



# Masteroppgave

**ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Beslutningsprosesser i Sjømannskirken**

Espen Havnen-Olesen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 148

Molde, 23.11.2015



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Turid Aarseth

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 23.11.2015

## Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen av min mastergradsutdanning i samfunnsendring, organisasjon og ledelse. En viktig forutsetning for at jeg velger å skrive om Sjømannskirken og har valgt nettopp denne problemstillingen er at jeg selv har vært ansatt i organisasjonen, og ser hvor viktig den er for svært mange nordmenn både nasjonalt og internasjonalt. Mange nordmenn som oppholder seg i utlandet over kortere og lengre tid opplever utfordringer i livet, og viktigheten av en norsk institusjon i disse tilfellene kan ikke undervurderes. Foruten om de som søker det religiøse møtet med Sjømannskirken, søker også medmennesker til Sjømannskirken for å oppleve trygghet og støtte i vanskelige situasjoner. Sjømannskirken fungerer også i mange tilfeller som en trygg havn og et sosialt og kulturelt møtested for nordmenn som oppholder seg utenfor Norges grenser. Sjømannskirken blir ofte referert til som en trygg havn og ett hjem i utlandet.

For å nå mine mål med denne oppgaven har jeg fått god hjelp og støtte fra flere hold. Jeg vil derfor takke Sjømannskirken som har gitt meg tilgang til informasjon, og for de mange gode samtaler jeg har hatt med ansatte i organisasjonen i forbindelse denne oppgaven. En takk til de som deltok i spørreundersøkelsen og de som stilte opp til intervju. Jeg vil takke høgskolen i Molde som har gitt meg muligheten til å skrive oppgaven og familien for tålmodighet og forståelse underveis. En spesiell takk går til min veileder Turid Aarseth som har gitt meg uvurderlig hjelp og støtte i gjennomføringen av denne oppgaven.

Oslo 23.11.2015

Espen Havnen-Olesen

## Sammendrag

Beslutningsprosesser er et sentralt tema i organisasjonsteorien. Sjømannskirken er en organisasjon i stadig endring når det gjelder hvor de skal opprette og nedlegge stasjoner internasjonalt. I Sjømannskirkens verdidokument leser vi at nordmenn som oppholder seg i utlandet over kortere eller lengre tid, eller som arbeider på norsk kontinentalsokkel er fremhevet som organisasjonens målgrupper. De siste tiår har nordmenns reisevaner og næringslivets etableringer i utlandet endret seg betydelig, noe som utfordrer organisasjonen med tanke på hvor de skal være lokalisert, for å på en best mulig måte nå sine målgrupper. Hvordan beslutningsprosesser knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner internasjonalt blir gjennomført, er derfor av stor betydning for både organisasjonen, ansatte og besøkende på de aktuelle stasjoner.

Den overordnede problemstillingen for oppgaven har vært å belyse trekk ved beslutningsprosesser i Sjømannskirken. Jeg har gjennomført casestudier av to beslutningsprosesser knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner, og sett på likheter og ulikheter i disse prosessene. Arbeidet er teoretisk informert av the garbage can model (Cohen, March, Olsen, 1972). I lys av teorien har jeg undersøkt hvorvidt beslutningsprosessene er organisert på en måte forfatterne kaller organisert anarki, eller om de er nærmere systematisk organisering.

Opprettelse og nedleggelse av stasjoner handler om tilpasning til omgivelser. For å identifisere Sjømannskirkens omgivelser, har jeg lagt til grunn Hatch (2013) modell av forholdet mellom organisasjon og omgivelser. Beslutningsprosessene er empirisk beskrevet gjennom dokumentanalyser, spørreundersøkelser og åpne intervjuer. Gjennom analyser av det innsamlede materialet i de tre metodiske tilnærminger, viser jeg hvordan beslutningene i de to prosessene i større grad bærer preg av organisert anarki enn av systematisk organisering.

## Innhold

<b>1.0</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Presentasjon av tema.....	2
1.2	Bakgrunn.....	3
<b>2.0</b>	<b>Problemstilling .....</b>	<b>7</b>
2.1	Identifisere problemstillingen.....	7
2.1.1	Presisering av problemstillingen.....	8
2.1.2	Operasjonalisering av problemstillingen .....	9
2.1.3	Valg av case .....	9
2.2	Forutsetninger og begrensninger for oppgaven .....	10
<b>3.0</b>	<b>Teoretisk tilnærming .....</b>	<b>11</b>
3.1	Garbage can model .....	11
3.2	A garbage can model of organizational choice.....	12
3.3	Beslutningsprosessen .....	15
3.4	Forholdet mellom organisasjon og omgivelser.....	17
3.5	Fallgruver knyttet opp mot det å ta gode beslutninger. ....	19
3.6	Oppsummering av teori.....	21
<b>4.0</b>	<b>Metodisk tilnærming .....</b>	<b>23</b>
4.1	Forskningsmetode .....	23
4.2	Kvantitativ metode.....	24
4.3	Kvalitative metoder.....	26
4.4	Interessentene.....	28
4.5	Datakvalitet, validitet og reliabilitet .....	31
<b>5.0</b>	<b>Prosessen sett i lys av dokumentanalyse .....</b>	<b>37</b>
5.1	Gøteborgprosessen.....	38
5.1.1	Bakgrunn for nedleggelse av sjømannskirken i Gøteborg.....	38
5.1.2	Interessentene.....	39
5.1.3	Dokumentanalyse av Gøteborg-prosessen.....	40
5.1.4	Oppsummering dokumentanalyse Gøteborg.....	42
5.2	Prosessen i Miami .....	42
5.2.1	Bakgrunn for opprettelse av Sjømannskirken i Miami .....	43
5.2.2	Interessentene.....	44
5.2.3	Dokumentanalyse Miami-prosessen .....	44
5.2.4	Oppsummering dokumentanalyse Miami .....	47
5.3	Sammenlignende dokumentanalyse.....	48
<b>6.0</b>	<b>Prosessen sett i lys av data fra spørreundersøkelsen.....</b>	<b>52</b>
6.1	Presentasjon av funn .....	52
6.2	Oppsummerende sammenligning av resultatene fra spørreundersøkelsene .....	65
<b>7.0</b>	<b>Prosessen sett i lys av intervjudata.....</b>	<b>67</b>
7.1	Intervju med respondent som var imot nedleggelse av stasjonen i Gøteborg.....	68
7.1.1	Intervju med respondent som var for nedleggelse av stasjonen i Gøteborg.....	69
7.1.2	Intervju opprettelse av fast stasjonen i Miami. ....	72
7.2	Sammenligning av intervjudata .....	72
7.3	Sammenstilling av empiriske funn.....	73
<b>8.0</b>	<b>Nedleggelse og opprettelse av stasjoner sett i lys av the garbage can model.....</b>	<b>76</b>
8.1	Deltakere .....	77
	Fulltidsdeltakere.....	78
	Deltidsdeltakere .....	78
	Konklusjon deltagere .....	79

8.2	Problemoppfatning.....	79
8.3	Løsninger .....	80
8.4	Påvirkningskraft i beslutningsprosessen.....	82
8.5	Organisert anarki.....	83
8.6	Prosessene i tid.....	85
8.6.1	Tid.....	86
8.6.2	Gøteborg .....	87
8.6.3	Miami.....	90
8.7	Anbefalinger .....	91
8.8	Avsluttende refleksjoner .....	93
	Litteraturliste .....	96
	Upubliserte dokumenter .....	96
	Lenker .....	97
	Vedlegg .....	100

## 1.0 Innledning

Beslutningsprosesser i organisasjoner har lenge vært et sentralt emne i organisasjonsteori (Hatch,2013). Noen av spørsmålene som har fått stor oppmerksomhet er: Hvordan forstå organisasjoners tilpasning til samfunnsendringer og hvordan tilpasser organisasjoner seg i forhold til disse endringene? Hva kjennetegner beslutningsprosessene i organisasjoner og er det likhetstrekk mellom ulike beslutningsprosesser i en organisasjon? For å belyse noen av disse spørsmålene ønsker jeg å se nærmere på beslutningsprosesser som finner sted ved opprettelse og nedleggelse av stasjoner i Sjømannskirken - norsk kirke i utlandet.

Sjømannskirken - norsk kirke i utlandet ble grunnlagt i Bergen i 1864. I sine mer enn 150 år med drift har Sjømannskirkens mål om å være tilstede hvor nordmenn oppholder seg over kortere eller lengere perioder i utlandet vært opprettholdt, men som vi skal se senere i oppgaven har både brukergrunnlaget og ulike interessegrupper tilknyttet Sjømannskirken endret seg. Sjømannskirken har historisk sett hatt 106 ulike stasjoner i alle verdensdeler.

Virksomheten består i dag av 31 Sjømannskirker, en nettkirke, ti nordsjøprester, fem studentprester og sju ambulerende sjømannsprester. Opprettelser og nedleggelser av stasjoner er en sentral del av Sjømannskirkens hverdag. I takt med samfunnsendringendringer har driften endret seg fra å være primært rettet mot sjøfolk, til i dag å henvende seg til alle nordmenn som oppholder seg for en kortere eller lengre periode utenfor Norges grenser. Dette utfordrer Sjømannskirken med tanke på hvor det er mest hensiktsmessig å være lokalisert, for å kunne møte nordmenn som oppholder seg i utlandet.



## **1.1 Presentasjon av tema**

Organisasjoner er avhengige av beslutninger, og deler av faglitteraturen definerer organisasjoner som beslutningssystemer (Brunson & Brunson 205:54)

Beslutninger om opprettelser og nedleggelse av stasjoner er av stor organisasjonsmessig betydning for Sjømannskirken. Beslutningsprosessene som leder frem til en endelig beslutning omfatter både interne og eksterne aktører. Med en uttalt ambisjon om å være tilstede hvor nordmenn oppholder seg over kortere eller lengre periode i utlandet setter Sjømannskirken krav til seg selv om å endre organisasjonens verdenskart (hvor i verden de er etablert) i takt med de ulike endringer i samfunnet ellers (vedlegg 5). Både næringslivets etableringer i utlandet og folks reisevaner har endret seg betydelig de siste år, og dermed også hvor i verden nordmenn er lokalisert. Er Sjømannskirkens beslutningsprosesser og deltagerne i disse prosessene av samme oppfatning om hva som er riktig sted å være, for å imøtekomme ambisjonen om tilstedeværelse? Eller er det slik at de ulike deltagerne handler på ulik bakgrunn når tilstedeværelse ett sted kan bety nedleggelse av stasjoner andre steder? Slike beslutninger får ringvirkninger i hele organisasjonen fra Generalforsamlingen som fatter de endelige vedtak, til brukerne og de ansatte på de berørte stasjoner. Kunnskap om hvordan disse beslutningsprosessene er organisert og hvordan de blir gjennomført i de ulike organer frem til fremleggelse i generalforsamlingen er av sentral betydning for hele organisasjonen. En studie av denne type beslutningsprosesser kan også tenkes å ha relevans utover de studerte casene, da spørsmål om aktivisering- og defineringsprosesser i forbindelse med henholdsvis opprettelse og nedleggelse, må antas å være generelle utfordringer som angår mange organisasjoner. Ved å gjennomføre en komparativ studie av to beslutningsprosesser i organisasjonen ønsker jeg å se nærmere på om det er ulikheter/likheter og mønster i beslutningsprosessene som danner grunnlag for beslutningene.

## **1.2 Bakgrunn**

I dette kapittelet ønsker jeg å gi en kort beskrivelse av utviklingen i Sjømannskirken med informasjonen hentet fra Sjømannskirkens historiske arkiv.

Det startet i Bergen, 31. august 1864. Ti menn startet opp Foreningen til "Evangeliets Forkyndelse for Skandinaviske Sømænd i fremmede Havne" på initiativ fra cand.theol. Johan Cordt Harmens Storjohann. Under et studieopphold i Skottland hadde Storjohann kommet i kontakt med norske sjøfolk i Leith, og fikk øynene opp for at disse menneskene trengte oppfølging fra sin hjemlige kirke.

Storjohan kom til Bergen sommeren 1864, der han fikk legge saken fram for generalforsamlingen for Det norske Misjonsselskap. De avslo imidlertid hans forespørsel, derfor startet han arbeidet med å få med seg noen som hadde tro på hans sak. Etter å ha lykket med dette ble foreningen stiftet i Bergen den 31. august samme år. Organisasjonen skulle gi raske ringvirkninger over store deler av verden for skandinaviske sjøfolk og andre skandinaver i utlandet.

På Misjonsselskapets generalforsamlingen var det en kvinne til stede fra Tjørvåg på Sunnmøre, Sevrine Klungsøyr. Hun var aktivt med i misjonsarbeidet i bygda og i hennes hus hadde kommunestyret sine møter. Mannen og flere av sønnene hennes var ute til sjøs eller på fiske. Hun ble inspirert av Storjohann, og reiste hjem etter generalforsamlingen og startet den første foreningen for Sjømannsmisjonen. Det er antatt at den kom i gang selv før organisasjonen var stiftet.

Høsten 1865 ble den første stasjonen åpnet i Leith. Samme år kom stasjonene i North Shields og Antwerpen til. Nye kom til i rask rekkefølge, og sjømannsprestene fikk full kirkelig status underlagt tilsyn av biskopen i Bjørgvin.

Ved siden av regulære gudstjenester og kirkelige handlinger, ble det helt fra starten lagt vekt på skipsbesøk, husbesøk og sykebesøk. I tilknytning til kirkerommet ble det etablert "leseværelser" der man arrangerte fester, og der sjøfolk kunne lese bøker (og av og til aviser) og skrive hjem.

"Sjømannsmisjonen følger handelsflåten" ble etterhvert arbeidets motto. En tradisjon med å sende julegaver til sjøfolk ble satt igang blant sjømannsmisjonsforeningene i Norge, og har holdt seg til denne dag. På det meste ble 30.000 julegaver med tilhørende brev sendt ut hvert år.

Mellomkrigstiden ble preget av at en rekke mindre havner ble etablert, og

Sjømannsmisjonen fulgte opp med raske etableringer og oppsøkende virksomhet. Under 2. verdenskrig høstet sjømannskirkene stor anerkjennelse for mot, utholdenhet og omsorg for involverte nordmenn. Da kontakten med ledelsen i Bergen ble brutt, overtok kirkerådet ved kirken i London som midlertidig styre inntil krigen var over.

Ti år etter krigen var alle skader på organisasjonens bygninger reparert. Ti nye kirker var anskaffet og nye og fjerne himmelstrøk blitt arena for de 130 ansatte hvorav 50 var prester. Det ble etablert en egen reisetjeneste for skip som ikke kom til "kirkehavn" både i Japan, Europa og USA, mens arbeidet ved de tradisjonelle sjømannskirkene bar stadig mer preg av at også andre nordmenn begynte å reise utenlands.

På 1970-tallet ble Sjømannsmisjonen først oppfordret av Norges biskoper til å utvide den kirkelige betjening til også å omfatte nordmenn generelt som oppholdt seg i utlandet for kortere eller lengre tid. Ti år senere ble dette fulgt opp av Kirkemøtet, og i 1994 av Stortinget. Fra 1990 utvidet organisasjonen navnet til også å omfatte "Norsk kirke i utlandet".

I 1978 besøkte representanter fra Sjømannsmisjonen oljeinstallasjonene i Nordsjøen for å bidra til julefeiringen. Fire år senere ble Nordsjøpresttjenesten etablert. Takket være responsen fra næringen selv, er virksomheten utvidet til nå å omfatte ti prester som i dag går under navnet Offshoregruppen.

I 1979 ble en norsk prest sendt til Spania for å betjene norske langtidsturister i Alicante. På Solgården overtok Sjømannsmisjonen ansvaret for prestatjenesten, og la grunnlaget for en satsing i "Syden" som i 2015 omfatter ni stasjoner.

I 1980 overtok Sjømannsmisjonen ansvaret for studentprestetjenesten. Den gangen var det bare én studentprest, men i dag står fem studentprester til tjeneste for over 20.000 norske studenter i Europa, Nord-Amerika og Australia.

Trailersjåfører, au pairer og næringslivsfamilier er andre viktige målgrupper som er kommet til. Vinteren 1995 ble den første "ambulerende prest" tilsatt for å betjene grupper av nordmenn som ikke befinner seg i nærheten av etablerte stasjoner. Ved regelmessige, om enn sporadiske besøk er det etablert et viktig bindeledd som ikke minst fungerer trivselsskapende og avstressende for landsmenn i isolerte miljøer. Denne tjenesten er etter hvert blitt utvidet til å omfatte fem ambulerende prester.

I 1999 fikk Sjømannsmisjonen egen kirke på internett [www.nettkirken.no](http://www.nettkirken.no). Nettkirken har egen nettprest og er tilgjengelig uansett hvor i verden du befinner deg.

I 2003 byttet organisasjonen navn fra Den norske Sjømannsmisjon/Norsk kirke i utlandet til Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet. I denne oppgaven brukes benevnelsen Sjømannskirken.

Sjømannskirken er en frivillig organisasjon som ønsker å være et kirkelig, kulturelt og sosialt møtested for alle nordmenn i utlandet.

Sjømannskirken har kompetanse på kriseberedskap og relasjonsrådgivning, og finnes på alle kontinenter og hadde ifølge årsrapporten for 2014 over 800.000 møter med mennesker over hele verden.

Bedrifter etablerer seg i større grad utenfor Norge enn tidligere og privatpersoners reisevaner har endret seg betydelig de siste 20 årene. I tillegg har også norsk utenriksfart endret karakter de siste tiår, fra å ha hovedsakelig norsk mannskap til å at kun et fåtall av de ansatte ombord er norsk/nordisk. Dette har utfordret de ”gamle” stasjonene som i all hovedsak var lokalisert i havneområder, til å enten starte utadrettet arbeid eller bli nedlagt. Det har også vært en utfordring i denne strategiendringen at en stiller et krav til seg selv om å etablere nye stasjoner i de områder i verden hvor nordmenn oppholder seg over kortere eller lengre tid. Et eksempel på det er Spania som nå har 7 stasjoner inkludert øyene. Dette er stasjoner som i alle hovedsak er opprettet grunnet endrede reisevaner for folk flest. Sjømannskirken har altså satt seg som mål å være der nordmenn oppholder seg, og som vi ser endrer dette seg over tid både når det gjelder bedriftsetableringer og privatpersoner reisevaner. Et dilemma Sjømannskirken derfor står ovenfor er hvilke stasjoner skal bestå og hvor bør en etablere nye. Et aktuelt spørsmål i denne sammenheng er hvilke kriterier som blir lagt til grunn for beslutningene og hvem er det, som på hvilket grunnlag fatter de endelige vedtak.

Stadig mer av Sjømannskirkens ressurser brukes utenfor kirkebygningene hvor områder med diakonale utfordringer prioriteres. Sjømannskirken har i dag rundt 200 ansatte i ute- og hjemmearbeidet. Virksomheten består av 31 sjømannskirker (stasjoner med fast kirkebygg), en nettkirke, ti nordsjøprester, fem studentprester og sju ambulerende sjømannsprester.

Organisasjonen jobber i over 80 land som dekker alle verdensdeler.

Sjømannskirkens tilstedeværelse for nordmenn i utlandet blir også verdsatt av den norske stat, som gjennom statsbudsjettet finansierer 1/3 av Sjømannskirkens budsjett. Den syvende oktober 2015 publiseres en artikkel på organisasjonens internettside om de økonomiske rammevilkår Sjømannskirken står ovenfor, noe som gjør prosessen rundt opprettelse og nedleggelse av stasjoner viktigere enn tidligere. Grundige analyser av Sjømannskirkens utgifter og inntekter viser at de om 4 år vil ha 15 millioner kroner mindre å drive Sjømannskirken for. Om organisasjonen ikke tar grep nå, må driften reduseres kraftig i årene som kommer uttaler Sjømannskirkens generalsekretær. Det er ikke mulig for Sjømannskirken å opprette stasjoner alle steder hvor det er et uttalt behov. Behovet må veies opp mot allerede eksisterende stasjoner og de ulike argumenter og ønsker må veies opp mot hverandre, før den endelige beslutning blir tatt. Det er Generalforsamlingen som skal vedta hvor Sjømannskirken skal drive fast virksomhet, mens Hovedstyret skal avgjøre midlertidig igangsetting og midlertidig innstilling av virksomhet mellom generalforsamlingene.

Beslutningsprosessene rundt opprettelse og nedleggelse av stasjoner er en sentral del av Sjømannskirkens virke, og viktig for alle ansatte og brukere av Sjømannskirken rundt om i verden.

Utfordringen Sjømannskirken i dag står ovenfor, er hvordan organisasjonen kan tilpasse seg endringer i omgivelsene gjennom ulike tiltak som nedleggelse av stasjoner, nyetablering/opprettelse av stasjoner, eller å endre innholdet i eksisterende virksomheter for på en best mulig måte ivareta organisasjonens mål og verdier.

## **2.0 Problemstilling**

Oppgavens problemstilling danner utgangspunkt for valg av metodisk tilnærming. Grønmo (2004) sier at problemstilling er en formulering om avstanden mellom det vi vet, og det vi ønsker å vite. En problemstilling vil alltid involvere ett eller flere spørsmål. Det finnes ingen oppskrift for hva en problemstilling skal inneholde eller finne ut av, men ifølge Grønmo (2004) omfatter problemformuleringen 4 hovedoppgaver: Identifisere problemstillingen, begrunne problemstillingen, presisere problemstillingen og til slutt operasjonalisere problemstillingen.

