



Carsten Hugaard Nielsen

Nye samarbejdsformer for sognene i og omkring Christiansfeld

Rapport fra et samarbejdsprojekt

Christiansfeld august 2010

Indhold

Sognene i Christiansfeld-området – præsentation	2
Hvorfor tænke i samarbejde.....	2
Forandringspres fra neden	3
Forandringspres fra oven	3
Bevilling fra Folkekirkens Udviklingsfond	5
Projektets faser.....	6
Fase 1 – At sikre opbakning fra sognenes ledere	6
Fase 2 - Generere vision, idéer og sikre ejerskab fra alle involverede – visionsdag	7
Fase 3 – En styrende koalition.....	7
Fase 4 – Iværksættelse af samarbejdsinitiativer	9
Fælles kirkeblad og hjemmeside	9
Samarbejde om arrangementer	11
Erfa-gruppen for kirkegårdsansatte	11
Organist-gruppen	12
Præste-gruppen.....	13
Fase 5 – evaluering.....	14
Spørgeskemaer.....	14
Menighedsrådenes evalueringer og Styregruppens beslutning.....	16
Hvilke erfaringer har projektet givet?	17
Udblik: Er sognesamarbejde sagen?.....	20
Folkekirken er presset	20
Sognesamarbejdets muligheder.....	21
Litteratur:.....	22
Primære kilder	22
Sekundære kilder.....	22

Sognene i Christiansfeld-området – præsentation

Syv sogne i Christiansfeld-området har i 2009-2010 arbejdet sammen i projektet "Nye samarbejdsformer for sognene i og omkring Christiansfeld". Projektet blev støttet af Kirkeministeriets Udviklingsfond med 155.000.

Sognene udgør hovedparten af sognene i den gamle Christiansfeld kommune, og de ligger alle omkring den centrale by, Christiansfeld. Tyrstrup sogn, der omfatter Christiansfeld by og nærmeste omegn, er et lille bysogn med ca. halvdelen af indbyggerne i området. Resten er fordelt på de seks landsogne Hjerndrup, Stepping, Frørup, Taps, Vejstrup og Hejls.

Flg. skema viser lidt om sammensætningen og fordelingen (2010 tal):

Pastorat	Indbyggere	Antal præstestillinger	Ansatte
Tyrstrup-Hjerndrup	3994	1,5	Sognemedhjælper, organist, kirkesanger, kirkegårdsansatte
Vejstrup-Hejls-Taps	2684	1	Organist, kirkesangere og kirkegårdsansatte
Stepping-Frørup	1174	1	Organist, kirkegårdsansatte

Præsten i Stepping-Frørup varetager foruden sine egne sogne også opgaver i de øvrige sogne: Han har gudstjeneste en gang pr. måned i Taps kirke, og er ansvarlig for gudstjenester på de to plejehjem i Christiansfeld.

I Vejstrup-Hejls-Taps er der et pastoratsråd. De øvrige sogne har hver et menighedsråd.

Ud over disse sogne har også sognet Aller, der ligger umiddelbart øst for Christiansfeld, deltaget som observatør i samarbejde. Aller er en del af Kolding Provsti. Aller deler præst med hovedsognet Fjelstrup, der hører til Haderslev Domprovsti, og denne præst har ikke deltaget i samarbejdet.

Hvorfor tænke i samarbejde?

Hvorfor egentlig tænke i forandringer og samarbejde mellem disse sogne?

Overordnet set kan forandringer ske enten ved¹:

Et pres fra oven

Her planlægges og styres forandringen af ledelsen, og ofte er der fokus på en bedre økonomi.

¹ Hildebrandt s. 91ff

Et pres fra neden

Her kommer anledningen til forandringer fra medarbejderne, og der er fokus på udvikling af en kultur, der fremmer forandringen.

Man kan også sige: Enten kæmper man sig til forandring og beslutter den ovenfra. Eller man danser sig til den forandring, der kommer nedefra. Begge dele hører med, hvis en forandring skal lykkes.

Forud for den forandringsproces, som sognene i Christiansfeld-området har arbejdet med, har der både været et pres fra neden og et pres fra oven.

Forandringspres fra neden

Der har i mange år været et vist samarbejde mellem sognene i Christiansfeld. Det har gennem en del år bestået i et fælles årligt foredrag – det såkaldte ”stormøde” i januar. I løbet af de senere år er der kommet flere ting til. Der blev således etableret et skole-kirkesamarbejde i den gamle Christiansfeld kommune. I begyndelsen af 2007 satte præsterne sig sammen og foreslog menighedsrådene, at

- konfirmandundervisningen fremover indeholdt to hele dage fælles for alle sogne
- konfirmandundervisningen fra 2010 blev flyttet til 8. klasse
- der blev en ny fælles kirkehøjskole samt en fælles gudstjeneste 4. søndag i advent

Menighedsrådene var med på idéerne, og fra efteråret 2007 udvikledes disse fælles tiltag. Der var generelt en positiv stemning og god opbakning til dem.

I foråret 2008 blev et præsteskitte anledning til at drøfte strukturen omkring Christiansfeld. Forud for et møde med menighedsrådene luftede biskop Niels Henrik Arendt muligheden for at fælles pastorat bestående af alle syv sogne. Det var der fra de fleste menighedsråd ikke opbakning til. Men alle tilkendegav, at man var glad for samarbejdet.

I biskoppens strukturafgørelse fra juni 2008 skriver han på baggrund af skriftlige tilbagemeldinger fra menighedsråd og præster:

”Der bliver dog stadig fra alle tilkendegivet en forståelse for og et ønske om, at der iværksættes en proces frem imod et stadigt tættere samarbejde.”

Der var således et forandringspres ”fra neden”. Konkrete samarbejdsinitiativer havde ført til et generelt ønske om mere samarbejde mellem sognene.

Forandringspres fra oven

Men dette forandringspres er kun en del af billedet. For også fra oven var – og er - der et forandringspres.

Kirkeministerielle betænkninger

Gennem de senere år har to betænkninger fra Kirkeministeriet lagt et generelt forandringspres på folkekirkens sogne.

Hovedordet i Betænkning 1477 ”Opgaver i sogn, provsti og stift” (2006) er ordet *samvirke*. Betænkningen formulerer, at menighedsrådet ”i et *samvirke* mellem valgte medlemmer og præst(er) – har ansvaret for at

lede det kirkelige liv i sognet”². Men samvirket skal ikke kun ske i sognet. Der skal også samarbejdes mellem sogne. Her ses provstiet som en naturlig ramme for f.eks. undervisning, kirkekoncerter, fælles kommunikation m.m., og der omtales også, at et mindre antal sogne kan gå sammen om f.eks. børne-, musik eller stillegudstjenester og om fælles stillinger³.

Hovedordene i Betænkning 1491 ”Folkekirkens lokale økonomi” (2007) er *mere kirke for pengene*. Målet er at bruge ”så få ressourcer som muligt på administration og andre udenværker, og at så mange af kirkens ressourcer som muligt bruges på formål, der har direkte betydning for kirkens medlemmer og kirkens udvikling”⁴. Her peges der bl.a. på, at små sogne er for dyre i drift, og at de mindre sogne samtidig har for få ressourcer til at bære et differentierede kirkeliv, der kan møde nutidens mennesker. Vejen frem hedder samarbejde mellem sogne og menighedens deltagelse i arbejdsopgaverne.

