange personer totalt sett som skal delta i undersøkelsen. Dette er en avveining som må tas både i forhold til det totale utvalget, og variasjonen i dette, men også i forhold til hvor mye tid man kan bruke på gjennomføringen av selve intervjuene og hvor stor datamengde man har mulighet til å analysere i etterkant.

Jacobsen (2005:171) mener at kvalitative intervjuer handler mer om å få frem det unike og spesielle, enn det generelle og typiske, og at man derfor uansett *”ikke kan etterstrebe et representativt utvalg med så få enheter.”*

For det tredje må man bestemme om man ønsker *homogene, middels heterogene* eller *heterogene grupper* (Jacobsen, 2005). I en *homogen gruppe* vil gruppemedlemmene være

mest mulig like. Dette kan være en fordel i forhold til at gruppe-medlemmene kommuniserer lettere med hverandre når de har et felles erfaringsgrunnlag. Ved å velge grupper som er internt homogene, men forskjellige fra hverandre kan man sammenligne ulike gruppers synspunkter. I *middels heterogene grupper*, vil deltakerne ha en eller flere *bruddegenskaper* (Jacobsen, 2005). Dette kan f. eks. være kjønn eller alder hvis disse egenskapene har betydning for undersøkelsen. Dette kan gi gruppen flere perspektiver i det temaet som skal diskuteres. I *heterogene grupper* har deltakerne forskjellig bakgrunn. Dette kan føre til flere konfrontasjoner, men også gi en mer kreativ gruppe (Jacobsen, 2005). Samtidig som man vurderer deltakernes erfaringsgrunnlag, må man også vurdere om de skal kjenne hverandre fra tidligere. Bruker man grupper der deltakerne er kjent med hverandre, kan man risikere at en del informasjon blir skjult for intervjueren, da den forutsettes kjent av gruppen. På den andre side, vil en gruppe som kjenner hverandre være trygge på hverandre, og man kan komme dypere i den informasjonen som utveksles.

Man må for det fjerde også ta stilling til hvor mange personer som skal delta i hver gruppe. Ebeltoft (1993) mener at en gruppe bør bestå av tre til åtte personer, mens Jacobsen (2005) antyder fem til åtte personer. Det som er viktig er at gruppen ikke er for stor i forhold til at alle deltakerne skal komme til ordet og engasjere seg, og den skal heller ikke være så stor at den deler seg i parallelle samtaler. Deltakerne skal også være fysisk i rimelig nærheten av hverandre, blant annet for å oppfatte non-verbal kommunikasjon (Wibeck, 2000). Likevel er det viktig at den er stor nok til at det kommer frem flere synspunkter på det temaet som skal diskuteres. Homogene grupper kan være større enn heterogene (Jacobsen, 2005).

Til sist må man bestemme hvor mange grupper man ønsker å intervju. Minimum antall grupper er tre (Wibeck, 2000). Deretter kan man ved behov utvide utvalget til det ikke fremkommer noe særlig ny informasjon. Glaser og Strauss kaller dette *theoretical saturation* (Wibeck, 2000). Antall grupper vil altså variere i forhold til hvor stort sprik det i utgangspunktet er i den populasjonen som skal intervjues, og hvilket observasjonsnivå man legger seg på i forhold til argumentasjon og gruppeinteraksjon.

#### **3.8.1.4 Praktisk gjennomføring av intervjuet**

*Konteksten* intervjuet foregår i, kan innvirke på resultatene. Nevin mener at deltakerne opptrer mer kunstig i en kunstig kontekst enn i en naturlig kontekst (Jacobsen, 2005). Det kan derfor synes som det er viktig at intervjuet foregår i lokaler som er kjente og trygge for deltakerne og

ikke på for eksempel intervjuerens kontor. Ved gjennomføring av gruppeintervjuer kan det være vanskelig å finne lokaler hvor alle deltakerne er kjent.

*Innsamlingen av data* fra intervjuet kan foregå på forskjellige måter: *notatskriving* av intervjueren, bruk av *båndopptaker/videokamera* eller ved hjelp av *observatør* som skriver notater. *Notatskriving av intervjueren* kan være krevende, da det kan være vanskelig å holde fokus både i samtalen og på noteringen, spesielt gjelder dette i lange intervjuer med mye informasjon. *Båndopptaker og videokamera* gir en mulighet til å gå tilbake og få helt korrekt informasjon om det som ble sagt, men samtidig kan dette føre til at enkelte deltakere binder seg mer i intervjusituasjonen. Det er også svært tidkrevende å transkribere ut all informasjon i etterkant av intervjuene. Bruk av *observatør* som skriver notater, hjelper intervjueren med notatskriving og man er to som kan sammenholde dataene i etterkant av intervjuet, men man er selvfølgelig ikke like sikre på at man har fått med seg alle opplysningene som ved bruk av båndopptaker. På den annen siden vil kanskje atmosfæren være mer avslappende.

*Tidsrammen* for intervjuet bør ikke overstige to timer. Det mest ideelle er kanskje mellom en og en og en halv time (Jacobsen, 2005).

Under selve *gjennomføringen av intervjusamtalen* bør intervjueren tilstrebe en avslappet og vennlig atmosfære. Det er viktig at deltakerne føler tillit både til intervjueren og til hverandre. Dette kan gjøres ved blant annet å gi tilstrekkelig informasjon før selve intervjuet starter opp, være åpen for spørsmål, være aktivt lyttende, be om utdypende svar, sørge for at alle kommer til ordet og dempe dominerende deltakere (Kvale, 1997a).

### 3.8.1.5 Etiske hensyn

Ved gjennomføring av gruppeintervjuer er det viktig at deltakerne blir informert om den *taushetsplikten* intervjueren og eventuelt også observatøren har, i forhold til at den enkelte deltaker er sikret full anonymitet når resultatene skal presenteres. Det er også viktig at deltakerne i gruppen er innforstått med at den informasjonen som kommer frem i intervjusituasjonen skal holdes innenfor gruppen. Dette vil forhåpentligvis også føre til at enkeltpersoner er mer avslappet i gruppen.

Intervjueren har en viktig rolle i forhold til at alle deltakerne skal føle seg trygge i gruppen. Derfor er det viktig at intervjueren bryter inn hvis enkelte deltakere går til verbalt angrep på andre. Det kan også forekomme at deltakere blir følelsesmessig involvert i diskusjonen eller blir for intime, slik at dette i ettertid kan føles ubehagelig for dem det gjelder. Intervjueren bør

derfor i forkant av intervjuet ha gjort seg noen tanker om hvordan man kan endre tema eller foreslå en pause hvis dette skjer (Wibeck, 2000).

### **3.8.2 Begrunnelse for valg av delvis strukturert gruppeintervju som hovedmetode**

Valget av *delvis strukturert gruppeintervju* som hovedmetode i evalueringsprosjektet, er begrunnet i valg av en *kvalitativ metode*, ønsker angående *praktiske rammefaktorer* fra kirkesjefens administrasjon, tidligere erfaringer fra dette studiet og ønsker om å skape rom for videre refleksjon hos deltakerne. Valget av denne metoden kan også gi undersøkelsen et innslag av aksjonsforskning, da deltakerne gjennom samtale setter i gang nye refleksjoner hos hverandre som tas med tilbake til arbeidsplassen og som videre gir grunnlag for nye endringer.

Valget av delvis strukturert gruppeintervju ivaretar den kvalitative tilnærmingen (avsn. 3.3.1), da man velger å la deltakerne gå mer i dybden enn i bredden på det temaet som skal undersøkes. Altså er vi mer interessert i å få frem hvorfor deltakerne har sine synspunkt og la deltakerne utfordre hverandre i forhold til hva de mener om temaet, enn å undersøke hvor mange av alle ansatte som har samme synspunkt.

Når det gjelder de praktiske rammefaktorene, var det et ønske fra kirkesjefens administrasjon, at vi ikke tok ut alle ansatte en hel eller halv dag. Dette var begrunnet i at det krever en del planlegging fra menighetenes side hvis alle skal være fraværende samtidig. Det var dessuten gjennomført en dialogkafé i forbindelse med oppstarten av omorganiseringsprosessen, så motivasjonen for å gjøre dette en gang til var ikke særlig stor. Det var derfor et ønske at vi gjennomførte undersøkelsen ved å ta ut grupper av ansatte eller enkeltpersoner fortrinnsvis på dagtid. Når det gjaldt menighetsrådsmedlemmer var det et ønsket om at disse fortrinnsvis ble intervjuet etter arbeidstid.

Ved å gjennomføre gruppeintervju hadde vi også mulighet til å ”prøvekjøre” vårt opplegg for en gruppe først, og så gjøre korreksjoner før resten av gruppene ble intervjuet. Ved å gjennomføre for eksempel dialogkafé måtte vi ha satset mer på ett kort, og svakheter ved vårt opplegg kunne da fått større konsekvenser for datainnsamlingen.

Vi har gjennom andre prosjekter i denne masterutdanningen gjort oss erfaringer med bruk av forskjellige metoder. Det var derfor også et ønske hos oss om å bruke gruppeintervju som

metode, da dette hadde gitt gode erfaringer tidligere. Intervju av enkeltpersoner ble vurdert som tidkrevende, og vi kunne heller ikke se at dette ville gi noen større gevinst i forhold til datainnhenting enn gruppeintervju. Det ble vurdert at gruppeintervju, nettopp på grunn av interaksjonen mellom respondentene, ville kunne gi vel så grundige resultater. Når delvis strukturert gruppeintervju ble valgt, var dette fordi vi så et behov for å ha en viss struktur på selve intervjuet, slik at alle intervjugruppene kom innom de samme perspektivene ved temaene, samtidig som samtalen kunne gå relativt fritt.

### **3.8.3 Planlegging og gjennomføring av gruppeintervjuene**

#### **3.8.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide**

Som tidligere beskrevet (avsn.3.7.4) dannet målsettingene fra dokumentanalysen, dataene fra kortmetoden og de utarbeidede evalueringskriteriene og hypotesene, grunnlaget for utarbeidelsen av intervjuguiden (vedlegg 2). Ved utarbeidelsen av intervjuguiden prøvde vi å *operasjonalisere* (Jacobsen, 2005) de delvis skjønsmessig formulerte begrepene i målsettingene som var gjort noe tydeligere i evalueringskriteriene til konkrete spørsmål. Dette ble gjort ved å dele intervjuguiden opp i fem deltemaer: Servicetorget, daglige ledere, menighetskontorene, omorganiseringsprosessen og ønsket fremtid. Vider ble det utarbeidet delspørsmål under hvert tema. Disse spørsmålene skulle belyse de ulike elementene ved en endring (Jacobsen, 2004) som er beskrevet i kapittel 2. Spørsmålene under hvert tema skulle nødvendigvis ikke stilles til deltakerne, men var ment som en huskeliste for intervjueren, slik at alle intervjugruppene kom innom de ulike perspektivene.

#### **3.8.3.2 Praktisk planlegging av intervjuene**

I forkant av kortmetoden ble det sendt ut et informasjonsskriv til alle ansatte og menighetsrådene, som presenterte oss studenter, beskrev evalueringsprosjektet og hvilke metoder vi hadde planlagt å ta i bruk (vedlegg 4). Dette skrevet fungerte også som informasjon til deltakerne i forbindelse med gjennomføring av intervjuene. I tillegg ble deltakerne innkalt til intervju på telefon og mail, og da ble utfyllende opplysninger gitt.

Hvert intervju skulle gjennomføres av minst to studenter, der den ene intervjuet og den andre var observatør og referent; rollene var altså *deltagende* og *ikke-deltagende observatør* (Patel og Davidson, 1995). Når det var praktisk mulig ønsket vi at alle tre studentene skulle delta, slik at det var to observatører. Dette fordi intervjuene strakk seg over nesten to timer, og vi ønsket å minimere feilkildene. Intervjueren skulle gjennomføre intervjuet etter planen og

prøve å skape en god atmosfære i gruppen, slik at alle følte seg trygge og kom til ordet.

Observatørens oppgave var i tillegg til å ta notater og observere deltakerne, også å komme med tilleggsspørsmål etter hvert tema hvis noe var uklart eller glemt. Det ble ikke benyttet et strukturert observasjonsskjema, så observasjonsteknikken som ble benyttet kan beskrives som *ustrukturerte observasjoner* (Patel og Davidson, 1995). Intervjuguiden (vedlegg 2) gir en mer detaljert beskrivelse av intervjuers og observatørs arbeidsoppgaver.

Det ble også bestemt at diktafon skulle benyttes under intervjuene dersom deltakerne ikke hadde motforestillinger. Dette fordi vi skulle ha mulighet for å kvalitetssikre dataene ved behov. Vi ønsket ikke å transkribere ut alle intervjuene da dette er svært tidkrevende.

Videre ble det bestemt at intervjuene for de ansatte fortrinnsvis skulle foregå innenfor arbeidstiden mellom tirsdag og fredag, da de fleste av kirkens ansatte har fri på mandager på grunn av arbeidstid i helgene. Menighetsrådsmedlemmer skulle innkalles en ettermiddag.

### 3.8.3.3 Utvalg

Studentgruppen valgte som nevnt over å ikke intervju hele *populasjonen* (avsn. 3.6). Dette fordi det ville vært tidkrevende i forhold til våre tidsmessige rammer og fordi vi hadde valgt en kvalitativ tilnærming. Vi gjorde derfor et *utvalg*, basert på at vår analyse av dokumenter, samtaler med arbeidsgruppen og data fra kortmetoden, hadde gitt oss ett inntrykk av hvilke grupper som var mest berørt av omorganiseringen. Utvalget bar altså preg av *skjønn* og var ikke et helt *tilfeldig utvalg*. Det var spesielt utvalget av *enheter* som ble skjønnsmessig vurdert, mens utvalget av personer innenfor hver enhet var et mer tilfeldig utvalg. Dette blir nærmere beskrevet i de følgende avsnitt.

Da vi skulle *velge enheter*, måtte vi først definere hvilken type enhet vi ønsket å benytte oss av i denne undersøkelsen. Vi hadde valget mellom å definere en enhet som et menighetskontor bestående av alle ansatte eventuelt inkludert menighetsrådsmedlemmer eller å definere en enhet som en gruppe av ansatte eller menighetsrådsmedlemmer gruppert etter yrke/funksjon. Det ble valgt å definere en enhet som en gruppe av personer som innehar den samme funksjonen i kirken. Dette er altså et *stratifisert utvalg* (Ringdal, 2007). Begrunnelsen for dette valget er at personer som innehar de samme arbeidsoppgavene, blir en mer *homogen gruppe* og dermed lettere vil kunne diskutere felles opplevelser ved omorganiseringen. En gruppe med ansatte på samme menighetskontor som har forskjellige arbeidsoppgaver vil være

en mer *heterogen gruppe*, da vi antar at erfaringene fra omorganiseringsprosessen vil være svært ulik, selv om de stort sett har sitt daglige virke ved samme kontor.

Videre ble det bestemt å sette sammen grupper av ansatte som vi gjennom forberedende arbeid antok var mest berørt av omstillingen. Dette var altså et *skjønnsmessig utvalg*. Disse ansatte var daglige ledere, ansatte på Servicetorget og prester. Vi ønsket også å ha en kontrollgruppe med andre ansatte, og denne ble satt sammen av diakoner, kateketer, barne- og ungdomsarbeidere og kantorer. For å få belyst hvordan omorganiseringen hadde påvirket menighetsrådene og publikum, ble det bestemt at vi også skulle ha en gruppe bestående av menighetsrådsledere.

Det ble videre bestemt at hver gruppe skulle bestå av representanter fra de forskjellige menighetsstørrelser, da det etter omorganiseringen er slik at små menigheter har 0,5 daglig leder, mellomstore menigheter har 0,8 daglig leder og store menigheter har 1,0 daglig leder (vedlegg 1). I tillegg hadde vi fått informasjon fra arbeidsgruppen om at de store menighetene tidligere hadde mange flere telefonhenvendelser til menighetskontorene enn de små menighetene, og at avlastningen til Servicetorget derfor er ulik i forhold til menighetsstørrelse. Dette gjorde at vi så det hensiktsmessig å sette sammen intervjugruppene slik at disse perspektivene ble belyst. Intervjugruppene hadde dermed fått en ekstra *bruddegenskap*, som gjorde dem *middels homogene*.

*Valget av personer* som deltakere i intervjugruppene er basert på *tilfeldig utvalg*. Arbeidsgruppens representanter ble ikke plukket ut til å delta i gruppeintervjuene, men utover dette ble deltakerne plukket blant alle ansatte på menighetskontorene, Servicetorget og menighetsrådsmedlemmene. Da mange av de ansatte på Servicetorget er daglige ledere som har 80 % stilling på menighetskontorene og 20 % stilling på Servicetorget, ble det valgt å la en av disse delta i begge intervjugruppene slik at daglig ledergruppen hadde en representant fra en mellomstor menighet, samt at servicetorggruppen ble fylt opp med fem deltakere. Når det gjaldt menighetsrådgruppen, var det vårt ønske at denne skulle bestå av ledere fra menighetsrådene. Da dette viste seg å være vanskelig, ble denne gruppen bestående av medlemmer fra menighetsrådene, fortrinnsvis ledere eller nestledere.

De ansatte i intervjugruppene er *respondenter* (Jacobsen, 2005) i denne undersøkelsen, da endringene som er gjort påvirker dem direkte. Når det gjelder menighetsrådsmedlemmene er de en blanding av *respondenter* og *informanter* (Jacobsen, 2005), da endringene har påvirket dem i mindre grad og ikke alle har fulgt hele omorganiseringsprosessen. Ledere av menighetsråd blir vurdert å være nærmere en respondentrolle enn andre medlemmer, da det er

leder som har mest kontakt med daglig leder og menighetskontoret i forbindelse med saksforberedelse og lignende.

Når det gjelder *den totale deltakelsen* i undersøkelsen ble det i utgangspunktet innkalt seks personer til hver av de fem intervjugruppene. Dette er 24 ansatte og seks menighetsrådsmedlemmer. Da ikke alle møtte opp ble det totale antallet 20 ansatte og fem menighetsrådsmedlemmer. Av de ansatte var fire prester, og disse har en annen arbeidsgiverlinje (vedlegg 1). Vi valgte å beregne den totale populasjonen av alle ansatte som summen av alle ansatte i Kristiansand kirkelige fellesråd og alle prester i Agder bispedømme som har arbeidssted i Kristiansand, slik at den totale populasjonen da er 111 personer i september 2007 da undersøkelsen ble gjennomført. Av disse deltok altså 20 på intervju, og dette gir en bra dekning av antall ansatte i undersøkelsen. Vi vurderte at denne deltakelsen gav en metning i forhold til de data vi samlet inn.

Når det gjelder menighetsrådene er det totale antall medlemmer i gjennomsnitt åtte i hvert av de 12 rådene, og den totale populasjonen er da 92. Med fem deltakerne på intervju får vi en relativ lav dekningsgrad. Tatt i betraktning at menighetsrådsmedlemmene i denne omorganiseringen i mange tilfeller ikke har stor kunnskap om endringen som er gjennomført, da de kom inn i menighetsrådene etter at endringene var trådt i kraft, og heller ikke er særlig påvirket av omorganiseringen, kan dette forsvares. Det kan likevel nevnes at hvis man heller regner at hvert menighetsråd har en stemme i undersøkelsen, på lik linje med at de har en stemme i KKF, er de godt representert i undersøkelsen.

#### 3.8.3.4 Gjennomføring

Alle intervjuene ble gjennomført i siste halvdel av uke 39. Gruppeintervjuene for de ansatte ble avholdt innenfor arbeidstiden mellom kl 9 og 15 og intervjuet med menighetsrådsmedlemmer ble avholdt om ettermiddagen kl 16-18. Alle intervjuene tok mellom 1,5 og 2 timer. I forkant av intervjuene forsikret vi oss om at deltakerne kunne møte, og på grunn av enkelte avmeldinger siste uka, ble noen deltakere innkalt på relativt kort varsel. Dette gjorde at det til slutt var *tilfeldig* hvem som møtte i intervjugruppene, da det forslaget vi i utgangspunktet hadde satt opp ikke lot seg gjennomføre. Likevel fikk vi representasjon fra alle menighetsstørrelser i intervjugruppene.

Alle intervjuene ble avholdt i lokaler i de forskjellige menighetene og i Kirkens hus. Dette var kjente lokaler for deltakerne, og skulle derfor være trygge rammer. Det ble også servert kaffe



og te, og noen ganger litt mat. Intervjuet med menighetsrådsmedlemmer ble startet med at vi spiste litt sammen, siden alle kom rett fra jobb. Dette så vi i etterkant at også hadde den effekten at alle fikk pratet sammen og ble litt kjent før intervjuet startet, da denne gruppen var den eneste der ingen kjente hverandre fra før.

Selve intervjuene ble gjennomført ved at de ble ledet av intervjueren. Alle deltakerne hadde lest *informasjonsskrivet* (vedlegg 4) som vi hadde sendt ut på forhånd, så de var kjent med evalueringsprosjektet. Intervjueren påpekte også taushetsplikten gruppemedlemmene hadde overfor hverandre og anonymiteten i oppgaven, og flere gruppemedlemmer henviste til denne før de uttalte seg om ømtålige temaer. Alle gruppemedlemmene deltok i samtalene, selv om det var noen som pratet mer enn andre. Det varierte derfor litt hvor aktiv rolle intervjueren hadde i de forskjellige intervjuene. Diktafon ble benyttet under alle intervjuene, da ingen av deltakerne hadde motforestillinger mot dette. I fire av intervjuene var vi to observatører, og i intervjuet med servicetorggruppen var vi en. Observatørene kom inn med sine kommentarer helt på slutten av intervjuet, da intervjugruppene hoppet litt mellom de forskjellige temaene. Under intervjuet med servicetorggruppa hadde vi en kort pause etter tema 2, mens de andre intervjuene ble avholdt uten pauser.

Da det var god overensstemmelse i forhold til hva som kom frem av opplysninger i de forskjellige intervjugruppene, altså god *metning*, ble det ikke vurdert å kalle inn flere grupper til intervju.

### 3.8.3.5 Registrering av data

Hovedmetoden ved innsamling av data under intervjuene var *notatskriving* (Jacobsen, 2005). Notatene er meningsfortettinger og sitater, og er kjernen av hva som kom frem i intervjuene. Det ble også brukt diktafon under intervjuene, men dette ble ikke gjort for å transkribere dataene, men kun som en kvalitetssikring av resultatene som vi kunne gå tilbake til dersom det oppstod tvil om utsagnene. En av observatørene hadde hovedansvaret som referent under intervjuet, og referat ble skrevet relativt kort tid etter at intervjuene var avholdt. Referatene ble deretter gjennomgått og kvalitetssikret av intervjuer og observatør.

Det er helt klart at når man sammenligner notatskriving og transkribering av lydopptak, vil transkribering være en mer nøyaktig metode for korrekt innsamling av data, spesielt hvis transkriberingen også inneholder koder for tonasjon, osv. Siden transkribering av alle intervjuene er svært tidkrevende, valgte vi kun å skrive meningsfortattede referater. Vi hadde

mulighet til å kvalitetssikre disse ved å sjekke lydfilene, og vi vurderte derfor dette som nøyaktig nok sett opp mot den tiden vi hadde til rådighet.

### **3.9 Småprat**

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av *småprat* (Ekman, 2004) som en tilleggsmetode til datainnsamling i tillegg til kortmetoden og gruppeintervju. Småprat er beskrevet teoretisk i avsnitt 3.5.4. Her presenterer vi hvordan vi har benyttet oss av småprat som metode for datainnsamling i dette prosjektet.

#### **3.9.1 Småprat brukt som datainnsamlingsmetode**

Vi har valgt å benytte småprat som en tilleggsmetode i dette prosjektet da vi under arbeidet har hatt behov for å utdype vår kunnskap om kirken i Kristiansand. Blant annet er rutinene forskjellige på de enkelte menighetskontorene, og de ansatte har mye *taus kunnskap* som ikke ble gjort eksplisitt under intervjuene. Ekman mener at *"småpraten er den katalysatoren som gjør taus kunnskap synlig"* (2004:86) og at *"den uformelle småpraten er den viktigste ingrediensen i læring. Betydelig viktigere enn formell utdanning"* (2004:87). Vi så det derfor som nødvendig å øke vår kunnskap om organisasjonen. Det var også behov for å utdype enkelte utsagn fra gruppeintervjuene og fra samtaler med arbeidsgruppen og kvalitetssikre andre. Samtidig kom vi i kontakt med flere personer enn dem vi hadde møtt under intervjuene. I tillegg så vi en mulighet for å skape troverdighet og tillit i organisasjonen både før og etter intervjuene.

Rent praktisk ble småpraten gjennomført ved at vi besøkte menighetskontorer i lunchen og ellers pratet med ansatte og menighetsrådsmedlemmer når vi traff dem mer tilfeldig.

Småpraten hadde i utgangspunktet ingen egentlig fast agenda, men berørte det den enkelte var mest opptatt av. Siden de ansatte og menighetsrådsmedlemmene hovedsaklig har et forhold til oss som evaluatorene i dette prosjektet, dreide samtalen seg som regel om evalueringen og omorganiseringen som helhet. Bruk av småprat var en del av *metodetrianguleringen* og i følge Sverdrup (2002) styrker denne vår rolle som evaluatorene.

Bruk av småprat som metode kan medføre at vi har fått en del informasjon som er subjektiv og som ikke er moderert på samme måten som den informasjonen vi fikk i gruppeintervjuene. Samtidig har småpraten gitt oss en mulighet til løsere samtaler, der det har vært mer tilfeldig

hva som har dukket opp. Vi har også på en annen måte hatt mulighet til å forfølge temaer som har gitt oss nyttig tilleggsinformasjon. Siden dataene fra småpratene også har fremkommet med kun en av oss studenter tilstede, er den ikke kvalitetssikret på samme måte som dataene fra gruppeintervjuene, da disse skjedde under mer kontrollerte former. Derfor er småpratene kun en tilleggsmetode, og disse dataene blir ikke tillagt like stor vekt som data fra gruppeintervjuene.

### **3.10 Dataanalyse**

*Dataene fra kortmetoden* ble sortert etter yrkesgrupper/funksjon, og sitatene ble skrevet på et skjema. De utsagnene som var like, ble slått sammen og telt opp. Som beskrevet tidligere dannet dette materialet noe av grunnlaget for utarbeidelsen av hypoteser (3.7.4) og intervjuguide (vedlegg 2), og videre er disse utsagnene også noe av grunnlaget i resultatene som blir presentert i kapittel 4.

*Dataene fra gruppeintervjuene* ble skrevet ned som referater kort tid etter gjennomføringen. Utsagnene ble samlet under det temaet der de hørte hjemme. Deretter ble disse dataene ytterligere *meningsfortettet* ved at de ble satt opp i en matrise, og utsagn som falt utenfor vår undersøkelse ble fjernet. Utsagn som omhandlet samme underspørsmål, ble samlet. Denne matrisen dannet hovedgrunnlaget for de resultatene som er presentert i kapittel 4.

*Dataene fra småpratene* ble nedskrevet som referater samme dag som småpratene hadde funnet sted. Disse dataene bruker vi som tilleggsinformasjon sammen med hoveddataene som er presentert i kapittel 4, i de tilfeller der det har kommet fra nye opplysninger utover det som har kommet frem gjennom kortmetoden og gruppeintervjuene.

Når vi ser på resultatene under ett, er det klart at det er dataene fra gruppeintervjuene som blir tillagt mest vekt, da det er disse som har fremkommet under mest kontrollerte forhold og det er her vi antar at avviket er minst. Dataene fra småpratene vil være mer styrt av hvem som var tilstede under samtalen og det var heller ikke struktur på disse samtalene. Når det gjelder kortmetoden, er disse dataene også fremkommet slik at hver enkelt har kunnet komme frem med sine synspunkter anonymt, men her kan det ut fra håndskrift synes som enkelte har vært mer ivrige enn andre og fylt ut mange kort, og da vil utvalget bli noe skjevt. Derfor blir ikke disse dataene tillagt like stor vekt som dataene fra gruppeintervjuene når resultatene presenteres.

### 3.11 Validitet og reliabilitet

Validitet er å forstå som en undersøkelses gyldighet, mens reliabilitet er undersøkelsens pålitelighet (Kvale, 1997b).

#### 3.11.1 Validitet

Når vi skal vurdere dette prosjektets validitet skal vi ”*vurdere om evalueringen faktisk evaluerer det den sier at den skal evaluere*” (Krogstrup, 2002). Det vil si om vi gjennom bruk av våre metoder og våre spørsmålsstillinger besvarer den problemstillinger vi har sagt at vi skal besvare i denne oppgaven.