Tema for denne oppgaven er på et generelt nivå knyttet til beslutningsprosesser i organisasjoner, og i innledningen viser jeg til utviklingstrekk i Sjømannskirkens omgivelser som aktualiserer en studie av beslutningsprosesser knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner.

### ***2.1 Identifisere problemstillingen***

Beslutningsprosesser i organisasjoner er av stor betydning både for organisasjonen det gjelder, men kan også være av betydning for samfunnet generelt. Om resultatet fra forskningen kan overføres til samfunnet generelt eller om det gjelder en spesifikk organisasjon legges til grunn i formuleringen av den endelige problemstilling. For å forstå hvorfor beslutninger blir som de blir, må vi forstå hvordan beslutningsprosesser formes av den organisatoriske konteksten og for å forstå hvorfor den organisatoriske konteksten ser ut som den gjør, må vi forstå beslutningsprosessene.

Sjømannskirken er en viktig organisasjon for mange mennesker i Norge og i utlandet, og omtales gjerne som en trygg havn for nordmenn som oppholder seg i utlandet over kortere eller lengre tid. Sjømannskirken er en 150 år gammel organisasjon som har behov for å ta beslutninger om opprettelser og nedleggelser av stasjoner. Ved å forske nærmere på prosessen bak disse beslutningene vil en kunne avdekke likheter og ulikheter i måten de ulike beslutninger blir fattet, og da også finne mønstre som forteller oss om prosessene. Ved å identifisere og belyse disse prosessene vil en også få muligheten til å forbedre måten slike prosesser foregår på. Om forskningen viser at beslutningsprosessene følger visse

mønstre kan det være av interesse å utvide det empiriske nedslagsfeltet for å se om en kan identifisere liknende mønstre i andre organisasjoners beslutningsprosesser. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i Cohen, March og Olsen (1972) som legger vekt på beslutningsprosesser. Er prosessene preget av det forfatterne kaller organisert anarki eller er prosessene rundt opprettelse og nedleggelse av stasjoner preget av systematisk organisering?

### **2.1.1 Presisering av problemstillingen**

Å presisere problemstillingen er en utfordrende oppgave. Målet med presiseringen er at problemstillingen skal konkretiseres for å fungere bedre som rettesnor for det empiriske arbeid. Jeg startet tankene rundt problemstilling med et ønske om å se nærmere på kjennetegn ved beslutningsprosessene ved opprettelser og nedleggelser av stasjoner i Sjømannskirken. Mitt utgangspunkt for problemstilling ble dermed: **Er beslutningsprosessene for opprettelser og nedleggelser av stasjoner i Sjømannskirken organisert på en god måte, eller er det trekk ved organiseringen som er til hinder for en optimal beslutningsprosess?**

Etter nærmere studier av organisasjonen samt noen fjellturer hvor problemstillingen ble nøye gjennomtenkt, så jeg at problemstillingen var lite konkret og for normativ. Begreper som ”organisert på en god måte” samt ”en optimal beslutningsprosess” er problematiske. For hva er en god måte og en optimal beslutningsprosess? Det ble derfor viktig for meg å jobbe mer med selve problemstillingen, slik at den ble mer konkret og egnet til å belyse ulike sider av beslutningsprosessene. Etter samtaler med veileder samt grundigere studier av blant annet Grønmos (2004) refleksjoner, har jeg utformet en ny problemstilling:

**Hva er det som kjennetegner beslutningsprosessene knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner i Sjømannskirken? Og er det likheter/ulikheter i beslutningsprosessene?**

Sentrale spørsmål blir derfor å kunne identifisere særtrekk ved måten Sjømannskirken fatter beslutninger på, i lys av en strømningsmodell slik den fremstilles av Cohen, March og Olsen (1972).

Som vi kan se er formuleringen blitt spisset noe, men er ikke for mye slik at den kan være til hinder for nye og uforutsette empiriske oppdagelser. Det er imidlertid nødvendig å operasjonalisere denne problemstillingen ytterligere, noe jeg vil gjøre i neste avsnitt.

### **2.1.2 Operasjonalisering av problemstillingen**

Operasjonalisering av problemstillingen betyr at det lages klare kriterier for hvordan enhetene, begrepene og sammenhengene i problemstillingen skal representeres ved empirisk data. Min problemstilling er sammensatt av flere elementer. Når det gjelder første del av problemstillingen; hva er det som kjennetegner beslutningsprosessene knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner i Sjømannskirken? Vil jeg i hovedsak fokusere på elementer som; hvem er deltagerne og i hvor stor grad er involveringen, hvor mye og til hvilken tid påvirkes beslutningen fra omgivelsene. Er det mulig å systematisere beslutningsprosessen i et mønster etter (Cohen mfl.1972) garbage can model, for å avdekke om prosessene kan lokaliseres innen skalaen som forfatterne har definert fra organisert anarki til systematisk segmentering? Når det gjelder andre del av problemstillingen; er det likheter/ulikheter i beslutningsprosessene? Likheter/ulikheter er svært vide begrep, som vil bli nærmere presisert i lys av beslutningsteori. Arbeidet vil være informert av March, Cohen og Olsens (1972) garbage can model og Hatchs (2013) fremstilling av forholdet mellom organisasjoner og omgivelser. Jeg ønsker derfor å fokusere på likheter/ulikheter knyttet til deltagerne, påvirkningen fra omgivelser samt valgmulighetene dette fører med seg.

### **2.1.3 Valg av case**

Ideelt sett burde man studert mange case angående opprettelse og nedleggelse for å danne seg et best mulig grunnlag for å belyse problemstillingen. For å avgrense oppgaven og gjøre den håndterlig innenfor min kontekst som er masteroppgave, vil jeg fokusere på prosessene rundt en nedleggelse/avslutning og en opprettelse/videreføring av stasjoner og foreta en komparativ studie av om det er likheter og forskjeller mellom de to beslutningsprosessene. Jeg velger å fordype meg i nedleggelsen/avslutningen av stasjonen i Gøteborg og opprettelsen/videreføring av stasjonen i Miami. Heretter referert som opprettelse og nedleggelse av stasjon. Sjømannskirken har opprettet og nedlagt en rekke stasjoner gjennom historien av både større stasjoner og stasjoner med et bredere brukergrunnlag enn de valgte. Når jeg ønsker å fokusere på Gøteborg, er det med bakgrunn i de store uenighetene både internt og eksternt knyttet til denne nedleggelsen. En innsikt i denne prosessen vil også belyse organisasjonens tilpasning til omgivelsene og sette fokus på maktstrukturer. Jeg vil også rette fokus mot hvilke av deltagerne i prosessen som var mest aktive og på hvilket grunnlag den endelig beslutning ble tatt.



Når det gjelder opprettelsen/videreføringen av stasjonen i Miami, er denne beslutningsprosessen interessant i lys av at Sjømannskirken hadde vært tilstede i området i 30 år før en egen stasjon ble etablert. Stasjonen i Miami ble gjenåpnet kun 3 måneder etter nedleggelsen i Gøteborg. Dette gjør det interessant å sammenligne de to prosessene da flere av aktørene i de to prosessene var de samme. Bakgrunnen for de to prosessene har mange likhetstrekk. Sjømannskirken hadde vært tilstede over lengre tid både i Gøteborg og Miami, og en av årsakene til gjennomgang av stasjonene var i begge tilfeller knyttet til blant annet utfordringer til bygg hvor kirken skulle være lokalisert. Prosessene fant sted i samme periode, men prosessene forløp svært ulikt og den endelige beslutningen endte med en nedleggelse/avslutning, mens den andre endte med opprettelse/videreføring.

## ***2.2 Forutsetninger og begrensninger for oppgaven***

Denne oppgaven blir bygget på tilgjengelig informasjon fra de ulike aktører i Sjømannskirkens beslutningsorganer og informasjon som er tilgjengelig fra tidligere vedtak i generalforsamlinger og hovedstyremøter. Jeg forutsetter at informasjon som blir meddelt meg er korrekt. Den viktigste begrensningen er mine egne ressurser samt tilgangen på informasjon når det gjelder faktiske forhold. Da jeg skriver denne oppgaven som en avsluttende oppgave på mitt masterstudium vil jeg være avhengig av kvalitativ informasjon og intervju med de involverte parter.

Jeg har selv arbeidet i organisasjonen, men har ikke vært involvert i de prosesser oppgaven omhandler. En nærmere vurdering av datakvalitet og min egen rolle, kommer i metodekapittelet.

### 3.0 Teoretisk tilnærming

Det vil være mulig å belyse problemstillingen ved bruk av flere ulike teoretiske tilnærminger. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i en beslutningsmodell, Garbage Can Model, som åpner for at prosessene kan være preget av organisert anarki, eller om prosessen rundt opprettelse og nedleggelse av stasjoner er preget av en systematisk organisering (Cohen mfl.1972). Mellom ytterpunktene kan det tenkes grader av henholdsvis løs eller stram vektning mellom de ulike elementene som inngår i modellen. Det vil også være av interesse å kartlegge forholdet organisasjonen har til sine omgivelser. For å belyse dette ønsker jeg å ta utgangspunkt i (Hatchs,2013) framstilling. Videre i dette kapitlet vil jeg utdype de teoretiske perspektivene nærmere og knytte dem opp mot problemstillingen.

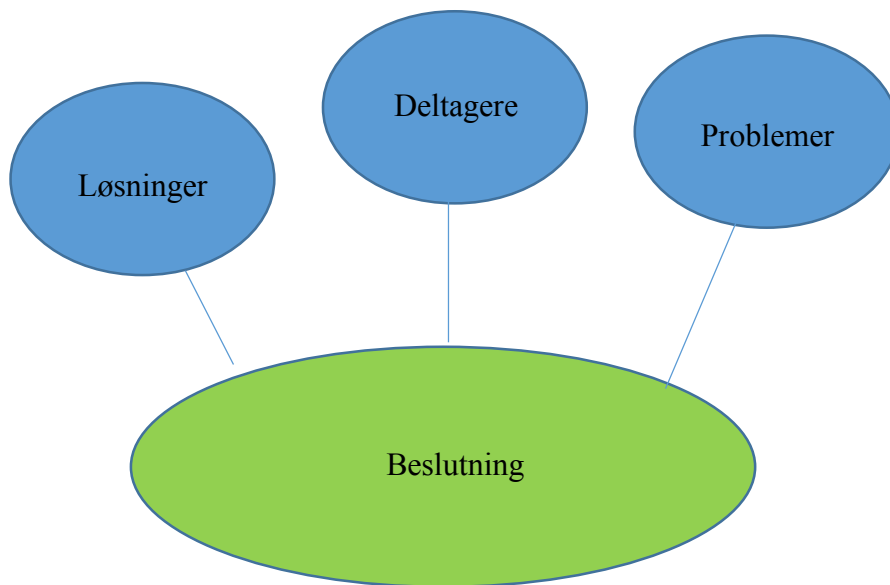
#### 3.1 *Garbage can model*

”Garbage Can Modell” av (Cohen, mfl.(1972), tar for seg hvordan beslutningsprosesser i organisasjoner varierer fra anarki i den ene enden til systematisk organisering i den andre. Det vil være interessant å se hvor beslutningsprosessene rundt opprettelse og nedleggelse av stasjoner for Sjømannskirken kan plasseres i denne modellen. Er det slik at det er en fast struktur på avgjørelser om opprettelser og nedleggelser, eller blir disse behandlet tilfeldig og f.eks ut fra hvilke interessegrupper som blir berørt? Er beslutningsprosessen av en slik karakter at de interne og eksterne påvirkere har en utøvende påvirkningskraft på beslutningstakerne, eller er det et satt hierarki for disse beslutningsprosessene?

Cohen mfl. (1972) beskriver beslutningsprosessene i en organisasjon som en ”søppelbøtte” hvor alle muligheter og synspunkter fra aktuelle interessenter blir lagt i etter hvert som argumentene blir fremlagt. Variasjonen i synspunkter som blir lagt vekt på er avhengig av hvilke ”søppelbøtter” som til en hver tid er tilgjengelig, og hvilke problemer eller løsninger det vil bli lagt vekt på i en beslutning. Forfatterne mener at det tradisjonelle synet på beslutningsprosessen i organisasjoner ikke viser et korrekt bilde av virkeligheten. I det tradisjonelle synet ser en at mulighetene fører til en generering av mulighetsalternativer, dette igjen fører til en konsekvensanalyse av de mulige utfall, neste trinn er en objektiv analyse av disse utfallene for så til slutt å ta en avgjørelse. I ”The Garbage can model” peker forfatterne på at slike beslutningsprosesser er basert på et samspill av flere relativt

uavhengige prosesser innad i organisasjonen. ”The garbage can” blir av forfatterne brukt som en metafor på at problemer, løsninger og beslutningstagere ikke ser ut til å samvirke. Avgjørelser blir tatt når løsninger, problemer, deltagere og valg flyter rundt og tilfeldig møtes på et visst tidspunkt. Gårsdagens papir henger seg fast i dagens avfall, akkurat slik som nedskjæringer henger seg på fremtidig profitt, (Clegg m,fl s. 288).

**Modell 1.** The Garbage Can Model.



I mitt videre arbeid med problemstillingen vil jeg i stor grad benytte meg av denne modellen. Jeg ønsker derfor å utdype modellen grundigere, ved å gi grundig innblikk i ”A garbage can model of organizational choice”, skrevet av Cohen, March og Olsen. En slik utdyping av artikkelen mener jeg vil være av en sentral betydning for å kunne forstå de ulike prosessene og gi dem en teoretisk forankring.

### ***3.2 A garbage can model of organizational choice***

Forfatterne ser for seg noe de kaller organisert anarki. Dette er organisasjoner eller beslutningsprosesser som kjennetegnes gjennom tre generelle egenskaper. Den første egenskapen er vanskelighetene med skape sammenheng mellom teoretiske stabile preferanser for beslutningstaking. Med det mener forfatterne at organisasjoner ikke har klart

definerte beslutningsprosesser og strukturer som følges, men mer en samling av ulike tanker og ideer. På denne måten blir beslutninger tatt mer med hensyn til gjeldende praksis enn strukturerte preferanser. Den andre egenskapen er usikker teknologi. Selv om organisasjoner er i stand til å produsere for å overleve, er ikke organisasjonens egne prosesser forstått av medlemmene. Organisasjonen opererer med bakgrunn i forsøk-og-feil metoder, læring av tidligere feil og nyttige oppfinnelser av nødvendighet. Den tredje egenskapen er kalt skiftende deltagelse. Interessentene varierer med hensyn til tid og innsats. Resultatet av dette er at båndene i organisasjonen er usikre og varierende, interessentene og beslutningstagerne endrer seg stadig.

Forfatterne oppdaget egenskapene knyttet til organisert anarki gjennom studier av ulike organisasjoner, og mener de er karakteristiske helt eller delvis for alle organisasjoner.

I studier av beslutningsprosesser blir det særlig viktig å utforske to forhold. Det første er hvordan organisasjoner tar beslutninger uten konsistente og felles mål. Situasjoner hvor organisasjoner fatter beslutninger basert på tvetydige mål, er vanlig i komplekse organisasjoner. Som eksempel på dette bruker (Cohen m.fl 1972) at problemer ofte blir løst uten å ty til eksplisitte forhandlinger eller prissystem i et marked. Med dette mener forfatterne at organisasjoner ofte fatter beslutninger hvor målet er tvetydig uten å basere beslutningen på eksisterende normer eller rutiner.

Det andre forholdet er hvor aktive medlemmene i organisasjonen er. Dette innbefatter spørsmålene om hvor ofte og hvordan oppmerksomheten er dratt mot eller vekk fra er beslutning. Aktivitetsmønsteret er viktig å forstå med bakgrunn i at ikke alle i organisasjonen deltar i alle faser hele tiden.

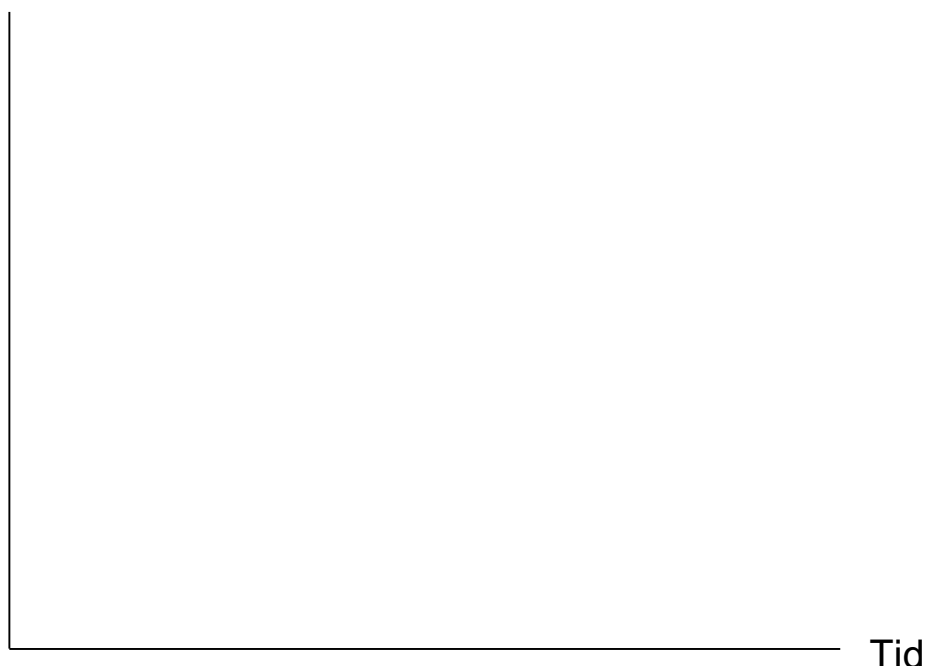
Hovedelementene i modellen er at beslutninger ofte blir tatt på et noe usystematisk og tilfeldig grunnlag. Usikkerhet rundt selve målet for en beslutningsprosess fører til at på et gitt tidspunkt vil beslutningen bli tatt. På dette gitte tidspunktet vil begrunnelsen for beslutningen kunne variere med hensyn på antall interessenter, betydningen av beslutningen for samfunnet, engasjementet til prosjektet fra beslutningsmyndighetenes side og ikke minst variasjonen i meninger om det aktuelle prosjektet.

Tid er også ett viktig element, både tiden fra prosessen starter til den er avsluttet. I min oppgave vil tidsbegrepet være av en sentral karakter, og jeg har derfor forsøkt å innarbeide

denne faktoren i en ny modell som også tar for seg dette tidsaspektet. Modellen viser en tidslinje fra prosjektstart til prosjektslutt. I denne perioden vil det på ulike tidspunkt være varierende deltakelse, ulike løsninger og ulike problemstillinger som er gjeldende. På ett punkt på tidslinjen vil en beslutning bli fattet. Det ideelle tidspunktet vil etter systematisk organisering skje ved enden av tidslinjen, når alle data er behandlet og beslutningen blir tatt på et rasjonelt grunnlag. Cohen mfl. (1972) mener derimot at de ulike frie strømmene i en beslutningsprosess ikke nødvendigvis følger dette oppsettet, men kan være preget av en tilfeldighet. Ved å innføre en tidslinje på x-aksen og en linje for deltakere, løsninger og problemoppfatning på y-aksen, ønsker jeg å belyse nettopp dette. Er beslutninger om opprettelser og nedleggelse av stasjoner tatt ved slutten av tidslinjen, eller kan det være indikasjoner på at denne beslutningen er tatt før Generalforsamlingen endelig avslutter prosessen? Ved å plassere en slik beslutning tidsmessig vil en også kunne antyde hvilke deltakere, løsninger og problemområder som på det aktuelle tidspunkt var mest aktive i prosessen. Figuren under viser hvordan dette er tenkt. Etter en gjennomgang av materialet jeg bruker i den videre oppgaven, vil jeg kunne fylle inn de ulike elementene i prosessen for å kartlegge disse områdene.