En stor del af betænkningernes forslag er nu blevet til lov. I forhold til folkekirken generelt er de med til at pege på, hvor ”vinden blæser” i folkekirken: *Samvirke, samarbejde, mere kirke for pengene* er nogen af de hovedord, der arbejdes ud fra mange steder.

Disse to betænkninger var – med de ord, jeg bruger her – et generelt forandringspres fra oven.

Biskoppens strukturafgørelse

I forhold til samarbejdet i Christiansfeld området hører også biskoppens strukturafgørelse med som et forandringspres fra oven.

På baggrund af høring hos menighedsråd og præster besluttede biskoppen i juni 2008 følgende vedrørende strukturen i Christiansfeld-området:

- Der oprettes et nyt tresognspastorat: Vejstrup-Hejls-Taps med pastoratsråd (tidligere to pastorater)
- Der bliver fælles sekretær for to af pastoraterne
- Samt fælles, klassevis konfirmandundervisning i Tyrstrup kirkes lokaler fra 2010
- Stepping-Frørup præsten inddrages i konkrete arbejdsopgaver i de andre pastorater
- Der iværksættes en proces frem imod et forpligtende samarbejde mellem sognene i form af et fælles-pastorat med sognepræst Carsten Haugaard Nielsen som tovholder for denne proces

Desuden blev alle sogne inddraget i ansættelse af en ny ½ tids præst til Tyrstrup og Hjerndrup sogne.

Denne afgørelse var afslutningen på en længere proces, hvor menighedsråd og præster har været med til at påvirke udfaldet. Ikke desto mindre har den virket som et forandringspres fra oven – i dette tilfælde fra stiftets biskop - i forhold til samarbejdsprocessen.

Der var altså i forhold til det konkrete samarbejde mellem sogne i Christiansfeld-området både et forandringspres fra neden og et forandringspres fra oven. Det skal være min foreløbige påstand, at det er

² Betænkning 1477 s. 17

³ Betænkning 1477 s. 26-28

⁴ Betænkning 1491 s. 33

en af de vigtigste faktorer for, at samarbejdet i Christiansfeld-området er lykkedes i så høj grad som det er.

Samarbejdsprocessen blev igangsat hen over et menighedsrådsvalg. For nogle menighedsrådsmedlemmer, der ikke havde været tæt på udviklingen i samarbejdet, betød det, at processen blev opfattet som noget, der kom "fra oven".

Bevilling fra Folkekirkens Udviklingsfond

I efteråret 2008 søgte sognepræst Carsten Haugaard Nielsen efter aftale med provsten Kirkeministeriets Udviklingsfond om 155.000 kr. til projektet, heraf 90.000 kr. til frikøb af tovholder. Projektet fik titlen: "Nye samarbejdsformer for sognene i og omkring Christiansfeld". De implicerede menighedsråd og præster blev orienteret om ansøgningen.

Projektbeskrivelsen lød:

Formål: 1) At iværksætte en proces, så sogne, præster og medarbejdere arbejder tættere sammen med det mål, at dannelsen af et fælles "Christiansfeld pastorat" bestående af pastoraterne Tyrstrup-Hjerndrup, Stepping-Frørup, Vejstrup-Taps-Hejls bliver et naturligt skridt. 2) Opsamle erfaring med henblik på inspiration for pastorats-sammenlægninger generelt i folkekirken.

Forløb: Sent efterår 2008: Drøftelse med de involverede præster, herunder klarlægning af kompetencer. Tidligt forår 2009: Møde med nye formænd og næstformænd fra alle menighedsråd om processen. Forår 2009: Temadag/fremtidsværksted for menighedsråd, præster og medarbejdere med inddragelse af en konsulent. Nedsættelse af styregruppe, der mødes med henblik på at iværksætte fælles indsatsområder. Efterår 2009- forår 2010: Iværksættelse af fælles indsatsområder. Sent forår 2010: evaluering, forslag til fremtidig struktur til beslutning i menighedsråd og hos kirkelige myndigheder, udarbejdelse af rapport til offentliggørelse og inspiration for andre.

Udviklingsfonden bevilgede hele det ansøgte beløb med kommentaren:

"Projektet er gennemarbejdet og fokuserer på nye samarbejdsformer. Desuden lægges der i vurderingen vægt på, at projektet munder ud i en rapportskrivning, der vil kunne udbredes og skabe inspiration"

Man kan også formulere projektets idé sådan:

Ud fra

- et forandringspres fra neden (oplevelsen af succeser i samarbejdet gennem de sidste år)
- samt forandringspres fra oven (Kirkeministerielle betænkninger og biskoppens strukturafgørelse)

at forankre samarbejdet mellem sognene i Christiansfeld-området i en yderligere proces fra neden med det mål

- at skabe mere samarbejde, så en ny struktur i form af et fælles pastorat bliver et naturligt skridt.

Projektets faser

Fase 1 – At sikre opbakning fra sognenes ledere

Første opgave i samarbejdsprojektet var at sikre opbakning til processen fra sognenes ledere, dvs. fra præster og menighedsrådsformænd.

Denne del af projektet blev indledt med, at projektlederen tog en samtale med de to – på det tidspunkt – øvrige sognepræster. Samtalerne gav bl.a. en række idéer til, hvad sognene konkret kunne samarbejde om. De gav også indblik i, hvordan samarbejdsprojektet var blevet modtaget i menighedsrådene. Her blev det klart, at der var modstand imod det i det nye pastoratsråd i Vejstrup-Hejls-Taps, især imod det formulerede mål for processen: et fælles pastorat. Desuden følte man, at man havde nok at gøre med at få det nye pastorat op at stå.⁵

Næste trin i denne fase af projektet var et møde med menighedsrådene. Formænd, næstformænd samt præster var indbudt til at deltage. Desuden deltog provst Frank Kærgaard.

Drøftelsen gjorde det klart, at der fra flere menighedsråds side var betænkeligheder ved, at målet med processen var et fælles pastorat. Det burde være en åben proces i stedet for, ikke en proces, hvor udfaldet var givet på forhånd. Mødets konklusion blev: "Alle var enige i det frugtbare i et øget samarbejde, bare det ikke skulle være et must med et fælles storpastorat," og provst Frank Kærgaard konkluderede, at "...målet med processen er at styrke det kirkelige liv i alle sognene, og midlet var øget samarbejde på tværs af sognegrænserne. Der var en fælles forståelse af, at vi nu går i gang med den beskrevne proces, hvis mål er mere kirkeligt liv i alle sogne."

Dette møde førte altså til en nedtoning af det oprindelige projektmål: "Et fælles pastorat" til fordel for et mere bredt mål: Samarbejde med det mål at styrke det kirkelige liv i alle sogne. Det blev ikke drøftet nærmere, hvad der mere præcist ligger i det. Vi vil senere komme tilbage til en vurdering af denne drejning af projektmålet.

Det væsentligste resultat af samtalerne med præsterne og mødet med menighedsrådene var, at sognenes ledere gik positivt ind for, at processen gik i gang.