Vi har i dette prosjektet blant annet valgt å ta utgangspunkt i dokumenter som er utarbeidet i forbindelse med omorganiseringsprosessen. For å kvalitetssikre vår oppfatning av omorganiseringsprosessen med grunnlag i dokumentanalysen, og for å være sikre på at vi hadde samme forståelsen av evalueringen som oppdragsgiver, har vi hatt et tett samarbeid med arbeidsgruppen. Dette har ført til at vi har kvalitetssikret vår forståelse av prosessens målsettinger, som har dannet grunnlaget for videre arbeid med denne evalueringen. Dette øker evalueringens *innholdsvaliditet* (Patel og Davidson, 1995), da vi med målsettingene som utgangspunkt har fått svar fra deltagerne på de spørsmål vi har stilt, og dermed mener at vi har evaluert det som oppdragsgiver ønsker å få evaluert.

Hvis validiteten skal være høy, må vi også ha valgt riktige metoder til datainnsamling. I dette prosjektet har vi valgt å benytte oss av fire kvalitative metoder: dokumentanalyse, kortmetoden, gruppeintervju og småprat (avsn. 3.6). Vi mener at alle metodene på hver sin måte er egnede metoder til å gi oss en forståelse av hvordan omstillingsprosessen har foregått og hva som er resultatene av denne. Dokumentanalysen er egnet til å få frem den intensjonen som ledelsen har hatt med omorganiseringsprosjektet, mens kortmetoden, gruppeintervju og småprat er egnede metoder til å få frem de ansatte og menighetsrådenes opplevelse og oppfatning om hva som er blitt gjort og hva resultatet har blitt. Kombinasjonen av metoder gjør at svakheter ved en metode blir utfylt av en annen metode, og metodetrianguleringen (avsn.3.6) gjør at det totale valget av metoder er mer valid enn hvis vi kun hadde basert oss på en metode (Jacobsen, 2005). Valg av flere metoder på samme tidspunkt øker også undersøkelsens *samtidige validitet* (Grønmo, 2004), og på samme måte kan vi si at sammenfall av

objektive og subjektive data, øker den samtidige validiteten. Likevel kan det hevdes at bruk av flere metoder kunne høynet prosjektets validitet.

For å høyne innholdsvaliditeten, har vi også prøvd å stille gode, kvalitative spørsmål som operasjonaliserer målsettingene og evalueringskriteriene. Dette gjelder både dem vi på forhånd hadde utarbeidet i intervjuguiden (vedlegg 2) og de oppfølgingsspørsmålene vi stilte. Oppfølgingsspørsmålene hadde den hensikt å få frem meningen med det som ble sagt, samtidig som vi sjekket at vi hadde forstått riktig, slik at vår forståelse skulle være mest mulig lik respondentenes forståelse. Vår erfaring med å avholde intervju på denne måten er begrenset, og det er også en utfordring å operasjonalisere evalueringskriteriene, men vi mener likevel at intervjuene holdt en høy kvalitet slik at innholdsvaliditeten er relativt høy.

Valg av respondenter og informanter påvirker også dataenes validitet. Som tidligere beskrevet (avsn. 3.8.3.3) er valg av yrkesgrupper/funksjon basert på skjønn, mens utvalget av deltakere er et tilfeldig utvalg. Her kan det hevdes at vi kunne valgt mer tilfeldig mellom yrkesgruppene og at vi også kunne intervjuet hele staber fra de enkelte menighetskontorer. Videre kunne vi intervjuet tidligere medlemmer i KKF som hadde deltatt i beslutningsprosessen rundt omorganiseringen. Publikum kunne også vært intervjuet. Likevel mener vi at vårt valg med å sette sammen grupper av de ansatte og menighetsråd som vi ut fra dokumentanalysen og kortmetoden så at var mest berørt av omstillingsprosessen, har gitt oss data med høy validitet, da utvalget som ble gjort representerer både bredden og mangfoldet i kirken i Kristiansand. Dessuten ville en utvidet datainnsamling vært vanskelig å gjennomføre med de tidsrammene vi hadde for dette prosjektet.

### **3.11.2 Reliabilitet**

Når vi skal vurdere dette prosjektets reliabilitet, skal vi vurdere om de dataene vi har kommet frem til har fremkommet på en pålitelig måte. Det vil si om vi har brukt metodene riktig og om våre innsamlede data er til å stole på.

Når vi ser på gjennomføringen av dokumentanalysen, har vi alle tre gjennomgått dokumentene og vår oppfatning er kvalitetssikret med arbeidsgruppen. Derfor mener vi at de data vi har trukket ut fra dokumentanalysen er pålitelige og riktig forstått.

Påliteligheten av kortmetoden vil blant annet være avhengig av hvordan vi skriftlig formulerte vårt spørsmål og om den skriftlige forklaringen som ble gitt i forhold til gjennomføring, ble

forstått av deltagerne. Videre vil reliabiliteten være avhengig av hvem som har svart og hvor godt vi har forstått de svarene som er avgitt, da vi ikke har hatt mulighet til å utdype disse gjennom oppfølgingsspørsmål. Her må vi nok innrømme at enkelte avgitte svar ble sortert ut, da vi ikke helt forsto hva deltakeren hadde ment. Vi ser derfor at de avgitte svarene gir rom for misforståelser, og av den grunn er heller ikke disse svarene tillagt stor vekt i resultatene, men hovedsakelig brukt som grunnlag for hovedundersøkelsen (avsn. 3.8.3.1).

Når det gjelder gruppeintervjuene har disse foregått i kontrollerte former. Dette gjør at de innsamlede datas pålitelighet vil være høy, da vi underveis i intervjuene fikk utdypet svar som gav rom for tolkning og misforståelser. Dataene ble også kvalitetssikret ved at vi var to observatører tilstede i tillegg til intervjueren, samt at vi gjennom bruk av diktafon har hatt mulighet til å gå tilbake i lydfilene og kvalitetssikre utsagn der vi har vært i tvil. Overensstemmelse mellom utsagnene og våre data øker da *interbedømmerreliabiliteten* (Patel og Davidson, 1995). På den annen side kan vi ikke helt utelukke at noen av våre oppfølgings-spørsmål underveis i intervjuene har vært ledende, slik at deltakerne har gitt svar i den retningen vi har tenkt. Vi kan heller ikke være sikre på at deltakerne har kommet frem med all informasjon som er aktuell for dette prosjektet, men vi har prøvd gjennom å opplyse om taushetsplikt, anonymitet og ved å opptre på en nøytral og tillitsvekkende måte å få frem de data som er av interesse. Vi har inntrykk av at deltakernes oppriktighet og åpenhet har vært høy, men dette kan vi ikke si med sikkerhet.

Småpratene er gjennomført med kun en av oss studenter tilstede av gangen, og dette svekker disse dataenes reliabilitet, da oppfatningen av hva som er blitt sagt ikke kan kvalitetssikres av andre. Småpratene er jo også den metoden der samtalen er minst planlagt og mest tilfeldig, og dette svekker reliabiliteten. Derfor er som nevnt tidligere, disse dataene tillagt begrenset vekt. Når vi ser metodene under ett, ser vi at prosjektets metodetriangulering styrker dataenes pålitelighet, da vi gjennom bruk av flere metoder ser at dataene går i samme retning.

### **3.11.3 Konklusjon**

Når vi ser validiteten og reliabiliteten under ett, kan vi si at vi så langt det har vært mulig i en kvalitativ undersøkelse og med våre tidsrammer, har søkt å sikre god validitet og reliabilitet. Vi har gjennomført en rekke tiltak for å redusere usikkerhetsfaktorene både i forhold til validiteten og reliabiliteten. Vi mener derfor at prosjektets reliabilitet er høy og videre mener vi at prosjektets *innholdsvaliditet* og *samtidige validitet* er relativt høy.

## 4 RESULTATER OG DRØFTING

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere og drøfte resultatene i vår undersøkelse. Resultatene er hovedsaklig fremkommet under gruppeintervjuene, men blir supplert av informasjon som har fremkommet av dokumentanalysen, kortmetoden, småpraten og i samtaler med arbeidsgruppen.

Resultatene blir presentert etter den strukturen som Jacobsen (2004) beskriver, der han deler inn en endringsprosess i fire elementer: *endringens kontekst/ramme*, *endringens drivkrefter*, *endringens innhold/omfang* og *endringsprosessen*. Dette har vi presentert grundigere tidligere i oppgavens teoridel (kapittel 2) og avsn. 3.2.1. Da det er overlapp mellom elementene kontekst og drivkrefter, har vi valgt å presentere disse samlet. Drøftingen blir delt opp på samme måte og blir knyttet opp mot tidligere presentert teori.

Som beskrevet tidligere (avsn. 3.8.3.3) intervjuet vi fem intervjugrupper. Disse vil bli omtalt som servicetorggruppen, daglige ledere, prester, kateket/diakon og menighetsrådene. Når vi bruker betegnelsen ansatte, mener vi dem som er tilsatt i stillinger i kirken i Kristiansand inkludert statslønnede ansatte, og som dermed arbeider i en menighet eller i Kirkens hus. Der det er naturlig vil vi også henwise til små, mellomstore og store menigheter, der Flekkerøy, Hånes, Tveit, Hellemyr og Torridal er små, Domkirken, Voie, Lund og Grim er mellomstore og Oddernes, Vågsbygd og Randesund er store (vedlegg 1). Videre vil vi henwise til data som har fremkommet under våre samtaler med arbeidsgruppen.

Hvilke oppfatninger deltakerne har, går ofte på tvers av både yrkesgruppe/funksjon og menighet. Det vil si at i de fleste spørsmål har det vært vanskelig å finne mønstre i forhold til hvem som er enige og uenige i samme synspunkt. Dette har ført til at våre resultater i en del tilfeller blir relativt detaljert presentert.

### 4.2 Endringens drivkrefter og kontekst

#### 4.2.1 Resultater

Gjennom våre datainnsamlingsmetoder har det i hovedsak kommet frem fire begrunnelser for omorganiseringen: innsparing på 1,2 millioner kroner måtte gjennomføres, ønske om å effektivisere og sentralisere noen tjenester, gi en bedre arbeidshverdag for daglig leder og

samtidig som de tre nevnte begrunnelsene skulle gjennomføres, skulle kirken også ”opprett- holde lys og liv i menighetskontorene.” I tillegg til disse fire begrunnelsene skulle også selve omorganiseringsprosessen gjennomføres på en ”god” måte. Dette presenteres grundigere i det følgende.

Alle intervjugruppene gir uttrykk for at kirken stod overfor et innsparingskrav på 1,2 millioner kroner og at opprettelsen av Servicetorget kom som en konsekvens av dette. Likevel antyder flere av deltakerne i intervjugruppene at dette innsparingskravet ble brukt som en begrunnelse for å få gjennomført omorganiseringen, altså at administrasjonen med kirkesjefen i spissen, og Kristiansand kirkelige fellesråd (KKF) hadde en skjult agenda. Grunnen til at de ansatte antyder dette er fordi omorganiseringsforslaget var fremmet tidligere av kirkesjefen og KKF. Den gangen ble det nedstemt av menighetsrådene, men da omorganiseringen ble fremmet på nytt som et innsparingstiltak fikk administrasjonen en sterkere grunn til å få gjennomført omorganiseringen.

Arbeidsgruppen sier derimot at omorganiseringen startet for ca. 4 år siden, som en ”idealistisk spareprosess,” der man skulle spare på de administrative kostnadene mot at disse midlene gikk tilbake til menighetene til menighetsbyggende arbeid, men etter at innsparingskravet kom fra rådmannen for to år siden, måtte kirken etterkomme dette innsparingskravet. Kirken i Kristiansand er generelt dyr å drifte siden den består av mange små menigheter.

Samtidig undrer noen av prestene og daglige ledere seg over at det kunne virke som innsparingen på en måte var underordnet i prosessen og at det kunne synes som administrasjonen måtte legitimere det å spare penger med vikarierende motiv.

Det ble fremmet to hovedmodeller som forslag til reorganisering av kirken i Kristiansand:

modell 1: Servicetorgmodellen og modell 2: Sonemodellen. Modell 1 er ”desentralisert ledelse med Servicetorg,” og er den modellen som ble vedtatt og satt ut i livet. Modell 2 er en sonemodell, hvor menighetene i Kristiansand skulle samles i fire soner, der en menighet skulle ha administrasjonen for hver sone og det skulle samarbeides mer innenfor sonene. Begge disse modellene var utarbeidet i to alternativer. Modellene var ute til høring hos de ansatte og menighetsrådene. KKF, som består av en representant fra hvert menighetsråd, domprosten og en representant fra kommunen (vedlegg 1), tok den endelige avgjørelsen der servicetorgmodellen ble valgt. Våre data viser at mange ansatte har en mistanke om at denne modellen ble foreslått etter ønske fra rådmannen i Kristiansand slik at også kirken skulle



fremstå med et servicekontor i sentrum, på lik linje med kommunale etater i byen. Kirken sammenlignet seg også med andre større byer der tilsvarende sentralisering er gjennomført. Intervjugruppene uttaler at hensiktene med et sentralisert Servicetorg var å avlaste menighetene med å betjene telefoner i forbindelse med dåp, vigsel, dødsfall og inn- og utskrivning. Avlastningen for menighetene skulle være så stor at den kunne forsvare en reduksjon av 20-25 % administrativ stilling i alle menigheter, samtidig som tilgjengeligheten for publikum skulle bli bedre, da Servicetorget ville være betjent fra kl. 9-15 hver dag året rundt.

Prestene sier at det på den ene side ”er greit med sentralisering, siden bydelene er sovebyer på dagtid.” Samtidig er de redd for at den personlige kirken kan forsvinne i sentraliseringen og ”det er ikke bra.” ”Det er en kløsj mellom servicekirken og menighetskirken,” sier en av diakonene.

For å få til den sentraliseringen som opprettelsen av Servicetorget er, måtte ressurser flyttes fra menighetskontorene til Servicetorget. Arbeidsgruppen sier at KKF gjorde et vedtak på at administrative stillinger skulle reduseres, og det kunne bare reduseres i de stillingene som var lønnet av KKF, slik at stillinger som var lønnet av staten som prest, kateket og diakon ikke kunne røres. Man kunne heller ikke røre stillinger lønnet av menighetene. Intervjugruppene er enige om at omorganiseringen skulle berøre dagliglederstillingene i tillegg til andre administrative stillinger, og de operative/menighetsbyggende stillingene skulle ikke være en del av diskusjonen. Spesielt de små og mellomstore menighetene ønsket ikke at dagliglederstillingen skulle endres, men dette var ikke et diskusjonstema. Menighetene kunne ikke bestemme selv, da samme modell måtte følges av alle. Servicetorggruppen mener at de administrative oppgavene var lettest å sentralisere. Daglige ledere sier at en slik endring bare ville merkes internt i kirken, og dette var en viktig grunn, da den utadrettede virksomheten mot publikum skulle være like god som før. Kateket/diakon-gruppen mener at det å redusere daglig lederstillingene og andre administrative stillinger, er et resultat av at administrasjonen ønsket at alle menigheter skulle berøres likt. Kateket/diakon-gruppen lurte også på om det ble foreslått å kutte i dagliglederstillingene fordi rådmannen synes at det var for mange daglige ledere i kirken i Kristiansand i forhold til andre avdelinger i kommunen.

Målsettingene for omorganiseringsprosjektet viser at en av intensjonene var at daglige ledere skulle få en bedre arbeidshverdag med færre telefoner og mer arbeidsro, fordi Servicetorget ville avlaste menighetskontorene generelt og daglige ledere spesielt med telefoner. Arbeids-

gruppen sier at tanken var at dette skulle føre til ”en mindre masete arbeidsdag,” og at tiden dermed kunne utnyttes mer effektivt. Intervjugruppene sier også at de er klar over at opprettelsen av Servicetorget var ment å skulle avlaste daglige ledere.

Arbeidsgruppen mener at visjonen om å ”oppretholde lys og liv i menighetskontorene,” kom til for å møte den motstand menighetene hadde mot sentraliseringen. Det ble derfor satt opp en visjon for å synliggjøre at menighetene fremdeles skulle ha ”lys og liv,” og underveis i prosessen ble det diskutert hvordan dette kunne ivaretas.

Når det gjelder hva intervjugruppene legger i denne visjonen, sier både daglige ledere og servicetorggruppen litt humoristisk at ”dette er Lund sin visjon,” da denne kirken ligger sentralt plassert og det er mange personer som stikker innom i løpet av dagen. Visjonen er ukjent for både prestene og menighetsrådene. Intervjugruppene er enige om at visjonen skal uttrykke behovet for bemanning og aktivitet i kirkene både på dagtid og på kveldstid. Likevel mener både prester, kateket/diakon og menighetsråd at ”opprettelsen av Servicetorget motarbeider visjonen.” Servicetorggruppen mener videre at denne visjonen kom som en legitimering/smøring for å berolige menighetene i omorganiseringsprosessen, slik at man kunne få innført Servicetorget. Menighetsrådene mener at visjonen er uttrykk for at administrasjonen ønsker både sentralisering og aktivitet på kontorene. For at det skal la seg gjøre må kontorene være betjent slik at publikum kan komme innom. Dette er spesielt vanskelig for de små menighetene. Arbeidsgruppen sier at de små menighetene alltid har hatt liten annonsert åpningstid, men at dette er bedre nå som telefonen er betjent fra Servicetorget. Daglige ledere mener at ”lyset og livet” også er menighetsrådenes ansvarsområde, og det å lage lys og liv på kveldstid kan løses ved hjelp av frivillige. Presten mener at det viktig at kirken er åpen for publikum og frivillige uten om kontortid også.

Daglige ledere mener at for at ”lyset og livet” ikke skulle bli skadelidende, var det de administrative oppgavene som ble foreslått redusert. Samtidig uttaler prestene at ”jo mindre ressurser det er igjen i menighetene, jo vanskeligere er det å holde kontakten med folket.” Dette begrunnes særlig med at de ansatte på menighetskontorene kjenner menighetene bedre enn Servicetorget. De sier videre ”at det er viktig at det er lys og liv i menighetskontorene etter behov når folk har mulighet til å komme.” En av de mellomstore menighetene mener også at det er lettere for de eldre å henvende seg til et kjent menighetskontor enn til Servicetorget.

Alle intervjugruppene mener at omorganiseringsprosessen bærer et visst preg av brannslukning, da det var innsparingskravet som satte prosessen i gang. . Daglige ledere og servicetorget mener også at press fra Rådmannen om sentralisering spilte inn, da dette måtte gjøres for å få midler fra kommunen. Arbeidsgruppa sier derimot at det kun var innsparingskravet som kom fra rådmannen, ikke hvordan denne innsparingen skulle gjøres. Kateket/diakon mener også at en del forutsetninger for å starte denne prosessen er holdt skjult for de ansatte, og at ”kirkesjefen kanskje ble presset fra kommunen/rådmannen.” Menighetsrådene mener også at midler fra kommunen til barne- og ungdomsarbeiderstillinger, der kommunen dekket 50 % hvis menighetene dekket 50 %, ble solgt som et bytte mot redusert daglig leder.

Selv om innsparingskravet etter hvert ble dysset ned til fordel for opprettelsen av Servicetorget og reduksjon av dagliglederstillingene, mener intervjugruppene at prosessen ikke bærer preg av helhetstenkning, da administrasjonen ikke har sett på det totale bildet når omorganiseringen skulle gjennomføres. Daglige ledere hevder at skulle prosessen vært helhetstenkning, måtte man sett på hele spekteret av ansatte og gått mer i dybden. Denne prosessen bærer mer preg av at administrasjonen fikk et påskudd til å gjennomføre en omorganisering som de hadde prøvd å få gjennomført to ganger før.

#### **4.2.2 Drøfting**

I forhold til de data som vi har hatt tilgang til, kan det se ut som det er fremhevet fire begrunnelser for omorganiseringen. Vi vil likevel, ut ifra de opplysningene vi har fått underveis hevde at det ikke dreier seg om fire begrunnelser, men om *to hovedbegrunnelser*, en effekt av og to premisser for endringene. De to hovedbegrunnelsene kan vi se på som drivkrefter i denne prosessen. Den første hovedbegrunnelsen er at man ønsket å spare 1,2 millioner kroner. Den andre hovedbegrunnelsen for endringene var å bedre tilgjengeligheten for publikum som ble forsøkt løst ved opprettelsen av Servicetorget. Den *ønskede effekten* av opprettelsen av Servicetorget var å avlaste daglig leder for stadige telefonhenvendelser og på den måten bidra til å gi daglig leder en bedre arbeidshverdag og samtidig avlaste menighetene generelt. Det var (minst) to *premisser* knyttet til endringene: Det skulle opprettholdes ”lys og liv på menighetskontorene” og prosessen skulle være ”god”, noe som blant annet skulle innebære at ingen skulle miste jobben. I den videre drøftingen i dette avsnitte vil vi konsentrere oss om hva som er denne endringens drivkrefter og kontekst.

Det uklart for våre respondenter om endringene er drevet fram av krise eller idé. Etter vår oppfatning har det vært en kombinasjon av *idédrevet* og *krisedrevet* endring, dvs. en kombinasjon av *indre* og *ytre drivkrefter* (avsn. 2.3). Hvis påstanden om at man to ganger tidligere hadde forsøkt å få gjennomført organisasjonsendringer, og at man denne gang har planlagt endringer i flere år, kan endringene vanskelig betegnes som brannslukking. Ved denne endringen har man imidlertid hatt en kriselignende anledning til å gjøre endringer i organisasjonen. Kravet om å bringe driften innenfor den tildelte budsjettammen, innebar en nedskjæring på 1,2 mill. kroner. Dette var et så høyt beløp at ingen tenkte av man ville klare å spare det inn uten vesentlige endringer som bl.a. ville innebære oppsigelser. Nedskjæringskravet ble derfor oppfattet som at man stod overfor en krise som fordret endringer i organisasjonen. I så måte kan vi også kalle innsparingskravet for en *ekstern drivkraft* og endringen for *reaktiv* (avsn.2.3). Samtidig vitner den lange planleggingsperioden om at man også hadde en annen hensikt som ikke var krisedrevet, men idédrevet. Det dreier seg om opprettelsen av Servicetorget. Drivkraften bak opprettelsen av Servicetorget blir i vårt materiale oppgitt å være ønske om bedre tilgjengelighet for publikum til kirkelige servicefunksjoner. Siden opplevelsen av dårlig tilgjengelighet var en erfaring de kirkelige medarbeiderne selv hadde gjort, velger vi å omtale ønsket om bedre tilgjengelighet for en indre drivkraft (avsn. 2.3). Endringene var *strukturelle* (avsn. 2.7) fordi det var organisasjonskartet som ble tegnet litt om, men denne strukturelle endringen har også påvirket kirken på *dypnivået* (avsn. 2.3) fordi mange menigheter gir uttrykk for at de ikke i samme grad som tidligere har mulighet til å leve ut sin lokale identitet. Dette berører kirkens *institusjonelle* sider. Dette vil vi komme nærmere tilbake til (avsn. 4.2.2.1 og 4.7).

#### 4.2.2.1 En teologisk-sosiologisk dobbeltvirkelighet

Når vi skal behandle kirken som organisasjon, må vi ta utgangspunkt i hvordan den trer frem i verden. ”Den norske kirken er en teologisk-sosiologisk dobbeltvirkelighet med sin særegne ideologi og sitt formål” (Skjevesland 1998:97). Dette betyr at kirken både er et *trossamfunn* og en *organisasjon* med trekk som vi gjenkjenner fra andre organisasjoner. Vi vil mene at kirken ikke bare er en organisasjon, men at samfunnet også gir den *institusjonell* betydning. Det er derfor naturlig å forstå Den norske kirke i lys av teori om institusjoner (avsn. 2.2.2). At kirken er en institusjon betyr at omgivelsene forholder seg til den ut ifra kulturbestemte oppfatninger av kirken. Som vist i teorien består kultur av normer, verdier og forventninger (avsn. 2.4.4 og avsn. 2.2.2). Kirkens institusjonelle legitimitet ligger i at det er samsvar mellom

kirkens måte å tre frem i verden på og *omgivelsenes forventninger* (avsn. 2.4.1) til hvordan den skal fremtre. Vi har ikke undersøkt hvilke forventninger ”mannen i gata” har til kirken, men tar utgangspunkt i oppfatninger hos kirkens valgte og ansatte representanter. Vi mener likevel at det går an å si noe om omgivelsenes forventninger til kirken på bakgrunn av kirkens historiske posisjon i befolkningen og den bruken folk gjør seg av kirkens tjenester. Vi vet også noe om kirkens *organisatoriske domene* og noe om hvordan omgivelsene kan presse på kirken i retning av endringer (avsn. 2.2.1). Dette kommer vi tilbake til i avsnitt 4.7. Selv om kirken er universell og representerer noe uforanderlig og evig, så har den etablert sitt domene innenfor en avgrenset geografisk og kulturell kontekst (avsn. 2.2.1).

#### 4.2.2.2 Eksterne drivkrefter

Lewins teori om *sosiale kraftfelt* (avsn. 2.3.1) ser organisasjoner som grunnleggende stabile systemer. For at det skal skje en endring, må det derfor komme til forhold som gjør at stabilitet blir oppfattet som mindre forlokkende enn endring. Det er dette Lewin kaller opp-tiningsfasen. Endringskreftene må bli større enn kreftene som virker for stabilisering. Disse kreftene kan ligge i eksterne eller interne forhold i organisasjonen. Slike drivkrefter disponerer for organisasjonsendringer, men det er koalisjonene som stiller seg bak en endring som til syvende og sist avgjør om det skal skje en endring (avsn. 2.3.4).

Intervjugruppene mener at prosessen bærer et visst preg av brannslukning, og på den måten er *krisedrevet* (avsn. 2.3). På den annen side har de en følelse av at endringene er drevet fram av ledelsens egne visjoner og at de har trukket i tråder som ikke har vært synlige for alle. I teori-kapittelet (avsn. 2.3.4) der har vi beskrevet ulike former for *maktutøvelse*, peker vi på at å holde tilbake informasjon fra den offentlige debatten er en måte å manipulere på. Ut i fra det materialet vi har tilgang til vil vi mene at både innsparingsperspektivet og sentraliseringsperspektivet har vært med fra begynnelsen, men at disse har vært kommunisert med forskjellig tyngde til forskjellig tid. Som teorien viser, er det vanskelig å få til strukturelle endringer uten en krise som endringsanledning (avsn. 2.3 og 2.3.1). Indre, proaktive, drivkrefter trengte støtte fra ytre drivkrefter slik det kom fram i innsparingskravet på 1,2 millioner kroner. Dette samsvarer godt med teorien som sier at strukturelle endringer først og fremst kommer i stand i forbindelse med kriser (avsn. 2.3). Først da man kunne knytte struktur-endringene til en ekstern drivkraft, - et forhold eller en krise man ikke kunne neglisjere, tok fellerådet ansvar for å innføre de ønskede endringene.

Den eksterne drivkraften som er blitt sterkest kommunisert i prosessen, er behovet for økonomiske innsparinger. Da vi stilte spørsmål til våre intervjugrupper om hvorfor man valgte å omorganisere i kirken i Kristiansand, svarte de at det først og fremst var for å spare 1,2 millioner kroner. Spesielt tidlig i prosessen skal dette økonomiske argumentet ha blitt kjørt fram. Vi har ingen grunn til å betvile at reduserte økonomiske rammeoverføringer fra Kristiansand kommune gjorde det nødvendig for KKF å spare penger i den størrelsesorden som her er angitt. Pengene ble i stor grad spart inn ved naturlig avgang, reduksjoner i noen stillinger og økte inntekter fra preludering. Vi har fått opplyst at innsparingsmålet ble nådd i løpet av 2006. Intervjugruppene opplever at endringene først ble solgt som en innsparing, men etter at man hadde passert "point of no return" i endringsprosessen, ble det fokusert på andre mål for endringene.

De vi har intervjuet har problemer med å slå seg til ro med at endringene bare skal være begrunnet i behovet for å spare penger, ettersom innsparingskravet ble nedtonet etter hvert. Dette er antakelig en medvirkende årsak til at flere snakker om at administrasjonen/KKF har hatt andre motiver for omorganiseringen enn økonomiske innsparinger. At økonomikravet raskt ble nådd, er for øvrig informasjon som i liten grad har nådd fram til menighetsråd og ansatte ettersom vi har møtt usikkerhet om hvilke konsekvenser innsparingskravet kan komme til å få i fremtiden (avsn. 2.5.2).