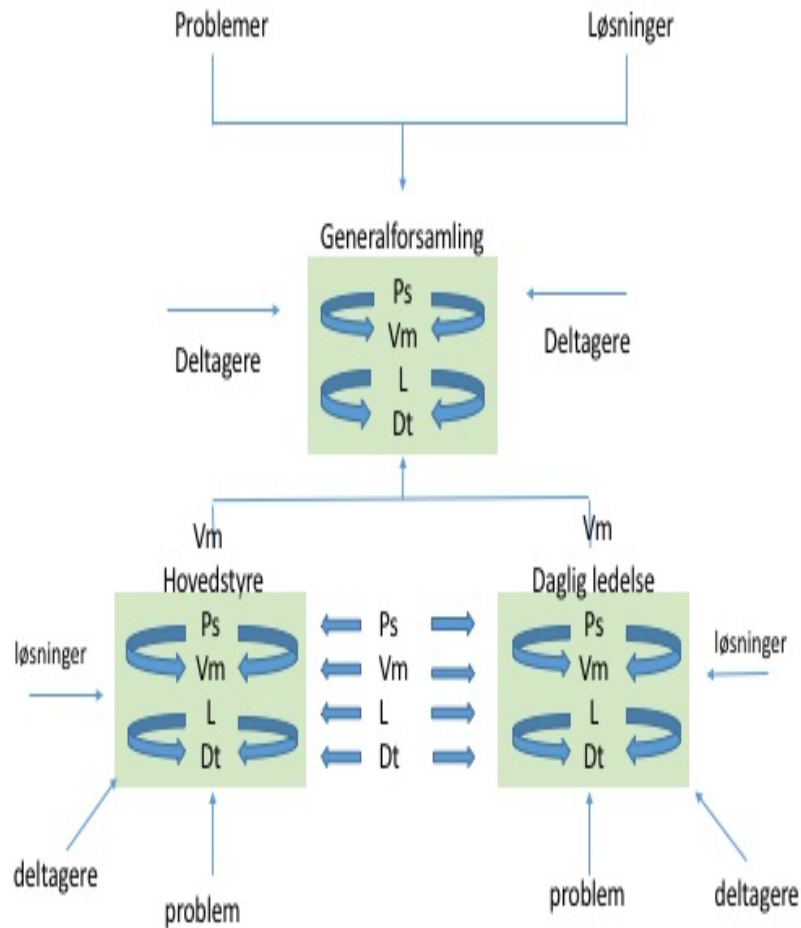
**Model 2.** Beslutningsprosessen i tid, basismodellen.

**Deltakere, løsninger  
&  
problemer/oppfatning**



### 3.3 Beslutningsprosessen

**Model 3.** Beslutningsprosessen i Sjømannskirken.



**Ps=Problem/utfordring**

**Vm=Valgmuligheter**

**L=Løsning**

**Dt=Deltakere**

Med modellen over ønsker jeg å klargjøre hvordan de to studerte beslutningsprosessene ser ut i lys av The Garbage can Model. Jeg har tatt utgangspunkt i tre faste organisasjonsmessige holdepunkt for hvor beslutninger i Sjømannskirken blir fattet. Generalforsamlingen er Sjømannskirkens øverste organ, og det organ som formelt skal vedta hvor Sjømannskirken skal drive fast virksomhet. Jeg har derfor valgt å plassere Generalforsamlingen øverst i modellen. Hovedstyret er det øverste organ mellom Generalforsamlingene og har myndighet til midlertidig igangsetting og midlertidig

innstilling av virksomhet. Den daglige ledelse ved Generalsekretæren og administrasjon er ansvarlig for den daglige drift, og Hovedstyret utøver sin myndighet via Generalsekretæren. Det er Hovedstyret som har ansatt Generalsekretær så en må legge til grunn at det mellom disse to organer er stor tillit og rom for meningsutvekslinger. Videre har jeg satt inn fire ulike parameter i modellen. Dette er problemer/utfordringer som i denne oppgaven omfatter opprettelse og nedleggelse av stasjoner. Det vil alltid være knyttet utfordringer til slike prosesser, og figuren viser at disse utfordringene vil komme frem i alle beslutningsorgan. Problemer/utfordringene kan imidlertid oppleves ulikt fra organ til organ og det vil også være ulik bakgrunn som setter dagsorden for hva som er utfordringen knyttet til prosessen organisasjonen står ovenfor.

En annen påvirkningskraft i prosessen er de ulike deltagerne som til enhver tid er involvert. Hvem disse deltagerne er vil variere ut i fra hvor i organisasjonen en befinner seg. Ulike deltagerne vil kunne ha ulike innfallsvinkler og preferanser, noe som kommer frem i modellen ved at løsninger er satt inn i de ulike organer.

Det siste element jeg har satt inn i modellen, er valgmuligheter. Valgmulighetene i de enkelte organ vil reflekteres av utgangspunktet hos de ulike deltagerne og hvordan problemstillingen er lagt frem, samt bakgrunn og preferanse hos den enkelte deltager. Jeg har valgt å sette Hovedstyre og Daglig ledelse under Generalforsamlingen i modellen. Dette har jeg gjort med bakgrunn i tanken om at Hovedstyret er øverste organ mellom Generalforsamlingen, samtidig er den Daglige ledelse nærmest organisasjonen og problemstillingen som skal skal løses. De to respektive organ vil arbeide med problemstillingen på ulike tidspunkt og med ulike deltagerne. Generalsekretæren er den som er deltager i begge disse organ. Generalforsamlingen er i følge grunnreglene (vedlegg 4) hvert 2. år og er det organ i Sjømannskirken som skal ta den endelige avgjørelse for opprettelse og nedleggelse av stasjoner. På et tidspunkt i prosessen vil de øvrige organ forsøke å påvirke Generalforsamlingen og vil da legge frem sine valgmuligheter for forsamlingen. Det vil også i perioden før være meningsutvekslinger når det gjelder problem/utfordring, løsning, valgmuligheter og deltagerne mellom Hovedstyre og Daglig ledelse, samt innad mellom deltagerne i de respektive organ. Hele denne prosessen vil ved Generalforsamlingens beslutning finne sin endelige løsning.

Videre ønsker jeg å identifisere hvem som er de viktigste interessentene knyttet til beslutningsprosessene. For å kartlegge hvem de ulike interessegruppene knyttet til opprettelser og nedleggelser av stasjoner i Sjømannskirken er, velger jeg en tilnærming

som beskrevet av Hatch, (2013) hvor forfatteren legger vekt på forholdet mellom organisasjon og omgivelser.

### **3.4 Forholdet mellom organisasjon og omgivelser**

Forholdet mellom organisasjon og omgivelser kan være av stor betydning for beslutningsprosessene i en organisasjon. Hvilke forhold er knyttet til organisasjonen og hvordan påvirkes organisasjonen av disse?

Synet på organisasjoners forhold til omgivelsene har endret seg i takt med samfunnsutviklingen. Hatch (2013) kategoriserer organisasjonsteorien i tre ulike hovedretninger; modernistisk perspektiv, symbolsk-fortolkende perspektiv og et postmoderne perspektiv. Hver av disse perspektivene har ulike antagelser av forholdet mellom organisasjon og omgivelser. I det modernistiske perspektiv blir omgivelser sett på som en entitet som ligger utenfor organisasjonens grenser, som setter krav til organisasjonen og som krever tilpasning. Organisasjoner lever i samspill med omgivelsene, og ledelse handler ikke bare om å optimalisere prosesser innenfor en lukket container, men også om å tilpasse organisasjonen til skiftende omgivelser.

Det symbolsk-fortolkende perspektiv bygger videre på det modernistiske perspektiv syn på organisasjoner. At organisasjoner er åpne system og mottakelig for impulser fra omgivelsene.

Det postmoderne perspektiv bygger på at organisasjoner er mer som grenseløse system, og hvem som påvirker en organisasjon er ikke bestemt av om vedkommende er innenfor eller utenfor det som modernistene definerte som organisasjonen.

Hatch legger vekt på at det modernistiske perspektiv på organisasjon – omgivelser er det grunnleggende syn og det som inntil nylig har vært grunnlaget for den videre forskning og synspunkter gjennom det symbolsk-fortolkende perspektiv og det postmoderne perspektiv. Teoriene rundt organisasjoner – omgivelser har beveget seg fra at omgivelsene blir sett på som en entitet som ligger utenfor organisasjonen via det symbolsk-fortolkende perspektiv som sier at organisasjoner er åpne system og mottakelig fra omgivelsene. Det postmoderne perspektiv bygger på at organisasjoner er grenseløse system som blir påvirket av sine



omgivelser uavhengig av om vedkommende er innenfor eller utenfor organisasjonen (Hatch 2013).

Slik jeg tolker denne endringen kan den settes i lys av den historiske utviklingen innenfor organisasjoner. Om vi tar utgangspunkt i en organisasjon i etterkrigstiden skulle den tilpasse seg omgivelser hvor det i stor grad var mangel på de varer og tjenester organisasjonen produserte. Det var derfor viktig for organisasjoner å effektivisere de interne rutiner og beslutningsprosesser slik at organisasjonen fikk levert mest mulig ut i markedet, som på den tiden absorberte det meste av produktene/tjenestene som ble levert. Det symbolsk-fortolkende perspektiv fikk større betydning fra de sene 70-årene hvor tilbudet av tjenester/produkter var kommet til et visst nivå og omgivelsene/markedet ble mer mettet og dermed også satte større krav til differensiering fra de tilbyende organisasjoner. Dette endret måten organisasjoner-omgivelser ble fremstilt. Fra at omgivelsene var en ”ekstern” del av organisasjonen til at organisasjoner ble mer åpne system og mottakelig for impulser fra omgivelsene. Organisasjoner måtte altså ta større hensyn til omgivelsene med tanke på hvilke produkter/tjenester som var ønsket. Fra 90-tallet fikk det postmoderne perspektiv mer spillerom med tanken om organisasjoner er mer som grenseløse system som blir påvirket av sine omgivelser. Vi kan se på det slik at fra det modernistiske perspektiv hvor omgivelsene tilpasset seg organisasjoner var det nå blitt mer at organisasjoner tilpasset seg omgivelsene. Omgivelsene til en organisasjon blir ikke definert innenfor et avgrenset område, men påvirkningen fra omgivelsene var tilstede uavhengig om det var innenfor eller utenfor den definerte organisasjon. I lys av dette perspektivet er det interessant å se hvordan Sjømannskirken forholder seg til organisasjon-omgivelser med tanke på beslutningsprosesser og i hvilken grad beslutninger blir påvirket av omgivelsene.

Hatch (2013), legger vekt på at det modernistiske perspektiv kan sees på som byggesteinen for de videre organisasjon – omgivelser perspektiv, og at en god måte å starte en analyse av organisasjon – omgivelser er å ta utgangspunkt i det som i det modernistiske perspektiv kalles interessentanalyse. Her vil man identifisere de interessentene som ligger i organisasjonens umiddelbare nærhet (Hatch, 2013). Model 4, i kapittel 4.4 illustrerer hvilke interessenter en tenker ligger i Sjømannskirkens omgivelser. Jeg tar utgangspunkt i denne modellen for å identifisere forholdet Sjømannskirken – omgivelser og se i hvilken grad beslutningsprosessene blir påvirket av disse interessentene.

Når det gjelder å definere hvilke interessenter som kan sees på å være i Sjømannskirkens umiddelbare omgivelser vil jeg i metodekapittelet identifisere de jeg mener er de viktigste. Ved å definere aktørene i organisasjonens omgivelser ved hjelp av denne modellen vil en få hjelp til å anerkjenne innflytelsen av de viktigste interessenter, og lokalisere deres behov, ønsker og aktivitet (Hatch, 2013).

Det er forsket mye på utfordringer knyttet til beslutningsprosesser i organisasjoner opp gjennom årene. Dr. Sheh Seow Wah (2007) fra Sinpaore Institut of Management referer i sin artikkel til 8 fallgruver knyttet opp mot det å ta gode beslutninger. Fokuset i artikkelen er ledelse og indre utfordringer i en organisasjon opp mot beslutninger. Jeg ønsker å belyse funnene i denne artikkelen for å kartlegge hvordan Sjømannskirken forholder seg til de ulike punktene, og vil avslutningsvis i oppgaven presentere funnene.

### ***3.5 Fallgruver knyttet opp mot det å ta gode beslutninger.***

Dr. Sheh Seow Wah fra Singapre Institut of Management publiserte i 2007 en artikkel om å ta gode beslutninger. Her ønsket han å poengtere 8 fallgruver som var knyttet opp mot det å ta gode beslutninger. Artikkelen var i utgangspunktet knyttet opp mot ledelsesbeslutninger i en organisasjon, men kan i aller høyeste grad overføres til organisasjonsmessige beslutninger ovenfor andre. Det er interessant å se likhetstrekkene i denne artikkelen opp mot enkelte synspunkter gitt av March, Cohen og Olsen. Artikkelforfatteren beskriver beslutningsprosessen på følgende måte.

#### **1. Problemets kompleksitet**

Studier har vist at de fleste bare kan forstå eller prosessere syv informasjonsbiter på en gang. Denne begrensningen i kognitiv evne og evne til å prosessere informasjon gjør det vanskelig å forstå problemet fullstendig. Da vil man forsøke å redusere kompleksiteten og dermed risikere å overforenkle det.

#### **2. Problemet er uklart**

Når en skal definere et problem, er det viktig at en definerer problemets kjerne. Hvis man ikke går dypt nok i problemet vil man ikke lokalisere den egentlige årsaken til problemet. Man definerer da ikke problemet, men enten for vidt eller for snevert noe som fører til at

det egentlige problemet blir oppfattet som symptomer. Da vil løsningene fokusere på symptomet og ikke det egentlige problemet.

Her berøres de ulike grupperingene spesielt i Gøteborg. Det ulike syn på hva som er selve problemstillingen fører til at de ulike grupperinger oppfatter hovedproblemet på ulik måte, og som Dr. Sheh Seow Wah da påpeker blir det egentlige problemet definert enten for vidt eller for snevert.

### **3. Mental blokkering**

Vi har mentale blokkeringer på flere nivåer; kulturelle, perseptuelle, følelsesmessige eller intellektuelle. Perseptuelle blokkeringer, også kalt fordommer, tåkelegger problemet og det gjør at en bare fokuserer på noen alternativer og utelukker andre. Kulturelle blokkeringer hindrer det i å tenke annet enn innenfor den boksen en er i og en fremhever fordelene med å forbli i sin egne komfortsone. Emosjonelle og intellektuelle blokkeringer kan drepe gode ideer, fordi man ikke tør eller evner å forstå løsninger.

### **4. Tilgjengelig informasjon**

Beslutninger er ofte basert på allerede tilgjengelig informasjon uten at det brukes krefter på å finne ny og fersk informasjon.

### **5. Usikre evalueringskriterier**

Evalueringskriterier settes på forhånd, og det å bli enige om hvilke og ta konsekvensene av dem er ofte noe av det vanskeligste. Enhver beslutningsfatter har egne oppfatninger om hva som er de rette kriteriene. Dette gjør beslutninger subjektive siden alle beslutningskriterier ikke er like viktige. For å gjøre evalueringen mer objektiv, og det er viktig om du f.eks. skal sammenligne prosjekter som konkurrerer om de samme pengene, bør kriteriene rangeres på forhånd, før man tillegger dem vektorer.

### **6. Å velge den rette beslutningen**

I beslutningsprosesser i organisasjoner er selve organisasjonsstrukturen av stor betydning. Den består av mennesker med ulik bakgrunn og divergerende interesser. Det er ofte vanskelig å utvikle en samlet interesse eller ett felles mål. Det er ikke organisasjonens beste som er styrende, men individuell egeninteresse eller preferanse. Dermed blir

beslutninger ofte et kompromiss mellom det “beste” alternativet og det “politisk korrekte” alternativet.

Noen ganger har enkelte alternativer preferanse i utgangspunktet, før selve søket etter alternativer og evalueringen av disse. I en slik situasjon er beslutningen gjerne et resultat av makt, snarere enn en rasjonell beslutning. Igjen er løsningen samarbeide og samarbeidsånd.

## **7. Begrensede ressurser**

Begrensninger i organisasjonens tid, økonomi og menneskelige ressurser kan begrense muligheten til å velge det beste alternativet. Snarere enn å velge det beste alternativet og allokere nødvendige ressurser, er det ofte en tendens til å velge det som passer de eksisterende ressursene. Ofte velges “nye” alternativer som ligner veldig på de eksisterende.

Beslutninger er sjelden enkle eller en eneste hendelse. I en organisasjon henger alle beslutninger sammen. Derfor må en leder ha et godt konseptuelt og helhetlig bilde, slik at han eller hun ser både skogen og trærne; å vite hvordan du skal bruke begrensede ressurser best mulig for å oppnå ubegrensede utfall.

## **8. Ledelses-involvering og implementering**

Å fatte den beste beslutningen er bare halve prosessen, den andre halvparten er å implementere den. Motivasjon og kommittering er essensielle “ingredienser” i en suksessfull implementasjon. Et middelmådig alternativ som gjennomføres godt kan gi bedre resultater enn et godt prosjekt som gjennomføres dårlig. Nøkkelen i hele beslutningsprosessen er å involvere de rette menneskene hele tiden. Det vil øke graden av aksept og også styrke mulighetene for en god gjennomføring.

Nå er ikke implementering en del av min oppgave, men jeg velger allikevel å presentere punkt 8, slik at artikkelen er presentert i sin helhet.

### ***3.6 Oppsummering av teori***

De teoretiske tilnærmingene viser at det å fatte beslutninger for en organisasjoner er gjentand for flere ulike både ytre og indre påvirkninger. Cohen mfl. (1972) legger vekt på at beslutninger ofte blir tatt på et noe usystematisk grunnlag. Usikkerhet rundt selve malen

for en beslutningsprosess fører til at på et gitt tidspunkt vil beslutningen bli tatt. Senere i oppgaven vil jeg presentere på hvilket tidspunkt beslutninger blir tatt i forhold til de to casene presentert i denne oppgaven. Videre sier Cohen mfl. (1972) at det på det gitte tidspunktet vil begrunnelsen for beslutningen kunne variere med hensyn på antall interessenter, betydningen av beslutningen for samfunnet, engasjementet til prosjektet fra beslutningsmyndighetenes side og ikke minst variasjonen i meninger om det aktuelle prosjektet.

Videre legger Hatch (2013) vekt på at forholdet mellom organisasjon og omgivelser kan være av stor betydning for beslutningsprosessene i en organisasjon. I hvilken grad påvirkes organisasjonens beslutninger av påvirkninger fra organisasjonens indre og ytre omgivelser? I likhet med strømningsteorien til Cohen mfl (1972) legger også Hatch (2013) vekt på at beslutninger kan variere med hensyn til antall interessenter og engasjementet til prosjektet.

Jeg har valgt å avslutte dette kapitlet med en artikkel om å ta gode beslutninger skrevet av Dr. Sheh Seow Wah fra Singapore Institut of Management (2007). Her ønsket han å poengtere 8 fallgruver som er knyttet opp mot det å ta gode beslutninger. Det er mange likhetstrekk mellom Cohen mfl (1972), Hatch (2013) og Dr. Sheh Seow Wah blant annet når det gjelder tilnærming til tilgjengelig informasjon. Cohen mfl (1972) legger vekt på at begrunnelsen for beslutningen kan variere med antall interessenter, Hatch (2013) setter søkelys på hvem interessentene er og hvem som etter det rådende syn fra organisasjonen er inkludert i omgivelsene, til Dr. Wah (2007) som legger vekt på at beslutninger ofte er basert på allerede tilgjengelig informasjon uten at det brukes krefter på å finne ny og fersk informasjon.

Jeg vil i det videre arbeid legge mest vekt på Cohen mfl. (1972) da det er the garbage can model som ligger til grunn for oppgaven. Arbeidet med å identifisere og analysere de to beslutningsprosessene, vil i tillegg være informert av en kontekstualisering i tråd med det Hatch 2013) presenterer. Her er det særlig aktuelt å identifisere viktige interessenter og deres betydning i lys av et organisasjon – omgivelser perspektiv.

## **4.0 Metodisk tilnærming**

Samfunnsvitenskap bygger på systematisk forskning om ulike forhold i samfunnet. Samfunnsvitenskap består av de metodene som utviklers og utnyttes i denne forskningen, samt den kunnskapen og de teoriene som forskningen resulterer i (Grønmo, 2004). Samfunnsvitenskap er altså vitenskapen om hvordan mennesker og sammenslutninger av mennesker utvikler seg i forhold til hverandre. For å belyse mer konkrete deler av hvordan mennesker og sammenslutninger av mennesker utvikler seg i forhold til hverandre er det utarbeidet flere sett med vitenskapelige metoder som skal brukes som tilnærming.

I dette kapitlet presenteres valg av metoder som er brukt i oppgaven. Kapitlet vil også omhandle de valg og drøftelser som ble foretatt før det endelig valg av metode og de ulike deltagerne/respondentene i oppgaven ble valgt.

På grunn av ønsket om konfidensialitet vil enkelte av de interne rapportene det vises til i oppgaven ikke bli gitt tilgang til eller ligge ved som vedlegg.

### ***4.1 Forskningsmetode***

Begrepet metode refererer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier (Grønmo, 2004). Oppgaven omhandler en komparativ casestudie av to ulike beslutningsprosesser i Sjømannskirken. Det ene caset er opprettelse av stasjonen i Miami og det andre caset er nedleggelse av stasjonen i Gøteborg. I følge Grennes (2002) er en case en studie som begrenser seg til bare en analyseenhet. Teoretisk generalisering er spesielt vanlig i forbindelse med komparative casestudier, som bygger på systematisk sammenlikning av to eller flere enheter innenfor et større analyseopplegg (Grønmo, 2004). Videre sier Grønmo at utvelging av enheter bygger på strategiske vurderinger av hvilke sammenlikninger som er spesielt interessante og fruktbare med tanke på studiens begrepsmessige og teoretiske problemstillinger. Casestudier er ofte basert på kvalitative tilnærminger, men kan også kombinere kvalitative og kvantitative data. Jeg har valgt å gjennomføre et casestudie med tanke på å illustrere om det er likheter/ulikheter i beslutningsprosessene knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner i Sjømannskirken.

Sentralt i oppgaven er å forstå disse beslutningsprosessene i lys av beslutningsteori, slik den er utviklet av Cohen mfl. (1972).