⁵ I et brev til biskoppen skriver formanden for Vejstrup-Hejls-Taps pastoratsråd sådan: "Jeg skal ikke lægge skjul på, at dette tvungne samarbejde er kommet os meget på tværs og føles som en stor belastning oveni det andet store arbejde, vi er i gang med. Samtidig mener vi også, at det er uhensigtsmæssigt og demotiverende, at det arbejde, vi er blevet sat i gang med ved sammenlægningen, blot er noget, som man ønsker lavet om igen om ganske kort tid. Vi vil gerne samarbejde med de andre sogne i og omkring Christiansfeld om ting, som giver mening, og hvor det har en effekt. Et samarbejde som kan vokse frem nedefra og på fælles betingelser. Men vi ønsker ikke ovenfra at blive tvunget ind i et storpastorat, som vi ikke mener vil være gavnligt for kirkens liv og vækst i vore sogne."

Fase 2 - Generere vision, idéer og sikre ejerskab fra alle involverede – visionsdag

Næste fase i projektet bestod af en visionsdag d. 23. april 2009 kl. 16.30-22. Alle menighedsrådsmedlemmer og ansatte var indbudt til at deltage. De fleste var med, i alt ca. 50 deltagere.

Programmet var gennemtænkt sammen med en ekstern konsulent, der også styrede aftenen. Sammen med indbydelsen var alle blevet bedt om at overveje, hvilke muligheder og faldgruber man så for et øget samarbejde, og hvordan man drømte om, at samarbejdet så ud om fem år.

Gennem visionsdagens processer blev flg. idéer til samarbejde mellem sognene formuleret og nærmere beskrevet: samarbejde mellem ansatte, fælles administration, kirkeblad og hjemmeside, samarbejde om arrangementer, samarbejde om kirkegårde og indkøbsordning, diakonalt arbejde.

Visionsdagen blev en god begyndelse på samarbejdet. Den generede de idéer, som samarbejdsprojektet senere førte ud i livet. Samtidig skabte den ejerskab hos menighedsrådsmedlemmer og ansatte om processen. Alle havde nu været med til at sætte det hele i gang.

I den skriftlige evaluering, som menighedsrådsmedlemmer, ansatte og frivillige, der har været involveret i samarbejdsprojektet, blev bedt om sidst i projektperioden, lyder et af udsagnene: "Visionsdagen d. 23. april 2009 var en god start på samarbejdsprocessen". Dette udsagn er et af de punkter i evalueringsskemaerne, der får den højeste score. På en skala hvor 1 et udtryk for "helt uenig", 2 "delvis uenig", 3 "hverken enig eller uenig", 4 "delvis enig" og 5 "helt enig" får den gennemsnitlig 4,4.

Fase 3 – En styrende koalition

Den næste fase i projektet var at etablere en styrende koalition – en gruppe af ledere fra sognene, der kan sikre forbindelsen til menighedsrådene og være sparringspartner for projektlederen.

Allerede inden visionsdagen var menighedsrådene blevet bedt om at udpege medlemmer til styringsgruppen. Hvert sogn skulle udpege ét medlem, gerne formand eller næstformand – dog to medlemmer fra pastoratsrådet Vejstrup-Hejls-Taps. Desuden var projektlederen medlem af styregruppen.

På styringsgruppens første møde den 28. maj blev de overordnede retningslinjer for gruppens arbejde lagt.

Styringsgruppens kompetence blev fastsat til:

"1) at udvælge hvilke projekter, der skal realiseres 2) at beslutte tildeling af midler inden for rammerne af budgettet for tildeling fra Kirkeministeriets Udviklingsfond".

Styringsgruppen fastsatte også det overordnede mål og principper for samarbejdsprocessen:

"Styregruppens mål med "Nye samarbejdsformer i sognene i og omkring Christiansfeld" er styrkelse af det kirkelige liv i alle sogne. Spørgsmålet om den fremtidige kirkelige struktur i sognene er underordnet dette mål. Midlerne til at nå målet er øget samarbejde på tværs af sognegrænserne.

Principper for samarbejdet:

- samarbejdet skal vokse "fra neden" med inddragelse af såvel menighedsråd som ansatte, frivillige medarbejdere og menigheden som helhed

- der skal samarbejdes, hvor vi får mere ud af det, end hvis vi gjorde det selv
- den lokale forankring af menighederne skal sikres, samtidig med at alle giver noget til fællesskabet
- der skal arbejdes med langsigtet planlægning
- der skal arbejdes med holdningsændring i menighedsråd, blandt medarbejdere og menighederne, så vi både ser os som en del af den lokale kirke og som en del af Christiansfeld-området kirker.”

Endelig besluttede styringsgruppen, at der konkret blev sat samarbejde i gang på flg. områder: Fælles kirkeblad og hjemmeside, samarbejde om arrangementer, erfa-gruppe for organister samt erfa-gruppe for kirkegårds personale og samarbejde mellem præsterne

Styringsgruppen har haft i alt 8 møder. Den har fastlagt regningslinjer for de konkrete samarbejdsinitiativer, nedsat undergrupper og besluttet på baggrund af indstillinger fra disse. Den har drøftet retningslinjerne for fælles konfirmandundervisning. Den har set længere frem og drøftet, hvordan et evt. storpastorat kan se ud, samt fået inspiration ved et møde med provsten fra Syddjurs Provsti om samarbejdsprojekter dér. Gruppen har også haft et møde med en af Haderslev Stifts konsulenter vedrørende udveksling af arbejdskraft på tværs af sognene. Endelig har den besluttet vedrørende evalueringsprocessen, samt ved sit afsluttende møde truffet beslutning om, hvordan det fremtidige samarbejde skal udfolde sig.

Af særlig interesse i forhold til projektets mål er styringsgruppens tanker om, hvordan et evt. storpastorat kan se ud:

”Sammenfatning af drøftelsen:

- Vi låser os ikke fast fra starten på, hvor samarbejdet skal føre os hen, men ser det som en åben proces
- Et storpastorat indebærer i udgangspunktet bevarelse af alle de eksisterende menighedsråd, så den lokale forankring og det lokale engagement bibeholdes
- Der etableres et storpastoratsråd, der tager sig af fælles tiltag, fælles arrangementer og udvikler samarbejdet
- Vi forestiller os, at hver præst også fremover har ansvar for hver deres distrikt, at præsterne afløser for hinanden, at præsterne hver for sig desuden udvikler deres særlige specialer (fx ungdomsarbejde) og at præsterne udvikler arbejdsfællesskab som team
- Vi har et problemkompleks omkring arbejdsbyrden for menighedsrådsmedlemmerne: Hvordan får vi nedsat den administrative byrde for menighedsrådene så vi får mere tid til kirkens liv og vækst?”

Evaluering

Styringsgruppen har været et værdifuldt og nødvendigt organ til at sikre samarbejdsprocessens forbindelse til beslutningstagerne i menighedsrådene. Den har givet et fælles træk i processen. Den har været præget af, at der har været forskellige holdninger til samarbejdet, men også af en evne til at fremlægge holdningerne og nå frem til et fælles punkt.