Flere av våre intervjugrupper ser endringsprosessen i analogi med opprettelsen av Duvito og lignende servicekontorer rundt torget i Kristiansand. I vårt materiale sies det at opprettelsen av Servicetorget kommer dels etter mønster fra disse endringene i Kristiansand kommune, dels etter mønster av lignende prosesser i kirker i andre byer. Omorganiseringer innenfor det administrative nivået i kommunene i retning av større publikumstilpasning med opprettelse av servicetorg, ser ut til å henge sammen med en trend innenfor offentlig forvaltning som har sammenheng med den filosofien som kalles New Public Management (NPM) (avsn. 2.3). Med NPM nærmer det offentlige seg organiseringen og markedstenkingen som preger privat sektor (Maktutredningen, 2003). For å skvise ekstra effektivitet ut av de offentlige midlene, omorganiserer man stat og kommuner i resultatsansvarlige underavdelinger som må konkurrere på det samme markedet, og langt på vei på de samme vilkårene som private selskaper (ibid.). Dette skaper et press i forhold til kostnadseffektivitet og kundetilpasning innenfor en sektor som tidligere hadde monopolistens og institusjonens fordeler. Tidligere var det langt på vei akseptert at brukerne bare måtte tilpasse seg offentlige instansers interne kultur og rammevilkår, men med økt konkurranse og innføring av NPM blir brukerne definert

som kunder det offentlige må tilpasse sin virksomhet til. Opprettelsen av servicekontorer som kan gjøre det enkelt for kundene å finne frem og få utført tjenester på en effektiv måte, er en konsekvens av denne nye offentlighetstenkningen.

Ved å innføre prinsipper knyttet til NPM (avsn. 2.3.2) har mange kommuner fått til innsparinger og mer effektiv drift. Det er lett å tenke seg at rådmannen eller andre i kommuneledelsen kan ha tenkt at det må gå an å få til en tilsvarende effektivisering innenfor kirken i Kristiansand. Noen av våre respondenter gir uttrykk for at de har en mistanke om at politikerne mente at kirken hadde for mange administrasjonsnivåer og derfor ønsket at også kirken skulle få en innsparingseffekt ved å sentralisere visse tjenester og samle publikumsfunksjoner på et servicekontor. Ved å innføre en tonivåmodell i kommunen, det vil si at man har kuttet ut mellomledernivåene i forvaltningen, har man oppnådd besparelser i administrasjonskostnadene. Det er ikke utenkelig av noen i kommunen kan ha gitt uttrykk for at det må gå an å få til en tilsvarende besparelse i kirken, - kanskje uten å være tilstrekkelig oppmerksom på at kirken allerede oppfylte det administrative tonivåkravet (avsn. 2.3.2). Skal kirken kunne få til noen av de samme innsparingene ved forenklinger i administrasjonen som kommunen selv har fått til, må den i større grad gå fra to til ett administrasjonsnivå, dvs. en større grad av *sentralisering* (avsn. 2.2.3) og ikke desentralisering slik som i kommunen. Siden soknet er den lovfestede grunnenheten i kirken, er det vanskelig å tenke seg full sentralisering. Det er imidlertid mulig å delsentralisere fellesfunksjoner, slik man nå strukturelt har åpnet for med opprettelsen av det kirkelige Servicetorget. Det er ikke utenkelig at det generelle presset fra markedstenkningen i NPM kan ha medvirket til den prosessen kirken i Kristiansand nå har vært igjennom.

Når Kristiansand kirkelige fellesråd nå gjør reduksjoner som menighetene opplever som en begrensning i deres lokale tilgjengelighet og samtidig oppretter et sentralt kontor alle henvendelser til kirken skal gå gjennom, så representerer det er brudd med den bevegelsen utover mot det lokale som til nå har preget kirken. Kommunene er komplekse organisasjoner det kan være vanskelig å finne fram i, derfor oppnår man mye ved å samle publikumsfunksjonene på noen få servicekontorer. Det er antakelig denne forenklingsfilosofien som også har preget opprettelsen av Servicetorget, til tross for at kirken også tidligere var en relativt oversiktlig størrelse. Folks tilhørighet til en lokal kirke/menighet, har gjort det enkelt å vite hvor man skulle henvende seg. Kirken har heller ikke noe regelverk det er vanskelig for folk å finne fram i. Behovet for et sentralt kirkelig Servicetorg er derfor lite, sammenlignet

med begrunnelsen for kommunale servicekontorer, selv om opprettelsen av kirkens Service-torg antakelig har sammenheng med presset fra tenkningen i kommunen.

Den andre siden ved NPM er imidlertid å legge resultatansvaret til enhetene lavest mulig i organisasjonen (avsn. 2.3.2). Siden soknet er den lovfestede grunnenheten i kirken (KL § 2), ville det med utgangspunkt i NPM, vært like naturlig å overføre mer midler til menighetene og så latt dem selv ta ansvaret for å løse sine behov for administrative tjenester innenfor den tildelte rammen, som å trekke ut og flytte visse funksjoner til et sentralt kontor. Soknet har krav på en viss administrasjon. Dette er uttrykt i loven på den måten at *”menighetsrådet kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten”* (KL § 8-2). I et rundskriv fra Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet blir det gjort klart at det er en del av kommunenes økonomiske ansvar overfor kirken å sørge for tilstrekkelig administrativ hjelp for menighetsrådet. Det heter videre at *”kravet er kirken skal ha tilstrekkelig hjelp i forhold til sine oppgaver, ha egnede kontorer og kontorforhold for øvrig, slik at oppgavene kan ivaretas på forsvarlig måte”* (Rundskriv V-5/2002:III). Med dette som utgangspunkt ville det ikke vært unaturlig å styrket den funksjonen som ligger i stillingen som daglig leder, fremfor å redusere den.

Mange mener at endringene kommer etter press fra rådmannen i Kristiansand kommune. Det er vanskelig å tilbakevise at kommunen følger med på fellesrådets disposisjoner og har oppfatninger om hvordan kirken bruker kommunale midler. Noe annet ville nesten vært uansvarlig siden det er kommunestyret som prioriterer penger til kirkelige formål. Etter kirkeloven § 14-4 er det fellesrådet som styrer kommunale og statlige midler som er gitt til kirken på kommunenivå. Kommunen kan ikke foreskrive Kristiansand kirkelige fellesråd (KKF) hvordan de skal bruke sine penger og kommunepolitikerne kan ikke gjøre endringer i fellesrådets budsjett. Det er likevel helt klart at politikerne følger med også på hvordan kirkelig fellesråd bruker penger. Kirkesjefen har faste årlige møter med rådmannen. I tillegg er det etablert et kontaktmøte med formannskapet hver høst. Utover de faste møtepunktene er det kontakt med kommunen ved behov. Kommunepolitikerne får dessuten kirkens handlingsprogram før de gjør sitt budsjettvedtak. Når det gjelder vårt case, har det i denne forbindelse blitt stilt spørsmål ved forholdet mellom kirkens binding av mange midler til administrasjon, samtidig som åpningstidene likevel ikke ble ansett for gode nok. Dette tenderer, etter vår oppfatning, til å være et klart styringssignal fra kommunen og dermed et press i retning av å gjøre endringer. Ved å stille Gyldenløvesgt 9 til disposisjon for kirken, la kommunen også



forholdende til rette for at kirken kunne etablere et sentralt servicetorg som kunne frigjøre administrative ressurser fra lokalmenighetene.

Administrasjonen i KKF avviser imidlertid at den er blitt presset av kommunene til å foreslå opprettelse av et kirkelig servicetorg. De gir tvert imot gitt uttrykk for at KKF helt og fullt har vært frie til å finne sine egne løsninger innenfor de tildelte økonomiske rammene.

Vi vil mene at oppfatningen av hva som ligger i ordet "presset" kan henge sammen med øynene som ser og med hvordan man har behov for å tolke virkeligheten. Administrasjonen, som antakelig har behov å forstå kirken som "herre i eget hus", vil derfor definere kommunalt press annerledes enn de som oppfatter endringen som en svekkelse av kirken, og som derfor har behov for en "syndebukk" å velte ansvaret for endringene over på.

Det er mulig å forklare behovet for en syndebukk utenfor gruppen ut ifra en definisjon av gruppe som Stensaasen og Sletta (1996) gjengir. *"En gruppe består av to eller flere personer som påvirker hverandre gjensidig og er gjensidig avhengige av hverandre i den forstand at de må stole på hverandre for å få tilfredsstilt sine behov for å nå sine mål."* Stikkordet her er "gjensidig avhengige av hverandre". En organisasjon er både konstruert for å løse spesielle oppgaver og et sosialt system som utvikler felles normer og verdier (2.4.1 og 2.4.4). Det er en uskreven del av kontrakten at alle i en organisasjon skal arbeide mot samme mål. En felles ytre motstander kan være motiverende for økt gruppeinnsats, mens indre splid er demoraliserende. Dette kan være en grunn til at flere i vår undersøkelse ønsker å se press fra kommunen som en årsak til nedskjæringer og endringer i kirkens organisasjon. I forlengelsen av denne avhengighetstanken kan vi forstå at konflikter i verdibaserte organisasjoner blir særlig opprivende. Der mennesker investerer personlige verdier i forhold til arbeidet og arbeidsplassen sin, blir ikke brudd på den psykologiske gruppekontrakten bare saklige meningsforskjeller, men angrep personlig identitet. Sørensen og Grimsmo (2001) mener at uoverensstemmelser som berører noens selvbilde eller selvforståelse, kan slå ut i åpne og fastlåste konflikter, - såkalte *varme konflikter*.

#### 4.2.2.3 Indre drivkrefter

Når vi holder innsparingskravet utenfor, hevder administrasjonen at de valgene som har blitt gjort ikke kommer etter press utenfra organisasjonen. Det må derfor også være indre krefter i organisasjonen som har drevet frem endringene. Dette samsvarer med det vi tidligere har referert fra Lewins kraftfeltteori (avsn. 2.3.1) og med teorien om planlagt endring. Har endringen vært *idédrivet*, må det være noe som har utløst idéen som førte til endringene (avsn. 2.3.3).

I vårt materiale er det behovet for økt tilgjengelighet som blir nevnt som den viktigste indre drivkraften for endring. Administrasjonens erfaringer med hvor vanskelig det har vært å komme i kontakt med rette vedkommende ute i en menighet og klager fra andre som syntes det var vanskelig, utløste et behov for å gjøre noe. Særlig var det tilgjengeligheten i de små menighetene som hadde korte åpningstider de ville gjøre noe med. Dårlig tilgjengelighet rammet alle typer henvendelser og alle ærender folk måtte ha i forhold til kirken. Det var derfor naturlig å se på mulighetene for å samle sentralbordtjenester, enten for noen menigheter sammen eller ved å opprette ett sentralbord for alle menighetene i Kristiansand. Når man først skulle tenke rasjonalisering og effektivisering av kirkens kontakt med publikum, ble det også naturlig å tenke inn andre funksjoner som kunne samles på ett sted. Både en sonedelt løsning og en sentral servicetorg-løsning ble utredet og sendt ut på høring før vedtaket ble gjort. Ved å samle funksjoner på ett kontor, kunne man få til en så stor avlastning for den enkelte menighet at man også kunne rettferdiggjøre en reduksjon i de administrative stillingene lokalt (avsn. 2.2.3).

Det er vanskelig for utenforstående å si hva som kom først av innsparingskravet og idéen om å samle visse fellesfunksjoner. Vi vet at administrasjonen hadde tanker om organisasjonsendringer for å spare penger fremme flere ganger, uten at det innbefattet tanker om et servicetorg. Sannsynligvis har både presset for å få til innsparinger og presset mot å bedre tilgjengeligheten ligget side om side i lang tid før anledningen til å få gjort noe med begge deler kom.

Som vi skrev innledningsvis i dette kapittelet hadde man to premisser knyttet til endringene; det skulle fortsatt være lys og liv i menighetskontorene og ingen ansatte skulle miste jobben. Dette var ambisiøse målsetninger som også styrte de mulighetene KKF hadde til å finne gode løsninger på hovedutfordringene. Man kunne ikke begynne å tegne organisasjonskartet helt på nytt, men måtte forholde seg til den strukturen som var lagt, både når det gjaldt menigheter og ansatte. Når det gjaldt ansatte la man derfor inn en målsetting for prosessen som gikk ut på at daglig leder skulle få en gevinst for arbeidssituasjonen sin gjennom opprettelsen av servicetorget. På denne måten forsøkte man å ta vare på et underliggende ønske, en intern drivkraft for selve prosessen, at den måtte bli opplevd som god av alle involverte parter (avsn. 2.5.1).

Som vi tidligere har vist, henger ønsket om bedre tilgjengelighet godt sammen med filosofien i New Public Management som setter hensynet til sluttbrukeren i sentrum (avsn. 2.3.2).

Publikumperspektivet kan kanskje forstås, slik en av uttalelsene i intervjumaterialet antyder, at det er "servicekirken" som tar et skritt framover med denne endringen. Selv om begrepet "servicekirken" blir kontrastert med begrepet "menighetskirke" i uttalelsen, ser ikke vi noen nødvendig motsetning mellom en serviceorientert kirke og en menighetskirke. Idealet i kirken har tvert imot alltid vært å stille opp for mennesker og yte god service. Så lenge kirken kan yte god service uten å gå på akkord med egen trosoverbevisning, må det vel helst være et ideal og ikke en trussel, å være serviceorientert. Ønsket om å yte bedre service til publikum var utvilsomt en svært viktig indre drivkraft for å sette i gang endringsarbeid i Kristiansand kirkelig fellesråd.

Det som særlig gir næring til en mistanke om vikarierende motiver for endringen i KKF, er at begrepet sentralisering ble lansert svært tidlig i prosessen, samtidig som det lenge kom i skyggen av innsparingsargumentene. Allerede i vedtaket KKF gjorde 7. september 2004 heter det: *"Utvalget bes utrede hvilke funksjoner som kan sentraliseres/ legges til kirkesjefens kontor og hvilke funksjoner som bør ligge i lokalmenigheten, samt mulighetene i et "Kirkens hus i Kristiansand."* Dette vedtaket ble førende for dialogkaféen.

I følge flere av dem vi har snakket med, hadde administrasjonen to ganger tidligere lagt fram forslag som innebærer økt sentralisering, uten å ha fått gjennomslag for det. Når den økonomiske situasjonen denne gang kunne brukes som en brekkstang for endringer, var veien kort til å foreslå tiltak som innebar større grad av sentralisering av funksjoner som tidligere hadde ligget i den enkelte menighet. Dette samsvarer godt med det teoriene om tilfeldig endring kaller en *endringsanledning* (avsn. 2.3.6).

#### **4.2.2.4 Motstand mot endringer.**

Det er mange uttalelser i vårt materiale som kan tyde på motsand mot endringene som har vært foretatt i KKF. Vårt materiale inneholder en del misnøye mot måten prosessen har blitt gjennomført på. Uttalelser fra noen, spesielt i de små menighetene og også delvis i de mellomstore, veksler mellom sinne, resignasjon og fortvilelse. Vi legger merke til en generell misnøye med måten endringene kom i stand på, begrunnelsen for endringene og ledelsen av endringsprosessen. Ledelsen har ikke maktet å formidle hvorfor det var nødvendig å gjøre de endringene som er gjort for å spare penger. Fra en side sett blir det akseptert at det er behov for å spare penger, men ikke at det var nødvendig å gjøre det på denne måten. Det er ikke Servicetorget i og for seg man er misfornøyd med, men at det var nødvendig å redusere på

driften i den lokale kirken for å få det til. Både ansatte og menighetsråd ønsker å bidra til alt som kan gjøres for ”å vekke og nære det kristelige livet i menigheten” (jfr. KL § 9), og så opplever de at fellesrådet med sine nedskjæringer gjør dette vanskeligere. Det er særlig de små menighetene som var kritiske til nedskjæringerne, men også noen av de mellomstore hadde ganske kraftige negative reaksjoner på endringsforslagene. De store menighetene hadde få innvendinger til endringene. Derfra har vi til og med en uttalelse som går på at det ble lettere å organisere arbeidet etter at man reduserte de administrative stillingene. Motstanden kan ha sammenheng med hvordan man antok at endringene ville berøre menighetene (avsn. 2.3.7). Opprettelsen av Servicetorget skulle særlig bedre tilgjengeligheten i de små menighetene, men samtidig var det de som relativt sett måtte gi fra seg mest ressurser. De store menighetene som ble sittende igjen med størst administrativ ressurs, fikk størst effekt av Servicetorget fordi de også hadde flest henvendelser som kunne overføres til Servicetorget. Av vårt materiale ser vi at motstanden både før prosessen startet og etter at endringene er blitt gjort, er relatert til størrelsen på menighetene. De store menighetene er generelt mer fornøyd med endringene enn de små menighetene.

#### *4.2.2.5 Forholdet mellom administrasjon og råd*

Mange av intervjugruppene er svært opptatt av at det er administrasjonen som har drevet frem endringene. Et eller annet sted må jo endringsprosessen starte og som teorien om planlagte endringer viser, skjer endringer alltid fordi noen vil det (avsn. 2.3.3). Ofte vil det være ledelsen som starter en endringsprosess siden de har utsikt over hele organisasjonen og kan se på alle delene samlet (avsn. 2.3.3). Teorien viser også at endringsprosesser kan starte andre steder i organisasjonen, men er da i større grad avhengig av koalisjonsdannelser for å vinne frem (avsn. 2.3.4).

Det blir likevel galt å konstruere en motsetning mellom det politiske og det administrative nivået i organisasjonen. Hvem som fikk idéen til et servicetorg er på sett og vis likegyldig. Saksgangen innebærer uansett at det er administrasjonen som forbereder saken før fellesrådet gjør vedtak. Som vist i teoridelen (avsn. 2.3.5) har administrasjonen dermed rikelige muligheter til å påvirke hvilken informasjon som skal følge saken og hvordan den skal presenteres i organisasjonen. Forholdet mellom administrasjon og råd er likevel slik at det er rådet som er ansvarlig for de vedtakene det gjør. Hvis de mener at administrasjonen ikke har levert et godt nok bakgrunnsmateriale, må de sende saken tilbake til administrasjonen før de gjør vedtak. Etter at vedtaket er gjort er det de som har ansvaret for det, ikke forslagsstilleren.

Hvis rådet føler seg motarbeidet av administrasjonen, har de dessuten makt til å bytte den ut. At det formelle ansvaret ligger hos rådet må det derfor ikke herske noen tvil om.

Når det er sagt, er det likevel mye som kan sies om administrasjonens muligheter til å påvirke de vedtakene som rådet gjør. I teoridelen har vi vist at Webers teorier om det ideale byråkrati, der det er politikerne som bestemmer og administratorene som iverksetter uten å blande inn egne preferanser, ikke er i samsvar med virkeligheten (avsn. 2.3.5). Både som saksforberedere og som iverksettere har administrasjonen mange muligheter til å påvirke de politiske beslutningene. Det går an å påvirke både med den informasjonen som blir fremlagt og den som blir holdt tilbake. Selv om man i dagligtalen sier at "tallenes tale" viser "svart på hvitt" hvordan den økonomiske situasjonen er, så er ikke måten tallene lenkes sammen på noen objektiv vitenskap. Det handler ikke bare om hva man leser i et regnskap eller budsjett, men om hvordan man leser tallene. Måten informasjonen settes sammen på, vil derfor påvirke oppfatningen hos mottagerne like mye som selve innholdet i informasjonen. Siden det er administrasjonen som oftest står bak presentasjon av økonomien og prognostisering på grunnlag av regnskapstallene, har de et betydelig ansvar for den virkelighetsoppfatningen rådet får. Dette gir administrasjonen stor makt i forhold til politikerne som har mer overfladisk kjennskap til enkeltheter i det fremlagte materialet. Administrasjonens kunnskapsmakt gjør det stadig vanskeligere for politikerne å overstyre den. Å påstå at administrasjonen ikke har mulighet til å påvirke og styre organisasjonen, tiltross for at det er politikerne (rådet) som har den formelle beslutningsmakten og det formelle ansvaret, er derfor lite i samsvar med virkeligheten slik den er. Empiriske studier viser derimot at administrasjonene oftest retter seg etter politiske signaler (Jacobsen 1997). De er jo heller ikke innbyrdes homogene og de arbeider ikke i lukkede rom der ingen har muligheter for å se dem i kortene. En administrasjon som er åpenbart illojal mot det politiske nivået har derfor små sjanser til å slippe unna med det.

Fremhevingen fra enkelte om at det var administrasjons idé å få til de endringene som nå er gjort i KKF, kan insinuere at administrasjonen på en eller annen måte har brukt *makt* (avsn. 2.3.4) til å få sine synspunkt igjennom. Der er en insinuasjon vi ut i fra det materialet vi har fått fram, ikke kan verifisere. Så langt vi kan se har administrasjonen pekt på to utfordringer kirken måtte møte, foreslått tiltak til hvordan det kan skje og så lagt dette åpent fram for alle berørte parter. At det ikke kom fram flere alternative måter å møte utfordringene på, kan kanskje skyldes for lite engasjement og for liten oppfinnsomhet rundt omkring i menighetene og i fellestrådet, men det er i alle tilfeller vanskelig å laste administrasjonen for dette.

### **4.2.3 Delkonklusjon**

De viktigste drivkreftene for å sette i gang endringsarbeid i Kristiansand kirkelige fellelråd var ønsket om å spare 1,2 millioner kroner og å bedre publikumstilgjengeligheten. Vi mener at drivkreftene dels kom utenfra i form av endrede rammer og uttrykte ønsker om at kirken måtte vurdere organisasjonsmessige endringer for å spare penger, og dels kom innenfra som et ønske om å bedre tilgjengeligheten. Endringene er drevet frem av administrasjonen på vegne av Kristiansand kirkelige fellelråd, som stiller seg bak det arbeidet som er gjort. Vi har ikke registrert noen endringsønsker som er kommet fra de ansatte selv, utenom dem som er ansatt i administrasjonen. Motstanden mot endringene følger størrelsen på menighetene, der de små og mellomstore er minst fornøyd og de store er mest fornøyd med endringene. Motstanden kom først og fremst fram som synspunkt, men den ble ikke operasjonalisert i form av alternative modeller eller forslag til endringer.

## **4.3 Endringens innhold/omfang**

### **4.3.1 Resultater**

Som beskrevet tidligere var det to hovedmodeller som ble lagt frem under omorganiseringsprosessen, og Servicetorgmodellen ble vedtatt og satt i verk fra 1.9.2006. Når vi ser på hvem som er berørt av denne vedtatte modellen, er det først og fremst daglige ledere, da disse i små og mellomstore menigheter har fått redusert sine stillinger på det enkelte menighetskontor. Dette blir behandlet i avsn. 4.3.1.2. I tillegg har noen andre administrative stillingsprosenter blitt fjernet. Dette gjelder sekretærer og andre ansatte som har hatt en del av sin stilling knyttet opp til administrative arbeidsoppgaver. Disse ansatte har nå fått arbeidssted på Servicetorget hvis de har ønsket det.

Daglige ledere stiller også spørsmål ved hvorfor ikke administrasjonen til KKF ble redusert som en del av omorganiseringen. Arbeidsgruppen mener at KKF's administrasjon i utgangspunktet er mindre enn i andre byer det er naturlig å sammenligne seg med, og at KKF's administrasjon derfor ble skjermet i denne omorganiseringen.

Når det gjelder modell 2 mener noen ansatte at denne modellen hadde vært bedre, fordi man da kunne hatt en daglig leder i sonen som hadde hatt ansvar for økonomi og personal. De resterende daglige lederne, kunne vært menighetsarbeidere i hver sin menighet og hatt mer tid til menighetsbyggende arbeid. Da kunne sonen også delt mer på kateketer, diakoner og

organister. Samtidig har det her vært en frykt for at små menigheter ville bli filialer under de store, og ikke på samme måte som nå kan ta egne avgjørelser.

#### *4.3.1.1 Servicetorget*

Det er enighet i intervjugruppene om at intensjonen med opprettelse av Servicetorget er gjennomført, men det har tatt lenger tid å få dette til å fungere enn det tok å komme i mål med innsparingen. Intervjugruppene er videre enige om at opprettelsen av Servicetorget medfører at menighetene er mindre sårbare om menighetskontorene er stengt, da det alltid er noen som tar telefonen på dagtid. Ferieavviklingen har også blitt lettere å planlegge, da man ikke lenger trenger å ta hensyn til at det lokale kontoret skal være betjent til enhver tid. Prestene uttaler at Servicetorget er ”ryddig og løser henvendelser på en proff måte.” Samtidig som det fører til at også de som yrkesgruppe må være mer nøyaktige med gudstjenesteplanleggingen, slik at Servicetorget vet hva de har å forholde seg til ved for eksempel dåpsplanlegging.

Daglige ledere sier videre at det er et minimum av arbeidsoppgaver som er flyttet til Servicetorget, da verken regnskapsføring eller kirkebokføring er flyttet. En av diakonene sjekker jevnlig hva Servicetorget har ført i den elektroniske databasen for hennes menighet når det gjelder melding om dødsfall, og hun sier det er mye feil. ”Dette er betenkelig da det er det elektroniske systemet som skal overta etter hvert. Hvis Servicetorget skal ha ansvaret for kirkebokføring må disse feilene lukes bort.”

Når det gjelder publikum mener intervjugruppene at det er bedre tilgjengelighet på telefon nå enn før og at denne intensjonen dermed er nådd. Samtidig sier mange av de ansatte at man risikerer å ikke få svar når det er stor pågang, da man ikke blir satt inn i en køordning. Dette sier arbeidsgruppen at skal fungere nå. Intervjugruppene mener at de frivillige i menighetene kan oppleve at det er vanskeligere å få tak i de ansatte på menighetskontorene, da det kan være vanskelig å komme gjennom på telefon til Servicetorget hvis det er stor pågang.

Det er de store menighetene som er mest tilgjengelige for publikum både fysisk og på telefon, da det er større mulighet for at noen ansatte er tilstede her. Derfor er Servicetorget viktigst for de små menighetene, siden det alltid vil være noen tilstede som skal ta telefonen, og det mener menighetsrådene er bra, men ”hvis telefonen skal besvares når menighetskontoret er steng, må de ansatte sette denne over til Servicetorget.” De ansatte erfarer også at mange publikummere ringer faksnummeret til menighetene, fordi det er dette nummeret som nå står først under hver menighet i telefonkatalogen. Servicetorget står ikke oppført der, kun felles-

rådet og det er mange som ikke vet hvor de nå skal ringe. Arbeidsgruppen sier at menighetene annonserer sine telefonnummer i menighetsbladene og på internett, og at publikum kan finne telefonnumrene der. Flere grupper mener at informasjonen rundt nye telefonnummer og det nye telefonsystemet ikke har vært tilfredsstillende og ikke er det ennå. Det kunne derfor vært gjort en bedre PR-jobb på dette.

Når det gjelder telefonsystemet som var en forutsetning for at Servicetorget skulle fungere, var det mye oppstartsproblemer og det tok lang tid å få rettet opp disse sier arbeidsgruppen og servicetorggruppen. Dette var hovedsakelig et leverandørproblem, og ble løst etter hvert. Mange ansatte innrømmer at rutinen med å sette over telefonen til Servicetorget ikke er nok innarbeidet ennå, og flere ansatte mener at de har fått dårlig opplæring i systemet. Daglige ledere sier selv at det er dem som er ansvarlige for opplæringen. Flere ansatte gir uttrykk for at det fungerer fint å kunne koble om telefonen innenfor de nærmeste 24t, men at de savner det å kunne legge inn beskjeder utover dette tidsrommet. Arbeidsgruppen opplyser at alle ansatte kan ta kontakt med Servicetorget for å få lagt inn beskjeder i systemet, både når det gjelder enkeltdager og repeterende beskjeder.

Når det gjelder i hvor stor grad Servicetorget kan avlaste de ansatte, er både daglige ledere og diakon/kateket-gruppen enige om at gevinsten er liten for de små menighetene, da de ikke har så mange telefoner i forbindelse med dåp og vigsel. Samtidig mener arbeidsgruppen at små menigheter har en stor gevinst på tilgjengelighet, fordi publikum nå kan få svar på telefonen alle dager i motsetning til tidligere da den bare var betjent noen timer i uken. Daglige ledere i mellomstore menigheter ser en større gevinst både i forhold til telefonavlastning og tilgjengelighet, og to av disse lederne sitter også på Servicetorget en dag i uken og kan besvare sin egen telefon derfra. Store menigheter har den største telefonavlastningen mener daglige ledere og servicetorggruppen, fordi det er disse som har flest telefoner angående dåp, vigsel, dødsfall og inn- og utmelding.