I de neste avsnittene vil jeg presentere de tre ulike metodiske tilnærminger jeg har valgt for å belyse problemstillingen. Jeg har valgt to kvalitative og en kvantitativ tilnærming. Jeg startet innsamlingen av datamaterialet med kvalitativ dokumentinnsamling, for så å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse og avslutningsvis en kvalitativ intervjurunde med sentrale personer. Jeg presenterer først den kvantitative tilnærmingen for så å presentere de to kvalitative.

## ***4.2 Kvantitativ metode***

Kvantitativ metode egner seg spesielt godt hvis en ønsker å undersøke sammenhenger i store populasjoner. Dette kan være markedsundersøkelser hvor en ønsker å kartlegge forbrukermønstre eller i andre sammenhenger hvor en ønsker å kartlegge og systematisere stor mengde data. Forhåndsbestemte spørreskjema er en vanlig måte å samle inn data til kvantitative undersøkelser. Kvantitative metoder er den foretrukne form for metode hvis det en skal undersøke/forske på krever store mengde data som det er mulig å samle inn statistisk eller ved hjelp av masseutsendelse av forhånds utfylte spørreskjema (Grønmo, 2004). Det er ikke tidligere samlet inn denne type data for å forsøke å analysere hvordan beslutningsprosessene i Sjømannskirken er organisert, og det vil nok heller ikke være den beste tilnærming om en ønsker å fordype seg i prosessene som ligger bak disse beslutningene, da den kvantitative metoden blir mer matematisk og statistisk fremstilt, fremfor fordypende i blant annet relasjonssammenhenger. Jeg har allikevel valgt å utforme et spørreskjema som vil gi meg bedre innsikt i beslutningsprosessene, og for å være bedre forberedt til intervjurunden.

Populasjonen spørreskjemaet ble sendt til var begrenset til de interessentene som i dokumentanalysen fremsto med en deltakerrolle i beslutningsprosessene. Totalt fikk 21 personer skjemaet hvorav 17 besvarte, to svarte mer generelt om perioden via e-post og to svarte ikke. De tall som er tatt med i presentasjonen representerer de 17 som svarte på undersøkelsen, hvorav 10 var knyttet til Göteborg og 7 knyttet til Miami. Da denne undersøkelsen kunne berøre emner som var såre og det faktum at flere av respondentene fremdeles er aktive i organisasjonen, eller i tilknytning til organisasjonen ble undersøkelsene foretatt anonymt. Det er kun forfatter av oppgaven som har kjennskap til

hvilke svar den enkelte respondent gav og i forståelse med alle involverte er ønsket at anonymiteten til den enkelte opprettholdes. Jeg vil derfor presentere svarene i generell form uten at bakgrunnen til respondentene oppgis. Jeg vil vektlegge svarene likt fra de ulike respondenter for så å sette inn medianverdien av resultatet i tabellene presentert under. Årsaken til at jeg velger å presentere medianverdien i fremstillingen fremfor gjennomsnittsverdier, er for å unngå store avvik på grunn av få respondenter. I spørsmål 7 og 9 var det store avvik i svarene respondentene knyttet til Gøteborg gav, og jeg har derfor valgt å presentere de ved hjelp av to søyler i diagrammet. Bruk av gjennomsnittsverdi har vært vurdert som alternativ fremstilling, men i lys av de innsamlede data, gjenspeilte medianverdien, foruten spørsmål 7 og 9 tilbakemeldingene på en bedre måte. Jeg vil i tillegg vise spredningen i svarene ved å kommentere den under hvert punkt.

Spørreskjemaet ble sendt til noen utvalgte interessentgrupper i de to beslutningsprosessene. De interessegruppene jeg har valgt ut å sende skjemaet til er i begge casene: det daværende hovedstyret, den daværende ledelsen i Sjømannskirken, det daværende kirkeråd/styre på de respektive stasjoner, samt noen sentrale personer som var ansatt lokalt i henholdsvis Gøteborg og den daværende daglige leder for Sjømannskirkens virksomhet i Miami. Spørreskjemaene ble sendt til totalt 21 personer hvorav 17 responderte på skjemaene, 10 av 12 fra Gøteborg og 7 av 9 fra Miami. To personer fra det daværende hovedstyret ga tilbakemelding på at de ikke ønsket å delta på grunn av fare for feilinformasjon, da prosessene fant sted for 4-7 år siden, og to personer tilhørende grupper i Gøteborg ikke svarte på undersøkelsen eller forespørselen. Bakgrunnen for utvelgelsen av disse respondentene er at de var delaktige i hele eller store deler av prosessen rundt opprettelsen og nedleggelsen av stasjonene. Svakheten med undersøkelsen er mangelen på respondenter fra de andre gruppene som var aktive i noen grad. Ved å analysere svarene fra spørreskjemaene vil jeg kunne identifisere andre grupper som respondentene mener var sentrale og aktive aktører i prosessene. Om slike grupper skulle bli identifisert vil jeg på et senere tidspunkt kunne ta kontakt enten per telefon eller elektronisk, slik at disse gruppenes opplevelse av prosessen også blir gjenstand for analysen.

Jeg har laget to identiske spørreskjema slik at det kan danne et sammenligningsgrunnlag, samt at det vil gi meg en bredere innsikt i hvordan de ulike grupper opplevde beslutningsprosessen. Denne innsikten og informasjonen danner grunnlaget for temaene i intervjurunden.



Jeg har tidligere i oppgaven referert til (Grennes, 2002) som understreker at kvantitative og kvalitative metoder ikke nødvendigvis står i motsetning til hverandre, men som på ulike måter kan kombineres. Jeg mener at å kombinere den kvalitative intervju og dokumentanalysen med en kvantitativ spørreundersøkelse til et begrenset antall respondenter som på en eller annen måte var aktive i prosessene, vil gi en bredere innsikt i hvordan beslutningsprosessene i de to casene ble gjennomført.

### **4.3 Kvalitative metoder**

Kvalitative metoder brukes i forbindelse med problemstillinger som ikke på en meningsfull eller rasjonell måte kan brytes ned til numeriske størrelser (Grennes, 2002). Det er også mulig å illustrere hovedforskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode ved hjelp av en enkel likning. Mens kvantitativ metode gjerne refereres til som ”subjekt – objekt” forhold, blir kvalitativ metode referert til som ” subjekt - subjekt”. Med dette illustreres også forskerens nærhet og relasjon til det/den det forskes på. Mens kvantitative undersøkelser er preget av et ulikhetsforhold som gjerne også impliserer avstand, er den i kvalitative undersøkelser preget av nærhet og likeverd (Grennes, 2002). Det vil altså ved bruk av kvalitative metoder bli lagt vekt på å forstå de fenomener en forsker på, mens det i kvantitative metoder legges mer vekt på å forklare de samme fenomener.

En tilnærming til problemstillingen ved hjelp av kvalitative metoder vil bidra til en økt forståelse av problemstillingen knyttet til beslutningsprosesser.

Når det gjelder de ulike typer for kvalitativ metode er det intervju og kvalitativ analyse av dokumenter som vil være mine tilnæringsmetoder.

#### **Intervju**

Som vist i avsnitt 4.4 som omhandler interessenter er det svært mange ulike interessenter som kan tenkes påvirker beslutningsprosessene i Sjømannskirken knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner. Når det gjelder å velge ut hvilken av disse interessentene og i hvilken grad disse interessentene er delaktige i påvirkningen av beslutninger sett i lys av Cohen, March og Olsen,(1972), vil jeg benytte meg av en kvalitativ tilnærming i form av intervju med sentrale personer i hovedstyret, den daglige ledelse ved generalsekretær, samt noen utvalgte representanter fra generalforsamlingen. Grennes, (2002), sier at når det gjelder kvalitative intervjumetoder er det i dag også mulig å gjennomføre dette via både telefon og eventuelt elektronisk. Telefonintervju har i dag fått status som en mulig metode

da bruk av telefon i dag er blitt en naturlig del av vår kommunikasjon, og dermed vil en intervjusituasjon ikke oppleves som unormalt for respondenten.

Ved hjelp av intervju med sentrale personer knyttet til beslutningsprosessene i Sjømannskirken, ønsket jeg å kartlegge hva disse aktørene legger vekt på i prosessene og hvordan de opplever de andre interessentenes tilstedeværelse i løpet av prosessen. Ifølge Grønmo, (2004) og Jacobsen, (2005) er det to ulike tilnærminger til intervju. Man kan gjennomføre et uformelt intervju eller en strukturert utspørring. Grønmo, (2004) legger vekt på at en strukturert utspørring brukes hvis en legger opp til å samle inn kvantitativ data på bakgrunn av intervjuene. Hvis en ønsker å samle inn kvalitativ data gjennomfører man en uformell intervjuing. Ved en strukturert utspørring er det sentralt at en har uformet et spørreskjema som brukes i samme format i alle intervjuer, mens en i et uformelt intervju har man ingen planlagte spørsmål, mens tema og mål er bestemt Jacobsen, (2005). Det er imidlertid viktig å være godt forberedt gjennom utarbeidelse av en intervjuguide (vedlegg 1). I dette ligger å vurdere informasjonsbehovet, spesifisere tema og vurdere kommunikasjonsform i tillegg til å avgjøre grad av åpenhet Grønmo, (2004). Funnene fra dokumentanalysen og spørreundersøkelsen dannet grunnlaget for intervjurunden som ble gjennomført med 4 intervjuobjekter. Disse personene valgte jeg ut med bakgrunn i informasjonen som kom frem under de tidligere undersøkelsene. Dette var personer som var svært sentrale i de to prosessene og som kunne gi mer dybdeinformasjon rundt enkelte av emnene i oppgaven. Jeg har i tillegg vært i kontakt med flere personer som hadde tilknytning til prosessene. Det har vært samtaler rundt konkrete temaer som de aktuelle personer var en sentral del av.

Intervjuene ble gjennomført som uformelle intervju hvor de ulike tema var satt, men uten at det forelå strukturerte spørsmål som skulle besvares.

### **Dokumentanalyse**

Jeg vil i tillegg benytte meg av kvalitativ analyse av ulike dokumenter knyttet til opprettelsen av stasjonen i Miami og nedleggelse av stasjonen i Gøteborg. Jeg bruker mye informasjon som er innhentet internt i organisasjonen i denne oppgaven. I dokumentanalysen benyttet jeg meg av denne tilgjengelige informasjonen samt innkallinger og protokoller til hovedstyremøter, generalforsamlinger (knyttet til dokumentasjonen for Gøteborg), samt interne notater som er skrevet om prosessene fra

ledelsens side. Jeg har også fått tilgang til analysetabellen Sjømannskirken benyttet seg av frem til og med 2011 for å kartlegge hvor godt de enkelte stasjoner bidrar til å nå organisasjonens mål og verdier (vedlegg 6). Slike dokumenter er kilder til opplysninger om hvordan organisasjonen velger å fremstille ulike forhold av strategiske hensyn. En mulig svakhet til disse dokumentene er at de kan være farget av organisasjonens egne oppfatninger og ønsker omkring prosessene.

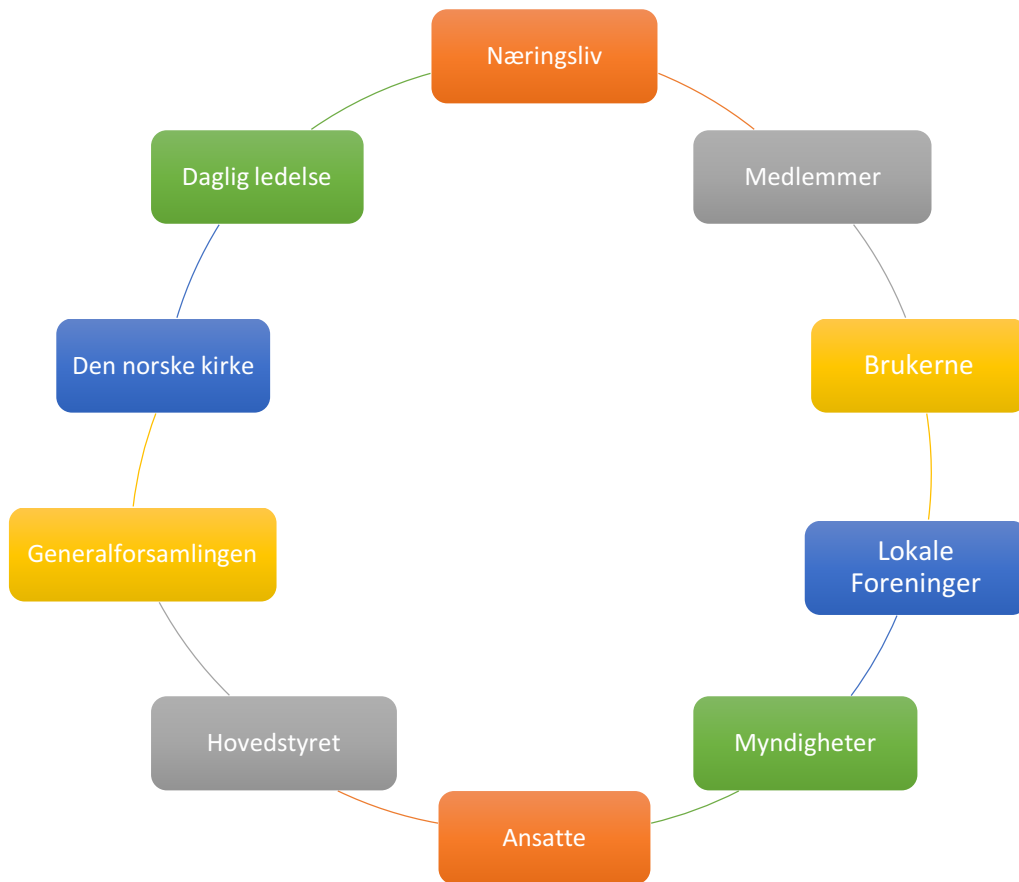
Jeg valgte å fordype meg i denne tilgjengelig informasjonen først, for å danne meg et inntrykk av hvem som var de involverte interessenter og danne meg et bilde for hva som var de mest utfordrende sider ved prosessene. Dette ønsket jeg skulle gi et grunnlag for det videre arbeid med spørreundersøkelsen.

En skjematisk fremstilling av metodeprosessen jeg har brukt i oppgaven vil være:  
Dokumentundersøkelse – Spørreundersøkelse – Intervju.

#### ***4.4 Interessentene***

Jeg ønsker å kartlegge hvem som er i organisasjonens omgivelser. For å belyse hvem disse er tar jeg utgangspunkt i Hatch (2013) knyttet til organisasjon – omgivelse og model 4. presentert under. Det å definere hvem som er interessenter og deltagere i prosessene er en krevende øvelse, da det ofte er vanskelig å identifisere og kategorisere dem. Jeg ønsker allikevel å gjøre dette, da det vil lette den videre forskningen knyttet til problemstillingen på den måten at en har delt inn de ulike interessenter i sentrale kategorier istedenfor at alle de ulike flyter rundt uidentifisert. Ulempen ved å kategorisere på denne måten er at forskningen kan bli noe mer generaliserende, på den andre siden vil en slik kategorisering kunne gi et godt utgangspunkt for videre forskning innad i de ulike interessentgrupper.

**Model 4.** Interessegrupper i beslutninger om opprettelse/nedleggelse av stasjoner.



De ulike interessentgruppene knyttet til beslutningsprosessene i Sjømannskirken har jeg definert som følgende grupper:

1. Næringsliv/Partnere. Med denne gruppen mener jeg både næringslivet generelt representert ved selskaper som velger å etablere/legge ned virksomheter i utlandet, og det næringslivet som i dag er representert som samarbeidspartnere gjennom blant annet beredskapsavtaler med Sjømannskirken. Næringslivet er på den ene siden en viktig økonomisk bidragsyter inn i organisasjonen samtidig som næringslivet også i en grad setter premissene i noen tilfeller for hvor nordmenn velger å oppholde seg utlandet over kortere eller lengre tid. Eksempler på dette er Sjømannskirkens stasjoner i Okpo, Sør-Korea og Rio i Brasil som begge er stasjoner som er blitt opprettet etter ønske og økonomisk bidrag fra næringslivet. Per august 2015 har Sjømannskirken 228 registrerte partnere i næringslivet.

2. Sjømannskirkens medlemmer. Det er mulig å være medlem av Sjømannskirken og gjennom dette medlemskapet vil en få mulighet til å velge utsendinger til Sjømannskirkens generalforsamling samt velge medlemmer til regionstyrene i hvert bispedømme. Medlemmene av Sjømannskirken har altså innflytelse i en frivillig organisasjon der medlemmene danner det demokratiske fundamentet.
3. Brukerne av Sjømannskirken. Med brukerne av Sjømannskirken mener jeg alle de mennesker som på ett eller annet tidspunkt er i kontakt med Sjømannskirken. Som årsrapporten fra 2014 viser hadde Sjømannskirken over 800 000 treff med mennesker. Alle disse unike menneskelige treffene vil påvirke organisasjonen når det gjelder tilbakemeldinger på hva som oppleves som viktige kriterier for brukerne.
4. Lokale foreninger. De ulike stasjoner skal ifølge Sjømannskirkens grunnregler (vedlegg 4) også ha et kirkeråd eller ved enkelte stasjoner et kirkestyre. Kirkerådet bør i størst mulig grad gjenspeile målgruppen på den aktuelle stasjon. Kirkerådet velges av et årlig møte ved den lokale Sjømannskirke og skal ha 5-9 medlemmer som er valgt for en periode på 2 år. Kirkerådet skal fungere som et rådgivende organ for daglig leder på den enkelte stasjon og har som ansvarsområde å sikre lokal kompetanse og kontaktflate til beste for den enkelte Sjømannskirke med særlig henblikk på å gi råd vedrørende økonomiske, bygningsmessige og juridiske spørsmål. Når det gjelder kirkestyrene består de av 7 eller 9 medlemmer som utpekes, velges 3(4) medlemmer ved årsmøtet på den aktuelle stasjon, for så å bli utpekt av hovedstyret. De resterende medlemmer 4(5) utpekes direkte av hovedstyret. I tillegg til oppgavene et kirkeråd har skal et kirkestyre også forvalte den lokale Sjømannskirke etter de vedtekter som er fastsatt av hovedstyret i henhold til lokal lovgivning. I tillegg til de lokale kirkeråd og kirkestyrer opprettes de ulike foreninger som er knyttet formelt eller uformelt til Sjømannskirken. Dette er foreninger som representerer de norske miljøet i nærområdet eller ulike aktivitetsgrupper som er mer direkte knyttet opp mot den enkelte stasjon, som for eksempel basargrupper. Denne gruppen med interessenter var en sentral aktør når gjaldt beslutningsprosessen angående nedleggelse av stasjonen i Gøteborg.
5. Myndigheter. Det nære samarbeid mellom UD og Sjømannskirken gjennom mange år, har gjort partene i bedre stand til å løse krevende oppgaver til beste for nordmenn som trenger støtte og hjelp under sitt utenlandsopphold. I 2007 ble

samarbeidet for første gang formalisert i en overordnet avtale mellom UD og Sjømannskirken. På regjeringens hjemmeside kan en se at tirsdag 9. juni 2009 ble avtalen fornyet. Av Sjømannskirkens totale inntekter står ca 1/3 av dette som tilskudd over statsbudsjettet.

6. Ansatte. De ansatte er Sjømannskirkens viktigste ressurs, og har påvirkningskraft knyttet til beslutninger både gjennom valg av representanter til hovedstyret og generalforsamlingen, men også gjennom nærhet til beslutningstaker som Sjømannskirken medlemmer og ikke minst gjennom tilknytningen til de styrende organ.
7. Hovedstyret. Hovedstyret er det ledende organ i Sjømannskirken mellom Generalforsamlingene og er ansvarlig ovenfor denne. Hovedstyret er satt sammen av ulike deler av det norske samfunnet, både næringsliv, politiske organ, arbeidsgiverorganisasjoner og ansatte i Sjømannskirken. Hovedstyret er som vi ser av grunnreglene (vedlegg 4) valgte representanter fra Generalforsamlingen. Hovedstyrets medlemmer er en fast del av Generalforsamlingen.
8. Generalforsamlingen. Generalforsamlingen er Sjømannskirkens øverste organ med ordinære generalforsamlinger hvert 2. år, såfremt ikke forsamlingen selv unntaksvis bestemmer noe annet. Generalforsamlingen skal blant annet vedta hvor Sjømannskirken skal drive fast virksomhet.
9. Den norske kirke. Sjømannskirkens frie uavhengige karakter hindrer ikke at organisasjonen opptrer på vegne av Den norske kirken. Sjømannskirken blir anerkjent som representant for denne kirke i utlandet.
10. Daglig ledelse. Den daglige ledelse representerer de ansatte som er ansatt på Sjømannskirkens hovedkontor og har den overordnede daglige ledelsen av organisasjonen. Generalsekretæren er øverste leder og er ansvarlig ovenfor hovedstyret.

#### **4.5 Datakvalitet, validitet og reliabilitet**

Datakvalitet refererer til hvor velegnet det innsamlede materialet er til å belyse bestemte problemstillinger. Datakvaliteten til ett og samme datasett kan derfor variere, avhengig av hvilke problemstillinger som skal belyses (Grønmo 2004). Datakvaliteten kan bestemmes gjennom en vurdering av datamateriales reliabilitet og validitet.