I evalueringen af styregruppens arbejde bliver man bedt om at forholde sig til flg. udsagn: ”Styregruppen og de øvrige gruppers arbejder har fremmet samarbejdet mellem sognene.” Denne får en gennemsnitlig score på 4,1. Det andet udsagn lyder: ”Styregruppen og de øvrige gruppers arbejder har styrket det kirkelige liv”. Det vurderes væsentligt lavere: 3,5.

Det er således den generelle opfattelse, at det er lykkedes styringsgruppen at skabe et godt samarbejdsklima. Derimod er det kun i mindre grad lykkes at nå det, gruppen selv satte som mål: Styrke det kirkelige liv.

Fase 4 – Iværksættelse af samarbejdsinitiativer

Fælles kirkeblad og hjemmeside

Styringsgruppen nedsatte en lille gruppe bestående af tre frivillige fra sognene samt projektlederen til at arbejde videre med at afdække mulighederne for et fælles kirkeblad og hjemmeside.

Gruppens opgave lød:

- udvikling af ideer til et fælles informationsblad for alle 7 sogne til annoncering af fælles aktiviteter og andre emner
- udvikling af en fælles overordnet hjemmeside, hvorfra der evt. kan linkes til alle 7 sognes hjemmesider. Der åbnes mulighed for, at nogle sogne udvikler ny fælles hjemmeside.

Gruppens skulle desuden overveje økonomiske konsekvenser samt arbejde med virkeliggørelse af idéerne og overveje, hvordan de kan fortsættes ud over projektperioden.

Et af pastoraterne havde i drøftelserne gjort klart, at man ønskede at forsætte med sit eget kirkeblad og hjemmeside, hvorimod andre var åbne over for at tænke sognenes information fælles.

Gruppen har holdt fem møder. Den indledte med brainstorm over muligheder, indhentede oplysninger om kirkernes samlede forbrug på kirkeblad og annoncer (i alt ca. 165.000 kr årligt), og kom med forslag til styringsgruppen.

På baggrund af gruppens arbejde vedtog Styringsgruppen ved sit møde d. 12. november 2009:

- at der bliver en fast kirke-side hver 14. dag i den lokale ugeavis Tyrstrup Herreds Tidende som et forsøg fra ca. 1. februar 2010 til udgangen af juni 2010. Anslået årlig pris: 35.000 kr.
- at der udarbejdes en hjemmeside med titlen: "Kirkerne i Christiansfeld området" og domænenavnet www.christiansfeldkirker.dk

Arbejdet indledtes med udarbejdelse af et fælles logo, der inden endelig vedtagelse var til høring hos menighedsråd og medarbejdere. Logoet er inspireret af Christiansfeld, der er kendt for honningkage-hjertet samt af lindebladet, der er gennemgående i Christiansfelds gader. Samtidig er det levende hjerte også et centralt kristent udtryk.



Logoet blev endvidere formet, så det fleksibelt kan angive hele samarbejdet eller f.eks. det enkelte sogn eller pastorat.

Den fælles kirkeside i lokalavisen havde premiere ca. 1. marts, og hjemmesiden ca. 1. maj. Her bringes eksempler:

To af pastoraterne har valgt at lave deres sognehjemmesider som en under-hjemmeside på den fælles hjemmeside.

Evaluering

Med det nye logo, kirkesiden i lokalavisen og den nye hjemmeside er samarbejdsprocessen blevet synligt udadtil i forhold til hele lokalområdet. Det er lykkedes at skabe en ny fælles PR-profil, der binder samarbejdet sammen, og som også rækker ud over projektperioden.

I de skriftlige evalueringer er man blevet bedt om at forholde sig til flg. udsagn – med angivelse af den gennemsnitlige score efter udsagnet:

- Logoet er et godt udtryk for kirkerne i samarbejdsprojektet - 4,3.
- Kirkesiden højner kirkernes informationsniveau - 4,1
- Kirkesiden udtrykker fællesskabet mellem kirkerne - 4,5.
- Hjemmesiden højner kirkernes informationsniveau - 4,1
- Hjemmesiden udtrykker fællesskabet mellem kirkerne - 4,1.

Denne del af projektet har været den mest tidskrævende for projektlederen, og her er der brugt en del projektmidler. Men det har samtidig givet et godt resultat, der peger fremad for samarbejdet.

Samarbejde om arrangementer

Sogdenes fælles aktivitetsudvalg bestod af repræsentanter fra sognenes menighedsråd eller medarbejdere samt projektlederen. Gruppens opgave var at udvikle idéer til fælles foredrags- og undervisningsaktiviteter samt koncerter. Desuden skulle den arbejde videre med at virkeliggøre idéerne inden for projektperioden og overveje, hvordan de kan fortsætte.

Gruppen har holdt fire møder. Den har planlagt og afviklet to fælles arrangementer: En fælles filmaften d. 11. februar 2010 i Hejlsminde og en fælles kirkehøjskoledag. Ud over disse arrangementer har udvalget overvejet, hvordan der kan komme noget arbejde for unge i gang. Gruppens drøftelser peger på "efterkonfirmanderne" – 9. klasse – som målgruppe. Desuden har gruppen overvejet arrangementer for børn: legestue (etableret i Tyrstrup sogn forår 2010), babysalmesang (i gang forår 2010) og fælles koncertplakat – se mere under organist-gruppen.

Gruppens arbejde har ikke anvendt projektmidler, men fået udgifter dækket via provsti- og menighedsråds-kasserne. I sin egen evaluering peger gruppen på, at det skal afklares, hvilken økonomi udvalget råder over.

Evaluering

De fælles aktiviteter har været med til at sikre samarbejdet synlighed i menighederne. Da det kun blev få arrangementer, er det dog begrænset, hvor stor betydning det har haft. Arrangementerne har dog – sammen med de fælles gudstjenester (se under Præste-gruppen) – vist, at det er muligt at få folk til at komme til arrangementer på tværs af sognene.

I evalueringsskemaet er der flg. to udsagn:

Det fælles aktivitetsudvalg og dets arrangementer har styrket det kirkelige liv – 3,4.

Det fælles aktivitetsudvalg og dets arrangementer har fremmet samarbejdet mellem sognene – 3,6.

Erfa-gruppen for kirkegårdsansatte

Erfa-gruppen har omfattet alle ansatte på kirkegårdene, både heltids- og deltidsansatte, i alt 14 ansatte. Dertil kommer et menighedsrådsmedlem som ordstyrer for gruppen samt projektlederen som gruppens sekretær.

Styringsgruppen havde beskrevet gruppens opgave således:

Formål:

At iværksætte en proces hvor de ansatte udveksler erfaringer og drøfter muligheder for samarbejdsrelationer

At opsamle erfaringer med henblik på inspiration til et evt. mere formelt samarbejde mellem de ansatte på kirkegårdene eller nogle af kirkegårdene i den gamle Christiansfeld kommunes område

Mål:

- At de ansatte føler sig som en del af et kollegialt fællesskab.
- At de ansatte får mulighed for at drøfte faglige spørgsmål med kolleger.

- At de ansatte får mulighed for at fremkomme med forslag til et tættere samarbejde på områder, hvor de finder det givtigt
- At styregruppen/ menighedsrådene har et forum, hvorfra de har mulighed for at få inspiration og råd af faglig karakter/ inspiration, stillingtagen til nye tiltag.