Når det gjelder de konkrete oppgavene som Servicetorget kan avlaste menighetene med, blir det på den ene siden sagt at de holder på med de rette tingene i dag og på den andre siden at menigheten vil ha tilbake førstekontakten med publikum og heller overlate kirkebokføring og økonomi til Servicetorget. Både daglige ledere, prester og menighetsråd mener at Servicetorget er ryddige og gir telefonavlastning. Flere av de ansatte er også enige om at Servicetorget kan overta regnskapsføring for menighetene og evt. også føring av kirkebøkene, men intervjugruppene er helt klare på at de ikke ønsker å tape flere ressurser i menighetene for at



dette skal skje. Kateket/diakon mener også at menighetene heller kan få dåpstelefonene tilbake ”i bytte” mot regnskapsføringen. Samtidig mener de ansatte på Servicetorget at de ikke rekker over flere oppgaver enn de har i dag, da det vil bli for liten tid til service for publikum. Daglige ledere tror også at Servicetorget fungerer så bra som det gjør i dag, fordi de ansatte der har erfaring fra menighetene og dermed kan svare publikum når de spør. De tror ikke det ville fungert like godt med nyansatte som kom utenfra og rett inn på Servicetorget. En av de små menighetene mener at Servicetorget ”kan holde på med hva de vil, vi trenger folk som er tilstede hos oss.” At Servicetorget har ført til tap av ressurser i den lille menigheten føles ”irriterende.”

De ansatte på Servicetorget sier at de er ”mer spennende å jobbe i menighetene enn på Servicetorget.”

#### *4.3.1.2 Daglig leder*

Når vi ser på ”Stillingsbeskrivelse for daglig leder,” ser vi at noen av arbeidsoppgavene skal utføres ”på vegne av kirkesjefen” og noen ”på vegne av menighetsråd.” På vegne av kirkesjefen er de gitt oppgavene å lede menneskelige ressurser og forvalte materielle og økonomiske ressurser, lede klokkertjenesten og tilrettelegge for et godt samarbeid mellom menighetene og Servicetorget. På vegne av menighetsrådene skal de være saksbehandlere, drive med planarbeid, lede menighetskontoret, følge opp frivillige og forestå utleie av bygningene. De har dessuten møte og talerett i alle utvalg og råd i menigheten.

Intervjuggruppene er enige om at dagliglederstillingen innebærer personalledelse, økonomi, bindeledd mellom MR og stab, saksbehandling for MR og ansvar for bygningene. Det er også daglige ledere som i hovedsak følger opp de frivillige. Prestene sier også at noen daglige ledere deltar på gudstjeneste, men ikke alle. Daglige ledere mener at de også må steppe inn når noen i staben er syke og overta arbeidsoppgaver.

Flere av de store menighetene gir uttrykk for at det at de har mistet en administrativ funksjon i 20 % stilling som ikke var plassert hos daglig leder, på mange måter har gitt til en mer effektiv hverdag for daglig leder. Han trenger blant annet ikke å administrere og samordne med en annen ansatt lenger og ta hensyn til at denne skal være tilstede på stabsmøter, osv. Flere daglige ledere opplever også avlastning på telefonen fra Servicetorget, og derfor virker arbeidsdagen nå til en viss grad roligere enn tidligere. Telefonsystemet gjør også at de andre ansattes telefoner nå settes over til Servicetorget istedenfor å komme til daglig leder. De store

stabene uttrykker også at de har den fordel at de har større stillingsprosent og er mange og dermed kan spille på hverandre.

Mellomstore menigheter merker at de har mistet daglig leder en dag i uken, og de gir uttrykk for at dette begrenser tilgjengeligheten på menighetskontoret. I de tilfellene der daglig leder har 20 % stilling på Servicetorget, sier disse at de er like tilgjengelige på telefonen som tidligere, da de kan besvare denne fra Servicetorget de dagene de er der. Mellomstore menigheter gir også uttrykk for at det i noen grad er vanskeligere å samle staben nå enn før, siden daglig leder er mindre fleksibel.

Små menigheter har bare daglig leder i 50 %, og dette sier de er en merkbar forskjell, da daglige ledere har det travlere enn før. Telefonavlastningen er egentlig ikke merkbar, og daglig leder må i Hellemyr/Torridal fordele seg på to menigheter. I Hånes/Tveit har de også hatt denne ordningen, men det har ikke fungert. I disse små menighetene er det også vanskeligere for daglig leder å delta i gudstjenestene, både pga. liten stillingsprosent, og fordi han ikke kan være to steder på en gang. Overføringseffekten er også liten, mener daglige ledere. Det er for eksempel lite tid å spare på forberedelse til to menighetsråd. Liten tid i menighetene gjør også at daglige ledere mener at det er vanskelig å følge opp alt som skjer, inkludert personalansvaret. En av de daglige lederne uttalte at ”i mange små menigheter med små staber må daglig leder gjøre alt, inkludert sjelesorg,” og da bli det mindre tid til grundig saksbehandling. Menighetsrådene mener at disse daglige lederne ikke kan rekke alt i en 50 % stilling. Dette fører til at de ikke kan spørre daglig leder om ekstra oppgaver og noe blir heller ikke gjort. Flekkerøy har derfor valgt å beholde daglig leder i samme stillingsprosent som tidligere, og resten av stillingen dekkes da opp av givertjeneste. En av de små menighetene utaler at ”strikken er strekt langt. Blir den strammere nå vil det føre til sykemeldinger.” Det blir samtidig opplyst av arbeidsgruppen at ut fra kriteriemodellen, en modell man hadde utarbeidet før man fordelte de administrative ressursene til menighetene i utgangspunktet, skulle de små menighetene hatt en mindre administrasjonsressurs enn de først fikk. Selv etter nedskjæringene i forbindelse med denne omorganiseringen har de små menighetene mer ressurser enn kriteriemodellen skulle tilsi.

De daglige lederne i små og mellomstore menigheter mener at det er vanskeligere å være inspirator og igangsetter nå enn tidligere, da arbeidet som gjøres blir mer vedlikehold enn

nyskapning. På grunn av en travel hverdag, sier daglige ledere i små og mellomstore menigheter at de må ta en del arbeid på kveldstid.

I forhold til menighetsrådsarbeidet mener menighetsrådene at det er liten endring på daglig leders funksjon nå og tidligere, da dette arbeidet har høy prioritet. Prestene mener samtidig at det er vanskeligere for de frivillige å komme i kontakt med daglig leder.

Kateket/diakon-gruppen ønsker at daglig leder skal ha mer tid til strategiarbeid og bygge menighet, men dette er det liten tid til nå, spesielt i små menigheter. Prestene mener videre at daglig leders arbeidsoppgaver og engasjement i menigheten er avhengig av hvor de bor.

De administrative oppgavene fordeles litt annerledes nå enn tidligere, spesielt i de små menighetene. Der har barne- og ungdomsarbeider og menighetspedagog fått mer å gjøre. Ellers fordeles det litt i forhold til hvem som er tilstede på kontoret og hvem som er flinke med data. En daglig leder i en mellomstor menighet uttalte for eksempel at ”det administrative arbeidet jeg tidligere gjorde for diakonen, må hun selv gjøre nå.” Det varierer også fra menighet til menighet hvem som innehar ansvaret for forskjellige oppgaver. Samtidig sier flere diakoner/kateketer at de har fått flere oppgaver nå enn før, men ikke mer tid, så dette medfører merarbeid i fritiden.

#### *4.3.1.3 Menighetskontorene*

Når det gjelder hva som er endret på menighetskontorene i forhold til tidligere kommer det klart frem fra intervjugruppene at det er de små menighetene som merker størst endring, da de er mer sårbare i forhold til bemanning. Det at alle menighetene mistet samme prosent administrasjon, mener en del ansatte har ført til en skjevfordeling av ressursene. Menighetsrådene mener videre at det er feil at samme mal skulle gjelde for alle menigheter, fordi det rammer ulikt. Dette har gått hardest utover de små, fordi de ansatte her har små prosentstillinger, og det er vanskeligere å holde dørene og telefonene åpne nå enn før. Daglige ledere og andre ansatte i små menigheter mener at det ikke er mer å gå på her.

De store menighetene merker liten endring, fordi de har god bemanning på kontorene uansett. Dette har for eksempel i Vågsbygd, som er en stor menighet, ført til at de ikke lenger annonserer åpningstid, siden telefonen er betjent fra Servicetorget og dørene nesten alltid er åpne uansett da ”noen” er tilstede på kontoret. Servicetorget gjør det lettere for de daglige ledere og andre å gå på møter og lignende i den åpningstiden menigheten har annonsert.

De mellomstore menighetene merker noe endring, da de har måttet stenge kontoret de dagene daglig leder ikke er tilstede, men samtidig vil noen daglige ledere være tilstede på telefonen på Servicetorget disse dagene, og kan besvare telefonhenvendelser til egen menighet derfra.

Hvor stor pågang det er av besøkende i menighetene på dagtid, er avhengig av både beliggenhet og tradisjon. De ansatte i de respektive menighetene mener at Lund og Flekkerøy som ligger sentralt, har mye besøk, mens Grim som også ligger sentralt har lite besøk på kontoret, selv de dagene det er Åpen barnehage i kjelleren. Det er derfor ulik oppfatning av hvor mye nedskjæringene har svekket mulighetene for lys og liv på menighetskontoret.

Det at Servicetorget nå tar imot telefonhenvendelsene har også ført til endrede rutiner på enkelte områder i menighetene, for eksempel ringer nå noen prester selv tilbake til dåpsforeldre i motsetning til tidligere da daglig leder tok denne samtalen når foreldrene ringte første gangen. Noen menigheter mener at nå som Servicetorget tar imot dåpshenvendelser, gir dette noen ganger et dobbeltarbeid, siden noen fra menigheten likevel må ringe tilbake og gjøre avtale om dåpssamtale, ol. Publikumskontakten blir vektlagt av intervjugruppene, og de er enige om at det er viktig å beholde lys og liv i menighetskontorene for å opprettholde kontakten med publikum. Diakonene trekker frem at ”å møte mennesker er utgangspunktet for trosformidling.” Noen daglige ledere mener også at menighetskontorene på en måte har mistet noe ved opprettelsen av Servicetorget, fordi de ikke lenger har førstekontakten med personer som kontakter kirken, og dermed mister en mulighet til å invitere dem med på andre aktiviteter som skjer i menigheten. Prestene mener også at de har fått mer tid til å møte mennesker og kan være mer tilstede i andre oppgaver.

De oppgavene som må løses lokalt i menighetene, er i følge intervjugruppene arbeid knyttet opp mot konfirmanter, frivillige, menighetsrådene og selve kirkebygget. Det er enighet om at regnskap er den oppgaven som lettest kan sentraliseres, så lenge menighetsrådene selv har styringsretten over økonomien. All kontakt mot publikum ønsker intervjugruppene å beholde i menigheten, og derfor mener diakonene at dåpsregistreringen fremdeles burde ligge til menighetskontorene. ”Jo flere oppgaver som flyttes til Servicetorget, jo mindre kontakt får menighetene med enkeltpersoner.”

Både prestene, daglige ledere og kateket/diakon mener at menighetene må stå sterk lokalt, og at man taper på å sentralisere for mye. Menighetsrådene mener at den beste løsningen hadde

vært 100 % daglig leder og Servicetorg, og dette gir også menighetene uttrykk for da det er de store menighetene som er mest fornøyd med den nye ordningen. Spesielt de små menighetene håper ennå på tilførsel av flere ressurser.

Organistene har blitt lite berørt i denne omorganiseringen, men arbeidsgruppen sier at en av endringene er at kirken nå tar betalt for organistenes preludering i begravelser, og på denne måten bidrar de til å tjene inn noe av den økonomiske besparelsen.

### **4.3.2 Drøfting**

#### **4.3.2.1 Omfang av endringene**

Omfanget av endringene kan beskrives med tall på hvor store nedskjæringene har vært i kroner og øre og i stillingsprosent. Dette vil blant annet ha sammenheng med størrelsen på endringene i forhold til det totale stillingsvolumet. Omfanget har imidlertid også en subjektiv side, det dreier seg om opplevelsen av om konsekvensene har vært svært betydningsfulle eller mindre betydningsfulle for den enkelte ansatte og menighet.

I forhold til teorier om endrings omfang må denne endringen kunne karakteriseres som en *strategisk* eller *planlagt endring* (avsn. 2.3 og 2.3.3). Det er noe som blir planlagt og forberedt over flere år før endringen settes i verk. Man vurderer for og imot, leverer utredninger og holder møter med alle berørte parter. Man sender saken på høring og samler innspill, før man gjør vedtak i organisasjonens styre. Dette understreker at man internt i organisasjonen vurderer endringen som betydningsfull og av engangskaraktér. Som endringsteorien viser, skiller strategiske endringer seg fra *inkrementelle endringer* (avsn. 2.3) på den måten at de ofte endrer på selve organisasjonsstrukturen, mens inkrementelle endringer kan pågå kontinuerlig innenfor den strukturen som er der. Endringene som er gjort i KKF er strategiske fordi de endrer på en grunnleggende struktur i organisasjonen og innfører noe nytt. Dette samsvarer med teorien til Busch et al. (2007). Når man skal måle læringseffekt av en slik større planlagt endring, skjer det i form av en rapport fra eksterne evaluatorene. Inkrementelle endringer skjer kontinuerlig i en lærende organisasjon hevder Jacobsen (2004) der både endringene og evalueringen skjer fortløpende av dem som er berørt (avsn. 2.5.5). I følge organisasjonsteori er kontinuerlig endring og refleksjon kjennetegn på lærende organisasjoner som også virker utviklende og stimulerende på ansatte (avsn. 2.5.5). Likevel er det av og til

også nødvendig å foreta strategiske endringer som kaster om på kortene og legger helt nye premisser for organisasjonens måte å forstå seg selv og sine oppgaver på (avsn.2.5.5).

Det som gjør at man kan tale om en strategisk endring, er at KKF har flyttet ressurser fra lokalmenighetene til et sentralt kontor som skal løse noen oppgaver på vegne av lokalnivåene i organisasjonen. Fra en side sett er dette ikke nytt, ettersom FR og KKF's administrasjon selv har en slik fellesfunksjon for alle menighetene. På den annen side har ikke oppgavene som nå legges til det nye kontoret vært samlet for alle menighetene tidligere. Samtidig dreier det seg om noe så grunnleggende som publikumskontakten, dvs. servicefunksjonene overfor det brede lag av medlemsmassen. Et felles sentralbord med servicefunksjoner er noe helt nytt i KKF. Det har med andre ord skjedd en planlagt endring, ikke bare en tilpasning til nye omstendigheter.

#### *4.3.2.2 Servicetorget*

Servicetorget avlaster menighetene først og fremst ved å ha en sentralbordfunksjon og ved å ta imot melding om dåp, vigsel og dødsfall. Dette samsvarer med målsettingen om færre telefoner inn til det enkelte menighetskontor. Naturlig nok viser dataene våre at avlastningseffekten er størst i menigheter som hadde størst pågang av slike henvendelser før Servicetorget kom. Dette vil normalt være de menighetene med det høyeste folketallet, men her vil befolkningssammensetningen i den enkelte menighet også kunne spille inn. Små menigheter i vår undersøkelse opplever at avlastningen fra Servicetorget er mindre av to grunner; fordi de tidligere har hatt relativt sett færre telefonhenvendelser enn store menigheter og fordi det kan synes som om de har avgitt større stillingsressurser enn avlastningen skulle tilsi. Samtidig blir effekten av endringen for daglige ledere at de på den ene side opplever mer arbeidsro, mens de på den andre side savner kontakten med publikum.

Det er en spenning i vårt materiale mellom oppfatningen av om Servicetorget holder på med de rette tingene og hva respondentene kan tenke seg at de skal gjøre. Når vi stiller spørsmål om Servicetorget holder på med de rette tingene i dag, er svaret ja. De mener at Servicetorget holder på med de rette tingene. Når vi så spør hva de kunne tenke seg å endre på er svaret at de ønsker å få tilbake dåps-, vigsel- og gravferdsregistreringen, mot å gi avkall på kirkebokføring og regnskapsføring. Det blir gitt uttrykk for at førstekontakten med publikum er svært viktig for menighetene, mens bokføringsfunksjoner og økonomi godt kan sentraliseres. Vi ser at førstekontakten med publikum settes høyere og ansees som mer meningsfullt av mange ansatte, enn rent administrativt arbeid. At man skal kunne klare å opprettholde et

Servicetorg uten at det skulle ta imot alle telefonhenvendelsene, kan vi ikke helt se for oss. Et regnskapskontor ville kreve en annen kompetanse og holde på med helt andre ting enn sentralbordtjenester og grunnleggende registrering av behov for kirkelige tjenester, slik de gjør i dag. Det har fra administrasjonens side i denne forbindelsen vært pekt på at en sentralisering av regnskapsføringen i menighetene ville bydd på store praktiske vanskeligheter, bl.a. med transport av bilag og med å holde oversikt på små og store lapper fra mange ulike menigheter. Når vi så legger til at de daglige lederne også i noen grad bistår frivillige lag og foreninger i menigheten med regnskapsføringer, blir bildet enda mer komplisert. Skulle man gå for en delt løsning, at dåps- og vigselshenvendelsene skulle gå til det lokale menighetskontoret og alle andre henvendelser til et servicetorg, ville det for det første være forvirrende for publikum å vite hvor man skulle henvende seg med ulike ærender og for det andre hvordan man praktiske skulle sile og fordele telefonsamtaler i et telefon-system. Prestene fremhever dessuten at Servicetorget gjør en god og profesjonell jobb på de områdene de har ansvar for i dag, både overfor dem selv og overfor publikum. Diakonene er derimot noe mer reserverte på om Servicetorget er nøyaktige nok når de samler og registrerer opplysninger i datasystemet. Det er enighet om at Servicetorget har satt ting bedre i system og at en sentral registrering av tjenester fungerer koordinerende og dermed bidrar til kvalitets-sikring av tjenestene. Ved at registreringen og koordineringen nå er overlatt til Servicetorget, er det mindre sjanser for at ting blir glemt. Dette kan forklares med at *sentralisering* i følge teorien letter koordineringen av aktiviteter i en organisasjon (avsn. 2.2.3). Selv om det er viktig for menighetene å få kontakt med folk så tidlig som mulig, er det heller ikke nødvendigvis den første man treffer på et menighetskontor som følger opp henvendelsen. Også der blir den ofte formidlet videre til en annen. Om publikum skal betjenes fra et Servicetorg eller fra et lokalt menighetskontor blir derfor en avveining mellom om menighetens behov for førstekontakt oppveier fordelene av at telefonene alltid blir besvart på Servicetorget, sett i forhold til kostnadene med å utføre tjenestene fra henholdsvis Servicetorget og menighetskontoret.

Våre data viser at Servicetorget fungerer så godt som det gjør, fordi de som betjener det har erfaring fra menighetene. Vi kan derfor se faren for at tjenesten kan bli mindre ”proff” hvis det ansettes personer uten erfaring fra menighetene i Kristiansand. Når vi samtidig ser at de ansatte ved Servicetorget føler det mer spennende å jobbe ute i menighetene, kan vi derfor se en reell fare for at disse kan slutte ved Servicetorget og gå tilbake til menighetene når det blir ledige stillinger.

Om kirken oppleves som mer tilgjengelig for publikum nå enn tidligere, har vel noe å si med hvordan man var vant til å kontakte kirken. For dem som visste at menighetskontorene var bemannet, var det kanskje greit å stikke innom og gjøre avtaler direkte med presten eller andre. For dem som har et mer perifert forhold til kirken er antakelig telefonkontakt den vanligste måten å sette seg i forbindelse med kirken på. Siden Servicetorget har bedre åpningstider enn menighetskontorene hadde, både i form av daglig åpningstid og ved at kontoret ikke lenger er ferielukket, skulle man tro at tilgjengeligheten er blitt bedre.

Problemet nå er å finne frem til Servicetorget. Det kan være lettere sagt enn gjort ettersom Servicetorget ikke står med egen oppføring i telefonkatalogen, da det er telefonnummeret til Kristiansand kirkelige fellestråd som står oppført der. Problemet blir også større av at det første nummeret som står oppført under hver enkelt menighet er telefaksnummeret. Det er heller ikke lett for alle å finne riktig nummer på internett. Inntil dette blir endret i en senere utgave av telefonkatalogene, vil nok en del av publikum oppleve at tilgjengeligheten er blitt dårligere. Vi ser her at endringens innhold, nemlig nye telefonnumre og nye kontaktpersoner, gir en endring som omgivelsene må forholde seg til. Jacobsen og Thorsvik (2007) fremhever at eksterne aktører ønsker stabilitet (avsn. 2.3.7), og dette kan vi også se her da enkelte medlemmer av kirken synes det var enklere før og at det er vanskelig å oppnå kontakt med Servicetorget (avsn. 2.2.1).

Problemene rundt innføring av nytt telefonsystem skapte også mye frustrasjon blant de ansatte noe som kan ha gjort dem skeptiske til de løsningene som er valgt. Dette har antakelig også påvirket deres motivasjon for å lære seg å bruke systemet. Det kan se ut til at oppgaven daglige ledere har med å lære opp de ansatte i dette heller ikke har vært blant de høyest prioriterte, verken for de daglige lederne eller for de øvrige ansatte. På den annen side kan manglende kunnskap om telefonsystemet også kunne i for dårlig kommunikasjon mellom ledelsen og daglig leder, slik at det ikke har vært klart hvem som har opplæringsansvaret på menighetskontorene. Det kan også synes som det er et gap mellom de ansattes behov for opplæring og daglige lederes forståelse av dette behovet. Vi kan her se at bedre innsikt og situasjonsforståelse kunne gjort kommunikasjonen bedre mellom alle parter (avsn. 2.5.2). Vi kan heller ikke se bort fra at alle tekniske problemer med telefonsystemet har gjort situasjonen verre.

Som vi har vært inne på tidligere er det viktig for lokalmenighetene å få den første kontakten med publikum, fordi den første som møter publikum skaper antagelser og forhåpninger om hvordan neste ledd i systemet også vil opptre. For at dette nå skal ivaretas av Servicetorget må



overføringen av kontakt mellom sentralbordet og den enkelte ansatte fungerer godt, og det er viktig at de som betjener sentralbordet kjenner kirkens filosofi og verdilære, samt kan gi riktig informasjon i forhold til hva som gjelder i den enkelte menighet. Institusjoner som kirken, skal være gjenkjennbare for publikum, slik at måten de ansatte ved Servicetorget opptrer på er i tråd med de forventninger publikum har (avsn. 2.2.2).

En grunn til at lokalmenighetene selv bør ha første kontakten med publikum kan være at det er ulik *organisasjonskultur* (avsn. 2.4.4) i den enkelte menighet. Hvordan man gjør det og hva man har å invitere til, vil variere fra sted til sted. Mellommenn har en tendens til å øke mulighetene for misforståelser og gjøre ekspederingen mer tungrodd. Desto raskere folk blir satt i forbindelse med rette vedkommende, jo større er sannsynligheten for at kontakten oppleves som god. Noen gir uttrykk for at Servicetorget medfører dobbeltarbeid ettersom lokale medarbeidere likevel må overta og følge opp henvendelsene i neste omgang. Det blir også hevdet at publikum er kommet et hakk bort fra menigheten fordi henvendelsene rettes til et sentralt kontor i stedet for til den lokale menigheten. Selv om den som sa dette ikke mente at det ville ha noen betydning ettersom telefonene blir besvart av Servicetorget, mente en annen at det ikke er bra at den personlige kirken forsvinner i sentraliseringen. Vi forstår uttrykket "den personlig kirken" som en mulighet til å møte ansatte man kjenner fra den lokale menigheten ansikt til ansikt eller gjennom telefonen. Om Servicetorget vil føre til at folk får et mer perifert forhold til sin lokale menighet er vi usikre på, all den tid den neste kontakten fremdeles blir tatt fra den lokale menigheten. Her må vi også ta med at fellesrådets målsetting med å opprette Servicetorget nettopp var å bedre tilgjengeligheten for dem som tar kontakt med kirken for å få utført enkeltjenester. Problemet med å få tak i folk på det lokale menighetskontor, bedrer seg ikke ved en tilbakeføring av oppgavene, eventuelt en utskifting av oppgaver på Servicetorget. Samtidig må det tilføres betydelige økonomiske midler for å la folk sitte på det enkelte menighetskontor i samme omfang som Servicetorget nå er betjent. Da vil man heller ikke få en innsparingsgevinst, men snarere en økning i utgiftene. Det er derfor vanskelig å se at bytte av oppgaver på Servicetorget vil kunne svare på de utfordringene man har søkt å svare på med denne omorganiseringen.

#### 4.3.2.3 *Daglig leder*

Stillingsinstruksen for de daglige lederne gjør det klart at de opptrer dels på vegne av kirkesjefen og dels på vegne av menighetsrådene. Sett i forhold til stillingsinstruksen og den vekt våre intervjuobjekt legger på stillingen, er stillingen som daglig leder en nøkkelfunksjon i menighetene. Mange mener at en halv stilling i små menigheter er for lite for å ta seg av de

oppgavene som instruksjonen forutsetter løst, og mange daglige ledere føler på ugjorte oppgaver. For en menighet som ønsker å ha et bredt tilbud til sitt nærmiljø, er det alvorlig å oppleve at for eksempel kontakten med de frivillige lederne blir dårligere fordi tiden ikke strekker til. Når konsekvensene av omorganiseringen er blitt som de er blitt, spesielt for små og mellomstore menigheter, ser vi behovet for at menighetsrådene raskt må finne andre måter å holde kontakten med de frivillige på enn gjennom daglig leder.

En konsekvens av nedskjæringene var at to av de daglige lederne måtte dele arbeidstiden sin mellom to menigheter. Dette viste seg å ikke fungere for den ene av dem. Når resultatene viser at det er liten overføringsverdi ved å jobbe i to menigheter, er det ikke rart om dette oppleves ekstra slitsomt og belastende. Som daglig leder får du i en slik situasjon to staber og to menighetsråd å forholde deg til, samt dobbelt opp med frivillige. Når det i tillegg kommer inn at hver menighet har sin organisasjonskultur og sine rutiner for hvordan ting gjøres (avsn. 2.4.4), kan det bli mye å holde oversikt over. Dette er både en ulempe for menighetene og for stillingsinnehaveren.

Å være tilstede og kunne fange opp det som skjer er en sentral del av det å være leder. De små og mellomstore menighetene sliter med å finne tid til å samle de ansatte. Dette skyldes også at flere av de daglige lederne jobber kun 50 %. I tillegg har de mange ansatte i små stillinger. Dette kan gå utover arbeidsmiljøet og svekke det interne samholdet i menighetene. Stabsfellesskapet er viktig både for den enkeltes trivsel, for muligheten til å dele, støtte og debrife, for felles refleksjon, planlegging og læring. Levin og Klevs (2002) læringsteori understreker teamets betydning som den arenaen der man kan utvikle den enkelte og den organisasjonen man arbeider i (avsn. 2.5.5). Dersom man ikke finner tid til de viktige møtepunktene på menighetskontoret vil man ikke ha denne arenaen, og det vil kunne hope seg opp personalsaker. Det at de ansatte har liten tid sammen, kan også føre til at den viktige *småpraten* (avsn. 2.5.4) uteblir. Lederen mister dermed det verktøyet Ekman (2004) snakker om når han hevder at småprat er nøkkelen til lederskap. Resultatet kan bli en sliten og misfornøyd stab som ikke lenger makter å være kreative og inspirerende. Dette kan igjen virke negativt inn på menigheten.

I vårt materiale er det også synspunkt på at daglig leder og Servicetorget utfyller hverandre. Man svarer ikke med enten eller, men med et ja takk, begge deler! De som har dette synspunktet hilser Servicetorget velkommen, men reagerer på at menigheten har fått redusert sine

muligheter til å holde kontorene åpne og at de dermed kan gi et dårligere tjenestetilbud som følge av at stilingen som daglig leder er redusert. Det er egentlig ikke så mange protester mot det nye som har kommet, men mer frustrasjon over det man har mistet. I en virkelighet der penger er en knapp ressurs og man blir tvunget til å prioritere, ønsker noen i små og mellomstore menigheter seg tilbake til den virkeligheten som var før Servicetorget kom.