## **Reliabilitet**

Reliabilitet referer til dataens pålitelighet. Pålitelighet kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomener (Grønmo 2004). Vi kan videre skille mellom to typer reliabilitet, stabilitet og ekvivalens. Stabilitet referer til graden av samsvar mellom data av samme fenomen som er samlet inn ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg på ulike tidspunkter. Forutsatt at det som undersøkes er stabilt, er reliabiliteten høy dersom det er stort samsvar mellom datainnsamlingen på de ulike tidspunktene. Ekvivalens er basert på samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt. Datamaterialet som er samlet inn er altså ikke påvirket av hvem som bruker undersøkelsesopplegget. Reliabilitet i form av ekvivalens er særlig viktig når datainnsamlingen gjennomføres av flere ulike personer, og når undersøkelsesopplegget omfatter mange indelser eller sammensatte skalaer, (Grønmo 2004).

I denne oppgaven vil reliabiliteten først og fremst dreie seg om nøyaktighet i det innsamlede og bearbejdede materialet, altså datamaterialets pålitelighet. Ved høy reliabilitet menes at datamaterialets variasjon i liten grad skyldes utformingen og gjennomføringen av datainnsamlingen, men at variasjonen i datamaterialet reflekterer reelle forskjeller mellom analyseenheter (Grønmo 2004).

Jeg har i denne oppgaven benyttet meg av tre ulike metodiske tilnæringer for å belyse problemstillingen. For å vurdere den samlede reliabiliteten på forskningsopplegget vil jeg vurdere de enkelte metodene hver for seg først, for så å samle det i en oppsummerende konklusjon.

Jeg startet med en kvalitativ dokumentstudie hvor jeg innhentet informasjon både fra organisasjonen selv og eksterne kilder som nettsidene til de aktuelle interessenter. Dokumentene som er hentet fra Sjømannskirkens hjemmeside, for eksempel det historiske arkiv, er utarbeidet av Sjømannkirken selv og vil reflektere organisasjonens syn på historiske hendelser. Videre vil dokumenter jeg har fått tilgang og tillatelse til å bruke variere med tanke på hvem i organisasjonen som har utformet dem. Dette gjelder spesielt dokumenter fra generalforsamlinger og kirkerådsmøter. Spredningen i dokumenttype og forfatter av dokumentene vil gi et balansert syn på hendelser selv om mye av informasjonen er utarbeidet av organisasjonen. Jeg har i bearbejdelsen av dokumentene forsøkt å analysere informasjonen objektivt uten forutinntatte antagelser, noe jeg mener å ha lyktes med. Jeg forutsetter at informasjonen som er tildelt meg er korrekt og

gjennspeiler de fakta jeg har undersøkt på riktig måte. Innsamlingen av dokumenter har jeg gjort ved å søke på nettsider og gjennom dialog med personer i organisasjonen som var involvert i de to beslutningsprosessene oppgaven omhandler.

Dokumentanalysen utgjorde deler av grunnlaget for spørreundersøkelsen hvor jeg ønsket å belyse sentrale spørsmål i prosessene med de som var direkte involvert.

Spørreundersøkelsen er utformet gjennom blant annet et dokument for utarbeidelse og bruk av spørreskjema som brukes av riksrevisjonen. Undersøkelsene er også gjennomlest og godkjent av min veileder ved Høgskolen i Molde. Spørsmål 7 og 9 viste stor variasjon på tilbakemeldingene, noe som kunne tillegges selve utformingen av spørsmålene. Ved gjennomgang av dokumentanalysen og senere oppklaring gjennom intervju viser det seg imidlertid at variasjonen reflekterer reelle forskjeller mellom analyseenhetene, og var knyttet til gruppetilhørighet og ikke utformingen eller gjennomføringen av undersøkelsen. Etter at spørreundersøkelsen var sendt ut ble jeg gjort oppmerksom på at spørsmål 10 ikke var relevant med tanke på Miami. Det vil alltid være knyttet usikkerhet til det innsamlede datamaterialets pålitelighet når en undersøker hendelser som fant sted 5 – 7 år tilbake i tid, da en må forutsette at enkelte av svarene kan være farget av diskusjoner og opplevelser i ettertid. Respondentene i undersøkelsene var imidlertid sentrale personer i prosessene og spørsmålene utformet på en konkret måte, slik at usikkerhet rundt selve spørsmålet ikke skulle oppstå. Undersøkelsene ble sendt til respondentene via e-post som i dag er en vanlig kommunikasjonsform som ikke er fremmed for mottakerne.

Reliabiliteten knyttet til intervjuene er den jeg synes er vanskeligst å fastslå.

Respondentene kan ha blitt farget av måten jeg gjennomførte intervjuene på, samtidig som de kunne ha et ønske om å forsterke at deres syn på prosessene den gang, var riktig. Jeg fikk imidlertid inntrykk av stor grad av åpenhet og et ønske om å gi så pålitelig informasjon som mulig. Ved bearbeidelse av informasjonen fra intervjuene valgte jeg å sette den opp mot tidligere innsamlede materiell, og fant liten grad av variasjon i forhold til informasjonen jeg tidligere hadde samlet inn.

Jeg vil gjennom en samlet vurdering mene at reliabiliteten knyttet til metodevalg og gjennomføringen av disse er tilfredsstillende.



## **Validitet**

Validiteten viser i hvilken grad undersøkelsesopplegget egner seg til å samle inn data som er relevante for problemstillingen, (Grønmo 2004). Ifølge Grønmo (2004) er det i praksis ikke mulig å oppnå perfekt validitet i samfunnsvitenskapelige studier, det finnes heller ikke presise mål på validitet, og det er ikke mulig å teste eller beregne validitet på en eksakt måte. Den viktigste framgangsmåten for å vurdere validiteten er å foreta systematiske og kritiske drøftinger av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og datamaterialet med vekt på de validitetstypene som er mest relevante for den aktuelle studien.

Når det gjelder validiteten i forskningen er det et mål på hvor godt det innsamlede datamaterialet er egnet til å belyse problemstillingen. I denne oppgaven er det en todelt problemstilling: **Hva er det som kjennetegner beslutningsprosessene knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner i Sjømannskirken? Og er det likheter/ulikheter i beslutningsprosessene?**

Jeg har valgt å gjennomføre studiet av de to casene knyttet til problemstillingen ved hjelp av tre ulike metodiske tilnærminger, to kvalitative og en kvantitativ. Begrunnelsen er at det ikke er foretatt en lignende studie av Sjømannskirkens beslutningsprosesser, og da heller ikke er samlet konkret informasjon om de valgte casene tidligere. Organisasjonen og beslutningsprosessene er også av en slik karakter at det er mange av de samme interessegrupper og personer som går igjen i de ulike beslutningsprosesser (dette vises senere i oppgaven), noe som kan føre til noe ensidig informasjon. Ved å bruke ulike metodiske tilnærminger ønsker jeg å samle så differensiert informasjon om casene som mulig.

Oppgaven er teoretisk informert av the garbage can model av Cohen mfl. (1972). En sentral del av arbeidet var derfor å identifisere deltagerne i de to prosessene, og å kartlegge i hvilken grad de påvirket beslutningstagerne og selve beslutningen. Interessentenes aktivitet i prosessen og tilnærmingen til ulike løsninger var også sentrale fenomener jeg ønsket å undersøke. I tillegg ønsket jeg å avdekke eventuelle likheter/ulikheter i de to prosessene.

Metodevalgene og gjennomføringen av undersøkelsene var utformet med tanke på å få et egnet datamaterial som samlet sett kunne belyse problemstillingen.

Dokumentinnsamlingen ble brukt for å avdekke hvilke interessentgrupper som var deltagere i prosessene og hvilke dokumenterte løsninger som ble vurdert i løpet av prosessene. Dokumentanalysen ga også nyttig informasjon med tanke på hvordan Sjømannskirken er organisert og hvordan beslutningshierarkiet offisielt er systematisert, gjennom blant annet grunnreglene. Dokumentet som knyttet seg til analyse av de enkelte stasjonenes målte oppnåelse på kriterier for blant annet beredskapseffekt var med på å belyse hva som initierer til beslutningsprosesser knyttet til opprettelser og nedleggelse av stasjoner.

Spørreundersøkelsen var utformet med fokus på å kartlegge hvilke grupper som til enhver tid var aktive og involverte i de ulike deler av prosessene. Jeg ønsket også å undersøke hvilke grupper som hadde størst påvirkningskraft og i hvilken grad de ulike gruppene opplevde å bli inkludert i prosessene. Jeg ønsket også at respondentene med egne ord skulle fremheve de sterke og svake sider ved prosessene, samt hvilke kriterier de oppfattet som de viktigste for selve beslutningen.

Gjennom intervjrunden var det en dypere forståelse av beslutningsprosessene som var i fokus. Her ønsket jeg at respondentene med egne ord gjennfortalte hvordan de og gruppen de tilhørte opplevde selve prosessen. Ved å intervjuere personer fra ulike grupper ønsket jeg å fange opp eventuelle variasjoner i fremstillingen av prosessene.

Ved å sammenligne funnene fra de ulike metodiske tilnærmingen ønsket jeg også å fange opp likheter/ulikheter i casene.

Etter min vurdering er både reliabiliteten og validiteten tilfredsstillende i denne oppgaven. Det hadde vært ønskelig med flere case og en større populasjon, spesielt knyttet til spørreundersøkelsen. Tid er en begrensning knyttet til arbeidet med denne oppgaven, så jeg valgte å gjennomføre de ulike metoder innenfor en kontekst som var håndterlig når det kom til innhenting og analyse av datamaterialet. Det hadde også vært ønskelig med et større mangfold med hensyn til både dokumentinnsamlingen og respondentene i de to andre metodene, da det som tidligere nevnt er hovedvekt av datamaterialet som er samlet inn gjennom Sjømannskirkens interne organer som dagens ledelse, ansatte og organisasjonens egen hjemmeside, samt dokumenter utformet i de samme organer.

## **Forskningsetikk**

Et eget sett av forskningsetiske normer er utformet med tanke på vitenskapens forhold til sine forskningsobjekter og datakilder, det vil si de personer, grupper, organisasjoner og institusjoner som blir utforsket eller bidrar med informasjon til forskeren (Grønmo 2004)

Før jeg startet arbeidet med oppgavne var jeg i kontakt med Sjømannskirkens generalsekretær for å avklare eventuelle utfordringer knyttet til informasjon som kunne bli belyst i oppgaven. Det ble også vedtatt at ledelsen og hovedstyret skulle informeres om arbeidet jeg skulle gjennomføre. Organisasjonen la vekt på at den ønsker å være så åpen som mulig og at all informasjon (utenom strategiske dokumenter, og dokumenter fra prosesser hvor deltagere fra andre organisasjoner deltok) kunne publiseres.

Jeg har hele tiden opplyst den enkelte respondent om forskningens formål, og den enkeltes mulighet til anonymitet og mulighet til å trekke seg fra de ulike undersøkelsene. Som jeg har beskrevet tidligere valgte to representanter fra hovedstyret, samt to deltagere fra prosessen i Gøteborg ikke å delta.

Det er ikke forsket på beslutningsprosessene knyttet til de to stasjoner tidligere, og all informasjon knyttet til forskningen er innhentet av forfatteren med tanke på å bringe ny kunnskap om beslutningsprosessene i Sjømannskirken.

Jeg har som tidligere nevnt selv arbeidet i organisasjonen, noe som har gitt meg en noe lettere tilgang til materialet, men det kan også føre til at enkelte av analysene i oppgaven er noe farget av mitt tidligere engasjement for organisasjonen.

## 5.0 Prosessen sett i lys av dokumentanalyse

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå og analysere dokumentene som er tilgjengelig i de to casene. Her er jeg særlig opptatt av å identifisere interessenter og analysere i hvilken grad ulike interessenter var aktive i prosessen. Jeg ønsker også om mulig gjennom dokumentene å kartlegge i hvilken grad de ulike interessenter hadde påvirkningskraft i selve prosessen og ved selve beslutningen. Avslutningsvis vil funnene bli sett i lys av the garbage can model.

Sjømannskirkens ledelse benyttet seg fremt til 2012 av en analysetabell som ligger vedlagt i en modifisert versjon, (vedlegg 6). Denne tabellen tok for seg kriterier som antall nordmenn i området, antall besøkende, avstand til Norge samt økonomiske og beredskapsmessige måltall. De ulike kriterier er vektet ulikt ut i fra hvor stor betydning de har for at Sjømannskirken skal nå opp til sine verdier og strategiske mål. I det vedlagte skjemaet som dannet noe av bakgrunnen for disse prosessene, ser vi at Gøteborg kommer svakest ut totalt av samtlige stasjoner, mens Miami er noe over middels vektet mot de andre stasjoner. Denne analysetabellen var ikke et verktøy som ble brukt til å ta beslutninger om opprettelser eller nedleggelse, men et verktøy som ble brukt for å lokalisere de stasjoner hvor en burde se nærmere på driften, enten ved omlegging, omlokalisering eller nedleggelse. Jeg har valgt å sladde store deler av informasjonen i vedlegget da den ikke er viktig for å belyse min problemstilling.

I det nevnte dokument kommer Gøteborg ut med en totalscore på 26,1 mens Miami får en score på 39,1. Det som skiller stasjonene fra hverandre i dette oppsettet er det diakonale perspektiv, avstanden til Norge, beredskapseffekten, signaleffekten og potensialet man kan spore for stasjonen med bakgrunn i de nevnte kriterier. Det er kun Gøteborg og en annen stasjon som får laveste score på potensiale (den andre stasjonen som fikk lavest score er i dag under avvikling).

I 2012 gikk organisasjonen vekk i fra denne typen analyse og over til det som refereres til som Sjømannskirkens verdenskart (vedlegg 5).

## **5.1 Gøteborgprosessen**

Da Sjømannsmisjonen besluttet å åpne ny stasjon i Gøteborg, hevet kritiske røster seg med spørsmål om det virkelig kunne være behov for en sjømannskirke bare noen timer fra den norske grensen. Da var man jo nesten hjemme ...

Daværende kronprins Olav la ned grunnsteinen 19. august 1957. Nybygget ble finansiert ved gaver fra norske og svenske venner, samt bidrag fra Hovedstyret. Olsokdagen i 1958 ble den nye sjømannskirken i Gøteborg innviet.

Nybygget viste fort sin berettigelse, i 1966 kunne de vise til over 95 000 besøkende. Dette tallet omfattet både et stort antall fastboende, studenter, sjøfolk og besøkende fra Norge.

I 1969 ble det satt i gang et nytt dugnadsprosjekt, da kjelleren under kirken skulle graves ut og 6000 dugnadstimer senere kunne "kirkoteket" på over 200 kvadratmeter, med tennisbane, skytebane, biljardbord og fotballspill innvies. For sjøfolk ble dette et populært alternativ til en kveld på byen.

Men også Gøteborg fikk merke endringen i skipstrafikken utover på 1970- og 80-tallet, både når det gjelder færre skip og kortere liggetid. I tillegg ble det nærmest slutt på studentene etter at skoletilbudene i Norge ble bedre, og antallet norske fastboende gikk også ned. I 2007 var samlet besøk på sjømannskirken kommet under 14.000.

### **5.1.1 Bakgrunn for nedleggelse av sjømannskirken i Gøteborg**

Nedgangen i besøkstallene tvang fram driftsendringer. Deler av kjelleren ble ombygget til hybler og sovesal, der man tilbydde overnatting. Det norske Generalkonsulatet flyttet inn i deler av lokalene. Åpningstiden ble redusert for å tilpasses et lavere aktivitetsnivå, men fortsatt ønsket Sjømannskirken nordmenn velkommen innom både i hverdag og fest i noen år til.

Sjømannskirkens generalforsamling vedtok i juni 2011 å legge ned Sjømannskirken i Gøteborg fra 1. september 2011. Behovet for Sjømannskirken var større andre steder. Bygningen ble overlatt til Norges Hus og gudstjenesten 28. august 2011 markerte avslutningen av 64 år virksomhet i Gøteborg.

### 5.1.2 Interessentene

I protokollene fra kirkerådsmøter kan en se at det var svært ulike oppfatninger rundt nedleggelsen av stasjonen i Gøteborg. Flere ulike interessentgrupper var involvert og aktive i deler eller hele prosessen. De som særlig blir fremhevet i protokoller er hovedstyret, den daglige ledelsen og lokalt ansatte. I tillegg er det flere interessenter utenfor organisasjonen som er aktive i prosessen hele eller deler av tiden. En av disse var Smyrnakirken som er en kristen menighet lokalisert i Gøteborg. Det var lenge samtaler om et eventuelt samarbeid mellom Smyrna og Sjømannskirken med tanke på samlokalisering i et nytt kirkebygg. Gøteborg kommune var involvert i prosessen rundt rivningstillatelse av det gamle kirkebygget for å bygge et nytt bygg som var rimeligere å drive, dette ble ikke godkjent av Gøteborg kommune. Norges Hus-gruppen som inkluderte blant annet det norske konsulat i Gøteborg ønsket å bygge et nytt samlings hus hvor de ulike norske interesser skulle være lokalisert, deriblant også Sjømannskirken. I tillegg til disse oppsto det flere mindre grupper som kjempet mot en nedleggelse. Dette var grupper som hadde sitt utspring fra enkeltpersoner i lokalmiljøet med en sterkt engasjement for stasjonen.

Dokumentene knyttet til nedleggelsen av Gøteborg legger vekt på usikkerheten i prosessen og de ulike alternativer, løsninger og deltagere som var involvert hele eller deler av prosessen.

Jeg vil sette ulike innspill fra gruppene i en tidsrekke, slik at den kan legges inn i tidsmodellen i kapittel 8.

1. juli 2010 ble det publisert en artikkel på Sjømannskirkens nettsider hvor daværende sjømannsprest uttaler ”dette er en stor mulighet til å utvikle sjømannskirken her i Gøteborg som står fremfor nye utfordringer i en ny tid. Sjømannskirken kommer til å fortsette i dagens kirkebygg frem til sommeren 2012”. Han oppfordret til at alle som ønsker fortsatt Sjømannskirkedrift i Gøteborg skulle engasjere seg i hvordan kirken skulle drives videre. Sjømannspresten legger vekt på at han forstår de som synes det er tungt å miste dagens kirkebygg. Sjømannspresten uttaler at han ser frem mot ny drift i nye lokaler.

29. september 2010 refereres det på Sjømannskirkens nettsider til et informasjonsmøte Sjømannskirkens generalsekretær har deltatt i tidligere samme uke i Gøteborg. Her informerer han om hvorfor organisasjonen ser på samdrift med Smyrna som en mulig

løsning for Sjømannskirken. Generalsekretæren la vekt på at Sjømannskirken til enhver tid må vurdere hvor den skal være og med hvilke ressurser. Det ligger i Sjømannskirkens natur å være i bevegelse og flytte ressurser ut fra hvor behovet er størst. Under dette møtet ble det også lagt frem en tanke om å etablere en stiftelse som kunne overta driften og virksomheten ved Sjømannskirken i Gøteborg. Det var ca 170 tilstede på informasjonsmøtet.

26. Januar 2011 publiseres det på Sjømannskirkens nettsider at Sjømannskirken og Smyrna i enighet har valgt å avslutte samarbeidet knyttet til at Smyrna ville ta over kirkebygget. Bygget skulle rives, for så å sette opp et nytt bygg, hvor Sjømannskirken ville være en av brukerne, men uten ansvar for bygget.

1. Februar 2011 var generalsekretæren i møte med kirkerådet i Gøteborg for å informere om og drøfte den videre situasjon. Sjømannskirken har fortsatt som hensikt å bli frigjort fra ansvar for kirkebygget og tenke nytt om driften i Gøteborg ble det uttalt. Det lokale kirkerådet gav sin tilslutning til at initiativtakerne bak et "Norges Hus" kunne arbeide videre ovenfor Gøteborg kommune og potensielle samarbeidspartnere og andre norske interesser i byen. Det var da allerede avklart at Norges Hus ikke ville være en del av Sjømannskirken. Videre ble det informert om at generalsekretæren ville legge frem en sak om framtidig drift i Gøteborg i Sjømannskirkens hovedstyre 10. mars.

10. mars 2011 publiserer det på Sjømannskirkens side at hovedstyret vil fremme et forslag om nedleggelse av fast virksomhet i Gøteborg.

Et forslag om å bevare og integrere det tradisjonsrike kirkebygget i Gøteborg i et nytt Norges Hus, ligger an til å bli løsningen på en dyp konflikt. Det vil være en lykkelig løsning for alle parter uttaler Sjømannskirken generalsekretær til Vårt Land i april 2011.