Gruppen har haft fire møder af 1½-2 timers varighed. Den har mødtes på forskellige arbejdspladser, har haft fokus på erfarings-udveksling og har hver gang inkluderet et besøg på en kirkegård. Gruppen har hver gang fået informationer om samarbejdsprocessen, drøftet fælles emner som redskaber og maskiner, køb af planter, grus, jord, sand, priser for blomster og timebetaling for ydelser af kirkegårdens medarbejdere.

Der i gruppen en åbenhed over for, at der kan udveksles arbejdskraft på tværs af sognene. I forbindelse med en konkret opgave, hvor en medarbejder fra et af sognene kunne hjælpe i et andet sogn, gav det anledning til en række drøftelser i både provstiudvalg, menighedsråd og styringsgruppe. Det var også en af årsagerne til, at styringsgruppen tog et møde med en af Haderslev Stifts konsulenter. Styringsgruppen har indstillet til menighedsrådene, at der kan udveksles arbejdskraft mellem kirkegårdene, hvor medarbejderne selv ønsker det – og at der så ”byttes” time til time mellem kirkegårdene.

Evaluering

Der har været en god stemning i gruppen, og flere medarbejdere har givet udtryk for, at de på trods af en indledende skepsis, er blevet meget glad for at mødes. Gruppen har selv evalueret møderne således:

Der var stor tilfredshed med gruppens arbejde, og der var enighed om, at gruppen bør fortsætte som en erfa-gruppe for kirkegårdsmedarbejdere, f.eks. hver fjerde måned.

I evalueringsskemaet er man blevet bedt om at forholde sig til flg. to sætninger:

Erfa-gruppen for kirkegårdsansatte har givet inspiration til arbejdet på kirkegården.

Erfa-gruppen for kirkegårdsansatte har fremmet samarbejde mellem sognene.

Begge får en gennemsnitlig score på 3,7.

Organist-gruppen

Styringsgruppen ønskede også at samle organisterne. Fra styringsgruppen side blev der lagt op til en egentlig erfa-gruppe med samme formål og mål som erfa-gruppen for kirkegårdsansatte, dog blev det særligt præciseret, at man særligt ønskede, at gruppen drøftede løsninger på ferie/fridagsproblematikken.

Gruppen har bestået af tre organister, et menighedsrådsmedlem som tovholder samt projektlederen som sekretær for gruppen. Desuden har organisten fra Fjelstrup-Aller deltaget i nogle af gruppens møder.

Der har været afholdt fire møder i gruppen. Det viste sig allerede ved første møde, at gruppen ikke i samme grad som gruppen af kirkegårdsansatte ønskede at fungere som en erfa-gruppe, men ville koncentrere sig om flg. emner: Fridagsproblematikken, babysalmesang og koncertplakat.

Fridagsproblematikken blev gennemdrøftet med henblik på at overveje, om organisterne kunne dække hinandens fri- og feriedage. Der blev indhentet erfaringer af, hvad man gør andre steder. Ud fra en samlet gudstjenesteoversigt over samtlige syv kirker i en to måneders periode blev det afklaret, hvad der skal til for at få ferie- og fridage til at hænge sammen. Organisterne konklusion var, at det ikke var muligt med det

nuværende antal gudstjenester. Styringsgruppen drøftede fridagsproblematikken videre med en konsulent fra Haderslev Stift og undersøgte bl.a. om man kan lægge de midler, der bruges på vikarer, sammen til en deltids vikarstilling, men heller ikke dette var der grundlag for. Derimod så man en mulighed for, at organisterne gik ind i en gensidig vikardækning på hverdage, og at man "fulgte præsten", når præsten har tjeneste uden for pastoratet. Organisterne drøftede dette på sit sidste møde, men uden at komme til nogen endelig konklusion.

Babysalmesang har også været en del af gruppens drøftelser, og der er blevet etableret baby-salmesang som et fælles tilbud for hele området ved én af organisterne samt en frivillig hjælper.

Desuden har en fælles koncertplakat været drøftet. Det forventes, at organisterne laver en fælles plakat for 2011.

Organisterne har drøftet gruppens fremtid, men uden at komme til en endelig konklusion.

Evaluering

Som det fremgår af dette referat af gruppens drøftelser, har denne gruppe ikke været så velfungerende som erfa-gruppen for kirkegårdsansatte. Positivt har den gået ind i og arbejdet med seriøst at afdække vikarmuligheder. Med syv kirker og gudstjeneste i de fleste kirker hver søndag er det ikke muligt. Dermed har gruppen peget på et problem-kompleks, der ikke er blevet gennemdrøftet: Skal der holdes så mange gudstjenester i området som nu? Styringsgruppen nøjedes her med at kommentere det således:

Styringsgruppen understregede, at antallet af gudstjenester ikke skal være afhængig af organisternes samarbejds muligheder.

Desuden er baby-salmesang et konkret resultat af denne gruppes arbejde.

I evalueringsskemaet er man blevet bedt om at forholde sig til flg. to udsagn, og denne gruppe er den del af samarbejdet, der får den laveste gennemsnitlige score.

Erfa-gruppen for organister har givet inspiration til organisterne arbejde – 3,3

Erfa-gruppen for organister har fremmet samarbejdet mellem sognene – 3,1.

Præste-gruppen

Gruppen af præster består af områdets i alt fire præster. Da præsternes arbejde ikke er underlagt menighedsrådene, er den ikke som de øvrige grupper nedsat af styringsgruppen. Styringsgruppen har dog bedt den om at komme med idéer til fælles gudstjenester.

Gruppen har mødtes fire gange og har især drøftet flg. forhold:

- Planlægning og afholdelse af to fælles gudstjenester: Vi synger julen ind (4. s. i advent) samt fælles gudstjeneste aftenen før Bededag.
- Fælles konfirmandundervisning.
- Indbyrdes afløsning

Fælles konfirmandundervisning

Som tidligere anført havde biskoppen besluttet, at konfirmandundervisningen skulle være fælles og ske klassevis i Tyrstrup kirkes lokaler fra 2010. Tanken bag det var, at præsterne skulle udgøre et underviser-team – med de både pædagogiske og ressourcemæssige fordele det indebar.

Det blev allerede ved det første møde for præsterne klart, at der ikke var enighed mellem præsterne om dette. Styringsgruppen drøftede også fælles konfirmandundervisning og kom frem til flg. model: Undervisningen sker klassevis og fælles for alle sogne om efteråret i Tyrstrup kirkes lokaler, inklusiv to hele lange dage. Om foråret deles konfirmanderne efter sogne-tilhørsforhold. Her undervises konfirmanderne i de enkelte pastoraters konfirmandstuer af den præst, der skal konfirmere dem.

Spørgsmålet om forholdet mellem menighedsrådenes, præstens og biskoppens kompetencer i forbindelse med fastlæggelse af konfirmandundervisningen blev også drøftet.

Med biskoppens mellemværende blev det afgjort, at ovenstående model for konfirmandundervisningen for 2010-11 kun omfatter to af pastoraterne.