Prestene er noe mer positive til Servicetorget enn de andre intervjugruppene. Dette kan skyldes at de opplever at deres arbeidsdag er blitt bedre organisert etter at Servicetorget kom som et samordnende organ. Prestene er samtidig omfattet av en ny tjenesteordning som trådte i kraft omtrent på samme tid som opprettelsen av Servicetorget. Denne nye soneinndelingen for prestene medfører at man fra en situasjon med klare grenser mellom prestenes tjenstedistrikt, noe som gjorde at de måtte ta alle tjenestene som dukket opp innenfor sitt område, har prostene nå valgt å organisere dem i vaktområder/soner der prestene i tre menigheter deler på oppgavene. Dette har blant annet gitt dem bedre muligheter til å ta ut fridager og ferier, og gitt dem en mer forutsigbar hverdag. Når denne endringen for prestene trekkes inn her, er det fordi det kan være vanskelig å skille ut de positive effektene av en endring uten at de samme effektene også vil virke inn på vurderingen av den andre. Koordineringen av kirkelige handlinger og ulike tjenestegruppers medvirkning blir lettere å administrere fra Servicetorget enn fra flere menighetskontorer. Dette stemmer godt overens med sentraliseringsteorien som sier at sentralisering er en klar fordel for koordinering av aktiviteter i en organisasjon (avsn. 2.2.3). Derimot er det fra noen av prestene er gitt uttrykk for at innføring av Servicetorget og nedskjæringene i daglig leders stiling har gitt dem mer arbeid med administrative oppgaver, - noe kirke-loven hadde til hensikt å begrense. Dette strider imot en forventet effekt av sentraliseringen (avsn. 2.2.3).

Av våre data ser vi at nedskjæringene først og fremst har rammet daglige ledere, og ettersom andre yrkesgrupper stort sett ble skånet fra endringer, er det nærliggende å hevde at det ikke er tatt helhetlige hensyn ved omorganiseringen.

Vi ser at det var et tidlig ønske om mindre ressursbruk til administrasjon og heller mer ressurser til tjeneste ute blant folk. Dette vedtaket var styrende også for omorganiseringsprosessen, og førte til at det var de administrative funksjonene som ble sentralisert.

Et vesentlig argument for at det først og fremst var administrative stillinger som ble berørt av endringene, er at mange stillinger ikke er opprettet av fellesrådet og at de derfor heller ikke kan beskjæres av fellesrådet. De stillingene som er finansiert av menighetene selv og de som har statlig finansiering, kan ikke KKF beskjære uten videre, selv om KKF står som arbeids-

giver og de lønnes over fellestrådet budsjett. De statslønnede kateket- og diakonstillingene er dessuten i utgangspunktet gitt til prestegjeldet/soknet og kan ikke uten videre løsrives fra det. Fellestrådet er bare frie til å beskjære stillinger som de selv finansierer.

#### *4.3.2.4 Menighetskontorene*

Underveis i omorganiseringsprosessen har man formulert en visjon om å ”opprettholde lys og liv i menighetskontorene” (avsn. 3.5). Flere av intervjugruppene hevder at visjonen er kommet til for å berolige menighetene som frykter at overføringen av stillingsressurser til Servicekontoret, skal føre til at virkesomheten lokalt blir skadelidende. Visjonen kan oppfattes som en forsikring om at kirken i Kristiansand fremdeles skal være lokal ved at det fortsatt skal være aktivitet på menighetskontorene. Hvis visjonen om å opprettholde lys og liv i menighetskontorene er ment å være til inspirasjon for ansatte og menigheter, må den oppfattes som oppnåelig. Dette stemmer overens med Jacobsen (2004) som hevder at visjoner skal være oppnåelige, representere utfordringer og være til inspirasjon (avsn. 2.5.3). På bakgrunn av nedskjæringene lokalt, opplever flere av menighetene, spesielt de små og mellomstore, at de er blitt mindre i stand til å virkeliggjøre visjonen enn tidligere. Man opplever seg som mindre tilgjengelig, ved at man ikke i samme grad som tidligere er tilgjengelig på telefon eller tilstede på kontoret. Visjonen fremstår derfor for mange som lite overensstemmende med endringene. Man har ikke fått med seg at denne visjonen har vært med som en del av målsettingene for omorganiseringsprosessen. Det er et tankekors at denne visjonen ikke er blitt kommunisert tydeligere. Teorien om inspirerende lederskap viser at det er viktig for engasjement og deltagelse at visjonen blir tydelig formidlet til dem man ønsker skal delta (avsn. 2.5.3).

Det kan se ut til at forsikringen om at det fremdeles skal være lys og liv i menighetskontorene er blitt brukt for å få nedskjæringene til å virke mindre enn de ble oppfattet som. Samtidig ble nedskjæringene i den lokale administrasjonen og opprettelsen av Servicetorget koblet sammen. Våre respondenter kobler også til en viss grad sammen nedskjæringene i administrative stillinger med opprettelse av mer ”utadrettede stillinger.” ”Lys og liv i menighetskontorene” og ”utadrettede stillinger” blir i så fall frikoblet fra at menigheten skal ha en fungerende administrasjon. Til dette stiller våre intervjugrupper et betimelig spørsmål: Hvem skal holde lys og liv i menighetskontorene, når man beskjærer stillingen som daglig leder? Hvis man vil at de øvrige stillingene skal være mer ute i felten, kan de ikke samtidig

være på kontoret. Hvor store muligheter får menigheten til å være utadrettet om det ikke er en som ivaretar de grunnleggende administrative gjøremålene? Noen må jo sørge for de mange praktiske forutsetningene for det arbeidet menigheten står i med. Hvis man ikke skal ha en administrator til å ta seg av dette, hvem skal gjøre det da?

Når politikere omtaler administrative stillinger blir de ofte fremstilt som noe mindreverdige i forhold til de såkalt "utadrettede" stillingene. Som vist over, er administrasjon grunnleggende for menighetsarbeidet. Samtidig er de daglige lederne ikke bare opptatt av å sørge for typisk administrative gjøremål, men av helheten i kirkens tjenestetilbud. De ser også på seg selv som medansvarlige for hvordan kirken presenterer seg og tar imot folk i lokalsamfunnet. I møte med mennesker som kommer innom med ulike ærender, formidler de ikke bare byråkratiske svar, men representerer kirkens kultur (2.4.4. og 4.7.2). De inngår likevel i en struktur som gir dem muligheter og avskjærer dem fra muligheter alt etter hvilken rolle de blir tildelt og etter hvor mye tid de får til rådighet til å fylle rollen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Som vist i teorien (avsn. 2.3.5), har det med NPM skjedd en dreining i synet på hva offentlige administrasjoner skal holde på med, fra regelforvaltning til å gjøre alt som må til for å nå oppsatte mål. Administratorene er ikke lenger bare byråkrater i Webersk betydning av ordet (avsn. 2.3.5), men også publikumsbehandlere og problemløsere. De er ikke bare, - kanskje heller ikke først og fremst, opptatt av formelle strukturer, men av helhet. Hvor store de administrative stillingene er, har derfor stor betydning for lokalkirkens muligheter til å være kirke på sitt sted. På denne måten ser vi en sammenheng mellom lyset i menighetskontorene og livet i menigheten. Lyset representerer ikke bare en formell *struktur*, men kirkens reelle *kultur*, så og si dens sanne vesen som tilstedeværende og tilgjengelig for mennesker. Kirken kan ikke klare seg uten frivillig virksomhet. I det frivillige arbeidet foregår mye av kulturformidlingen, derfor opplyser de daglige lederne også at de ser det som en svært viktig oppgave å inspirere de frivillige lederne og støtte opp om det frivillige arbeidet i menighetene. Det blir likevel vanskelig å tenke seg at de administrative oppgavene i menighetene kan overtas av frivillige eller at frivillige uten videre vil kunne erstatte de funksjonene ansatte har overfor omgivelsene. Det er en forskjell på faste ansatte og frivillige som kommer og går. En som står i et ansettelsesforhold til organisasjonen vil kunne opptre med større autoritet, fordi vedkommende i mye større grad står ansvarlig overfor organisasjonen, enn en frivillig. Ansatte står også under strengere regler for taushetsplikt enn frivillige. Det er nå også slik at omgivelsene forventer å møte noen de oppfatter som ansvarlige representanter for kirken og ikke bare noen tilfeldige frivillige (avsn. 2.2.2).

Like viktig som at kontorene er åpne når ansatte er på arbeid, er det at de er åpne når publikum har anledning til å oppsøke kirken og når de frivillige inntar kirken for å være med på ulike aktiviteter, blir det hevdet. Ulempen med ansatte er at de har krav på arbeidsplaner og definert arbeidstid. Det blir derfor slik at mye av den tjenesteproduksjonen ansatte står for må skje på dagtid, selv om det innenfor kirken nok også er relativt vanlig med forskjøvet arbeidstid og delte dagsverk. Heller ikke ansatte kan imidlertid være til stede alltid, derfor kan det på noen områder være behov for avlastning fra frivillige. Helge Hernes (2001:9) tar til orde for at *"folket kommer foran hyrdene,"* noe som etter hans syn innebærer at frivillige menighetsmedlemmer kan overta flere og flere funksjoner som tradisjonelt har vært ivaretatt av ansatte. Skal frivillige stå for lyset og livet i menighetskontorene må man imidlertid omdefinere hva menighetskontoret er og gir av tjenester. Skal frivillige i større grad betjene kontorfunksjoner, må de også få opplæring, organiseres av noen og stå til ansvar for det de utretter, på linje med ansatte. De blir i så fall en type ansatt, men uten betaling. Det er helt klart at Kirke- utdannings og forskningsdepartementet forutsetter at også menighetene skal ha en tilfredsstillende administrasjon og at kommunene skal gi tilskudd til administrativ hjelp. Dette kommer klart til uttrykk i Rundskriv V-5/2002 (avsn. 2.3.2). Slik vi tolker lønnet hjelp, vil det si ansatte og ikke frivillige. Dette er først og fremst ment å verne menighetene mot vilkårlighet i sin forvaltning.

Mange oppfatter kirken som en institusjon. Det innebærer som tidligere vist i teorien (avsn. 2.2.2), at de har klare forventninger til kirken, blant annet at den skal være tilgjengelig. Særlig eldre vil oppleve det som et savn når menighetskontorene ikke har like lange åpningstider som tidligere.

I vårt materiale blir det pekt på at kirkens tilgjengelighet har betydning for dens rolle som trosformidler. I en verden som blir mer og mer virtuell, er det dessuten viktig for folk å møte noen som ikke bare er i enden av et telefonrør, men som faktisk er fysisk tilgjengelig. Denne tilgjengeligheten kan ikke reduseres til en del av kirkens ytre struktur, men må i lys av uttalelsen forstås som uttrykk for kirkens identitet. Tilgjengeligheten berører på denne måten kirkens *dypnivå* (avsn. 2.4.4). Åpne kirker der folk bor kan derfor være en av de viktige forutsetningene for å lykkes som trosformidler. En kirke som ikke lenger annonserer sine åpningstider eller kun har åpent noen timer noen dager i uken oppleves kanskje ikke som en åpen og troverdig kirke av alle sine medlemmer.

Våre respondenter gir uttrykk for at det er en klar sammenheng mellom et godt arbeid knyttet til det lokale menighetskontor og en oppegående og tilstedeværende administrativ leder. Hvis man ikke har en person til å ivareta de administrative oppgavene, blir oppgavene ikke borte, men må fordeles på flere. I vårt materiale blir det påpekt at alle menigheter må ha en viss minimumsbemanning for å kunne avvikle de oppgavene man må utføre. Her er ikke minst den administrative ressursen viktig. Det kan synes som om dette rammer de små menighetene hardest fordi de i utgangspunktet hadde minst stillinger å ta nedskjæringene fra. Når en 75 % stilling blir skåret ned til 50 %, merkes det bedre enn når 120 % blir til 100 %. Når dette sees i sammenheng med den tidligere nevnte kriteriemodellen, synes det likevel ikke som om de små menighetene har for lite ressurser (avsn. 4.3.1.2). En av grunnene til dette kan være at de store menighetene også har flere statslønnede stillinger som kommer i tillegg til de stillingene kriteriemodellen beskriver. Når arbeidsoppgaver skal fordeles på et menighetskontor, bruker man jo alle de ansatte, og kriteriemodellen vil derfor ikke gi et reelt bilde av hvor mye ressurser det enkelte menighetskontor har.

En av menighetene har kompensert for bortfallet av 25 % administrasjonsressurs med egne midler. Det er ikke uvanlig å samle inn penger til barne- og ungdomsarbeiderstillinger, men det er relativt uvanlig å samle inn til administrasjonsoppgaver som normalt blir dekket med kommunale midler. I andre menigheter har andre ansatte måttet overta flere administrative arbeidsoppgaver. Dermed blir virkningene av omorganiseringen langt på vei kamouflert. Dette er, etter vår oppfatning og alminnelige regler i arbeidslivet, svært betenkelig. Når enkelte menigheter velger å ta penger fra egen kasse for å lønne deler av en administrasjonsstilling, sier det noe om hvor viktig denne stillingen er for menigheten. På denne bakgrunn er det overraskende at man likevel ser ut til å akseptere et språklig skille mellom administrasjon og menighetsbyggende arbeid. At det kan være et slikt skille forstår vi, særlig hvis administrasjonspersonellet henfaller til regelrytteri og sandpåstrøing, men reaksjonene etter at administrasjonsressursen er redusert i menighetene viser at menighetsbyggende arbeid og en god administrasjon er to sider av samme sak. Vi har jo også vist at reduksjon av administrasjonsstillingen overfører oppgaver til andre kirkelige tilsatte. Alle stillingene i en menighet er avhengige av hverandre og oppgaver blir ikke borte selv om man fjerner stillinger. Vi finner det derfor tilslørende å kategorisere stillingene som menighetsbyggende og administrative, eventuelt ikke-menighetsbyggende stillinger. Flere uttalelser i vårt materiale tyder dessuten på at flere daglige ledere driver både sjelesorg og forkynnelse i

forhold til folk som kommer innom og overfor frivillige medarbeidere i menighetene (avsn. 4.2.1).

Videre har flere av dem vi intervjuet gitt uttrykk for at det fortoner seg som en politisk hestehandel og en kamuflering av nødvendige oppgaver, når man på den ene siden skjærer ned på administrasjonen for så på den andre siden å opprette barne- og ungdomsarbeiderstillinger som delvis må overta administrasjonsoppgaver som tidligere lå til daglig leder. På den annen side er man selvsagt glad for at kommunens satsning på barne- og ungdomsarbeid også kommer menighetene til gode.

Å overføre oppgaver til andre som ikke hører naturlig til deres stilling er verken tilfredsstillende for den som må gi fra seg oppgaver eller for den som må påta seg nye oppgaver. Sett i et lengre perspektiv vil en kanskje nå grensen for hva den enkelte tåler og det kan gi seg utslag i sykemeldinger.

### **4.3.3 Delkonklusjon**

*Endringens omfang og innhold* har berørt de ulike menighetene og ansatte gruppene ulikt.

Daglig leder i små og mellomstore menigheter er mest berørt av endringen.

Når vi ser på innholdsperspektivet i målsettingene og sammenholder disse med evalueringskriteriene kan vi si at når det gjelder de *strukturelle endringene* kan det synes som opprettelsen av Servicetorget i hovedsak har ført til at tilgjengeligheten nå er bedret for publikum på telefon siden åpningstiden er bedre. Vi vil her skille mellom menighetsstørrelsene og si at forbedringen er best for dem som tidligere henvendte seg til de små menighetene. Når det gjelder om Servicetorget har blitt en avlastning for menighetene ser vi at de store menighetene synes å få mest avlastning, da det var disse som tidligere fikk flest telefoner til menighetskontorene. De mellomstore menighetene får noe avlastning, og de små gir i stor grad uttrykk for at de ikke får noe særlig avlastning fra Servicetorget. Dette innebærer at det er daglige ledere i store menigheter som får mest gevinst av omstillingen. De største menighetene klarer også lettere å opprettholde ”lys og liv” i betydningen at det er ansatte tilstede på menighetskontorene, fordi de har store staber. Når det gjelder de små menighetene kan det synes som rammen er mer redusert enn avlastningen fra Servicetorget skulle tilsi. Det kan derfor synes som daglige ledere i små menigheter får mindre avlastning og arbeidsro etter omstillingen. Det er også vanskeligere for de små og mellomstore menighetene å opprettholde lys og liv på menighetskontorene da daglig leder er mindre tilstede.



Når det gjelder den *kulturelle endringen* kan det virke som at de ansatte føler at de har tapt noe ved at de har mindre førstekontakt med publikum. Samtidig føler spesielt de små, men også de mellomstore menighetene at mindre arbeidstid i menigheten gir dem dårligere anledning til trosformidling og til å møte publikum ansikt til ansikt.

## 4.4 Endringsprosessen

### 4.4.1 Resultater

Når det gjelder omorganiseringsprosessen, gir både servicetorggruppen, daglige ledere og kateket/diakon uttrykk for at denne har tatt lang tid i forhold til hva som skulle endres. Både servicetorggruppen og daglige ledere mener at prosessen bærer preg av at de som skulle gjennomføre dem ikke hadde gjort dette før. Daglige ledere sier at ”Fellesrådet hadde for lite erfaring og visste ikke helt hva som egentlig skjer i menighetene, og administrasjonen måtte ta mer over etter hvert. Dette gav prosessen en uheldig start.”

Samtidig som innsparing var i fokus i starten av prosessen, mener flere ansatte og menighetsråd at hele prosessen har vært ”et spill for galleriet, da det kunne virke som administrasjonen hadde bestemt seg på forhånd” og ”det kunne virke som innsparingen var et vikarierende motiv for å få gjennomført sentraliseringen.” Menighetsrådene og enkelte menigheter føler seg ikke hørt i forhold til at de ønsket andre tiltak gjennomført for å klare innsparingen. Det har kommet frem fra flere grupper at den dialogkaféen som ble gjennomført, var en styrt prosess, der deltakerne ikke kunne tenke fritt, men kun ”fikk komme frem med synspunkter på forhåndsbestemte temaer som var skrevet på dukene.” De daglige lederne satt i forskjellige arbeidsgrupper, der de fikk utarbeide forslag til konkrete løsninger innenfor de rammene som var gitt. Dette gjorde at denne ansatt-gruppen var mer inne i prosessen enn andre grupper som prester og kateketer/diakoner. Enkelte ansatte synes at flere enn daglige ledere kunne ha vært med i denne prosessen. Videre var det en full høringsrunde i stabene og menighetsrådene i tillegg til fellesmøter, derfor er det flere som mener at prosessen ble kjørt som en demokratisk prosess. Samtidig som de stiller spørsmålsteget ved den reelle påvirkningsmuligheten i forhold til selve innholdet av endringen, siden alternativene allerede var bestemt. Kateket/diakon påpeker også at på dialogkaféen var det en representant fra Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon som uttalte at ”det alltid er motstand i omorganiseringsprosesser, men dette går over;” altså ”det er ikke så nødvendig å ta hensyn til de ansattes innsigelser.” Kateket/diakon mener også at altfor mange skulle uttale seg i denne prosessen, for eksempel frivillige.

Daglige ledere hevder at omorganiseringsprosessen ble fremstilt som at ”den skulle være så god at ingen opplevde noe vondt med å spare 1,2 mill. Er ikke dette typisk kirka?” Det er heller ingen om har mistet jobben i denne prosessen, kun fått endret arbeidsoppgaver. Noen andre ansatte er usikre på om stillingene blir erstattet dersom noen slutter eller om det blir ytterligere nedskjæringer. Daglige ledere mener videre at det er en svakhet at personalkabalen under omorganiseringen ble lagt av en arbeidsgruppe og administrasjonen, og at det ikke var noen alternativer til denne. For eksempel ble det foreslått hvem som skulle innplasseres i de forskjellige stillingene (leder Servicetorget, leder for to menigheter, osv), og ingen fikk søke på disse endrede/nye stillingene.

Tilslutt var det KKF som tok avgjørelsen i forhold til hvilken modell som skulle velges. KKF-representantene hadde ikke bundet mandat fra sine menighetsråd, og de ansatte hadde ikke stemmerett i den endelige avgjørelsen. Flere grupper mener at avgjørelsen var avhengig av hvor sterk påvirkningsmulighet daglig leder hadde på menighetsrådet. Hadde menighetsrådet en sterk leder med egne synspunkter, ble ikke daglig leder og staben hørt i prosessen. Daglig leder kom også i en klemt posisjon, siden det var dennes stilling som skulle reduseres og samtidig måtte daglig leder sørge for at prosessen ble gjennomført i menighetsrådet. Dette mener diakon/kateket at ikke var heldig da ”daglig leder ble satt under sterk press.” Videre hevder de at ikke alle menighetsråd vet nok om hverdagen til de ansatte på menighetskontorene, så grunnlaget for å ta en ”riktig” avgjørelse er ikke alltid tilstede, og ”dette er ikke bra.” Menighetsrådene påpeker også at KKF-representantene ikke alltid var flink nok til å holde sine menighetsråd underrettet om de beslutninger og den diskusjonen rundt prosessen som foregikk i KKF.

Det ble også bemerket fra daglige ledere at tillitsvalgt ikke ønsket å gå inn i omorganiseringsprosessen med bundet mandat, og at han derfor ikke diskuterte saken med de ansatte før det første informasjonsmøtet.

Når det gjelder erfaringen som ansatte og menighetsråd sitter igjen med etter denne prosessen, mener prestene at de ikke sitter igjen med noen nyttige erfaringer, selv om de har fått en omstillingserfaring. Menighetsrådene mener at de har fått ”kaoskompetanse,” da prosessen har ført til ”mye irritasjon på grunn av den lange veien mellom tanke og handling.” Både menighetsråd og daglige ledere er for så vidt enige i at man godt kan omorganisere igjen, men de vil ikke miste flere ressurser i menighetene. Daglige ledere mener også at ”man må tenke seg godt om før nye omorganiseringer, da man står i fare for å miste kompetente ansatte som

ikke ønsker å fortsette i kirken hvis situasjonen blir verre.” En ansatt uttalte at ”kommer det nye prosesser som ikke er spiselige, slutter jeg!” Servicetorggruppen og diakon/kateket mener at ”man må føle reelle behov hvis man skal omorganisere igjen.”

Det kommer også frem at flere grupper savner informasjon og tydelighet i prosessen, samtidig som de ansatte mener at de skulle hatt større påvirkningsmulighet helt fra starten av. Mange heller i retning av at hver enkelt menighet selv skal bestemme over sine midler og selv bestemme hvor nedskjæringer skal tas. Daglige ledere mener at ”det er vi som vet hvor skoen trykker.”

Daglige ledere sier at prosessen kanskje hadde gått lettere hvis organisasjonene hadde vært mer på banen og prosessen hadde vært ledet av kirkesjefens administrasjon helt fra starten av og ikke av KKF. Kirkesjefen kunne også vært tydeligere. Menighetsrådene mener at prosessen kunne ”vært mer proff.” Noen mener også at prosessen kunnet vært ledet av eksterne konsulenter for å unngå misnøye og forvirring under omorganiseringen.

Noe har blitt bedre etter omstillingen og det går an å omstille mener servicetorggruppen, samtidig som daglige ledere sier at ”det er dumt å tro at ikke noe tapes i en slik prosess.” Både kateket/diakon og servicetorggruppen mener at man har kommet nærmere hverandre i omorganiseringen, selv om en liten menighet uttrykker at ”det er motgangens som gjør at vi står sterkere sammen.”

Prestene mener at man kunne gått mer i dybden under omorganiseringen og sett på alle menighetenes ressurser under ett, og fordelt dem jevnt i forhold til situasjonen i dag. For eksempel har Voie ingen kateket og nesten 100 konfirmanter. ”Enda mer drastisk kunne man tegnet et nytt kart over hele Kristiansand,” sier en av prestene, ”men dette ville det nok blitt stor motstand mot, da folkekirkens medlemmer føler sterk tilhørighet til sin kirke og sin menighet.”

Av positive erfaringer, mener Servicetorggruppen at sentraliseringen gjør at alle ansatte i kirken i Kristiansand blir bedre kjent med hverandre da det nå er flere møtepunkter. Samtidig som mange andre ansatte gir uttrykk for at de ikke har tid til å delta på fredagssamlingene på grunn av lite ressurser og dårlig tid.

#### **4.4.2 Drøfting**

Målsettingen som ble satt opp for endringsprosessen var ”å få til en god omorganiseringsprosess og en løsning som kan aksepteres av menighetene, ansatte og fellesrådet, samtidig som det gis god nok informasjon i prosessen” (avsn. 3.5). Her stilles tre krav til prosessen. 1) at den skal være god 2) at løsningene er akseptable og 3) at det blir god nok informasjon underveis i prosessen. Dette betyr at en god prosess må være akseptabel for de berørte og informasjonen må være god nok.

Den største kritikken mot endringsprosessen rammer startfasen. Mange mener at saken ikke ble lagt fram på en uhildet måte, men at administrasjonen eller arbeidsgruppen som var gitt oppgaven med å forberede en dialogkafé langt på vei hadde lukket prosessen for frie innspill. Det som særlig synes å gi næring til en mistanke om vikarierende motiver for endringen var at opprettelse av et sentralt servicekontor i Gyldenløvesgate var en del av pakkelsen man fikk presentert helt fra begynnelsen. Deltakerne på dialogkaféen fikk ikke anledning til å komme med forslag til hva som kunne gjøres for å spare penger i organisasjonen, men ble på dialogkaféen henvist til å komme med innspill til de løsningene arbeidsgruppen/KKF på forhånd hadde angitt. Forslaget om å se på sentraliseringsmuligheter ble lansert av KKF allerede i september 2004: *”Utvalget bes utrede hvilke funksjoner som kan sentraliseres/legges til kirkesjefens kontor og hvilke funksjoner som bør ligge i lokalmenigheten, samt mulighetene i et ”Kirkens hus i Kristiansand”* (Møteprotokoll for KKF 7.9.2004). Dette vedtaket synes å ha vært førende for dialogkaféen, noe som ser ut til å være årsaken til at deltagerne mener prosessen har vært styrt.

Det kan synes som om våre respondenter aksepterte argumentet om at det var behov for å spare inn 1,2 millioner kroner. Man ser det likevel ikke som en logisk konsekvens av innsparingsønsket, at man samtidig med å stramme inn vil å opprette et nytt sentralt kontor som også vil koste penger. ”Om man egentlig har spart noe på denne omorganiseringen, er vi ikke sikre på,” sier et par av våre respondenter. Det ser ikke ut til at det er Servicetorget i seg selv det reageres imot, men at opprettelsen av dette blir koblet til innsparingene på en slik måte at man ikke kan få til det ene uten å opprette det andre. Det kan virke som det er mer misnøye med denne argumentasjonen og med endringsprosessen enn med at Servicetorget ble opprettet.

De av menighetsrådene som synes de har tapt mye på reduksjonene i daglig lederstillingene, gir uttrykk for at de i stedet for en sentralbestemt nedskjæring, ville ha hatt et innsparingskrav

fordelt på hver enkelt menighet og så overlatt til hver menighet å ta ansvar for besparingene i egen menighet. I vårt materiale kommer det også frem synspunkt på at KKF-medlemmene ikke var godt nok kjent med forholdene i lokalmenighetene til å vite hvordan nedskjæringene som kom ville slå ut i hver enkelt menighet. Også de kirkelige politikerne skiftes ut hvert fjerde år. Selv om det er sjelden alle blir byttet ut samtidig, er det ingen prinsipielle barrierer mot at det kan skje. Dette kan skape problemer for kontinuiteten i de kirkelige rådene. Fra i år er det gjort forsøk i noen menigheter med å sette halvparten av menighetsrådsmedlemmene på valg annethvert år, i stedet for å stille alle på valg samtidig hvert fjerde år. Vi har ikke undersøkt hvor garvede de rådsmedlemmene var som var med å vedta omorganiseringen i KKF, derfor kan vi ikke ta stilling til uttalelsene om at fellerådsmedlemmenes erfaringer i rådet eller fra menighetsarbeidet kan ha påvirket de løsningene som ble valgt. Demokratiet fungerer nå engang slik at de politisk valgte lederne ikke alltid har den dybdekunnskapen som de profesjonelle ansatte kunne ønske seg (avsn. 2.3.4 og 2.3.5).

Som nevnt under avsnitt 4.3.2.3 om daglig leder, blir menighetens administrasjonsleder vurdert som svært sentral for menighetens virksomhet. At det var disse administrative nøkkel-funksjonene som måtte beskjæres uansett hva menighetene selv måtte mene, oppleves som en nedvurdering av den enkelte menighets styringskompetanse. Dette kommer særlig frem i uttalelser fra noen av de små og mellomstore menighetene. De stillingene som ble beskåret for å spare penger, blir av mange vi har intervjuet betraktet som en forutsetning for ”lys og liv i menighetskontorene.” At nedskjæringene blir lansert sammen med nettopp denne visjonen, kan derfor oppleves som et forsøk på å berolige motstanderne av omorganiseringen. Det kan nå i ettertid virke som de samme motstanderne mener at denne visjonen ikke er oppfylt, og at den nye virkeligheten er blitt som de fryktet.