### **5.1.3 Dokumentanalyse av Gøteborg-prosessen**

Bakgrunnen for prosessen rundt nedleggelsen av Sjømannskirkens stasjon i Gøteborg finnes i kartleggingen gjort i forkant av Sjømannskirkens ledelsen. De har en årlig gjennomgang av alle stasjoner, hvor de har et sett kriterier som måler en eksisterende stasjons oppnåelse av de verdier og strategiske mål som til en hver tid er gjeldende for

organisasjonen. Kriterier som antall nordmenn som oppholder seg over kortere eller lengre tid, behovet for prestetjeneste og økonomi er blant kriteriene som legges til grunn. De samme kriterier legges til grunn når en ønsker å se på muligheten for å åpne en stasjon. Gøteborg kom lavt ut på mange kriterier og organisasjonen ønsket å se nærmere på driften i Gøteborg. Et av kriteriene som kom svakt ut var de økonomiske kriterier knyttet til bygget sjømannskirken var lokalisert i. Sjømannskirken ønsket derfor å se på muligheten for nye lokaler hvor en ønsket å se om det kunne være aktuelt å samarbeide med andre om et felles bygg.

Dokumentene viser at Sjømannskirkens ledelse ved generalsekretær samt den lokale ledelsen på stasjonen i Gøteborg var svært involvert gjennom hele prosessen fra initieringen til avslutningen av prosessen. De andre grupper som Smyrnakirken og gruppen bak Norges Hus kom sterkere inn i bildet da muligheten om samlokaliseringen og endret driftsform ble et alternativ. Selve initiativet til denne samlokaliseringen ble tatt av den daværende sjømannsprest og daglige ledelse i Gøteborg i samråd med Smyrnakyrkan, som ble tatt videre til Gøteborg kommune for forhandlinger om byggets muligheter. utfordringer for Smyrnakyrkan både internt og tidsaspektet en eventuell godkjenning fra kommunene vil ta fører til at Sjømannskirkens ledelse velger å avslutte dette samarbeidet i januar 2011. I møtet i februar 2011 informerer ledelsen ved generalsekretær at et hovedpunkt for organisasjonen er å bli frigjort fra ansvar for kirkebygget og tenke nytt. Det lokale kirkerådet som også har vært aktive gjennom store deler av prosessen gav sin tilslutning til at initiativtakerne bak Norges Hus kunne arbeide videre ovenfor Gøteborg kommune og potensielle samarbeidspartnere og andre norske interesser i byen for å finne en løsning for de norske interesser i byen. Videre ble det avklart at Norges Hus ikke ville være en del av Sjømannskirken. 10. Mars 2011 la Sjømannskirkens ledelse ved generalsekretærene frem sitt forslag om situasjonen i Gøteborg frem for hovedstyret som samme dag fremmet et forslag om å legge ned Sjømannskirkens faste virksomheten i Gøteborg.

Generalforsamlingen vedtok i slutten av juni samme år å legge ned den faste virksomheten i Gøteborg etter at hovedstyret hadde levert sin klare anbefaling.

Vedtaket ble mottatt med bedrøvelse blant nordmenn i Gøteborg, som finner det merkelig at man så raskt har endret standpunkt så radikalt. Samtidig uttaler initiativtakerne bak



Norges Hus at de på kort tid har fått på plass en alternativ løsning som forhindrer rivning av kirken, samtidig som Sjømannskirken slipper å betale for driften. Kirkens lokaler blir helt intakte som de nå, og vi vil satsen på fortsatt kirkelig arbeid innenfor rammene av det nye Norge Hus, uttaler initiativtakerne. Generalsekretærene sier at han kan forstå at noen stiller spørsmål ved at Sjømannskirken kan gå inn for nedleggelsen av en stasjonen som de for kort tid siden arbeidet for å finne et alternativt lokale til. Den gang var den løsningen som er kommet opp om etablering av Norge Hus ikke aktuell. Det kan se ut som om denne prosessen har gjort det mulig å få Gøteborg kommune med på en løsning som var umulig for ett år siden, uttaler generalsekretæren til Vårt Land 5. april 2011.

#### **5.1.4 Oppsummering dokumentanalyse Gøteborg**

Prosesen ble altså startet med det utgangspunkt at Sjømannskirken ønsket å se på driftsformen for stasjonen i Gøteborg med bakgrunn i den svake scoren stasjonen fikk på organisasjonens kriterier knyttet til drift. Tidlig i denne fasen kom forslaget om samlokalisering inn, da først med Smyrnakyrkan, noe som kunne fristille Sjømannskirken for ansvaret med kirkebygget. Dette ville endret Sjømannskirkens forpliktelser og gitt mulighet til endret driftsform i Gøteborg. Forslaget ble møtt med motstand da dette forslaget innebar at kirkebygget skulle rives for så å erstattes med et nytt bygg for samlokaliseringen. De lokale krefter ønsket å bevare bygget og kom raskt på banen når sporet med Smyrnakyrkan ble avsluttet. Gruppen bak Norges Hus ønsket å bevare bygget samtidig som de tok over forpliktelsene ovenfor Gøteborg kommune. Dette var en ny retning som Sjømannskirkens ledelse så på som en god løsning for de involverte parter. Sjømannskirken fikk endret sine forpliktelser samtidig som de lokale nordmenn fikk bevare et kirkebygg som var av stor betydning for mange.

#### **5.2 *Prosesen i Miami***

I 1981 var det i underkant av 600 norske skip som anløp Miami, i tillegg til et stort antall danske og svenske båter og andre båter med norsk besetning. Det var cruiseskipene som dominerte trafikken, men også containerskipene var mange. Norsk skipsfart på Miami var i kraftig vekst, og det var forventet enda større trafikk i årene som kom. Også antallet innflyttede nordmenn økte på denne tiden, de fleste med arbeid direkte eller indirekte knyttet til skipsfarten. Også mange cruiseturister og norske studenter hadde behov for

kirkelig kontakt viste det seg.

De første årene gjorde en trailervogn nytten som sjømannskirkens kontor. Den lå strategisk plassert i havnen, som nærmeste nabo til Sjøfartsdirektoratets velferdskontor for sjøfolk. Herfra drev sjømannspresten oppsøkende virksomhet på skipene som kom inn til de ulike havnene i Miamiområdet. Presteboligen ble samlingssted for de fastboende nordmennene, og gudstjenester og andre arrangementer ble holdt i kirken til den lokale luthersk-skandinaviske menigheten.

I 1985 bygget Sjøfartsdirektoratet et eget senter for sjøfolk i Miami, Leiv Eriksson Centre, og Sjømannskirken fikk også flytte inn her. Sjømannskirken fikk nå, i tillegg til kontorplass, en kirkestue og et leseværelse hvor folk kunne komme inn for en vaffel. I 1988 ble senteret ytterligere utvidet, og sjømannskirken og velferdskontoret kunne konsolidere samarbeidet sitt i en egen norsk avdeling. Siden velferdskontoret distribuerte aviser, arrangerte sportsaktiviteter og organiserte andre praktiske ting for sjømennene, kunne sjømannspresten konsentrere seg om å etablere kontakt og være en god samtalepartner på skipsbesøkene sine. En ordning hvor presten med jevne mellomrom fulgte med på cruiseskipene mot neste destinasjon ble en vanlig i Miami, og var populært blant både mannskapene og rederiene.

### **5.2.1 Bakgrunn for opprettelse av Sjømannskirken i Miami**

I 1999 trakk Sjøfartsdirektoratet seg ut sammen med Sjømannsforbundet som også hadde vært involvert i driften, og det ble klart at også Sjømannskirken måtte se seg om etter andre lokaler.

Gjennom 1990-årene og første halvdel av 2000-årene var den norske skipstrafikken, og særlig da cruisetrafikken, på Miami stadig økende. På slutten av tiåret skiftet imidlertid en rekke av cruisebåtene anløpshavn, i tillegg til at de norske containerskipene mer eller mindre forsvant fra Port of Miami.

I samme periode økte imidlertid interessen for norske investeringer i området, og flere nordmenn flyttet til Miami. Det ble derfor lagt mye arbeid i å skulle fungere som en hverdagskirke for de fastboende – med mellom annet månedlige gudstjenester og arrangementer hver torsdag kveld. Samarbeidet var tett med de norske miljøene som den norske shipping klubben og Sons of Norway. Kirken fungerte også fremdeles som

støtteapparat for norske studenter og turister i området.

Behovet for en egen kirke i Miami hadde vært åpenbar i årevis, ettersom mangelen på et eget kirkerom gjorde det vanskelig å invitere til faste og hyppige arrangementer. Likevel var det ikke før i 2011 at H.K.H. Kronprinsesse Mette-Marits kirke, Scandinavian Church and Center kunne innvies.

Sjømannskirken tilbyr per 2015 en rekke tjenester og aktiviteter for både sjøfolk og fastboende. I tillegg til oppsøkende arbeid, gudstjenester og vielser, arrangerer kirken mellom annet søndagsskole, barnegrupper, ungdomskor, filmkvelder torsdagsklubb og åpen kirke.

### **5.2.2 Interessentene**

Fra referater fra hovedstyremøter samt annet tilgjengelig material kommer det frem at det er flere ulike interessegrupper knyttet til prosessen i Miami. I tillegg til hovedstyret, den daglige ledelse og lokalt ansatte, var de lokale grupper svært aktive i denne prosessen. Flere ulike lokale grupper bestående av næringslivsinteresser, myndigheter og de andre skandinaviske kirkesamfunn gikk sammen om denne prosessen.

### **5.2.3 Dokumentanalyse Miami-prosessen**

Som bakgrunnsmateriale knyttet til opprettelsen av stasjonen i Miami, er følgende dokumenter lagt til grunn: Fremlegg og referat fra hovedstyrets møter knyttet til denne opprettelsen, vedtakene fattet i hovedstyret, dokumentasjonen som ble benyttet som bakgrunnsmateriale for prosessen, samt informasjonen som er elektronisk tilgjengelig gjennom Sjømannskirken og andre medier sin nettside.

Den første rapporten som ligger til grunn tidsmessig er fra et stasjonsbesøk ved den daværenede lokaliteten i havnen i Miami oktober 2005. Rapporten bygger på synspunkter fra ansatte som ikke er i ledelsen, samt lokale foreninger, representert ved kirkerådet. I denne rapporten legges det vekt på at lokalitetene Sjømannskirken disponerer i Leiv Erikson Center ikke på noen måte er tilfredsstillende for hverken besøkende eller ansatte. Lokalene er lekk og det "florerer" av sopp i følge dokumentet. Det legges vekt på at det over flere år har vært en prosess for å erstatte senteret med nye lokaler, hvor

Sjømannskirken var tiltenkt en plass, og dette har vært en av årsakene til å fortsette i disse uegnede lokalene. Hovedproblemet med det nye internasjonale sjømannssenter ser ut til å være at havnemyndighetene ikke har villet ta noen beslutning i de forslag til løsninger for velferdssenteret som er blitt fremmet. I denne rapporten legges det også til grunn det store potensialet i området for Sjømannskirken, med en stadig økende mengde nordmenn som oppholder seg i området både over kortere og lengre tid.

Fra en rapport skrevet i april 2006 av daværende generalsekretær og daværende utenlandssjef for USA, legges det stor vekt på at Sjømannskirken i Miami ikke er herre i eget hus, noe som skaper problem på flere områder. Det henvises til den tidligere rapport hvor den dårlige tilstanden på lokalitetene blir oppgitt, samt at Leif Erikson Center hvor Sjømannskirken i dag har en del av lokalet, ikke har fått fornyet sin leie av tomt i havneområdet. I tillegg hadde myndighetene strammet inn på sikkerhetsrutinene i havna noe som til tider førte til at besøkende til Sjømannskirken ble nektet adgang. Sjømannskirken har på det tidspunktet leid lokaler hos Immanuel Lutherans Church hvor det blant annet har blitt holdt barneklubber og andre aktiviteter. Disse lokalene er heller ikke egnet til Sjømannskirkens bruk, samtidig som menigheten i Immanuel Lutherans Church benytter seg mer og mer av en større del av lokalet selv. Det legges stor vekt på at Sjømannskirken i Miami nå er ved et veiskille: ”usikkerheten rundt LECs fremtid, de utviklingstrekk vi ser for havnen og manglende løsninger i Immanuel Lutherans Church tvinger frem andre løsninger for virksomheten vår. Med henhold til driften er våre utfordringer og muligheter mange”. Dette direkte referat fra rapporten belyser situasjonen slik den var, sett fra Sjømannskirkens ledelses side.

Videre i rapporten presenteres arbeidet som er gjort lokalt av ansatte og de lokale foreninger, med kirkerådet som det samlede ledd for disse. De viser til muligheten for at Sjømannskirken kjøper egen tomt og etablerer en egen stasjon i Miami. Den aktuelle eiendommen og de arbeider som må gjøres på tomten før den kan benyttes presenteres. Generalkonsulen i Miami uttaler at de vil svært gjerne finne en løsning hvor konsulatet flytter dit Sjømannskirken ønsker å etablere seg. Det legges frem en foreløpig økonomisk prognose for kjøp av tomt og ombygging av den eksisterende bygningsmassen på tomten, samt informasjon om at både ansatte og kirkerådet var meget begeistret over det aktuelle stedet. Rapporten avsluttes med at det lokale kirkeråd og stab var i ferd med å sjekke ut muligheter og strategi for en lokal fundraising.

I oktober 2006 legges en rapport fra biskopen frem. Han legger vekt på det viktige arbeidet Sjømannskirken gjør i Miami og møter mennesker som anerkjenner Sjømannskirken og uttaler at de trenger den. Biskopen møter også en stab med stor entusiasme og motivasjon, og ser iver og vilje til noe nytt. Biskopen poengterer at ved flere av Sjømannskirkene i USA henger de skandinaviske flagg sammen, og at det slik synliggjøres at i utlandet er skandinaver å regne for landsmenn. Biskopen gir sin fulle støtte til videre arbeid med etablering av et skandinavisk senter under Sjømannskirken.

I mars 2007 legges frem et forslag til kjøp av eiendommen frem for hovedstyret med en kostnadsramme for kjøpet på \$1.350 mill. Ved å legge inn et bud på eiendommen ville en også parallelt søke alle godkjenninger det var behov for, for å realisere drømmen om en egen kirke i Miami. Hovedstyret godkjente kjøp av eiendommen og satte en øvre kostnadsramme for kjøpet til \$1.4 mill. Hovedstyret bevilget samtidig NOK 3,5 Mill til kjøpet, mens resten skulle finansiere ved lokalt låneopptak.

I oktober 2007 drøftes det om prosjektet skal planlegges som et Community Center eller som en ren norsk Sjømannskirke. Fordeler og ulemper med begge løsninger diskuteres. Fordelen ved en drift som Center veier tyngst og spesielt med bakgrunn i at det vil kunne samle hele det skandinaviske miljøet på et sted.

I hovedstyret mars 2008 legges nye økonomiske beregninger frem som viser at nye estimater gir en total kostnad som ligger \$ 535.000 over det tidligere estimatet hovedstyret la til grunn for beslutningen i oktober 2007. Det legges også frem tall for det pågående innsamlingsarbeidet, som sammen med andre økonomiske tilskudd vil gi et fullfinansiert anlegg.

Hovedstyret vedtar å øke bevilgningene med ytterligere NOK 5,5 Mill og fastsetter den økonomisk rammen for prosjektet Sjømannskirken/Scandinavien Center in Florida til \$3.775.000

I september 2008 kommer ytterligere korrigeringer på den økonomiske rammen frem. Denne gang har kontraktørene kommet med sine estimater og deres beregninger ligger \$1.5 - \$2 mill over de tidligere rammer som var satt.

Våren 2009 gikk prosjektet over i en ny fase. De fleste administrative prosesser var i ferd med å bli gjennomført, men det var fremdeles knyttet stor usikkerhet til de økonomiske estimater. De nye estimater gitt i september 2008 blir nå bekreftet og prosjektet er dermed underfinansiert. De tidligere beregninger var feilaktige og ledelsen og hovedstyret hadde ikke hatt riktig informasjon for vurderingen av prosjektet. Det ble umiddelbart tenkt at prosjektet ikke kunne gjennomføres.

I et skriv til hovedstyret senere samme år legges ulike alternativer for prosjektet frem. En stor utfordring med å endre prosjektet var ovenfor det norske og skandinaviske miljøet i Miami og området rundt. Dersom man endret/utsatte prosjektet var en redd det ville ødelegge tillitten til Sjømannskirken, samt det faktum at det sannsynligvis ikke være mulig å skape engasjement og entusiasme for et nytt prosjekt og en ny Sjømannskirke.

3.mai 2010 legges de siste økonomiske beregninger frem for hovedstyret med en total kostnadsramme på \$ 5.670.000, noe som også inkluderte lokal fundraising på \$ 1.675.000. Det ble også lagt frem en detaljert finansieringsplan over prosjektet som viste at det på det tidspunkt manglet et beløp tilsvarende \$3.6 mill for å fullføre prosjektet, et beløp som det var gitt tilsagn om lån på fra DnB.

Hovedstyret tok til etterretning de fremlagte prognoser og budsjett og vedtok igangsetting av siste del av prosjektet med byggestart i mai og innvielse av ny sjømannskirke sommeren 2011.

#### **5.2.4 Oppsummering dokumentanalyse Miami**

Dokumentasjonen viser en svært langt prosess med første rapport allerede i oktober 2005. Den eksisterende lokaliseringen i velferdssenteret Leiv Erikson Center var uholdbar både for besøkende og ansatte, med tanke på byggets tilstand. Det ble også senere klart at senteret ikke fikk fornyet sin leiekontrakt samtidig som de andre lokalene i Immanuel Lutherans Church ble mindre og mindre disponibel for sjømannskirkens virksomhet. Det var også utfordringer knyttet til den økte sikkerheten på havnen, noe som førte til at enkelte dager kunne besøkende til kirken bli nektet adgang.

De lokale foreninger representert ved kirkerådet og de ansatte på stasjonen kom tidlig inn i bildet med et sterkt engasjement og energi for å etablere en ny stasjon i Miami. De lokalt

engasjerte fant tidlig en ny mulig lokalisering for en ny stasjon som ville tilfredsstille både de eksisterende og fremtidige behov for organisasjonen lokalt. De var også raskt ute med tanke på lokal finansiering av prosjektet og viste med dette en vilje til å bidra økonomisk også lokalt.

Sjømannskirkens ledelse var tidlig ute og etablerte en prosjektgruppe som bestod av medlemmer fra det lokale kirkeråd, de lokalt ansatte, sjømannskirkens generalsekretær, en svensk og en dansk representant samt utenlandssjefen for Sjømannskirken, som også fungerte som prosjektets leder. Det lokale kirkeråd og den lokale stab var tidlig ute med etablering av et fundraising team, som laget strategi og gjennomførte arbeidet i henhold til planer. Kommunikasjonen mellom de ulike grupper både mellom de lokale, de ledelsesbaserte grupper og gruppene imellom var åpen og god. De lokale interesser har åpen kommunikasjon inn mot prosjektgruppen, som igjen har åpen og tett dialog med hovedstyret.

Underveis i prosessen viser det seg at de økonomiske estimatene som var lagt til grunn for beslutningen om kjøp av tomt, var alt for lave. De økonomiske utfordringer virker som å være det enkeltelementet som har fått mest oppmerksomhet gjennom siste del av prosessen. Sjømannskirkens ledelse og hovedstyret var redd for å ødelegge tillitten til Sjømannskirken dersom man endret/utsatte prosjektet. De trodde heller ikke det var sannsynligvis eller mulig å skape engasjement og entusiasme for et nytt prosjekt og en ny Sjømannskirke. I et dokument og et intervju som jeg gjennomførte senere kommer det frem at representanter fra de lokale interesser var invitert til hovedstyremøtet 3. mai 2010 hvor de garanterte for de ekstra økonomiske forpliktelser sjømannskirken tok på seg grunnet de nye estimater på prosjektet. I det samme møtet ble vedtaket om igangsetting av byggingen gjort.

### ***5.3 Sammenlignende dokumentanalyse***

I dette avsnittet ønsker jeg å sammenligne casene slik at resultatene kan presenteres inn i the garbage can modell. Jeg vil da spesielt legge vekt på deltagerne, engasjementet til de ulike grupper og om det er grupper som skiller seg ut med tanke på grad av påvirkning på den endelige beslutning. Jeg har tidligere også introdusert tanken om å sette de ulike elementer i prosessene inn i en tidslinje for å identifisere om det er perioder i prosessene som er spesielt kritiske for den endelig beslutning.

Det første dokumentet som blir omhandlet gjelder begge de to casene. Det er analysetabellen som ble brukt som en indikator på tilstanden til den enkelte stasjon. Gøteborg kom dårligst ut på totalscore av alle stasjoner, mens Miami fikk en score som plasserte dem noe bedre enn medianverdien for alle stasjoner. Det som skilte stasjonene fra hverandre var flere punkter, særlig det siste punktet i tabellen som er referert til som potensiale, skiller de to stasjonene i stor grad fra hverandre. Stasjonen i Gøteborg kom ut med dårligst score på dette kriteriet, mens Miami kom ut med nest beste score.