Evaluering

De to fælles gudstjenester, som præstegruppen har arrangeret, har haft god opbakning, og har vist, at det er muligt at samles på tværs af sognene for at holde gudstjeneste. De har været med til at synliggøre samarbejdet i menighederne.

Præstegruppens uenighed om konfirmandundervisning synliggør et af problemfelterne ved samarbejde på tværs af sogne: samarbejde kan støde mod den tradition i Folkekirken, der også ligger bag præsters forkyndelsesfrihed, at præsten frit tilrettelægger sit eget arbejde.

Spørgeskemaet havde følgende udsagn om præstegruppen:

Præstegruppen og fælles gudstjenester har styrket det kirkelige liv – 3,7

Præstegruppen og fælles gudstjenester har fremmet samarbejdet mellem sognene – 3.9.

Fase 5 – evaluering

Spørgeskemaer

Valg af, hvem der fik skemaerne tilsendt

Som det fremgår af gennemgangen af de konkrete samarbejdsinitiativer er der blevet evalueret gennem udsendelse af spørgeskemaer. Spørgeskemaerne er udsendt til alle menighedsrådsmedlemmer, alle ansatte samt de frivillige, der har været involveret i projektet. Der er derved foretaget et valg: at spørge dem, der har været tættest på samarbejdsprocessen, og dermed dem, der har bedst baggrund for at foretage en vurdering. Havde man spurgt et mere bredt udsnit af sognenes beboere, ville man utvivlsomt have fået et andet resultat.

Svarprocent og skemaets struktur

Der har været udsendt i alt 59 spørgeskemaer, og der foreligger svar fra 46. Det giver en svarprocent på 78 hvilket må anses for tilstrækkeligt. Det har været muligt at afkrydse, om man er ansat, menighedsrådsmedlem, medlem af styregruppen eller andet.

Spørgeskemaerne har præsenteret en række udsagn, der er formuleret, så de angiver, hvad der kan anses for mål for den enkelte aktivitet. Derefter er svareren blevet bedt om at "give point" efter følgende retningslinjer: 1 – hvis man er helt uenig, 2 – hvis man er delvis uenig, 3 – hvis man hverken er enig eller uenig, 4- hvis man er delvis enig, 5 – hvis man er helt enig. Samtidig har der været mulighed for at man kan undlade at svare.

Svarene

Svarene på spørgsmålene har været gennemgået oven for, bortset fra et enkelt, som kommer her.

"Der har været et højt informationsniveau". Her er den gennemsnitlige score det højeste i hele undersøgelsen: 4,6. Menighedsråd og medarbejdere har altså følt sig godt orienteret om processen.

Det er en generel tendens i besvarelserne, at dem, der er tættest på en aktivitet, vurderer den højest. Styringsgruppen er således generelt den gruppe, der vurderer tingene højest, og de menighedsrådsmedlemmer, der ikke har været tæt på processen, den gruppe, der generelt vurderer lavest.

Det er også en generel tendens, at de enkelte aktiviteter i højere grad har styrket samarbejdet og kun i mindre grad styrket det kirkelige liv. Det mål Styregruppen satte: At styrke det kirkelige liv, er således kun i mindre grad nået.

Hvis man måler på gennemsnittet i hver enkelt besvarelse, fordeler snittet sig således:

Antal besvarelser med et snit på 1-2 (generelt helt eller delvis uenig)	1	2 %
Antal besvarelser med et snit større end 2 og mindre end 4 (generelt hverken enig eller uenig)	15	33 %
Antal besvarelser med et snit på 4-5 (generelt delvis eller helt enig)	30	65%

Omkring 2/3 har altså på de spørgsmål, de har svaret på, angivet at de gennemsnitlig er delvis eller helt enig i, at samarbejdsprojektets dele har nået sit mål.

Fælles pastorat?

Som afslutning på spørgeskemaet stilles svareren over for to sæt af identiske spørgsmål, som skal besvares 1) så det angiver holdningen, inden samarbejdsprojektet begyndte 2) og nu. Ikke alle har svaret på disse spørgsmål, og nogen har kun svaret på, hvad deres holdning er nu.

Formålet med disse spørgsmål er at afklare, om samarbejdsprocessen har flyttet holdninger i forhold til projektets oprindelige mål: "at dannelsen af et fælles Christiansfeld pastorat... bliver et naturligt skridt". Desuden har der været mulighed for at skrive kommentarer. Resultatet fremgår af nedenstående skema:

	Holdning inden samarbejdsprojektet	Holdning ved afslutningen af samarbejdsprojektet
Jeg ønskede ikke samarbejde mellem sognene	0	0
Jeg ønskede et begrænset samarbejde mellem sognene	20	17
Jeg ønskede et omfattende samarbejde mellem sognene	14	19
Jeg ønskede et fælles pastorat	5	8

Flertallet – både før og efter samarbejdsprojektet – ønsker altså et begrænset eller omfattende samarbejde, kun et mindretal et fælles pastorat. Dog er der en bevægelse i besvarelserne en markant bevægelse i retning af et ønske om større samarbejde efter projektet end før.

Konklusion op baggrund af spørgeskemaerne

Det må på spørgeskemaerne konkluderes, at samarbejdsprojektet langt hen af vejen har nået sine mål. 2/3 angiver således, at de gennemsnitligt er helt eller delvis enig i, at de enkelte aktiviteter har nået deres mål. Der har været et højt informationsniveau om projektet. Det er især de synlige informationsmæssige fælles tiltag, der er lykkedes, og i lidt mindre grad arrangementer og erfa-grupper. Endelig har projektet i højere grad styrket samarbejdet og kun i mindre grad styrket det kirkelige liv.

Projektet har som helhed forankret samarbejde mellem sognene i en proces fra neden og har flyttet holdninger i retning af større samarbejde. Derimod er det ikke lykkedes at nå det formulerede mål for projektet: at "dannelsen af et fælles pastorat bliver et naturligt skridt".

Menighedsrådenes evalueringer og Styregruppens beslutning

Ud over spørgeskemaerne er menighedsrådene blevet bedt om at komme med skriftlige evalueringer på flg. to spørgsmål: Hvordan vurderer menighedsrådet forløbet af samarbejdet? Hvilke muligheder ser menighedsrådet for et evt. fremtidige samarbejde? Formålet med disse evalueringer var at afklare, hvordan beslutningstagerne i menighedsrådene så fremtiden.

Nogle menighedsråd har skrevet lange og udførlige svar, andre kun gengivet en kort sætning fra beslutningsprotokollen.

Der er flg. generelle træk i besvarelserne:

- at der er en positiv holdning til forløbet og ledelsen af samarbejdsprocessen
- at det har været tidskrævende
- at forløbet har været for kort

- at man ønsker en fortsættelse af samarbejdet med en styregruppe og fortsættelse af aktiviteterne

På den baggrund besluttede Styregruppen flg. ved sit møde d. 3. juni 2010 flg.:

Der var enighed om, at samarbejdet fortsætter mhp konsolidering over det næste år frem mod et fælles møde for menighedsråd og medarbejdere i efteråret 2011:

- Videreførelse af styringsgruppe
- Videreførelse af ERFA grupper
- Videreførelse af fælles aktivitetsudvalg m. ansvarlig tovholder
- Videreførelse af hjemmeside
- Videreførelse af kirkeside som forsøg i 8 uge"

Styregruppen besluttede således, at samarbejdet og dets enkelte dele fortsættes og konsolideres, men at samarbejdet ikke skal udvikle sig i retning af nye tiltag nu. På den baggrund vurderede gruppen, at det ikke er nødvendigt med en lønnet tovholder fremover.