Administrasjonen bekrefter langt på vei at dette i stor grad har vært en styrt prosess. Det var nødvendig å styre den for å oppfylle premisset om at ingen skulle miste jobben som følge av omorganiseringen (avsn. 1.4.1). Man ønsket heller ikke å beskjære stillingene på en slik måte at de ikke ble til å leve av. Administrasjonen har en mistanke om at menighetene ville ha skåret ned etter ostehøvelprinsippet. Dette ville sannsynligvis medført at mange ville fått 10-15% stillingsreduksjon, noe som ikke ville vært akseptabelt sett fra et ansvarlig arbeidsgiver-synspunkt. De mener det er liten grunn til å tro at menighetene ville skåret i driftsmidlene, for det ville i enda større utstrekning også ha rammet det frivillige arbeidet i menighetene. For vår del kan det synes som det er liten reell forskjell for menighetene om nedskjæringene ble tatt

fra personell- eller driftssiden i budsjettet. Begge deler ville ha berørt menighetens muligheter til å drive som tidligere, og nedskjæringer måtte man jo uansett gjennom. Om menighetene skulle ønske å tilføre midler til de budsjettpostene som ble beskåret, så har de anledning til å gjøre det. Skulle man velge å gjøre dette, ser ikke vi noen forskjell på om man bruker penger på personale eller på drift.

I vårt intervjumateriale ligger det uttalelser som kritiserer at stillingene på Servicetorget ikke ble lyst ut internt, slik at alle som ville kunne søke på dem. Noen mener at det burde vært frivillig å søke på stillingene. Administrasjonen sier måten dette ble gjort på henger sammen med premisset om at ingen skulle bli stående uten jobb etter omorganiseringen. Ettersom man allerede hadde folk i arbeid på de kontorene der man måtte skjære ned, var det naturlig å overføre disse til Servicetorget. Det var en stillingskabal som skulle gå opp. Samtidig var det viktig å ta hensyn til egnethet hos den som skulle settes til å lede oppbygningen av det nye kontoret. Det var flere daglige ledere som kunne vært aktuelle som daglig leder for Servicetorget. Når man valgte den løsningen man har i dag, henger det både sammen med at vedkommende ble betraktet som godt egnet og med at man fant andre kombinasjonsstillinger som så ut til å være tilfredsstillende for de andre.

Ledelsen gjør her det de mener er riktig uten å åpne for en generell demokratisk prosess om premissene for endringene. For å få til den *strategiske endringen* reduksjonene i lokalmenighetene og opprettelsen av Servicetorget må sies å representere (avsn. 2.4), skjærer ledelsen igjennom for å få dette til. Denne måten å få igjennom strategiske endringer på er vanlige i hierarkiske organisasjoner. Der ledelsen har en tydelig maktbase i sine formelle posisjoner kan det være fristende å benytte seg av *top-down strategier* (avsn. 2.5.3 og 2.3.4). Denne lederstilen kalles av Jacobsen *strategi E* og samsvarer med det som er blitt kalt *transaksjonsledelse* (avsn. 2.5.3). Fordi opplevelsen av prosessen kan fortone seg forskjellig alt etter hvilken plass i organisasjonen man ser den fra, vil også kritikken og motstanden mot denne delen av prosessen være forskjellig. De som ble forflyttet til Servicetorget ser negative sider ved styringen av prosessen, men opplever dem som lite dramatiske fordi alle hele tiden visste at ingen ville komme til å miste jobben. Selv om man kunne valgt en mer demokratisk måte å løse en slik sak på, dvs. mulighet for alle til å søke på de nye stillingene, mener vi det kan forsvares å gjøre det på denne måten ut ifra hensynet til at alle skulle ha trygghet for arbeidsplassene sine og ut ifra arbeidsgivers styringsrett. Kritikken som er kommet kunne antakelig vært avverget med klar og tydelig informasjon til alle ansatte om hvorfor man valgte å gjøre det på denne måten (avsn. 2.5.1).

Enkelte reiser kritikk mot ledelsen av prosessen. Det henger nok sammen med lederstilen til å begynne med. I teorien beskrives maktbasene til transaksjonslederen som harde, dvs. de er knyttet til ledelsens materielle og fysiske ressurser, samt ekspertise (Jacobsen, 2004). I vårt case kan det synes som ledelsens maktmiddel først og fremst er at de ønsker å gjennomføre en endring der ingen vil miste jobben, hvis de går med på ledelsens forslag. Riset bak speilet blir at hvis de ansatte ikke går med på endringene, må reduksjonene likevel tas, men da kan ikke ledelsen garantere for noe. Selv om dette ikke på noe tidspunkt blir sagt rett ut, skjer det en transaksjon mellom ledelsen og de ansatte som går ut på at de blir med på endringsprosessen og blir belønnet ved at ingen mister jobben. Dette kan sees i lys av Jacobsen og Thorsviks (2007) teori om byttemakt (avsn. 2.3.4). Vi tror det er denne "ingen vei utenom" argumentasjonen som skaper den største motstanden mot endringen og gjør at mange opplever prosessen som dårlig ledet; "vi kom jo ikke til orde", "vi fikk løsningen tredd ned over hodet på oss." Samtidig er det røster blant våre intervjugrupper som ikke synes alt forarbeid og alle møtene, står i stil med det reelle omfanget av endringene som blir oppfattet å være mye mindre enn prosessen skulle tilsi. "Kunne de ikke bare skåret gjennom og bestemt dette?" er innvendingen. Dette vil vi komme tilbake til senere.

Alternativet til transaksjonsledelsen er den lederstilen man forsøkte å svitsje over til etter at premissene for endringene var lagt, - *transformasjonsledelse* eller *lederstil O* som Jacobsen (2004) kaller det (avsn. 2.5.3). Transformasjonslederstilen bruker ikke harde argumenter av nødvendighetstypen, men representerer en mer motiverende måte å lede på. Transformasjonsstilen er en mer demokratisk innstilt lederstil med stor vekt på gode personlige relasjoner mellom leder og ansatt, med vekt på medvirkning og forståelse hos de ansatte. Man benytter ikke formell makt for å få gjennomført sine egne vedtak, men ønsker å opparbeide tillit og forståelse hos de ansatte slik at endringene kan vokse fram fra samspillet i organisasjonen. Et stikkord for denne lederstilen er tillit. Man legger vekt på å utvikle tillit og god kommunikasjon mellom leder og ansatt slik at endringer ikke kommer overrumplende på noen. Det er denne formen for ledelse man forsøker å gi uttrykk for i møteprotokollen av 7. 9. 2004 der målsettingen om en god prosess blir presentert.

Det problemet ledelsen antakelig ikke var tilstrekkelig oppmerksom på, er at det er svært vanskelig å bygge tillit, mens det går fort å rive den ned. Og det kan synes som det var nettopp det som skjedde i begynnelsen. Ved å knytte endringene til en krise som bare kunne løses ved nedskjæringer og ved å koble løsningen på problemet sammen med opprettelsen av Servicetorget, satte man de ansatte og menighetsrådene på sidelinjen på de to viktigste

punktene i prosessen, problemdefineringen og utarbeidelse av premissene for det videre arbeidet (avsn. 2.3.6). Dette gjorde at ansatte og menighetsråd ikke fikk tilstrekkelig eierskap til formålet og premissene prosessen skulle bygges på. Dette skapte en form for tillitsbrudd mellom ledelsen på den ene siden og noen av de ansatte og menighetsrådene på den andre siden. Når de likevel ikke meldte seg ut av prosessen, tror vi dette i stor grad skyldes at de oppfattet situasjonen slik at ”det ikke var noen vei utenom”. Derfor gjaldt det å spille med og gjøre det beste ut av det.

Vi har ingen grunn til å betvile ledelsens virkelighetsbeskrivelse når det gjelder de økonomiske utfordringene, men heller ikke vi er overbevist om at innsparingene og opprettelsen av Servicetorget virkelig har noen sammenheng. Vi må ta det forbehold at vi ikke har gått inn i det økonomiske grunnlagsmaterialet og studert tallene som ligger der, men det har heller ikke de fleste av dem man ønsket å overbevise om at innsparingene forutsatte opprettelsen av Servicetorget med dertil hørende omplasseringer og stillingsreduksjoner. Kanskje hadde man tjent på beskrive sakene tydeligere hver for seg før man eventuelt foreslo å se dem i sammenheng.

Hva kunne ledelsen gjort annerledes for å få menighetsråd og ansatte mer med ”på laget”? Vi tror for det første man burde ha gjort de ansatte og menighetsråd medansvarlige for prosessen før man lanserte spesielle løsningsforslag. Den første dialogkaféen kunne rettet oppmerksomheten mot en mer grunnleggende problemstilling slik den for eksempel er formulert i visjonen ”lys og liv der folk bor,” - hva legger dere i det og hva må vi gjøre for å få det til? Ved å drøfte en slik visjon kunne man møtt ansatte og menighetsråd ett stadium tidligere i prosessen enn man gjorde nå. Det hadde gitt dem anledning til å være med på det *proaktive* idéarbeidet, og ikke bare til å reagere i forhold til formuleringer tenkt ut av fellesrådets arbeidsgruppe (avsn. 2.3.3). Vi tror noe av det som kunne ha kommet fram i en slik dialog om visjonen, kunne gått i retning av at kirken må være tilgjengelig. Da kunne man presentert problemet: vi har fra xx-årstall fått en økonomisk ramme på xx kroner. Hva kan vi få til for de pengene? Med en slik innfallsvinkel kunne resultatet blitt det samme, mens prosessen kunne blitt opplevd som bedre.

I teoridelen (avsn. 2.5.2) har vi vist hvor viktig det er å gi andre følelsen av *å ha en stemme*. Det er ikke alltid det er resultatet som teller mest. For de som blir berørt av endringene er det like viktig å oppleve at de blir til hørt. Dette handler ikke bare om å slippe til underveis i



prosessen, men om å slippe til før premissene blir lagt slik at man har mulighet til å komme med innspill i en reell prosess og ikke i en *fiktiv* prosess (avsn. 2.5.1). Da bekrefter man at den enkelte er en unik ressurs for organisasjonen og at man anser dem som likeberettigede til å være med å utforme organisasjonen videre (avsn. 2.5.2). Vi tror altså man kunne brukt transformasjonslederstilen gjennom hele endringsprosessen.

Av de uttalelsene vi har møtt hos våre respondenter, kommer det også frem at prosessen har vært mye preget av usikkerhet og forvirring. I den grad denne usikkerheten var knyttet til ledelse av prosessen, mener mange den kunne ha vært redusert ved bruk av en *ekstern konsulent*. Bruk av ekstern konsulent kunne hindret en følelse av at ledelsen egentlig kjørte sitt eget løp, til tross for de mange møtepunktene med ansatte og menighetsråd. Uttalelsen om at ”prosessen pågikk for lenge,” til tross for at man savnet muligheter til medvirkning, understreker oppfatningen av at prosessen ikke gav mulighet til det man oppfattet som reell medvirkning (avsn. 2.5.1). Bruk av ekstern konsulent kunne også sikret at noen lyttet med åpent sinn til de innspillene som kom, uten å ha en egen agenda i prosessen. I tillegg kunne konsulenten selvsagt tilført en viss profesjonalitet til alle deler av prosessen. Mye kunne vært avhjulpet også uten ekstern konsulent bare ved å bedre *informasjonen* til og *kommunikasjonen* med de ansatte. Ansatte og menighetsråd har, som tidligere nevnt, ikke hatt tilstrekkelig innsikt i bakgrunns materialet for saken til å ta inn over seg ledelsens tankegang. Man har ikke hatt den nødvendige forståelsen for hva saken egentlig gikk ut på. Som teorien om *inspirerende lederskap* viser, må ledelsen legge stor vekt på informasjon og kommunikasjon gjennom hele prosessen (avsn. 2.5.3). Manglende informasjon viser seg blant annet i vårt materiale på den måten at selv om administrasjonen mener man nådde innsparingsmålet i 2006, er det fremdeles ikke kjent for alle våre respondenter (avsn. 2.5.3). Noen ansatte frykter fortsatt for at det kan komme nye nedskjæringer og at stillinger kan bli tatt bort hvis noen av dem slutter i jobben. De opplever at prosessen har virvlet opp i så mye at de ikke lenger vet hvor de nå befinner seg i prosessen, hva som er oppnådd og hva som fortsatt gjenstår. Selv om ledelsen hevder at de har brukt mye tid på kommunikasjon og informasjon, så vitner den omtalte forvirring hos de berørte parter om at samspillet mellom ledelsen og de berørte ikke har vært god nok (avsn. 2.3.3).

En *god prosess* er grunnleggende avhengig av *god kommunikasjon* mellom ledelse og ansatte (avsn. 2.5.3 og 2.5.4). Det er i denne sammenhengen viktig å skille mellom *informasjon* og *kommunikasjon*. Selv om alle ønsker informasjon om hva som skjer i fora man selv ikke er

deltager i, er informasjon *enveiskommunikasjon*. Det er ingen umiddelbar forbindelse tilbake fra de som mottar informasjon, til dem som gir informasjonen. Den forbindelsen kommer først når informasjonen blir gitt innen for rammene av en kommunikasjonssituasjon. Kommunikasjon innebærer *dia-log*, dvs. at ordet veksler mellom partene og at de som samtaler veksler mellom å lytte og snakke. Informasjon blir ofte gitt på avsenderens premisser, mens kommunikasjon hele tiden skjer på mottagerens premisser. Mennesker liker ikke å bli snakket til, men med (avsn. 2.5.2). Mange vil knytte informasjon og kommunikasjon til spørsmålet om muligheten for *medvirkning* i prosessen (avsn. 2.5.1). Det er tydelig i vårt materiale, at denne koblingen finnes hos våre respondenter. Opplevelsen av manglende åpenhet og for liten mulighet til reell medvirkning i starten på endringsprosessen, begrenset ansatte og menighetsråds motivasjon til å gå inn i prosessen på en mest mulig imøtekommende og konstruktiv måte. I stedet kom piggene ut på et tidlig tidspunkt, - og de har i stor grad blitt værende ute hos mange, spesielt hos representantene for de små menighetene, men også hos de mellomstore. En medvirkende årsak til dette er uttalelser fra Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon som deltok på dialogkaféen. Det skal der ha kommet uttalelser om at det er vanlig med motstand mot slike omorganiseringer, men at disse erfaringsmessig går over etter hvert. Dette ble av noen av våre respondenter oppfattet som ”det er ikke nødvendig å ta så mye hensyn til de ansattes synspunkt, motstanden deres gir seg likevel etter en tid.” Uttalelsen blir tolket slik at disse endringene skulle gjennomføres uansett motstand, fordi motstand bare er et tidsbegrenset fenomen. Med dette inntrykket som utgangspunkt for endringsprosessen, var det allerede i starten kommet inn et moment som hindret etablering av et samtaleklima preget av likeverd og tillit. Resultatet ble heller at mange gikk i skyttergravene for å beskytte sine egne interesser i den videre prosessen. Som vist i teorien om *motstand mot endringer* (avsn. 2.3.7) er mistillit til dem som initierer endring en av de viktigste årsakene til at *motstandskrefter* blir utløst i endringsprosesser.

I vårt materiale blir ledelsen kritisert for å ha presentert nedskjæringene og endringene som fulgte etter, i for positive vendinger. Uttalelsen om at ”prosessen skulle være så god at ingen skulle føle noe vondt med den” blir lett sarkastisk presentert som en typisk kirkelig holdning. Selv om det er flott å ha som utgangspunkt at alle skal sitte igjen med en god opplevelse av endringsprosessen, blir det av våre respondenter gitt uttrykk for at det er for naivt å tro at det vil være mulig å spare 1,2 millioner kroner og redusere på stillinger i menighetene, uten at det vil merkes og oppleves som belastende av både ansatte og menigheter. Når ledelsen oppfattes som urealistisk positive i sin beskrivelse av den forestående prosess, slår dette tilbake på dem

selv i form av mistanke om at noe stikker under eller at de forsøker å bagatellisere de negative konsekvensene for å få gjennomslag for sitt syn. Når det bildet man får presentert av andre ikke harmoniserer med den virkelighetsoppfatningen man selv har, aktualiseres de mekanismene vi har omtalt som *motstand mot endringer* (avsn. 2.3.7). Det kan også gi opphav til tanker om at ledelsen forsøker å manipulere prosessen, selv om de ikke skulle hatt noen slike hensikter. Motstand mot endringer kan bare overvinnes ved åpen og sannferdig kommunikasjon (avsn. 2.5.2), noe som ledelsen har forsøkt å imøtekomme.

I materialet kommer det ikke bare kritikk mot for liten mulighet til *medvirkning*, men også mot at for mange er trukket inn i prosessen. Som nevnt tidligere, kan dette ha sammenheng med at når man ikke opplevde at man hadde reell mulighet til påvirkning på innholdet i saken, var det ekstra frustrerende at prosessen ble forlenget ved at mange ble trukket inn. Når man trekker mange inn i endringsprosessen, kan det dessuten gi overdrevne forventninger om hvilken innflytelse de ansatte egentlig har på den endelige beslutningen (avsn. 2.2.3). På ett eller annet tidspunkt må de som har satt prosessen i gang, sette en strek for de *demokratiske prosessene* og fatte en avgjørelse. Faren med en åpen medvirkningsprosess, er at det lett skaper inntrykk av at makten til å ta beslutninger er likt fordelt i organisasjonen. Det er den selvsagt ikke. Beslutningsmyndigheten ligger hos fellesrådet mens administrasjonen utøver makt ved å tilrettelegge prosessen (avsn. 2.3.5). Kanskje burde man i dette tilfellet helt fra starten av vært tydeligere på at dette var fellesrådets prosess, og at det var de som skulle avgjøre saken.

Et vesentlig prinsipielt spørsmål som blir berørt av noen ansatte er hvilke muligheter de egentlig har til å delta på formelt nivå i beslutningsprosessen. Noen syntes det var merkelig at de ikke hadde noen mulighet til å binde den tillitsvalgte som deltok i arbeidsgruppa til å kjempe for de synspunktene flertallet av yrkesgruppen hadde. Vi mener at dette synspunktet må hvile på en misforståelse. Den tillitsvalgte som deltok i arbeidsgruppen ble rett nok plukket ut som representant for de ansatte, men oppgaven bestod kun i å utarbeide og fremme forslag til ulike konsepter for en ny og slankere organisasjon. Heller ikke han hadde stemmerett i beslutningsorganet. Kirkelig fellesråd er et politisk organ på linje med kommunestyret og der er det ingen som representerer de ansatte. Det er det politisk valgte organet som fatter strategiske beslutninger i organisasjonen (KL § 9-5, 11 og 14). De ansatte kommer inn som en del av forarbeidene som følger saken. Som et ledd i saksforberedelsen ble saken behandlet i det partssammensatte utvalget. Denne behandlingen er imidlertid bare å betrakte som en

høringsuttalelse fra det kirkelige administrasjonsutvalget. Om den tillitsvalgte daglige lederen der har gått på tvers av dem han er tillitsvalgt for, har vi ingen informasjon om. Ettersom den tillitsvalgte hadde vært med å utarbeide de alternative forslagene til endringer, ble administrasjonsutvalget tiltrådt av ytterligere en tillitsvalgt før saken ble behandlet. Etter vår oppfatning ville det være vanskelig å delta i et utredningsarbeid med bundet mandat. Det går knapt an å binde noen til forslag som ennå ikke er utviklet. Binding på dette tidspunktet i prosessen ville dessuten ha innebåret at man ikke var interessert i å få saken utredet på best mulig måte. En slik konsekvens av binding ville ingen vært tjent med.

Selv om mange av uttalelsene vi har fått, kaster mistanke om skjulte agendaer hos dem som har drevet frem forslaget til endringer, har vi ingen grunn til å mistenke administrasjonen i KKF for å ha hatt til hensikt å drive endringsprosessen på en fordekt måte. I materialet vi har tilgang til, dokumenteres det en rekke møtepunkter mellom ledelsen, menighetsråd og ansatte. Alle har fått si sin mening flere ganger underveis i prosessen og i de dokumentene som følger saken er alle sider ved endringene åpent beskrevet. Ledelsens intensjon om å få til en god prosess ser vi derfor ingen grunn til å betvile. Når det gjelder måten man har ledet endringsprosessen på, er det imidlertid rom for forbedringer. Særlig gjelder det startfasen av prosessen og senere betydningen av å velge et hovedfokus som man holder fast på gjennom hele prosessen (avsn. 2.5.3). Fra en side sett må man jo være glad for at innsparingene ble gjennomført så fort at nesten ingen la merke til det, men på den annen side forsvant langt på vei fundamentet for endringene slik ansatte og menighetsråd oppfattet dem, da innsparingskravet ble tonet ned. Denne problemstillingen har vi i teoridelen benevnt som *over- eller underkommunisering* av endringsbehovet. Innsparingene ble underkommunisert ved at fokuset ble flyttet fra innsparingsbehovet til opprettelse av Servicetorget. Det har påvirket manges holdning til hele endringen. I teoridelen har vi pekt på hvor viktig det er å *holde trykket oppe* og ikke miste begrunnelsene underveis i prosessen (avsn. 2.5.3). Det er bedre å overkommunisere slike begrunnelser, enn å underkommunisere dem. I teorien om beslutningsanledninger og i uttrykket *krisedrevet endring*, er det nettopp krisens realitet eller *budskap* som gjør endringer akseptable. Forsvinner budskapet om krisen, står man i fare for å slå beina under endringsviljen, derfor er det viktig å kommunisere krisen eller årsaken til at man ønsker å endre jevnt og trutt gjennom hele prosessen.

Det er, i følge den teorien vi støtter oss til, forskjell på *medvirkning* og *reell medvirkning*. Med støtte i modellen til Lysø og Sletterø (2000) (avsn. 2.5.1) vil vi hevde at kvaliteten på

medvirkningen i en endringsprosess blir bestemt av forholdet mellom deltakelse og innflytelse. I praksis er det graden av innflytelse som avgjør om medvirkningen er reell eller ikke. I den aktuelle endringsprosessen i Kristiansand har deltakelsen vært høy. Det som skjedde var forberedt gjennom en rekke møter og kom derfor ikke overraskende på noen. Kirkesjefens administrasjon har vært flinke til å involvere de ansatte. Vi kan derfor utelukke at løsningene bare er tredd ned over hodet på folk. Selv om flere gir uttrykk for at de fikk rikelig anledning til å komme til orde i prosessen, føler de seg likevel ikke hørt. Dette må bety at de opplever liten sammenheng mellom deltagelse og innflytelse. Hvis påstanden om liten reell innflytelse er riktig, har det bare vært en symbolsk deltakelse (ibid.). En innvending mot oppfatningen av at medvirkningen bare har vært symbolsk, kan reises med utgangspunkt i at ledelsen etter høringsrunder la fram fire modeller for omorganiseringen. To inkluderte løsningen med servicekontor, to innebar en soneinndeling. Innenfor de rammene som var trukket opp for endringene, var det høy grad av medvirkning fra daglige ledere som ble trukket inn i arbeidet med å utforme og tilrettelegge ulike sider ved den nye organisasjonen. Kritikken fra noen av de øvrige ansatte gikk ut på at det bare var daglige ledere som fikk være med på denne delen av prosessen.

At de som ledet prosessen, dvs. administrasjonen, ikke hadde ledet en slik prosess tidligere er lite å diskutere. Det sier de selv. De forsøkte derfor å kompensere for dette ved å konsultere litteratur og ved å la alle berørte komme med innspill. De kunne som nevnt over, kompensert for manglende endringskompetanse ved å leie inn en ekstern konsulent som kunne se saken fra en mer distansert utgangspunkt. Kjernen i god ledelse er å få til et godt samarbeid med de ansatte. Samarbeid må hvile på en grunnleggende oppfatning om likeverd i forholdet mellom partene. Normalt vil dette innebære like muligheter til å komme fram med sine synspunkt og til å påvirke prosessen (avsn. 2.5.1). Opplevelsen av å bli *sett og hørt*, eller motsatt av å bli oversett og overhørt, henger nettopp sammen med hvilken innflytelse man har hatt på prosessen (avsn. 2.5.1). Fordi de ansatte ikke fikk påvirke de grunnleggende forslagene til endring og heller ikke fikk delta i selve beslutningsøyeblikket, har noen opplevd at prosessen har vært fiktiv. Denne oppfatningen støttes av en menighetsrådsuttalelse: - ”Vi fikk ikke være med å bestemme. Utfallet av prosessen var bestemt på forhånd.”

Betydningen av medvirkning for å få til en vellykket endringsprosess kan knapt understrekes nok. Det er, som vårt intervju materiale sier, viktig for de ansatte å ha innflytelse i en endringsprosess. Teoretikeren Chris Argyris mener at organisasjoner må ta hensyn til

menneskelige behov for ikke å ødelegge for organisasjonens muligheter til å nå sine mål og for menneskers psykologiske behov for vekst og selvrealisering (Haukedal, 2005). I vårt materiale er det tydelig at denne prosessen blir oppfattet som en ”*top-down*”-*prosess* (avsn. 2.5.2). Uttalelsen ”kommer det nye prosesser som ikke er spiselige, slutter jeg” viser at prosessen er opplevd som utenfrastyrt. Man har blitt servert en ferdigkomponert rett som ikke har smakt godt. Kanskje den ville ha smakt bedre om man selv hadde fått være med å lage den til? Problemet med slike ”ferdigretter” som en får på bordet er at en enten må spise dem, eller (for)kaste dem. Siden dette dreier seg om *strukturelle endringer* som påvirker den enkeltes arbeidssituasjon, kan endringen oppfattes som et brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidstakeren og bedriften. Veien videre kan enten være å reforhandle kontrakten med organisasjonen, eller å forlate virksomheten (avsn. 2.5.1). I noen sammenhenger kan nok virksomheten tjene på at noen slutter, men i den store sammenhengen er ”humankapitalen” det viktigste aktivum virksomheten rår over (avsn. 2.5.1). Kapitalbegrepet antyder forventninger om en viss avkastning av det man investerer i personalet. En slik avkastning får man bare ved å benytte de ressursene som bor i hvert enkelt menneske og sørge for at alle får komme med sine innspill for å gjøre organisasjonen best mulig.

#### **4.4.3 Delkonklusjon**

Endringsprosessen bærer preg av å være initiert og styrt av ledelsens oppfatninger av de utfordringene man stod overfor, og av deres grunnleggende synspunkt på at veien videre for menighetene måtte inneholde en eller annen grad av sentralisering. Til å begynne med var lederstilen preget av transaksjonsledelse men gikk etter hvert over til å ligne på transformasjonsledelse. Inntrykket av en styrt prosess som ble skapt i begynnelsen, slapp imidlertid ikke taket utover i prosessen selv om man åpnet for innspill fra menighetsråd og ansatte og gjennomførte mange møter med dem som ble berørt. Menighetene føler seg ikke hørt fordi de ikke fikk være med å legge premissene for debatten, og fordi de heller ikke senere i prosessen fikk komme med alternative forslag til tiltak. I lys av teorier om kommunikasjon og medvirkning har vi sett at heller ikke denne siden ved prosessen var god nok. Det har vært høy deltakelse, men liten reell innflytelse, altså en symbolsk medvirkning. Vi mener at ledelsen, selv om de har forsøkt, ikke har fått til å gi nok informasjon til de ansatte underveis, og ledelsen har heller ikke vært flink nok til å motivere for endringene ved å holde fast på en tydelig begrunnelse for endringene gjennom hele prosessen. Alt i alt har dette gjort at våre respondenter heller ikke har greid å holde engasjementet for å delta i

prosessen oppe. Vi har ingen grunn til å mistenke ledelsen for å ha skjulte motiver eller for å ville manipulere prosessen. KKF har vært flinke til å forsøke å involvere menighetsråd og ansatte i prosessen, men altså ikke tidlig nok i prosessen. Kritikken mot dem skyldes ene og alene manglende endringskompetanse. Bruk av ekstern konsulent kunne antakelig ha bidratt til større profesjonalitet i ledelsen av prosessen. Samtidig har ledelsen kommet i mål med den delen av målsettingen om at prosessen skulle oppleves som god ved at alle som ønsket det fikk beholde jobben i KKF.