Initieringen til prosessene for de to stasjoner var noe ulik. Prosessen i Gøteborg ble startet med en tanke om en mulig endring av driften basert på blant annet scoren fra analysetabellen, mens prosessen i Miami ble initiert med bakgrunn i de svært dårlige lokalene Sjømannskirken disponerte i Miami, samt at Leiv Erikson Center ikke fikk fornyet leiekontrakten på bygget som Sjømannskirken disponerte deler av. Begge prosessene startet altså med bakgrunn i et behov for endring av den eksisterende driftsform, men med ulikt utgangspunkt med tanke på analysetabellen. I begge prosesser var lokaliseringen den største utfordringen for organisasjonen. I Gøteborg hadde man egen kirke, men på grunn av store endringer i driftsgrunnlaget var dette bygget for dyrt å drifte i forhold til situasjonen. I Miami stod man etter utløpet av den eksisterende leiekontrakt uten et sted å være, og derfor startet man en prosess hvor man måtte ta stilling til om å legge ned virksomhet eller finne nye lokaliteter. I analysetabellen viser man at stasjonen hadde svært stort potensiale samtidig som det scorer høyt på flere av de sentrale kriterier. En annen ting begge prosessene hadde tilfelles var usikkerheten rundt fremtidig drift. I følge Sjømannskirkens grunnregler skal opprettelse og nedleggelse av fast virksomhet besluttes av generalforsamlingen, mens midlertidig opprettelse og nedleggelse, samt kjøp kan avgjøres av hovedstyret.

Det lokale engasjementet ble tidlig bekreftet i begge casene. Det er imidlertid ulikheter i hvordan dette engasjementet ble etablert, samt i hvilken grad de lokale interessentene hadde påvirkningskraft på prosessen. I Gøteborg var det enkeltpersoner hos de ansatte som stod bak det første initiativet om en mulig samlokalisering med andre organisasjoner. Det lokale kirkeråd ble siden informert via andre kanaler og oppfattet dette som et tillitsbrudd. Et tillitsbrudd som forplantet seg videre både mellom de ulike grupper og til en hvis grad i gruppene internt. Det var også en overraskende vending for mange at man så muligheten for at selve bygget skulle rives for å erstattes med et mer moderne bygg tilpasset de nye



tider. Etter dette kan det virke som en noe todelt målsetting for de ulike gruppene ble etablert. De interne aktørene i Sjømannskirken med unntak av enkelte lokalt ansatte, så på en mulig samlokalisering med Smyrnakirken som en mulighet for fortsatt tilstedeværelse og endret drift, mens flere av de lokale grupper og enkeltpersoner så på dette som en trussel mot et bygg og en trygg havn de hadde et sterkt forhold til.

I Miami kan vi se en annen tilnærming knyttet til samarbeidet og en felles målsetting for de involverte grupper. Det ble raskt etablert en prosjektledelse styrt fra ledelsen i Norge som også inkluderte de andre skandinaviske miljøer, samt deltagere fra de lokale interessegrupper. Det ble også satt ned en egen gruppe lokalt som skulle stå ansvarlig for fundraising til et nytt kirkebygg. Disse to separate gruppene hadde tidlig et felles mål, og kommunikasjonen dem imellom var god. Sjømannskirkens hovedstyre ble godt informert og oppdatert om prosessen og støttet det videre arbeid på tross av store økonomiske avvik. Denne støtten fra hovedstyret ble begrunnet med stort lokalt engasjement og de finansielle garantier de lokale til slutt stilte.

I januar 2011 ble det klart at en muligheten for samlokalisering med Smyrnakirken og den påfølgende rivning av kirkebygget ble stoppet. Dette åpnet opp for et nytt lokalt inspirert initiativ hvor en ønsket å ta over bygget i den forfatning det var og danne ett nytt senter under navnet Norges Hus, hvor det var ønskelig at også Sjømannskirken skulle være tilstede. Dette initiativet fristilte Sjømannskirken helt for de økonomiske forpliktelser for bygget, og ville også slik enkelte så det, også være en god løsning for de lokale interessegrupper som ønsket å bevare bygget for fremtiden. Kort tid etter dette møtet i kirkerådet hvor ideen ble presentert, ble det levert en sak om framtidig drift i Gøteborg til Sjømannskirkens hovedstyre. 10. Mars 2011 publiserer det på Sjømannskirken sin side at hovedstyret vil fremme et forslag om nedleggelse av fast virksomhet i Gøteborg.

I Miami er det de økonomiske utfordringer knyttet til prosessen som har meste omtale i dokumentene. Alle grupper er gjennom hele prosessen samlet om et felles mål, og det sterke engasjementet lokalt samt viljen til å bidra økonomisk fra de ulike grupper lokalt, også fra de andre skandinaviske grupper, gjorde det vanskelig for hovedstyret å endre eller avslutte prosjektet. Når i tillegg de lokale tok et ansvar for de økonomiske forpliktelser godkjente hovedstyret vedtaket om å starte byggingen av det nye kirkesenteret i Miami.

Beslutningen i disse to prosesser er tatt på ulikt nivå i organisasjonen, noe som skyldes det ulike ønsket om endelig resultat fra hovedstyret. Som nevnt tidligere kan hovedstyret selv besluttet kjøp av eiendom, samt midlertidig opprettelse og nedleggelse av fast virksomhet. Hvis det derimot blir snakk om permanent opprettelse eller avslutning av fast virksomhet må det besluttes av generalforsamlingen. Prosessen i Gøteborg gikk derfor hele veien til generalforsamling etter at hovedstyret hadde fremmet et forslag om å avvikle virksomheten i Gøteborg, mens det i Miami ikke gikk mot avvikling, men mot omlokalisering av virksomheten.

Hvis en setter dette i perspektiv om hvem som har mest makt over beslutningene, kan en tenke at det er hovedstyret. Om en fokuserer på hvem som har størst påvirkning på beslutningene, vil jeg komme nærmere tilbake til det i kapittel 8 hvor informasjonen fra det samlede datamaterial skal sees i lys av the garbage can model.

## **6.0 Prosessen sett i lys av data fra spørreundersøkelsen.**

Bakgrunnen for spørreundersøkelsen var å utforske grupper av interessenter som hadde vært aktive i prosessene og i hvilken grad de opplevde at de hadde påvirkning i selve prosessen, og i forhold til selve beslutningen. Videre var hensikten å undersøke i hvilken grad de opplevde å bli inkludert/hørt i prosessen, og om de opplevde at enkelte grupper hadde større påvirkningskraft enn andre. Sett i lys av Cohen mfl. (1972) er dette relevante spørsmål som vil være med på å plassere Sjømannskirkens beslutningsprosess inn i konteksten fra anarki til systematisk organisering. Ved å sammenligne to ulike prosesser vil en kunne antyde om det er ulikheter knyttet til prosessene i de to casene.

I det følgende skal jeg presentere svarene fra spørreundersøkelsen (vedlegg 2 og 3). Jeg velger å dele denne delen i to, med en skjematisk presentasjon og diskusjon av funnene i undersøkelsene først, for så å samle de mest sentrale funnene i en konklusjon.

### **6.1 Presentasjon av funn**

De to første spørsmålene i skjemaet omhandlet i hvilken grad respondentene var aktive i prosessen rundt opprettelsen i Miami og nedleggelse av Sjømannskirkens stasjon i Göteborg, og hvilken interessentgruppe respondenten tilhørte. Respondentene som har svart representerer alle de alternative grupper utenom samarbeidspartner næringsliv, hvor ingen respondenter ønsket å svare. Svarene viser variasjon m.h.t grad av involvering. Denne variasjonen og gruppetilhørigheten velger jeg å kommentere under de enkelte punkt hvor det er aktuelt, og hvor det eventuelt kan belyse eventuelle ulikheter. Årsaken til at jeg ikke presenterer disse to punktene eksplisitt i presentasjonen under, skyldes at det i enkelte grupper er få medlemmer og dermed vanskelige å anonymisere om grad av involvering og gruppetilhørighet presenteres.

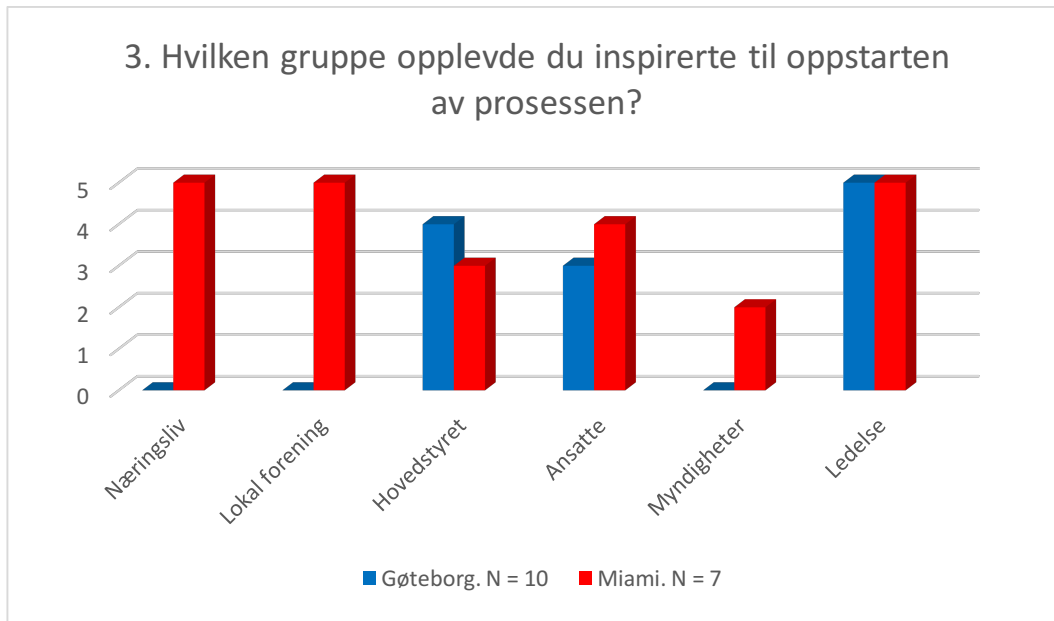
Spørreskjemaet er bygget opp slik at det setter fokus på de områder i prosessene som er interessante i forhold til strømningsmodellen. De sentrale tema jeg ønsket å kartlegge var hvilke grupper som til enhver tid var aktive og involverte i de ulike deler av prosessene. Det er spesielt spørsmål tre og fire som omhandler det Cohen mfl. (1972) omtaler som flytende deltagelse. De neste spørsmålene fra 5 til og med spørsmål 10 tar for seg hvilke grupper som opplever å ha størst påvirkningskraft inn mot den endelige beslutningen, og

også i hvilken grad de ulike grupper opplevde å bli inkludert i prosessene. Spørsmålene omhandler også i hvilken grad det var tillit mellom gruppene i prosessen. I spørsmål 11 ønsket jeg at respondentene med egne ord skulle fremheve sterke og svake sider ved prosessene. Dette spørsmålet var det ikke alle respondentene som svarte på. Det siste spørsmålet omhandlet hvilke kriterier som ble oppfattet som de viktigste for selve beslutningen.

For å sammenligne funn knyttet til henholdsvis Gøteborg og Miami velger jeg å kommentere de ulike funnene punktvis, for så å sammenfatte funnene i en konklusjon i neste avsnitt.

Etter at spørreundersøkelsen var sendt ut, ble jeg gjort oppmerksom på at spørsmål 10 ikke var formulert riktig. Bakgrunnen for dette var at jeg ikke hadde forstått grunnreglene (se vedlegg 4) korrekt. Hovedstyret i Sjømannskirken kan fatte beslutning om kjøp av eiendom og videreføring av drift i et område hvor organisasjonen er tilstede. Når det gjelder opprettelser av stasjoner på nye steder, må det vedtas i generalforsamling. Det samme gjelder for nedleggelse av fast virksomhet som også må vedtas i generalforsamling. Før spørreundersøkelsen var sendt ut, hadde jeg oppfattet det slik at generalforsamlingen måtte vedta alle beslutninger rundt etablering av ny fast lokasjon for en stasjon. Jeg har allikevel valgt å presentere resultatet fra dette spørsmålet, da respondentene svarte konkret og likt både når det gjaldt nedleggelsen i Gøteborg, som var et vedtak fra generalforsamlingen, og opprettelsen i Miami som var et hovedstyrevedtak.

**Figur 1.** Sentrale grupper i oppstartsprossen. 1 = i liten grad, 5 = i stor grad  
Medianverdien av besvarelsene er presentert. (N = 17).



For prosessen i Gøteborg har respondentene fremhevet Hovedstyret i Sjømannskirken, ansatte i Sjømannskirken som ikke var del av den daglige ledelse og Sjømannskirkens ledelse. Dette viser at sett fra respondentenes syn ble prosessen initiert utelukkende av hovedstyret, ansatte og ledelsen i Sjømannskirken. Under de to første spørsmål var det tilknytning til gruppe samt hvor involvert de var i prosessen. De som satt i Sjømannskirkens ledelse opplever at de i stor grad var involvert i initieringen av prosessen, mens hovedstyret og ansatte opplevde at de var aktiv i noen grad.

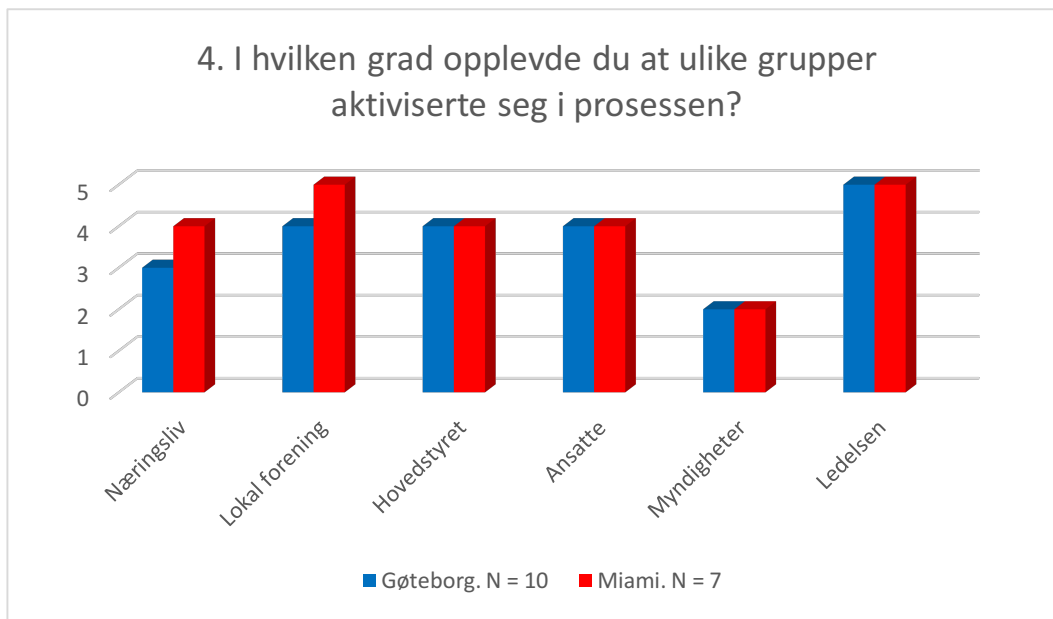
For prosessen i Miami har respondentene fremhevet samarbeidspartnere i næringslivet, lokale foreninger og Sjømannskirkens ledelse som de viktigste grupper som inspirerte til opprettelse av stasjonen i Miami. Ansatte i Sjømannskirken som ikke var en del av ledelsen, samt Sjømannskirkens hovedstyre var også viktige deltagere i initieringen av prosessen. Under de to første spørsmål som på grunn av hensyn til anonymitet ikke er gjengitt her, var det tilknytning til gruppe samt hvor involvert de var i prosessen som ble belyst. De som satt i Sjømannskirkens hovedstyre og de ansatte som ikke var en del av ledelsen opplevde at de i stor grad var involvert i denne delen av prosessen, mens Sjømannskirkens ledelse opplevde at de var aktiv i noen grad.

**Samlet sett kan funnene når det gjelder initiativfasen oppsummeres slik:**

LIKHETER	ULIKHETER
De interne aktørene med hovedstyret, ledelsen og andre ansatte i Sjømannskirken inspirerte til oppstarten av begge prosessene.	De lokale foreninger og samarbeidspartnere var sterke motivatorer til oppstarten av prosessen i Miami, altså grupper utenom de interne aktørene til Sjømannskirken. Dette kan tyde på en mer åpen og bred aktiviseringsprosess.

Mens spørsmål tre omhandler initiativ – og oppstartsfasen, er spørsmål fire innrettet på å måle ulike gruppers aktivisering i den beslutningsprosessen som fulgte.

**Figur 2.** Ulike gruppers aktivisering. 1 = i liten grad, 5 = i stor grad. Medianverdien av besvarelsene er presentert. (N = 17).



For Gøteborg legger respondentene vekt på at det var Sjømannskirkens ledelse som var mest aktive i denne prosessen. De ansatte i Sjømannskirken, Hovedstyret og lokale foreninger var i stor grad aktiv, mens de ulike samarbeidspartnere i næringslivet samt myndighetene var i noen grad aktiv i prosessen.

For Miami legger respondentene vekt på at det var Sjømannskirkens ledelse og de lokale foreninger som var mest aktive i denne prosessen. De ansatte i Sjømannskirken, Hovedstyret og samarbeidspartnere i næringslivet var også aktive i prosessen.

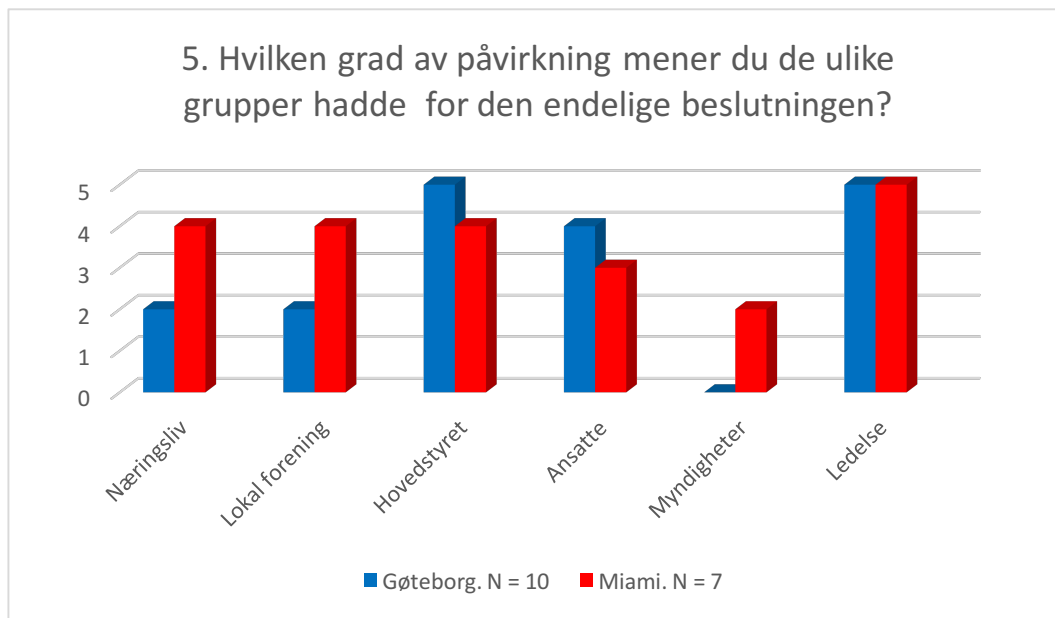
**Oppsummering av funnene:**

LIKHETER	ULIKHETER
De samme interessegrupper var aktive i prosessene. Sjømannskirkens ledelse blir oppfattet som den mest aktive av respondentene.	Noe mer engasjement fra næringsliv og lokale foreninger i Miami.

Spørsmål fem omhandler i hvilken grad de ulike grupper som var aktive i prosessene hadde påvirkning for den endelige beslutningen.

**Figur 3.** Grad av påvirkning i prosessen. 1 = liten, 5 = stor.

Medianverdien av besvarelsene er presentert. (N = 17).



Respondentene fra Gøteborg svarer at Sjømannskirkens ledelse og Hovedstyret hadde svært stor påvirkning for det endelige resultat, mens andre ansattes meninger også hadde stor påvirkning. Næringslivet og de lokale foreninger hadde i mindre grad påvirkning på det endelige resultatet.

Når det gjelder Miami, svarer respondentene at Sjømannskirkens ledelse hadde svært stor påvirkning for det endelige resultat, mens samarbeidspartnere i næringslivet, de lokale foreninger og hovedstyret også hadde stor påvirkning. De ansatte som ikke satt i ledelsen hadde også noen form for påvirkning på det endelige resultatet.

**Oppsummering av funnene:**

LIKHETER	ULIKHETER
Sjømannskirkens ledelse og hovedstyret tillegges stor betydning/påvirkning i begge prosessene.	De eksterne grupper hadde i større grad påvirkning på den endelige beslutning ved opprettelsen i Miami. Ved nedleggelsen i Gøteborg var det kun de interne aktører med hovedstyret, ledelsen og de ansatte i Sjømannskirken som hadde påvirkningskraft.

Spørsmål 6 omhandlet respondentenes inntrykk om alle berørte grupper ble hørt/involvert. Svarene som er presentert under er knyttet til prosessen i Gøteborg.

Tilbakemeldingene på dette punktet var noe delt ut i fra hvilken gruppe respondenten representerte.