Hvilke erfaringer har projektet givet?

Projektet har givet os en række erfaringer, hvoraf de vigtigste er flg.:

1. *Samarbejde mellem sogne skal ses som en forandringsproces, der skal planlægges og ledes*
Samarbejdsprojektets enkelte faser har givet en erfaring af en forandrings- eller samarbejdsproces, der langt på vej er lykkedes. Faserne var på forhånd gennemtænkt og lægger sig tæt op af Kotters forandringssteorier⁶. Kotter siger, at der er 8 væsentlige trin, der indgår i en vellykket forandringsproces. I dette skema angives, hvor vi i dette projekt har fulgt Kotters anbefalinger:

Kotters forandringsproces	Projektet "Nye samarbejdsformer i sognene i og omkring Christiansfeld"
1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed	At der var en kombination af et forandringspres fra neden (stigende samarbejde) og et forandringspres fra oven (Kirkeministerielle betænkninger og biskoppens strukturafgørelse) – samt de indledende møder med præster og menighedsrådsformænd
2. Oprettelse af en styrende koalition	Etablering af styregruppen bestående af formænd eller næstformænd og projektlederen
3. Udvikling af en vision og strategi	Visionsdagen med inddragelse af alle menighedsrådsmedlemmer og medarbejdere
4. Formidling af forandringsvision og	Et højt informationsniveau til alle samt menighedsrådsmedlemmers og medarbejders deltagelse i

⁶ Kotter s. 29

5. Styrkelse af medarbejdernes kompetencer	grupper i forandringsprocessen, hvorved deres kompetencer er styrket
6. Generering af kortsigtede gevinster	Gruppernes resultater: Nyt logo, ny kirkeside, ny hjemmeside, fælles møder og gudstjenester, erfa-grupper arbejder. Samt gennem alle gruppers arbejde: Et øget personligt kendskab på tværs af sognene.
7. Konsolidering af resultater og produktion af endnu mere forandring. 8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen	Overskriften for samarbejdet fremadrettet

Det kan på baggrund af vores erfaringer anbefales, at en samarbejdsproces mellem sogne tilrettelæggelse nøje og ses som en forandringsproces, der har brug for en række betingelser for at lykkes.

Samarbejdsprojektet her har haft en lønnet tovholder, der var frigjort til at arbejde 20 % af sin tid med samarbejdsprojektet, svarende til 7,4 t/ uge. En optælling af timer viser, at projektlederen har anvendt gennemsnitlig 10 t/ uge svarende til 27 % af en normal arbejdsuge.

For tilsvarende samarbejdsprojekter er det vigtigt at overveje, hvordan man finder den nødvendige tid til ledelse af processen.

2. *Samarbejde mellem sogne skal tage højde for menighedsrådsvalg og andre forandringsprocesser*
Projektet blev startet op hen over et menighedsrådsvalg og lige efter dannelsen af et nyt fælles pastorat og pastoratsråd i det ene af pastoraterne. Det skabte nogen turbulens i projektets indledende fase og en oplevelse hos nogle af, at det blev startet ovenfra og på et ubelejligt tidspunkt. Tilsvarende projekter bør tage såvel menighedsrådsvalg som andre forandringsprocesser i betragtning inden beslutning om at starte op.
3. *Projekt målet skal være rummeligt og åbent*
Projekt målet "et fælles pastorat" var ikke tilstrækkelig bredt til at danne baggrund for en fælles proces. Det blev oplevet som useriøst at skulle lave en fælles forandringsproces, hvis målet på forhånd var givet. Det var her en forudsætning for at projektet kom i gang, at målet blev ændret til "at styrke det kirkelige liv i alle sogne".

Man kan spørge, om det er legitimt at dreje projekt målet på denne måde. Det er min holdning, at det både var nødvendigt og legitimt. Christensen og Kreiner siger i "Projektledelse i løst koblede systemer:

I en ufuldkommen verden er projekter udsat for betydelig genuin *usikkerhed*, fra omgivelserne (herunder værtsorganisationens) side såvel som fra projekt-interne kilder; og under sådanne funktionsbetingelser er det

hensigtsmæssigt at forvalte projektmål som *tentative*, situationsbetingede konkretiseringer af en *vision*, snarere end som konkrete, endegyldige bindinger på projektresultatet.⁷

Det er for mig at se, hvad vi gjorde her, da vi drejede projektmålet ”et fælles pastorat” til ”styrkelse af det kirkelige liv i alle sogne”, hvor strukturen var underordnet dette formål.

Desuden ligger styringsgruppens mål eller vision om ”styrkelse af det kirkelige liv i alle sogne” tæt op af menighedsrådsløftet og er derfor en vigtig markør, der sætter samarbejdet mellem sognene ind i en større sammenhæng: Kirkens formål eller målsætning. Det blev dog ikke nærmere diskuteret eller formuleret, hvad der ligger i ”styrkelse af det kirkelige liv i alle sogne”, og det er derfor ikke muligt at måle, om det er nået. Samtidig gjorde netop dette måls rummelighed, at alle kunne gå ind for det.

Målet må ses i et længere perspektiv end projektets, og det er et godt udgangspunkt for det videre arbejde. Men det kræver en gennemtænkning, herunder også mod til at tage fat på spørgsmålet, om der er noget af det eksisterende kirkelige liv, der skal nedlægges eller nedrosles, for at give plads til noget nyt til gavn for alle kirkerne i området.

Drejningen af projektmålet viser, at en samarbejdsproces fra neden har brug for et mål eller en vision, der er

- *rummelig*, så alle kan gå positivt ind i processen
- og samtidig *åben*, så projektets slutning ikke er givet på forhånd

4. *Principielle forhold i forbindelse med præsters samarbejde*

I forhold til præsternes samarbejde har projektet tydeliggjort et problemfelt: Præster har forkyndelses- og metodefrihed og har stor frihed i tilrettelæggelse af deres arbejde. Det kan støde imod, når præster sættes til at arbejde sammen om f.eks. konfirmander og gudstjenester, som vi har gjort det her.

Projektet har tydeliggjort, at samarbejde mellem præster forudsætter den enkelte præsts frie tilslutning og ønske om det.

Samtidig rører samarbejde mellem præster også ved en række andre principielle spørgsmål: Skal præster i fremtiden fortsat være generalister og tæt på sognet? Eller skal de snarere bevæge sig i retning af at blive specialister for et større område? Kan disse to ting forenes? Og hvordan hænger menighedsrådenes kaldsret sammen med, at der opstår præste-teams på tværs af sogne?⁸

5. *Forandring og styrkelse af det kirkelige liv tager tid*

Evalueringerne viser, at projektet indtil nu har styrket samarbejdet. Men evalueringer vurderer også, at konkrete resultater til fremme af det kirkelige liv ikke i samme grad er nået. Som allerede nævnt er det næppe muligt på en kvalificeret måde at sige noget om dette, før det er defineret,

⁷ s. 63

⁸ Se mere om dette i bogen: Præsten som generalist og specialist

hvad ”styrkelse af det kirkelige liv” betyder. Alligevel er de fleste enige om, at det ikke i så høj grad er nået. Flere af menighedsrådenes evalueringer – og også kommentarerne i de individuelle spørgeskemaer – peger på, at et år er for lidt til en proces som denne.