#### **4.5 Hovedkonklusjon**

I forhold til vårt datagrunnlag og den gjennomførte drøftingen ser vi at de største skillelinjene i våre resultater går mellom menighetsstørrrelsene og ikke mellom yrkesgruppene. Vi har kommet til følgende konklusjoner i forhold til de målene som var satt opp for endringene og de evalueringskriteriene vi utarbeidet for vårt arbeid:

1. Målsettingen med å spare inn 1,2 millioner kroner må kunne sies å være innfridd.
2. Når det gjelder målsettingen angående bedret tilgjengeligheten ved å opprette et Servicetorg med utvidede åpningstider og ett telefonnummer for alle menighetene i byen, opplever ansatte og menighetsrådene i stor grad at tilgjengeligheten er bedre for folkekirkens medlemmer gjennom opprettelse av Servicetorget. Dette er særlig merkbart for brukerne i de små menighetene. Når det gjelder mulighetene til å møte ansatte ved personlig oppmøte på menighetskontorene, er den blitt dårligere i de små og mellomstore menighetene. Siden Servicetorget langt på vei fungerer som et sentralbord, er det for tidlig å bringe på det rene om dette bidrar til å gi kirken et tydeligere ansikt i byen. Vi mener det er grunn til å tro at menighetskontorene i tilknytning til de lokale kirkene foreløpig gir kirken i Kristiansand et tydeligere ansikt enn Servicekontoret.
3. I forhold til om Servicetorget er en avlastning for menighetene, kan det synes som målsettingen i ulik grad er nådd, fordi det er forskjell på store og små menigheter. Store menigheter som tidligere hadde mange henvendelser fra brukerne, har fått størst gevinst av Servicetorget og er godt fornøyd med endringen. Mellomstore menigheter har fått mindre avlastning fra Servicetorget ettersom henvendelsene de hadde fra brukerne var færre enn i de store menighetene. De små menighetene gir uttrykk for at avlastningen er

lite merkbar, og at gevinsten ved opprettelsen av Servicetorget ikke står i forhold til de nedskjæringene som ble foretatt.

4. Når det gjelder målsettingen om at daglig leder skal få en reell gevinst av omorganiseringen sett opp mot en bedre arbeidshverdag med færre telefoner og mer arbeidsro, viser våre funn at daglige ledere i små menigheter har det mye travlere enn tidligere. Telefonavlastningen er egentlig ikke merkbar, samtidig som stillingsprosenten har gått ned. Daglige ledere i mellomstore menigheter gir uttrykk for at endringene har gjort hverdagen noe mer komplisert, da de er mindre tilstede på kontoret og samtidig stort sett har like mye å gjøre som tidligere. Daglig ledere fra de store menighetene har det omtrent som tidligere, men de merker en reell avlastning i forhold til tidligere.
5. Visjon om å ”opprettholde lys og liv i menighetskontorene” er i forhold til den strukturelle innfallsvinkelen bare oppfylt i de største menighetene. I de mellomstore og små menighetene er det mindre lys og liv enn tidligere. Dette påvirker også den kulturelle siden ved virksomheten, da det blir mindre tid til å møte folkekirkens medlemmer til samtale, o.a. Konklusjonen blir derfor at man ikke har maktet å opprettholde lys og liv i menighetene i samme grad som tidligere i små og mellomstore menigheter. For de store menighetenes vedkommende, er det knapt merkbare endringer.
6. Når det gjelder målsetningen om å få til en god omorganiseringsprosess og en løsning som kan aksepteres av menighetene, ansatte og fellesrådet, samtidig som det gis god nok informasjon i prosessen, har vi vurdert alle sider ved omorganiseringsprosessen, herunder informasjon, medvirkning og iverksatte tiltak. Konklusjonen er at prosessen av mange ikke har blitt opplevd som god på grunn av startfasen, til tross for mange gode forsøk fra ledelsen på å få til medvirkning underveis. Ledelsen kunne fått til nedskjæringer og endringer i større forståelse og bedre samvirke med menighetsrådene og ansatte dersom saken hadde blitt presentert med et åpnere utgangspunkt. Ansatte har hatt mulighet til å uttale seg, men har ikke hatt mulighet til å delta i beslutningene. Daglige ledere har hatt størst medvirkning, da de har deltatt i utarbeidelsen av konkrete forslag til den endelige løsningen. Det er delte meninger om det er gitt god nok informasjon underveis, denne kunne nok til tider vært bedre. Prosessen har vært god i den forstand at ansatte ikke har mistet arbeidet.



## 4.6 Evaluering og læring inkludert forslag til mulige tiltak

### 4.6.1 Innledning

Gjennom denne evalueringen og ved vår metodebruk, har en av våre hensikter vært at ansatte og menighetsråd i kirken i Kristiansand gjennom refleksjon og gruppesamtale skal komme frem til hva som i dag fungerer og hva som kan gjøres annerledes (avsn. 1.2 og 3.8.2.). Derfor vil vi i det følgende se kort på hvordan evalueringen kan brukes i et læringsperspektiv og videre presentere de forslag til forbedringer som har kommet frem i gruppeintervjuene. Vi vil også presentere de anbefalinger vi har i forhold til hva som kan gjøres annerledes ved en eventuell ny omorganiseringsprosess.

### 4.6.2 Evaluering i et læringsperspektiv

I Lyngdals (1992) beskrivelse av fasene i en organisasjonsutviklingsprosess kommer *evaluering* som det femte og siste punktet. Evalueringen befinner seg i skjæringspunktet mellom fortid og fremtid. På grunnlag av det som er gjennomført, legger man premissene for det som skal skje. Vi er ikke opptatt av evaluering i et kontrollperspektiv, men av *evaluering i et læringsperspektiv*. En evaluering skal bidra til debatt om mål og virkemidler internt i organisasjonen, og det håper vi denne masteroppgaven kan være et innspill til.

I teoridelen av oppgaven har vi satt læring i organisasjon inn i en faglig ramme (avsn. 2.5.5). Individuell læring skjer hele tiden. Skal kirken som organisasjon utnytte læringen må de ansatte lære noe sammen som setter et nytt preg på organisasjonen (ibid). Den viktigste komponenten i organisasjonslæring er å lage arenaer for felles refleksjon. Dialog er i følge Habermas ikke et middel for å oppnå noe med den andre, men et mål i seg selv, rettet mot å avdekke meningssammenhenger og å forstå den andre. Ved å lage samlinger der man ikke har noe annet formål enn lytte til hverandres synspunkt, bidrar man til å sveise organisasjonen sammen og gi den enkelte en opplevelse av *å bli sett og hørt*, noe som er utgangspunktet for å oppleve at man har en selvstendig verdi. Man bidrar også til at ulmende misnøye som har en tendens til å sive ut i organisasjonen, blir kanalisert inn i organisasjonen som konstruktive innspill (avsn. 2.3.7). Felles refleksjon er dessuten eneste måten en organisasjon kan lære på (avsn. 2.5.5).

Denne evalueringen er foretatt av eksterne evaluatorene, og på en måte kan vi si at vi også har vært aksjonsforskere. Gjennom vår måte å stille spørsmål på, kan vi ha satt i gang nye tanker

hos de involverte og på den måten bidratt til videre refleksjon; refleksjon som igjen kan føre til ny handling. Ved spørsmål fra utenforstående må man sette kunnskapen inn i nye sammenhenger. Dermed blir man kanskje også i stand til i noen grad å se seg selv utenfra og lære noe nytt. Det er de samme mekanismene Argyris og Schön, Illeris og Nonaka ønsker å ta i bruk for å avdekke forskjellen på *søndagsteori* og *bruksteori* eller på *implisitt* og *eksplisitt* kunnskap (avsn. 2.5.5). Utgangspunktet for all læring er at man kan se seg selv eller organisasjonen litt utenfra, i et slags metaperspektiv. For å få til det kan man trenge hjelp fra andre som bryter innøvde tankemønstre i organisasjonen og utfordrer den til å se tingene fra andre synsvinkler. Ved å reflektere over ny kunnskap, og stille spørsmål ved innarbeidede rutiner, åpner man for ny læring og kan gå videre i den kontinuerlige læringsspiralen (Levin og Klev, 2006).

Til sist vil vi gjenta van Hauens definisjon av hva som kjennetegner en lærende organisasjon: *"Den har gjort det til sitt vesentligste kulturtrekk å lære av erfaring!"* (van Hauen et al, 1998:39). Mary Jo Hatch (2001) sier at det er dette som kjennetegner fremtidsrettede organisasjoner.

### **4.6.3 Mulige handlinger**

Ansatte og menighetsråd kom under gruppeintervjuene frem med forslag til tiltak og ønsker under temaet ønsket fremtid (vedlegg 2). Vi refererer her alle forslag, uavhengig av om det er en eller mange som har fremmet dem.

- Tilbakeføre telefoner angående dåp og vigsel fra Servicetorget til menighetskontorene i bytte med administrative oppgaver som regnskapsføring og kirkebokføring.
- Telefonene på menighetskontorene må settes direkte over til Servicetorget når de ansatte ikke er på kontoret.
- Mer fleksibel telefonsvarertjeneste: ansatte ønsker å kunne legge inn beskjeder utover 24 timer og i tillegg kunne legge inn beskjed om når man er tilbake på kontoret.
- Endre oppsettet i telefonkatalogen, slik at Servicetorget's telefonnummer er tydelig for publikum.
- Endre oppsettet i telefonkatalogen slik at menighetenes faksnummer ikke står før telefonnumrene.
- Få flere frivillig vigslet til spesielle oppgaver under gudstjenesten. Dette for å avlaste de ansatte.

- Benytte seg av frivillig sekretær i menigheten som kan møte publikum i åpningstiden og være et kjent ansikt utad, samtidig som noe kontorarbeid kan gjøres.
- En bedre ressursutjevning mellom menighetene i forhold til alle stillinger, også statslønnede kateketer og diakoner, slik at det er samsvar mellom de oppgavene som skal løses og de ressursene man har.
- Alle representanter i fellesrådet og menighetsrådene, bør ikke byttes ut samtidig da det er en fordel med overlapp. Forsøksordningen med menighetsrådsvalg hvert 2. år, der halve menighetsrådet byttes ut vil ivareta dette.
- Menighetsrådene og ansatte ønsker seg 100 % daglig lederstilling og Servicetorg.
- Det er ønske om en forenkling i forhold til at det i dag er to arbeidsgiverlinjer i kirken.

Det kom også frem synspunkter på hva de ansatte og menighetsrådene ikke kunne tenke seg å endre på:

- KKF kan ikke redusere flere fagstillinger i menighetene.
- Presten ønsker ikke en modell som Arendal, der prestene er samlet i rådhuset. De mener det er viktig med levende stabsfelleskap i menighetene.

I forhold til den omorganiseringsprosessen som har vært gjennomført ser vi enkelte forhold som til en viss grad har et forbedringspotensiale:

- Det kan være gunstig for administrasjonen og KKF å være tydelige i starten på en prosess angående hva som er den reelle årsaken til endringen.
- Det er viktig at alle involverte kjenner til de visjonene og målene som gjelder for en omorganisering, og også la de ansatte delta i utviklingen av disse. Begrunnelsen for dette er at ansatte som har et forhold til omorganiseringens mål og visjoner, lettere vil la seg engasjere, og prosessen vi da få større troverdighet (avsn. 2.5.3).
- Medvirkningen må være reell, og når ansatte og menighetsråd uttaler seg, må det gjøres klart hva det ønskes innspill på, og hva som allerede er lagt av rammebetingelser. Dette handler like mye om en tydelig kommunikasjon..
- Tydelig informasjon er viktig i en omorganiseringsprosess, og den er ikke gitt før den er forstått hos den enkelte. Informasjon må *overkommuniseres* (avsn. 2.5.2). Dette kan blant annet gjøres ved at man i tillegg til å gjenta informasjon både skriftlig og muntlig, også lar den enkelte ansatte signere på informasjonsskriv når det er lest.

- Endringsprosesser kan ledes av eksterne konsulenter med endringskompetanse. Det kan styrke troverdigheten til administrasjon og KKF (avsn. 4.4.2).

## 4.7 Kan økt sentralisering rokke ved kirken som institusjon?

### 4.7.1 Innledning

I denne delen av oppgaven trekker vi ut et av de temaene som har utkrystallisert seg underveis i forhold til vår evaluering av omorganiseringen i Kristiansand kirkelige fellesråd, nemlig tendensen til økt sentralisering. Her løfter vi temaet ut av den lokale konteksten og spør mer prinsipielt ”*kan økt sentralisering rokke ved kirken som institusjon?*” Her er stikkordene *institusjon* og *sentralisering* sentrale begreper. Vi vil se på dem hver for seg og i sammenheng. Vårt datagrunnlag og tidligere drøfting er bakteppet for denne drøftingen. Problemstillingen vil bli satt inn i en større sammenheng og spørsmålet vil bli belyst med aktuell teori.

### 4.7.2 Kirken som institusjon

Tidligere i denne oppgaven betrakter vi kirken både som en *organisasjon* og som en *institusjon*, og vi ser at disse begrepene er sammenflettet i hverandre. Det er ikke et skarpt skille mellom disse.

En institusjon fyller en grunnleggende funksjon i menneskers liv (Martinussen, 2001). Ordet kommer fra verbet *institudere*, som betyr å grunnlegge. Statusen som institusjon henger sammen med den korrespondansen organisasjonen har med grunnleggende behov hos mennesket. Institusjoner blir derfor ikke i samme grad som andre organisasjoner normert og legitimert av omgivelsene, men fungerer selv normerende på omgivelsene. Det er med andre ord ikke skiftende trender og politiske vinder som avgjør hva institusjonen holder på med, men det er institusjonen og det den holder på med som skaper stabilitet i omskiftelige omgivelser. Institusjonen svarer ikke på et overfladisk og kortsiktig behov, men på et grunnleggende og langsiktig behov.

Nylehn (1997) beskriver forskjellen på *organisasjon* og *institusjon* på den måten at en organisasjon kan utformes etter hva som er hensiktsmessig. En *organisasjon* er først og fremst et instrument for å oppnå noe annet. Dette har sammenheng med at organisasjonen er ”*bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*” (Jacobsen og Thorsvik, 2007:13). En institusjon er noe mer enn et instrument for noe annet, den er en verdi i seg selv. En institusjon står for noe som gir den særpreg og gjør den gjenkjennbar for omgivelsene. En institusjon er en ”*organisasjon som fylles med verdi*”, slik at den får en *egenverdi* (Nylehn,

1999:162). I dette ligger det at den preges av bestemte verdier, oppfatninger, arbeidsmåter og mening (ibid.). Martinussen sier at en *sosial institusjon* består av ”*et integrert sett sanksjonerte normer omkring en sentral oppgave eller overordnet verdi i samfunnet*” (Martinussen, 2001:56). Slike verdier tar utgangspunkt i menneskers behov eller samfunnets behov (ibid.). En organisasjon kan oppnå institusjonsstatus på to måter, mener teoretikerne, enten i kraft av at de utvikler et særpreg, - gjerne med en særegen kompetanse, eller ved klare forventninger fra omgivelsene om hva den skal være, hvordan den skal utformes og hvordan den skal virke (ibid.). Den siste formen for institusjon blir i stor grad underlagt krav fra institusjonelle omgivelser som presser organisasjonen med rådende ideer og normer som dermed blir standarder institusjonen må tilpasse seg. Presset mot det offentlige fra New Public Management er et eksempel på en slik rådende standard som de offentlige institusjonene må tilpasse sin virksomhet til (avsn. 2.3.2).

Den norske kirke passer best til den første oppfatningen av hva som gjør den til en institusjon. Den har særpreg og den forvalter en kompetanse den er langt på vei er alene om å tilby. For nordmenn flest er det Den norske kirke andre religiøse samfunn blir sammenlignet med. Det er den som representerer norsk standard. Et annet kjennetegn ved denne typen institusjon som Nylehn (1999) nevner, er at den gir sine medarbeidere en *identitet* og opplevelse av *tilhørighet*. Den gir ikke de ansatte bare noe å leve av, men den gir også *mening* og *fellesskap*. Nylehn (1999) beskriver institusjonelle organisasjoner i et ansattperspektiv, men stikkordene identitet, tilhørighet, mening og fellesskap er uttrykk for grunnleggende verdier for alle mennesker.

Når vi skal se kirken som en institusjon i samfunnet er det nettopp viktig å spørre etter hvilken rolle kirken spiller for folket. Hvilke verdier er det kirken har som gjør at folket ønsker et forhold til den? – Det må jo være noen verdier man søker i kirken, ettersom kirken verken selger fysiske varer eller tilbyr materielle goder til dem som kommer. Kirkens berettigelse må sees i sammenheng med dens tro og lære. Det er likevel ikke nødvendigvis tilslutning til kirkens lære som er grunnlaget for folkets forhold til kirken. Nylehns begreper identitet, tilhørighet, mening og fellesskap er antakelig viktigere enn en rent rasjonell tilslutning til kirkens dogmer. For kirken er det selvsagt at dens måte å tre frem i verden på er forankret i dens tro og lære. Blir det for stor avstand mellom lære og liv, mister kirken autoritet og dermed legitimitet (avsn. 2.3.4). Læren, trosgrunnlaget, ligger under alt kirken gjør, men når vi forstår kirken som en religiøs bevegelse og ser den i et religions-

fenomenologisk lys, er det antakelig ikke lære som er det mest fremtredende argumentet for tilslutning. For å forstå kirkens institusjonelle betydning, må vi se på dens religiøse betydning. Kirkens berettigelse som institusjon hviler på den forutsetningen at mennesket er grunnleggende religiøst.

Kirken som religiøs institusjon gir begrunnelser for verdier, moral og forskrifter for hvordan vi bør leve. Den sier mye om hva som er sant og rett. Dermed skapes det en mening i livet for den enkelte og samtidig et sosialt fellesskap for mange (Martinussen, 2001).

En sosiologisk oppfatning av religion kan sies å være at det er det området som til enhver tid vitenskapen ikke kan beskrive som er religionenes domene. Kirken vil ikke være enig i denne definisjonen etter dens materielle innhold, men den kan likevel duge som utgangspunkt for fenomenologisk tilnærming til hva det er som gir kirkens dens posisjon i folket. Mennesket har en draging fra det materielle til det immaterielle, fra det åpenbare til det skjulte.

Mennesker har behov for å forankre livet ett annet sted enn i den omskiftelige verden. Det har en følelse av avhengighet og behov for tilhørighet. Kirken ville si at menneskets religiøse dragninger samles i ett sentralpunkt som sammenfaller med det kristne gudsbegrepet.

Institusjonsteorien sier at det er omgivelsene som tilskriver kirken institusjonell betydning. For å få en slik posisjon må kirken korrelere med noen av de grunnleggende behovene folk har. Kirken må bidra til folks identitet og gi en form for tilhørighet, mening og fellesskap. Det er bare så lenge kirken kan tilby noe på disse områdene folk vil slutte opp om den. Siden kirken ikke bare er et verktøy for noe annet, men noe i seg selv som ikke er forankret i et marked (avsn. 2.4.1), er den ikke avhengig av stabil oppslutning for å være kirke. For å ha institusjonell betydning, er den avhengig av at folk finner noe i den som de ønsker å knytte seg til. Svein Ellingsen beskriver ulike sinnsstemninger eller livsfaser som kan utløse et religiøst behov, i salmen "Fylt av glede" (NoS 618). "Fylt av glede over livets under", "fylt av undring i Guds nærhet", "fylt av beven foran ukjent fremtid" og "ved tidens grense" ser det ut til at mennesker har særlige behov for å knytte kontakt med kirken. I slike situasjoner er det ikke først og fremst menneskets ratio som er i fokus, men menneskets behov for tilhørighet, mening og fellesskap. Når vi ser på religion som fenomen, er det først og fremst deltagelse i ritualer og riter som knytter folk til religionen. Særlig stort er behovet for tilhørighet og fellesskap ved livets korsveier. Det kirkens institusjonelle betydning hviler på, er at den er nær og tilgjengelig når folk har bruk for den. Det er de helt konkrete og praktiske møtene folk har med kirken som opprettholder dens posisjon i folket.

Vi finner det fruktbart å skjelne mellom kirken som *struktur* og kirken som *kultur*. Kirkens *struktur* er det organisatoriske skjelettet kulturen blir til innenfor. Strukturen er *overflate-nivået*, - organisasjon, bygninger, kirkegårder og personell. Kirkens kulturside er det kirken formidler, - innholdet eller budskapet. Som vi har sett i teorien om organisasjonskultur består kultur av normer, verdier og virkelighetsoppfatning (avsn.2.4.4.). Kirkens kulturelle side kommer ikke bare til uttrykk gjennom verbale uttrykk, men også gjennom de erfaringene folk gjør med kirken innenfor rammene av gudstjenester og kirkelige handlinger. Her er også de mange uformelle møtene med ansatte og muligheten til å oppleve fellesskap med andre menighetsmedlemmer viktige. Folks forhold til kirken vokser fram i et lengdeperspektiv som summen av de erfaringene man gjør med kirken eller dens representanter. Kirkens innholds- side eller kulturside, kommer selvsagt skarpest formulert til uttrykk gjennom kirkens forkynnelse, men den formidles også gjennom kirkens møter med omgivelsene. Nettopp her ser vi sammenhengen mellom kirkens strukturelle og kulturelle sider. Kulturen fremmes gjennom ytre strukturer.

Den viktigste strukturelle forutsetningen for kirkens posisjon i folket er antakelig selve kirkebygningen. Selv om de nå har begynt å få ulike arkitektoniske uttrykk, er det sjelden noen tvil om hva slags bygning det dreier seg om. De er lett gjenkjennelige og monumentale.

*Monumental* er kanskje den visuelle parallellen til det teoretiske uttrykket *institusjonell*.

Kirkebygningene i seg selv sender ut signaler om kirkens institusjonelle betydning, men det er det som skjer inne i dem som gir kirken institusjonell betydning. Det som gjør en organisasjon til en institusjon, er at den fyller grunnleggende behov (Martinussen, 2001). Det er blandingen av forkynnelse og deltagelse i gudstjenestefellesskapet med musikk, sang, dåp, preken og nattverd som konstituerer kirken som institusjon. Hvor viktige kirkebygningene er for folks identitet ser vi eksempler på når kirker av og til brenner ned. Da gis det ofte uttrykk for oppriktig sorg og krav om gjenoppbygging ”sånn som den var,” fra folk langt utenfor kirkens innerste sirkler. Kanskje er det til og med slik at jo fjernere folk er fra den indre kulturen, desto viktigere blir den ytre strukturen for opplevelsen av tilhørighet. Kirkebygningene er dessuten nødvendige for at menigheten skal ha et sted å samles. Som sådan er de eksempler på at det er vanskelig å tenke seg kultur som ikke er forbundet med en ytre struktur.

Kirkens ansatte har også stor betydning for kirkens posisjon i folket. Skjevesland skriver at presten på en helt spesiell måte blir kirken i egen person (Skjevesland, 1998), men det er vår oppfatning at alle kirkens ansatte representerer kirken og blir viktige for omgivelsenes



oppfatninger av hva den står for. Gjennom møter med dem folk oppfatter som kirkens representanter, aktualiseres deres forhold til kirken og det kirken står for. Skal folk få et forhold til kirken, må de både få et forhold til det som skjer i kirkebygningene og et forhold til dem som representerer kirken som ansatte. En viktig forutsetning for forholdet mellom kirke og folk blir derfor at det er lys og liv i den lokale kirkebygningen, dvs. at kirkene er åpne og at det er noen å treffe der. Skal kirken være tilgjengelig for publikum må den derfor både ha en fast betjening, åpningstider som gjør at folk kan stikke innom og en betjent telefon. Det er utvilsomt en sammenheng mellom troverdig trosformidling og kirkens nærvær og tilgjengelighet i lokalsamfunnet.

### **4.7.3 Sentralisering i kirken**

Som nevnt i teorien (avsn. 2.2.3) hevder Busch et al. (2007) at graden av sentralisering bestemmes av hvor den formelle beslutningsmyndigheten plasseres i organisasjonen. I sentraliserte organisasjoner tas beslutninger i toppen av hierarkiet. I desentraliserte organisasjoner, fattes beslutningene på et lavere nivå. Generelt kan man si at sentraliserte organisasjoner har mindre fleksibilitet og endringsevne enn desentraliserte organisasjoner, og derfor vil beslutninger ta lengre tid i sentraliserte organisasjoner (Busch et al., 2007).

I Den norske kirke som helhet er det flere beslutningsnivåer. Kirken har både sentrale beslutningsorgan som Kirkemøtet som tar overordnede beslutninger i organisasjonen, regionale organ som bispedømmeråd og lokale organ som fellesråd og menighetsråd. Kirken har på noen områder en sentral beslutningsmyndighet og på andre områder en lokal beslutningsmyndighet. Siden kirkens viktigste lokale samling, gudstjenesten, er regulert av sentrale forskrifter, blir mye likt i alle menigheter. Vi vil anta at denne ensrettingen er en styrke for kirken som institusjon siden den blir gjenkjennelig over alt. Likevel er det også stor grad av frihet til å profilere menighetene innenfor de ordningene som gjelder for alle. Menighetsrådet har stor frihet til å profilere menigheten lokalt. Når det kommer til organisatoriske endringer, er det derimot liten frihet til å gjøre endringer lokalt. Vi vil derfor hevde at til tross for at menighetsrådenes mulighet til bestemme over mange forhold kunne minne om Mintzbergs *ad-hoc-kratier* (avsn. 2.2.3), er kirken en grunnleggende hierarkisk og gjennomorganisert institusjon. Det er likevel store lommer av frihet for menighetsrådene og den enkelte ansatte, til å bestemme hvordan man vil profilere kirken lokalt. Denne friheten kan benyttes til det vi tidligere har kalt kontekstualisering, som betyr å tilpasse seg til den

lokale konteksten (avsn. 2.2.1.). Siden kirken forholder seg til mennesker som er unike og også har unike behov, og fordi kirken har lokalsamfunnet som ramme, må den ha en viss frihet til å gjøre seg stedege.

I alle organisasjoner, også i kirken, vil det være ulike strukturelle krefter som trekker i ulike retninger i forbindelse med endringer. Mintzberg (1983) hevder at slike krefter alltid er til stede og vil tre frem i forbindelse med organisasjonsendringer. Det er en tendens til at hvilken posisjon man har i organisasjonsstrukturen vil påvirke hva man tenker om graden av sentralisering. Toppledelsen vil utøve et *sentraliseringspress* og mellomledelsen vil utøve et *desentraliseringspress* (Busch et al., 2007). Dette henger nok sammen med at alle ønsker å ha beslutningsnivået og dermed også kontrollfunksjonene, så nært seg selv som mulig.

For kirken er det ikke uten betydning hvilke funksjoner som eventuelt sentraliseres. Det handler ikke bare om hvor beslutningene blir tatt. Det er ofte hvem som gjør hva som bestemmer hvem folk må henvende seg til. Er funksjonene flyttet, blir også kontaktpunktet endret. Et annet spørsmål er om kvaliteten på tjenesten blir påvirket av lokaliseringen. Fra en side sett kan den instrumentale kvaliteten være god uansett hvor man utfører den, på den annen side er det et spørsmål om ikke plasseringen av tjenesten i forhold til hvor folk bor bør være et element i kvalitetsvurderingen. Forhold som kjennskap til lokalmiljøet og lokal organisasjonskultur, kan bli dårligere når man sentraliserer. Det gjelder antakelig også i denne sammenhengen at struktur og kultur henger sammen.

#### **4.7.4 Kan sentralisering rokke ved kirken som institusjon?**

”Kan sentralisering rokke ved kirken som institusjon?” Sentralisering vil påvirke kirken både i forhold til det *strukturelle* og det *kulturelle perspektivet*. En slik endring vil samtidig påvirke både de ansatte, i forhold til interne rutiner, og publikum. En organisatorisk endring av strukturen vil påvirke menighetens muligheter til å levere det folk forventer av innholdstjenester. Det er nok mulig å sentralisere visse merkantile funksjoner uten at det rokker mye ved den lokale menigheten, med over tid vil en funksjonstømming av den lokale menigheten øke avstanden mellom kirken og folket. Servicekirken vil da kunne overta for menighetskirken. Folk behøver ikke å forholde seg til lokalnivået hvis man får utført alle sine ærender via et sentralt plassert kontor.

Ordet sentralt trenger for øvrig noen kommentarer. Fra matematikken vet vi at det betegner midtpunktet i en sirkel, men hva betyr det når vi anvender det på en praktisk virkelighet? Et sentrumstilbud behøver ikke å være mer tilgjengelig for de fleste enn mer perifert lokaliserte tiltak. Befolkingskonsentrasjonen trenger ikke å være størst på det geografiske midtpunkt. Kommunikasjonsmessig trenger det heller ikke å være lettest tilgjengelig. Når man sentraliserer kan man få noen gevinster, men man vil også få noen tap. Sentralisering vil over tid gjøre det enklere å finne fram til de tjenestene sentralen tilbyr, men det vil kunne bli vanskeligere å finne fram til de tilbudene som menighetene tilbyr. De som tjener mest på en sentralisering er de som bruker kirken minst og på mest forretningsmessig måte. Folks forhold til kirken er ofte litt diffust og uartikulert, og en del bruker ulike ærender som anledning til å oppsøke kirken. Når ekspedisjonen blir lagt til et sentralkontor, mister man muligheten til å stikke innom det lokale kontoret med sitt ærend og få med seg et godt møte eller en fin prat med en ansatt samtidig. I forhold til denne måten å kontakte kirken på, er det vår oppfatning at tersklene blir høyere når man sentraliserer. Nettopp fordi ærender er en viktig grunn til å oppsøke kirkekontoret, vil en sentralisering kunne føre til at kirkens institusjonelle betydning svekkes. Vi tror ikke svekkelsen vil bli så stor hvis det er veldig små og få funksjoner som sentraliseres, men hvis vi f.eks. tenker med utgangspunkt i en evolusjonistisk modell for endring, der den ene lille endringen følges av en ny, så vil resultatet over tid være funksjonstømming av lokalmenigheten. Skjer det i noen særlig utstrekning, kan kirken som institusjon røkkes over tid.

Når menigheten får et lokalt særpreg oppleves den lettere som ”vår” eller ”min” menighet og den får en verdi for det enkelte medlem. Den enkelte menighet utvikler sine tradisjoner, for eksempel hva slags type arrangementer som avholdes til hvilke tider på året. Som nevnt er deltakelse i ritualer viktig for følelsen av tilhørighet til kirken og menighetsfellesskapet. Den er også en sosial møteplass for mange. Dette er med på å opprettholde kirken som institusjon.

Hvis kirken skal beholde sitt institusjonspreg må den være tilgjengelig og møte folks religiøse behov. Skal den få til det må den fortsatt ha mulighet til å møte mennesker ansikt til ansikt. Mange møter kirken gjennom en prest, en diakon, en kateket, en menighetsarbeider eller en daglig leder. Det personlige møte med kirkens representanter er svært viktig for tilhørigheten til kirken. For mange vil det være viktig at det er en viss stabilitet i personalet, slik at man har mulighet til å møte vedkommende flere ganger. Vi må ikke undervurdere betydningen av

kjennskap for opplevelsen av å bli sett og høre til. Det gjelder for mennesker i alle aldre, men kanskje særlig for eldre mennesker.

Hvor ligger kirkens fremtidige berettigelse og hvilke rolle skal kirken fylle i fremtiden? Ser en på samfunnsendringene generelt, er det ingen grunn for oss å tro at kirken helt kan slippe endringer i fremtiden. Utfordringen for kirken som institusjon er likevel å bevare sin grunnleggende identitet med en tydelig lokal profil. Vi tror likevel at kirken er så godt forankret i folket at det skal mye til før den mister sin institusjonelle posisjon i folket.

#### **4.7.5 Konklusjon**

Som vi har sett henger kirkens institusjonelle betydning sammen med dens nærhet til folket. Det er en forutsetning for kirkens institusjonelle betydning, at den oppleves som nær og er tilgjengelig der folk bor. Hvis vesentlige funksjoner sentraliseres, så vil det over tid føre til funksjonstømming av den lokale menigheten. Hvis det blir færre grunner til at folk må oppsøke den lokale kirken, vil det kunne rokke ved kirken som institusjon. Tilgjengeligheten og faren for en svekkelse av kirken som institusjon, vil naturligvis også henge sammen med hvor sentrum befinner seg i forhold til egen menighet. Det er de menighetene som ligger lengst unna sentrum, som kan få sin institusjonelle betydning svekket først av en eventuell sentralisering.

## LITTERATURLISTE

- Amundsen, Ivar. *Forelesningsnotater fra Høyskolen i Agder høsten 2006 innenfor fagene Org. 426 og 427*. Upublisert.
- Bang, Henning. *Organisasjonskultur*. Tano forlag 1995.
- Bakka, Frode Jørgen, Fivelsdal, Egil, Nordhaug, Odd. *Organisasjon og ledelse*. Cappelen Akademiske Forlag 2004.
- Berg, Anne Marie og Eikeland, Olav. *Medvirkning og læring. Endringsprosesser i staten - en veileder*. Tano Aschehoug 1997.
- Botnen Eide, Solveig, Grelland, Hans Herlof, Kristiansen, Aslaug, Sævareid, Hans Inge, Aasland, Dag. *Fordi vi er mennesker*. Fagbokforlaget 2003.
- Busch, Tor, Johnsen, Erik, Valstad, Stein Johnny og Vanebo, Jan Ole. *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget 2007.
- Ebeltoft, Arne. *Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø og få i gang aktivitet. En veileder*. Arbeidsforskningsinstituttet 1993.
- Ekman, Gunnar. *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Abstrakt Forlag 2004.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders. *Den dyktige medarbeider*. Fagbokforlaget 2005.
- Fimreite, Anne Lise. *Reorganiseringsteori* i Baldersheim og Rose (red): *Det kommunale laboratorium*, Fagbokforlaget 2005. **Selvalgt litteratur s. 161-180.**
- Garman Johnsen, Hans Christian. *Fra forvaltning til dialog*. Høyskoleforlaget 2005.
- Grønhaug, Kjell. *Fornyelse og innovasjon i organisasjoner* i Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders: *Det gode arbeidsmiljø*. Fagbokforlaget 2000.
- Grønmo, Sigmund. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2004.
- Haukedal, Willy. *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen Akademisk forlag 2005.
- Hatch, Mary Jo. *Organisasjonsteori*. Abstrakt forlag 2001.
- Hernes, Helge. *Folket og hyrdene, et program for levende menigheter*. Genesis forlag 2001.

Irgens, Eirik J. *Den dynamiske organisasjon*. Abstrakt forlag 2000.

Illeris, Knud et al. *Læring i arbeidslivet*. Roskilde Universitetsforlag 2004.

Jacobsen, Dag Ingvar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget 2005.

Jakobsen, Dag Ingvar. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget 2004.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget 1997.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget 2007. **Selvvalgt litteratur 500 s.**

Krogstrup, Hanne Kathrine. *Evalueringsmodeller*. Academica 2006.

Kvale, Steinar. *InterView. En introduksjon til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag 1997a.

Kvale, Steinar. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag 1997b.

Levin, Morten og Klev, Roger. *Forandringer som praksis*. Fagforlaget 2002

Lyngdal, Lars Erik. *Organisasjonsutvikling i praksis*. Tano 1992.

Lysgård, Sverre. *Arbeiderkollektivet, En studie i de underordnedes sosiologi*. Universitetsforlaget 1961.

Lysø, Roald og Sletterød, Niels Arvid. *Kvalitet på nærvær*. Nord-Trøndelagsforskning 2000.

Martinussen, Willy. *Samfunnsliv. Innføring i sosiologiske tenkemåter*. Universitetsforlaget 2001.

Nylehn, Børre. *Organisasjon og ledelse. En innføring*. Kalle Forlag 1999. **Selvvalgt litteratur s 151-164**

Nylehn, Børre. *Organisasjonsteori kritisk analyser og refleksjoner*. Kalle Forlag 1997.

Patel, Runa og Davidson, Bo. *Forskningsmetodikkens grunnlag. Å planlegge, gjennomføre og rapportere en undersøkelse*. Universitetsforlaget AS 1995.

Ringdal, Kristen. *Enhet og mangfold*. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2007.

Røkenes, Odd Harald og Hanssen, Per-Harald. *Bære eller bryte – kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Fagbokforlaget 2006.

Skivik, Hans Morten. *Relasjonell ledelse*. Gyldendal akademisk 2004.

Skjevesland, Olav. *Morgendagens menighet*. Verbum forlag 1998.

Skogstad, Anders. *Psykososiale faktorer i arbeidslivet* i Einarsen, Lars Asle og Skogstad, Anders: *Det gode arbeidsmiljø*, Fagbokforlaget 2000.

Skogstad, Anders og Einarsen, Lars Asle. *Organisasjonskultur – et system av konkurrerende verdier* i Einarsen, Lars Asle og Skogstad, Anders: *Det gode arbeidsmiljø*. Fagbokforlaget 2000.

Stensaasen, Svein og Sletta, Olav. *Gruppeprosesser. Læring og samarbeid i grupper*. Universitetsforlaget 1996.

Sverdrup, Sidsel. *Evaluering. Faser, design og gjennomføring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2002.

**Selvvalgt litteratur 175 s.**

Sørensen, Bjørg Aase og Grimsmo, Asbjørn. *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Gyldendal Norsk Forlag 2001.

van Hauen, Finn, Strandgaard Vagn og Kastberg, Bjarne. *Den lærende organisation*. Peter Asschenfeldts nye forlag 1998.

Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited 2006.

Wibeck, Victoria. *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersøkingsmetode*. Studentlitteratur 2000.

Øgård, Morten. *New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?* i Baldersheim og Rose (red): *Det kommunale laboratorium*. Fagbokforlaget 2005.

Lov om Den norske kirke (kirkeoven) av 01-07-1996 i Norges lover 1687 – 2005. Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo 2006.

Makt- og demokratiutredningens rapportserie, Rapport 76, 2003.

Møteprotokoll for Kristiansand kirkelige fellesråd 2004 og 2005.

Norsk salmebok. Verbum forlag 1995.

Rundskriv V-5/2002. *Kirken og kommunen – en veiledning*. Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.

Lastet ned 28.11.07 fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kkd/dok/rundskriv/2002/Rundskriv-V-52002.html?id=109020>



## VEDLEGG

### Vedlegg 1: Presentasjon av Den norske kirke i Kristiansand

#### **Grunnleggende om Den norske kirke**

Lov om Den norske kirke av 1.juni 1996 (KL) regulerer organiseringen av Den norske kirke.

*”Soknet er den grunnleggende enhet i Den norske kirke og kan ikke løses fra denne. Soknet har selv rettigheter og forpliktelser, er part i avtaler med private og offentlige myndigheter og har partsstilling overfor domstol og andre myndigheter. Hvert sokn hører til ett prestegjeld. Hvert prestegjeld hører til ett prosti. Hvert prosti hører til ett bispedømme”*

(§ 2).

*”I hvert sokn skal det være et menighetsråd. I kommuner med flere sokn skal det i tillegg være et kirkelig fellesråd. Menighetsrådet treffer avgjørelser og opptre på vegne av soknet når det ikke er fastsatt i eller i medhold av lov at myndigheten er lagt til kirkelig fellesråd eller annet organ. I kommuner med bare ett sokn utøver menighetsrådet de funksjoner som ellers ligger til kirkelig fellesråd”* (§ 5). Vi legger merke til at etter loven opptre både menighetsrådet og kirkelig fellesråd på vegne av soknet, men på klart avgrensede områder.

Fellesrådets sammensetning er presentert i § 12: *Kirkelig fellesråd består av: a) to menighetsrådsmedlemmer fra hvert menighetsråd i kommunen, valgt av det enkelte menighetsråd, b) en representant valgt av kommunen og c) en prost eller annen prest oppnevnt av biskopen.*

*Er det fem eller flere sokn i kommunen, velges bare ett menighetsrådsmedlem fra hvert menighetsråd.*

Fellesrådets ansvarsområder er definert i § 14:

#### **§ 14. Kirkelig fellesråds oppgaver.**

*Kirkelig fellesråd skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetsrådene og ivareta soknenes interesser i forhold til kommunen.*

*Kirkelig fellesråd er ansvarlig for:*

- a) bygging, drift og vedlikehold av kirker,*
- b) anlegg, drift og forvaltning av kirkegårder,*
- c) opprettelse og nedleggelse av stillinger som lønnes over fellesrådets budsjett,*
- d) anskaffelse og drift av menighets- og prestekontor,*
- e) administrativ hjelp for prostene når staten yter tilskudd til det,*
- f) - - -*

g) anskaffelse av lokaler, utstyr og materiell til konfirmasjonsopplæring.

*Kirkelig fellesråd foretar tilsetting av og har arbeidsgiveransvaret for alle tilsatte som lønnes over fellesrådets budsjett. Før tilsetting og fastsetting av instruks skal vedkommende menighetsråd gis anledning til å uttale seg. Kirkelig fellesråd kan bemyndige menighetsråd til å utøve tilsettingsmyndighet og andre arbeidsgiverfunksjoner for stilling hvor dette ellers ville ligge til fellesrådet. Kirkelig fellesråd kan også tildele utvalg som nevnt i § 35 første ledd myndighet til å foreta tilsetting og treffe avgjørelser i saker som gjelder forholdet mellom soknene eller soknet som arbeidsgiver og de tilsatte.*

*Kirkelig fellesråd forvalter inntekter og formue knyttet til kirke og kirkefond, midler som utredes av kommunen eller staten og midler menighetsråd stiller til fellesrådets disposisjon for å løse oppgaver i soknene. Regler om budsjettordning, regnskapsføring og revisjon gis av departementet.*

*Kirkelig fellesråd utfører for øvrig de oppgaver som det til enhver tid er pålagt av Kongen eller departementet, eller som etter avtale blir overlatt det av det enkelte menighetsråd. Endret ved lov 30. aug. 2002 nr. 68 (i kraft 1 jan 2003 iflg. res. 30 aug. 2002 nr. 942.)*

I § 13 blir stillingen som daglig leder av fellesrådets virksomhet lovfestet ”*Kirkelig fellesråd skal ha en daglig leder av virksomheten.*” En tilsvarende lovfesting av daglig leder for menighetsrådene finnes ikke. I § 8 heter det at ”*Menighetsrådet kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten,*” mens fellesrådet skal ha en daglig leder, heter det at menighetsrådet kan ha en daglig leder. Kommunens plikt til å gi menighetsrådene administrativ hjelp er for øvrig regulert av et departementalt rundskriv, Rundskriv V-5/2002 fra KUF-departementet.

Kirkeloven regulerer også kommunens økonomiske ansvar overfor kirken, men det er selvsagt ikke noe i veien for at kommunene yter mer til kirken enn de minstekravene loven foreskriver.

#### **§ 15. Kommunens økonomiske ansvar.**

*Kommunen utreder følgende utgifter etter budsjettforslag fra kirkelig fellesråd:*

- a) utgifter til bygging, drift og vedlikehold av kirker,*
- b) utgifter til anlegg og drift av kirkegårder,*
- c) utgifter til stillinger for kirketjener, klokker og organist/kantor ved hver kirke, og til daglig leder av kirkelig fellesråd,*

d) driftsutgifter for fellesråd og menighetsråd, herunder utgifter til administrasjon og kontorhold,

e) utgifter til lokaler, utstyr og materiell til konfirmasjonsopplæring,

f) utgifter til kontorhold for prester.

*Fellesrådets budsjettforslag skal også omfatte utgifter til kirkelig undervisning, diakoni, kirkemusikk og andre kirkelige tiltak i soknene.*

*Utgiftsdekningen skal gi grunnlag for at det i soknene kan holdes de gudstjenester biskopen forordner, at nødvendige kirkelige tjenester kan ytes, at arbeidsforholdene for de kirkelig tilsatte er tilfredsstillende og at menighetsråd og fellesråd har tilstrekkelig administrativ hjelp.*

*Etter avtale med kirkelig fellesråd kan kommunal tjenesteyting tre i stedet for særskilt bevilgning til formål som nevnt i denne paragraf.*

*Kongen kan gi forskrift om kommunenes forpliktelser etter denne paragraf.*

*Kommunen kan ta opp lån for finansiering av sine forpliktelser etter første ledd bokstav a) og b). De nærmere vilkår for kommunens låneopptak fremgår av kommunelovens § 50.*

*Representant for kirkelig fellesråd kan gis møte- og talerett i kommunale organ når disse behandler saker som direkte berører fellesrådets virksomhet.*

*Endret ved lov 30 aug 2002 nr. 68 (i kraft 1 jan 2003 iflg. res. 30 aug 2002 nr. 942.)*

§ 9, 1. og 2. avsnitt er blitt kalt menighetsrådets formålsparagraf: ”Menighetsrådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende betjent med det, dømte gis dåp-sopplæring, barn og unge samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpet. Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet.”

### **Kirken i Kristiansand**

Kristiansand kirkelig fellesråd (KKF) er sammensatt av en representant fra hvert menighetsråd, en representant for Kristiansand kommune og domprosten.

Kristiansand kommune bidrar med hovedtyngden av de økonomiske ressursene (jfr. KL § 15). KKF får en fast rammeoverføring fra kommunen til drift. I tillegg får de en fast overføring til mindre investeringer årlig. Fellesrådet prioriterer innenfor disse rammene. Budsjettprosessen

foregår på den måten at politikerne får kirkens forslag til handlingsprogram. Det som er innenfor rammen er også rådmannens prioritering og går som regel gjennom. I tillegg har ”Handlingsprogrammet” poster som står utenfor rammen. Disse postene prøver fellestrådet å påvirke politikerne til å "plukke fra" hvis det er mulig å få med nye poster/saker. Det er ellers gode samarbeidsrelasjoner mellom kommunen og fellestrådet med faste møtepunkter mellom kommuneledelsen og kirkeledelsen.

Hovedmålsettingen for Kristiansand kirkelige fellestråd som arbeidsgiver, er å være en arbeidsgiver som legger til rette for et arbeidsmiljø preget av trygghet, åpenhet, utvikling og god kommunikasjon. Fellestrådet ønsker å ha fokus på vedtatte verdier som respekt, kompetanse, samarbeid og medbestemmelse.

De ansatte i KKF er en uensartet gruppe i forhold til utdanningsnivå, fra den obligatoriske grunnskolen til høyskole og universitetsnivå. Frivillige medarbeidere finnes i et høyt antall i alle menigheter. Dette gir store utfordringer i forbindelse med kompetanseplanlegging.

For å øke tilgjengeligheten for kirkens medlemmer omorganiserte Kristiansand kirkelige fellestråd virksomheten fra 1 sept. 2006. Omorganiseringen innebar opprettelse av et Servicetorg sentralt plassert midt i byen, lokalisert til Kirkens hus i Gyldenløves gt. 9. I tillegg til Servicetorget, holder kirkesjefens administrasjon og Domprostiet administrasjon til der. I tillegg er huset tenkt som et samlingspunkt for alle kirkelige tilsatte.

Kirken i Kristiansand har mange ressurser og muligheter. Menighetshus og arbeidskirker gjør det mulig å ha mange aktiviteter utover gudstjenester og kirkelige handlinger. Utfordringene for fellestrådet er å være et effektivt kirkelig forvaltningsorgan på vegne av menighetene slik at disse i størst mulig grad kan rette sin oppmerksomhet mot menighetsbyggende virksomhet.

Antall årsverk 1.1.2007 var 63,77 som utgjøre 91 ansatte. Menighetene har fra 2 til 7 ansatte. Alle ansatte, med unntak av statsfinansierte prester, har fellestrådet som arbeidsgiver. Kristiansand har 12 menigheter. Disse er inndelt etter tre ulike størrelser på bakgrunn av antall medlemmer i menigheten:

- 5 små menigheter fra 2.369 – 3.130 medlemmer  
(Flekkerøy, Hellemyr, Hånes, Torridal, Tveit)

- 4 mellomstore menigheter fra 4.286 – 6.055 medlemmer  
(Domkirka, Lund, Grim, Voie)
- 3 store menigheter fra 7.577 – 8.480 medlemmer  
(Oddernes m/Justvik, Randesund, Vågsbygd)

Hver av disse har en daglig leder som skal lede menighetens virksomhet. Ut fra menighetens størrelse har de daglige lederne følgende stillingsprosent (med unntak av Domkirken som har 100 % daglig leder): Hellemyr og Torridal deler en daglig leder som har 50 % i hver menighet.

- Små menigheter                      daglig leder    50 %
- Mellomstore menigheter        daglig leder    80 %
- Store menigheter                daglig leder    100 %

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuers rolle:

- Presentere oss og problemstillingen/bakgrunnen for intervjuet.
- Informere om taushetsplikt ift anonymitet i oppgaven og gruppemedlemmenes innbyrdes taushetsplikt.
- Klargjøre for deltakerne hvilken rolle de har/hvem de representerer i gruppen, og at de skal vurdere spørsmålene subjektivt (ut fra eget ståsted).
- Intervjue.
- Passe tiden. Det er satt av 2 timer totalt til intervjuet.
- Bidra til at gruppen holder seg innenfor teamet.
- Bidra til aktivisering av alle gruppemedlemmer.

### Observatørens rolle

- Observere og lytte.
- Ta notater under intervjuet.
- Komme inn med oppklarende spørsmål på slutten av hvert tema ved behov.

### Foreløpig problemstilling

Hvilke konsekvenser har omorganiseringen i Kristiansand kirkelige fellesråd ført til for de ansatte i Domprostiet, og bidrar organisasjonsendringene til en mer lærende organisasjon.

### Bruk av intervjuguiden

Spørsmålene er ment som en huskeliste for intervjueren. De stilles i den rekkefølge de er satt opp, men hoppes over hvis gruppen allerede har belyst spørsmålet.

### Intervju

#### Tema 1: Servicetorget

Behov for endring/endringens drivkrefter:

- Hva er grunnen til at Servicetorget ble opprettet?

Endringens innhold/omfang:

- Hva innebærer opprettelsen av Servicetorget for den gruppen dere representerer? (Ansatt perspektiv)
- Hvilke konsekvenser har opprettelsen av Servicetorget gitt for kirkens medlemmer? (Brukerperspektiv)
- Hvilke oppgaver er det Servicetorget kan avlaste dere med?/ Holder servicetorget på med de rette tingene?

#### Tema 2: Daglig leder i menighetene

Behov for endring/endringens drivkrefter:

- Hva ligger i stillingen til daglig leder?
- Hva er grunnen til at det ble foreslått endring i daglig leders stilling og ikke noe annet?

Endringens innhold/omfang:

- Hva er endret nå i forhold til tidligere?

- Hvor vesentlig er denne endringen?
- Hvem gjør administrative oppgaver i tillegg til daglig leder? Er dette endret ift tidligere?

### Tema 3: Opprettholde lys og liv i menighetskontorene

Behov for endring/endringens drivkrefter

- Definer hva dere legger i visjonen ”Å opprettholde lys og liv i menighetskontorene.”
- Hvorfor skal det opprettholdes lys og liv i menighetskontorene?

Endringens innhold/omfang:

- Hva er endret nå i forhold til tidligere både i forhold til ansatte og publikum?
- Synes dere at dette er vesentlige endringer for organisasjonen?
- Hvilke (administrative) oppgaver må nå løses lokalt?

### Tema 4: Omorganiseringsprosessen

- Omorganiseringsprosessen - hva vil dere si om den?

Behov for endring/endringens drivkrefter

- Er det noen overordnede gevinster som man har ønsket å oppnå ved å sette i gang omorganiseringsprosessen? Er omorganiseringsprosessen et resultat av helhetstenkning (proaktiv) eller brannslukning (reaktiv)?

Endringens innhold/omfang:

- Blir dekket av tema 1, 2, og 3.

Endringens kontekst/rammer:

- Hvem er berørt av endringene (ansatte, publikum)?

Endringsprosessen:

- Hvordan har de ansatte og menighetsrådene deltatt i omorganiseringsprosessen? (Medvirkning)
- Har det vært en reell påvirkningsmulighet i prosessen?
- Opplever dere et samsvar mellom intensjonen og det faktiske resultatet i endringsprosessen?
- Kunne det vært tatt andre grep for å finne mer optimale løsninger for Kirken i Kristiansand (Møteprotokoll for KKF 080305).
- Sitter dere igjen med noen nyttige erfaringer etter den prosessen dere nå har vært igjennom?

### Tema 5: Ønsket fremtid

- Hva må til for at denne organisasjonen skal foreta nye endringer? (Proaktivt)
- Har denne omorganiseringsprosessen medført at dere lettere kan foreta nye endringer? (Proaktiv)
- Har denne omorganiseringsprosessen medført at dere ser behovet for nye endringer i organisasjonen? (Reaktiv) Trenger organisasjonen nye endringer?
- Er det noe dere ikke kunne tenke dere å endre på?
- Hvor bør veien gå videre for Kirken i Kristiansand?

## Vedlegg 3: Kortmetoden

Når du fyller ut dette kortet, deltar du i en forundersøkelse i forbindelse med vår masteroppgave ved HiA. Denne skal evaluere omorganiseringene gjort av Kristiansand Kirkeelig fellesråd fo.m. 01.09.2006.]

Fyll ut **ett kort for hvert synspunkt** du har på temaet angitt på forsiden. Bruk mange kort i stedet for å skrive mange synspunkter på ett. Anonymiteten og bredden i undersøkelsen øker med antall besvarte kort. Legg kortet i boksen på menighetskontoret.

**Svarfrist 30.08.07.**

Alle svar blir behandlet anonymt, men for undersøkelsens skyld må vi vite hvilken yrkesgruppe du tilhører.

*Hilsen*

*Leni Klakegg, Kristin Eidem Pedersen, Sam Tore Bamle*

**Sett kryss ved din yrkestittel:**

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Prest        | <input type="checkbox"/> Kirkegjener               |
| <input type="checkbox"/> Daglig leder | <input type="checkbox"/> Barne- og ungdomsarbeider |
| <input type="checkbox"/> Kateket      | <input type="checkbox"/> Menighetsrådsmedlem       |
| <input type="checkbox"/> Diakon       | <input type="checkbox"/> Annet                     |
| <input type="checkbox"/> Organist     |  |

**Skriv én positiv/negativ forandring som er kommet som følge av omorganiseringen av 01.09.2006**



## Vedlegg 4: Informasjon til ansatte og menighetsråd i Den norske kirke i Kristiansand vedrørende studentbistand høsten 2007.

### Generelt

Vi er tre studenter ved Høyskolen i Agder som går på studiet "Master i ledelse, spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling." Alle er omkring 40 år og har bred erfaring fra arbeidslivet. Som en del av studiet skal vi høsten 2007 gjennomføre en masteroppgave som er koblet til en bedrift eller virksomhet. Vi har vært så heldig å få gjennomføre denne masteroppgaven i deres organisasjon, noe vi er svært takknemlig for. Oppgaven skal munne ut i en rapport som vil bli overlevert Fellesrådets administrasjon i løpet av desember 2007.

Vi samarbeider med en arbeidsgruppe i Kristiansand kirkelige fellesråd som består av Kirkesjef Knut Harald Sæth, Personalleder Jannicke Greipsland, Domprost Helge Smith og tillitsvalgt Svenn-Jørgen Sørensen, der vår hovedkontaktperson er Jannicke Greipsland. Denne gruppen har gitt oss informasjon om prosessen fem til nå. For at alle synspunkter skal komme frem og for at oppgaven skal gjenspeile det som rører seg i menighetene, håper vi at alle som blir bedt om det, har mulighet til å delta i de undersøkelsene som bli foretatt i løpet av høsten. **Vi ønsker å poengtere at vi som eksterne evalueringsgruppe, ikke er bundet av noen interessent i organisasjonen, heller ikke Fellesrådets administrasjon.**

### Problemstilling

Med virkning fra 01.09.06 ble det gjennomført en omorganisering av menighetene i Kristiansand, der bl.a. Servicetorget ble opprettet og flere ansatte fikk endringer i sine arbeidsoppgaver. Denne omorganiseringen skal vi nå evaluere og videre se hva organisasjonen kan lære av endringsprosessen. Vår foreløpige problemstilling er:

*Hvilke konsekvenser har omorganiseringen i Kristiansand kirkelige fellesråd ført til for de ansatte i Domprostiet, og bidrar organisasjonsendringene til en mer lærende organisasjon.*

### Metode

Gjennomføringen av evalueringen vil foregå i flere trinn. Vi vil først foreta en innledende undersøkelse 15.-30.august, der alle ansatte og menighetsrådsmedlemmer/frivillige ledere vil få mulighet til å komme frem med sine synspunkter ved å fylle ut svarkort som behandles anonymt. Eskene med svarkort **leveres til Jannicke Greipsland senest 31.08.07 kl 12**. I løpet av september vil enkelte ansatte bli bedt om å delta i gruppeintervjuer, som vil være en undersøkelse som går mer i dybden på problemstillingen. Foreløpig er det ikke bestemt hvem som skal delta i denne, men vi ønsker å ha deltakere både fra store, mellomstore og små menigheter. Utvalget blir gjort av oss studenter. I hele perioden vil vi også foreta besøk i noen av menighetene, og håper å komme i kontakt med flere av dere.

### Viktig presiseringer

Vi ønsker å understreke følgende:

- Utvalget av personer som skal intervjues er tilfeldig og gjort av oss, ikke av kirkens administrasjon.
- Resultatene vil fremstilles så anonymt som mulig.
- Vi har generell taushetsplikt vedrørende vårt arbeid i kirken.

På forhånd takk!

Vennlig hilsen

Sam Tore Bamle, Leni Klakegg og Kristin Eidem Pedersen.  
Kristiansand 15. juni 2007.