Hvis forandringerne på tværs af sognegrænser skal forankres hos menighedsråd, medarbejdere og menighederne tager det tid. Den århundredgamle sognestruktur og den kultur, der ligger bag, ændres ikke på et år. Hvis et nyt kirkeligt liv på tværs af sognegrænser skal opstå og næres, kræver det, at menighederne ikke kun opfatter sig om en del af det kirkelige liv i sognet. Men som en del af det kirkelige liv i hele området.

Christiansfeld –området er begyndt af den vej. Menighedsrådene har besluttet at fortsætte. Vi er kommet godt i gang, men er stadig kun ved begyndelsen.

Udblik: Er sognesamarbejde sagen?

Folkekirken er presset

Folkekirken er presset i disse år.

Den er presset *udefra* gennem en tendens i hele den vestlige verden, hvor de gamle folkekirker mister medlemmer og generelt ikke længere er i centrum af kulturen længere.

Den er presset *indefra* gennem en generel nedgang i tilslutningen til den almindelige søndagsgudstjeneste. Svaret på dette har gennem de senere år været en lang række nye former for gudstjenester og tiltag. For 20 år siden kendte vi ikke til spagetti-gudstjenester, baby-salmesang, pilgrimsvandring, lysglober, gospelgudstjenester, natkirker – for bare at nævne nogle af tingene. I dag findes det i mange kirker.

Og så er folkekirken presset på *økonomien*. Hvordan får vi råd til det hele, når indtægtsgrundlaget falder, og vi samtidig gerne vil sætte nyt i gang?

Svaret ovenfra i folkekirken – fra kirkeministerielle betænkninger og lovgivning – er som sagt: samvirke, mere kirke for pengene og derfor samarbejde mellem sogne.

Viser Christiansfeld-projektet, om samarbejde mellem sogne er sagen?

Det viser, at samarbejde mellem sogne er *muligt*. Det er muligt at få sogne og medarbejdere til at arbejde sammen og også at flytte holdninger, når man konkret går i gang med et samarbejde. Projektet peger på, at en række betingelser for samarbejde må være til stede, før det kan lykkes: det skal startes på et gunstigt og naturligt tidspunkt, det skal drives af en fælles vision, der inddrager mange, og styres med inddragelse af erfaringer fra forandringsprocesser generelt. Men det viser også, at ting tager tid, og at et nyt fælles kirkeligt liv har brug for tid til at vokse frem.

Men er samarbejde mellem sogne *sagen* – og altså vejen frem i folkekirken? Det er projektet for kort til at sige noget kvalificeret om. Projektet kan ikke svare på, om det har styrket det kirkelige liv. Det må tiden vise.

Sognesamarbejdets muligheder

Folkekirkens sogne står i disse år ved en skillevej:

Den ene mulighed er at holde fast ved de gamle sogneskel og satse på den traditionelle kirke. Fordelen ved de små enheder er, at kirken er tæt ved folket. Men kan vi bare fortsætte, når kirken i nogle landsogne er ved at nedlægge sig selv, fordi folk ikke bruger kirken om søndagen mere?

Den anden mulighed er, at vi sletter eller perforerer sogne eller pastorats-skellene, så kirkerne i et større område samles i en helhed, nedlægger noget af det, vi har nu, og giver plads til noget nyt. Fordelen ved det er, at kirken får ressourcer til at udvikle nye former for kirkeligt liv, der kan møde nye målgrupper. Men det forudsætter modet til at nedlægge noget. Og det kan næppe undgås, at kirken i en større enhed ikke er helt så tæt på den enkelte borger i sognet.

Den tredje mulighed er selvfølgelig et både-og: at vi fastholder de gamle sogneskel og hver kirke samtidig får en palet af nye tilbud. Det er langt hen ad vejen den retning, folkekirken har bevæget. Men den vej er næppe farbar på lang sigt, og har allerede mange steder ført til overbelastning.

Kirkerne i Christiansfeld området har arbejdet med mulighed to i et forsøg på at bygge det op nedefra. Vi har nået en del. Men vi har ikke sparet ressourcer ved det, snarere tværtimod. Mange af kommentarerne i evalueringerne peger på, at det har været arbejdskrævende. Det har taget mange ressourcer fra både menighedsrådsmedlemmer og ansatte. Det er formodentlig nødvendigt i en indledende fase.

Når vi betragter sognesamarbejde generelt, vil det været vigtigt også at se på, hvor der kan spares ressourcer til gavn for det kirkelige liv. Desuden er der også et generelt behov for, at problemfeltet omkring menighedsrådenes administrative byrder tages med i overvejelserne.

Et sognesamarbejde kan f.eks. ske ud fra flg. retningslinjer:

- respekt for det kirkelige liv i det enkelte sogn, herunder
- mod til at lukke eller nedsætte aktiviteten i det kirkelige arbejde (herunder kirker), der ikke har opbakning mere
- nedsættelse af det tunge administrative arbejde, som alle menighedsråd kæmper med
- overvejelse af, hvordan vi i fællesskab når flere med gudstjenester, undervisning, diakoni og mission

Hvordan strukturen for dette, skal være, er sekundært, men det peger i retning af et overordnet råd, der tager sig af fælles og administrative forhold. Og så en række grupper eller udvalg, der har ansvar for udviklingen af det kirkelige liv i området og ved den enkelte kirke.

Er sognesamarbejde *sagen*? Som tingene ser ud nu, er det en *mulighed* for folkekirken. Og vi skylder kirken at gå ud af den vej, for at se, hvor den fører hen.

I Christiansfeld-området er vi gået det første stykke af vejen.

Litteratur:

Primære kilder

Diverse referater og evalueringer fra projektet "Nye samarbejdsformer for sognene i og omkring Christiansfeld", se www.kirkeledelse.dk under "samarbejdsprojekt"

Sekundære kilder

Betænkning 1477 "Opgaver i sogn, provsti og stift", Kirkeministeriet 2006

Betænkning 1491 "Folkekirkens lokale økonomi", Kirkeministeriet 2007

Christensen, Søren og Kreiner, Kristian: Projektledelse i løst koblede systemer – ledelse og læring i en ufuldkommen verden. Jurist- og økonomiforbundets Forlag, 1991

Hildebrandt, Steen: Hildebrandt om ledelse. Ledelsesforlaget 2005

Kotter, John P: I spidsen for forandringer, Peter Assenfeldts nye Forlag

Nielsen, Carsten Haugaard: Ledelse i menigheden. Menighed og præst i verden midt imellem, ProRex Forlag 2008

Nielsen, Carsten Haugaard: Samarbejdet spirer i Christiansfeld, Menighedsrådenes Blad, november 2009

Præsten som generalist og specialist. Perspektiv på folkekirken nr. 2, 2009, Landsforeningen af Menighedsråd