”Det var en omfattende prosess forut for nedleggelsen, og alle grupper fikk god tid og godt rom til å komme med sine synspunkter”, svarer en av respondentene som representerte ledelsen i Sjømannskirken. Andre ansatte og representanter fra lokale foreninger legger vekt på at de kom til orde og ble hørt, men ikke var involvert i prosessen. En sammenfatning av svarene på spørsmålet om alle grupper ble hørt/involvert er nokså entydig uavhengig av hvilken gruppe respondenten representerte. De er alle enige om at det var en lang prosess der lokale forhold ble vektlagt og aktive og berørte grupper ble tatt med i dialog rundt vurderingene. Imidlertid virker det også som at det er en viss enighet om at det var en overmoden avgjørelse at stasjonen i Gøteborg måtte legges ned. Dette tolkes av flere som at gruppene ble hørt, men ikke involvert.



Under presenteres svarene på spørsmål 6, om de berørte grupper ble hørt/involvert i prosessen i Miami.

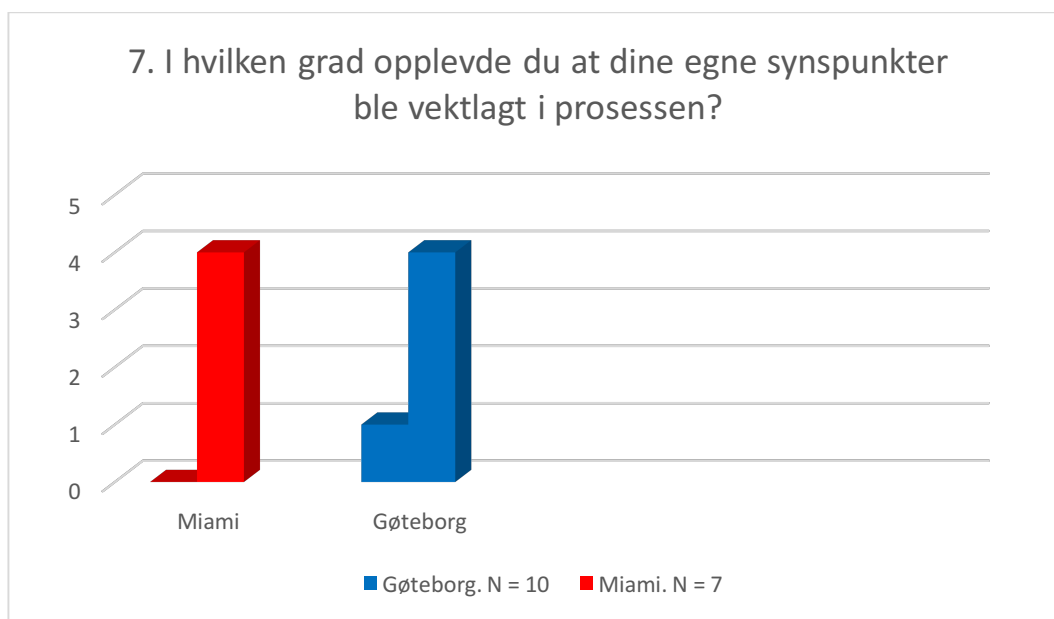
Kun 5 av respondentene fra Miami ga en tilbakemelding på dette punktet. Jeg velger allikevel å presentere de standpunkt som ble gitt. I det senere arbeid med oppgaven vil svarene på dette punktet vektlegges noe mindre enn de øvrige på grunn av lav deltagelse. De som svarte representerte tre av de involvert grupper og tilbakemeldingene tyder på at det er enighet blant disse tre grupper om responsen. De legger alle vekt på at dette var en prosess som var sterkt forankret i både lokalmiljøet og i Sjømannskirkens internt, noe som førte til en åpen og inkluderende prosess hvor alle grupper ble hørt og involvert.

### Oppsummering av funnene:

LIKHETER	ULIKHETER
Felles opplevelse av å bli hørt.	Større grad av involvering i Miami enn i Gøteborg.

Svarene på spørsmål 6 forklarer i noen grad svarene i spørsmål 7 under, hvor respondentene ble spurt om i hvilken grad de opplevde at deres synspunkter ble vektlagt i prosessen.

**Figur 4.** Grad av vektlegging i prosessen. 1 = i liten grad, 5 = i stor grad. Faktiske verdier er presentert. (N = 17).



Under dette punktet har jeg valgt å sette inn to ulike verdier for Gøteborg. Dette representerer synene nevnt i punkt 6. Gruppene som uttalte at de ble hørt, men ikke involvert har gitt svært lav score på dette punktet, mens de som representerer gruppene som var forberedt på nedleggelse av stasjonen opplevde at deres synspunkt ble vektlagt. Dette er en naturlig fordeling når parter ikke er enige om en beslutning. De som støttet den endelige beslutning vil naturlig føle at dere synspunkt ble vektlagt, men de som hadde et annet syn på beslutningen vil oppleve at deres synspunkt ikke ble vektlagt.

Tilbakemeldingen på dette punktet når det gjelder Miami er noe delt, med to respondenter som svarer at de kun i noen grad opplevde at deres synspunkter ble vektlagt, mens 5 av respondentene opplevde at deres synspunkter i stor grad ble vektlagt. Basert på dette kan en antyde at det har vært noen ulike synspunkt på enkeltområder hvor et flertall av de involverte fikk gjennom sin løsning. Sett opp mot svarene på de øvrige spørsmål er det ikke grunn til å tro at dette førte til intern uenighet knyttet til selve prosessen, men kun opp mot enkelte deler av den.

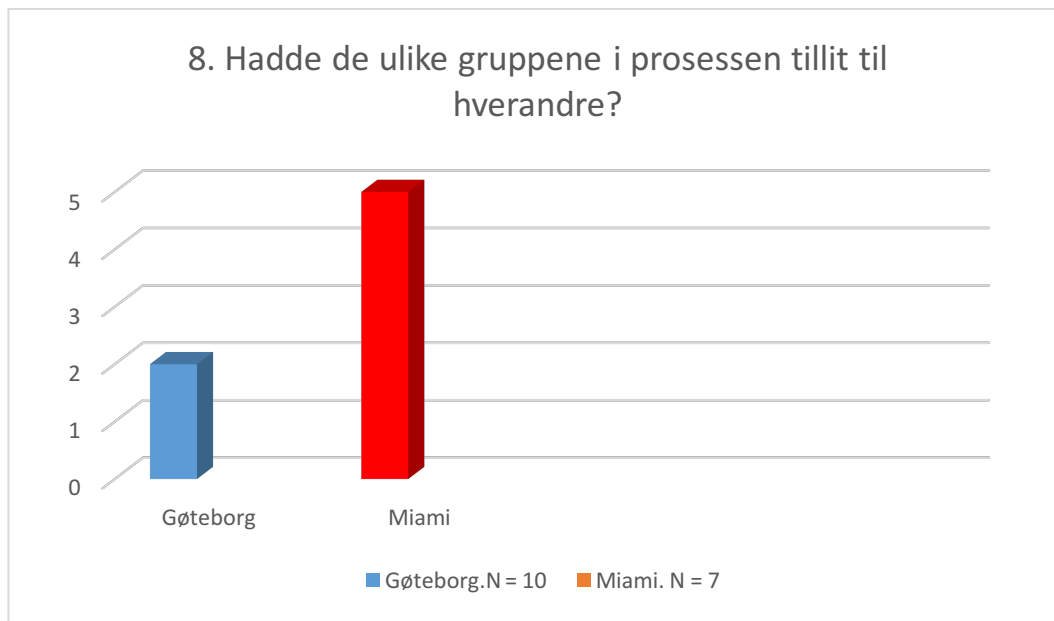
#### **Oppsummering av funnene.**

LIKHETER	ULIKHETER
De grupper som støttet opp om den endelige beslutningen, opplevde at deres synspunkter ble vektlagt.	De grupper som støttet nedleggelsen i Gøteborg opplevde i stor grad at deres synspunkter ble vektlagt i prosessen, mens de grupper som var motstandere av nedleggelsen opplevde det motsatte. Alle grupper støttet opp om beslutningen i Miami, noe som kan forklare ulikheten mellom casene.

Tillit mellom aktørene i en prosess er av sentral betydning, og i spørsmål 8 var temaet om de ulike grupper i prosessen hadde tillit til hverandre.

**Figur 5.** Tillit mellom gruppene. 1 = i liten grad, 5 = i stor grad.

Medianverdien av besvarelsene er presentert. (N = 17).



Under dette spørsmålet var det bred enighet fra respondentene uavhengig av hvilken gruppe de selv tilhørte i prosessen i Gøteborg. Tilliten mellom de ulike interessentgruppene var ikke god nok, noe som ifølge flere involverte førte til dårlig og feil informasjon mellom gruppene i prosessen.

Under dette spørsmålet var det bred enighet fra respondentene også i Miami, uavhengig av hvilken gruppe de selv tilhørte. Tilliten mellom de ulike interessentgruppene var her meget god.

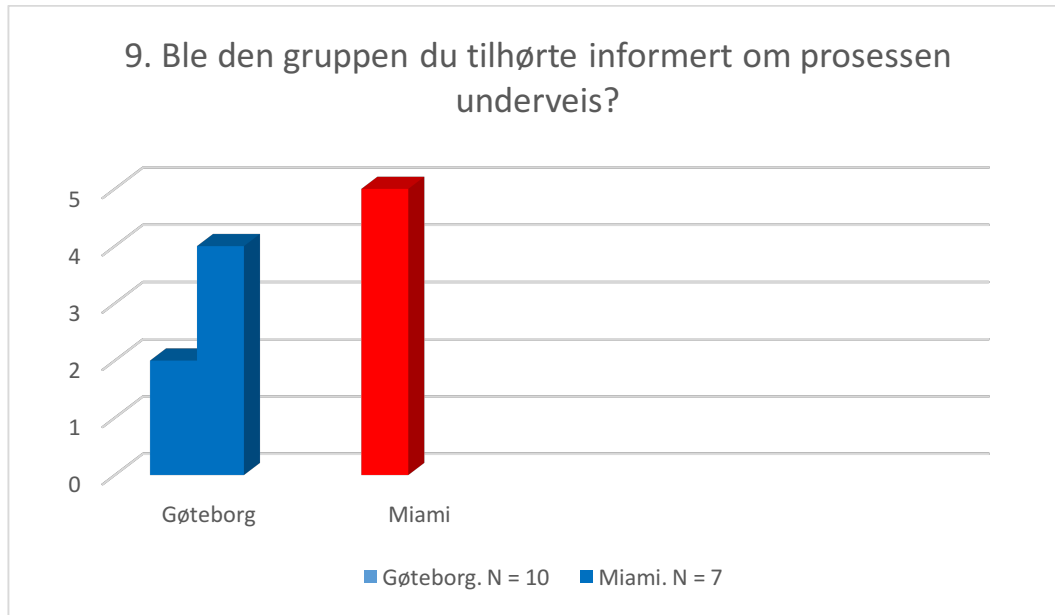
**Oppsummering av funnene:**

LIKHETER	ULIKHETER
	Det var stor grad av tillit mellom gruppene i Miami, mens det i Gøteborg var liten grad av tillit.

Spørsmål 9 omhandler i hvilken grad gruppene respondentene tilhørte ble informert om prosessen underveis.

**Figur 6.** Informasjon til gruppene. 1 = i liten grad, 5 = i stor grad.

Faktiske verdier er presentert. (N = 17).



For respondentene knyttet til prosessen i Gøteborg finner vi likhetstrekk med svarene under spørsmål 7, hvor det var ulike tilbakemeldinger avhengig av hvilken gruppe svaret kom i fra. Gruppene som støttet nedleggelsen opplevde god informasjon, mens gruppen som var imot nedleggelsen opplevde å bli dårlig informert om prosessen underveis.

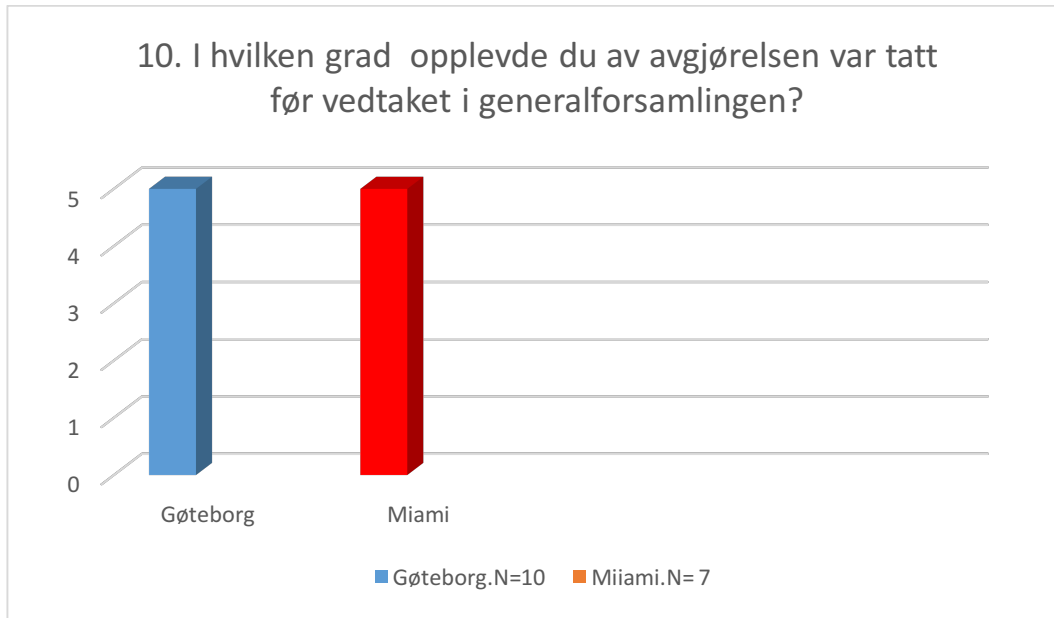
Alle de responderende grupper knyttet til prosessen i Miami, opplevde at de ble godt informert om prosessen underveis.

**Oppsummering av funnene:**

LIKHETER	ULIKHETER
De grupper som støttet opp om den endelige beslutning opplevde at de ble godt informert.	De grupper som ikke støttet nedleggelsen i Gøteborg opplevde i stor grad at de ikke ble informert om prosessen underveis.

Spørsmål 10 omhandler i hvilken grad respondentene opplevde at avgjørelsen var tatt før vedtaket i generalforsamlingen.

**Figur 7.** Avgjørelsen tatt før generalforsamlingen. 1 = i liten grad, 5 = i stor grad. Medianverdien er presentert. (N = 17).



Svarene på dette spørsmålet var entydige på at avgjørelsen om nedleggelse av stasjonen i Gøteborg var tatt før behandlingen og vedtaket i Generalforsamlingen.

Det samme gjelder for opprettelsen av stasjonen i Miami. Sett i lys av ny informasjon etter at spørreskjemaet var ferdigstilt og sendt ut, er ikke dette spørsmålet relevant, da beslutningen rundt prosessen i Miami var av en slik karakter at hovedstyret selv kunne fatte beslutningen. Hovedstyret hadde fullmakt til dette vedtaket da det var snakk om kjøp av eiendom og ikke opprettelse eller nedleggelse av fast virksomhet.

**Oppsummering av funnene:**

LIKHETER	ULIKHETER
Stor enighet i begge prosesser at avgjørelsen var fattet før det endelige vedtaket i generalforsamlingen.	Vedtaket for Miami ble endelig vedtatt i hovedstyret og gikk dermed ikke til behandling i generalforsamlingen

I spørsmål 11 ble respondentene bedt om å gjøre kort rede for hva de mente var sterke og svake sider ved beslutningsprosessen?

En kortfattet oppsummering av de sterke og svake punkter i beslutningsprosessen i Gøteborg:

Ingen av respondentene trekker frem sider de mener var sterke knyttet til denne prosessen. Det at en beslutning ble fattet etter lengre tid med usikkerhet, er et punkt flere av respondenterne trekker frem og som kan fremheves her.

Svake sider:

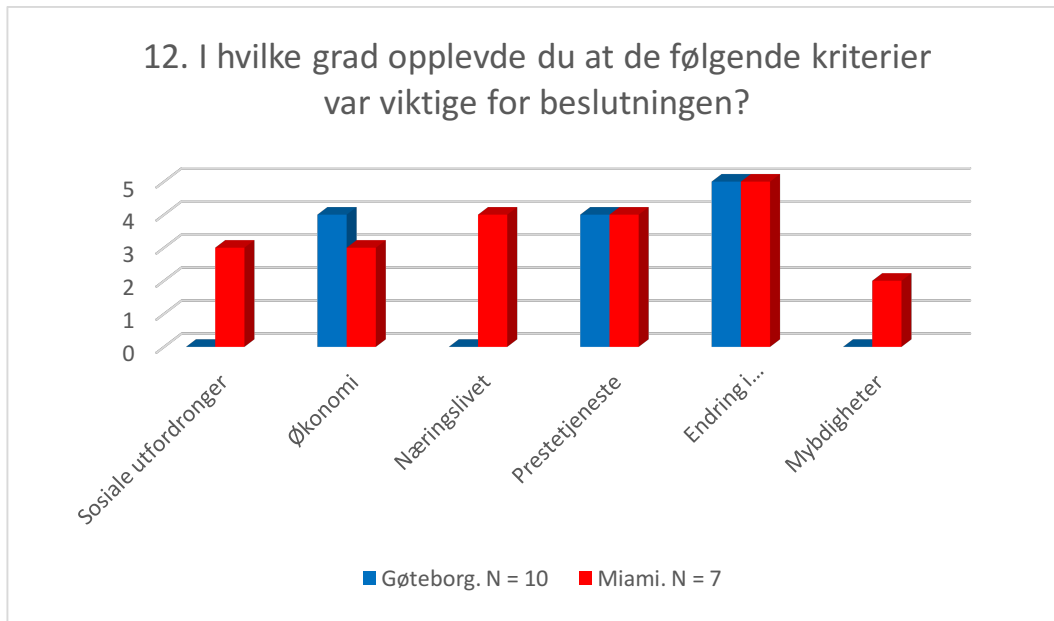
Vanskeligheter med å koordinere Sjømannskirkens stemme utad blir trukket frem som et viktig punkt under svake sider. Kommunikasjonen rundt det som for flere var entydige trender, og som la grunnlaget for nedleggelse, burde vært bedre kommunisert. Det er også antydning at en kunne lagt opp til en styrt nedleggelse i stedet for å involvere til prosesser om hvorvidt en skal legge ned eller ikke. En kunne altså vært tydeligere på at fra et gitt tidspunkt var det snakk om fra når stasjonen skulle legges ned og ikke om.

En kortfattet oppsummering av de sterke og svake punkter i beslutningsprosessen i Miami: De sterke sider som blir fremhevet er knyttet til det lokale engasjementet og det gode samarbeidet mellom de involverte grupper.

Når det gjelder de svake sider går de utelukkende på en noe svak sikring av den fremtidige økonomi. Det var indikasjoner på noe usikre trender om tilstrekkelig driftsgrunnlag for stasjonen. Trendene ble vurdert som tilstrekkelig nok til at det var forsvarlig å investere da det ble gjort. I ettertid legges det vekt på at denne delen av prosessen muligens skulle vært sikrere.

Spørsmål 12, som var det siste spørsmål i undersøkelsen, omhandlet hvilke kriterier respondenten opplevde som viktige for beslutningen.

**Figur 8.** Viktige kriterier for beslutningen. 1 = i liten grad, 5 = i stor grad.  
Medianverdien er presentert. (N = 17)



For prosessen i Gøteborg er det endring i antall nordmenn som oppholdt seg i området over kortere eller lengre tid alle respondentene oppga som den viktigste årsak til nedleggelse av stasjonen. Enkelte har også pekt på de økonomiske rammer rundt driften av stasjonen, da spesielt knyttet til driftskostnader ved bygget, samt behovet for at prestetjenesten var større andre steder.

Tilsvarende for Miami var det endring i antall nordmenn som oppholdt seg i området over kortere eller lengre tid respondentene oppga som den viktigste årsak for opprettelse av stasjonen. Næringslivets interesser og behovet for prestetjenester blir også sett på som viktige kriterier for den beslutningen.

**Oppsummering av funnene:**

LIKHETER	ULIKHETER
I begge prosesser blir endring i antall nordmenn som oppholdt seg i området over kortere eller lengre tid vektlagt som det viktigste kriteriet, men med motsatt fortegn.	Næringslivets interesser blir fremhevet som et viktig kriterium, samt behovet for prestetjeneste i Miami.

## **6.2 Oppsummerende sammenligning av resultatene fra spørreundersøkelsene**

Funnene i spørreundersøkelsen viser både ulikheter og likheter i de to prosessene. Flere forhold synes å være av betydning. For det første er dette to ulike prosesser, den ene prosessen handler om nedleggelse av en stasjon, noe som innebærer sterke følelser for flere av de involverte parter. Et møtested, en arbeidsplass og en trygg havn er i en prosess hvor den kan forsvinne. Opplevelsen av å bli fratatt noe trygt og kjært gir en ekstra utfordrende dimensjon i prosessen, helt forskjellig fra en opprettelse av en stasjon etter et bredt initiativ fra flere interessentgrupper.

Oppstarten av de to ulike prosessene oppfattes som ulik med tanke på hvordan de ble initiert. Prosessen rundt nedleggelsen av Gøteborg ble startet internt i organisasjonen med Sjømannskirkens ledelse og hovedstyret som de førende parter. Andre ansatte utenom om ledelsen var også delaktige i oppstarten av denne prosessen. Hvis vi setter det opp mot oppstarten av prosessen i Miami, er det en vesentlig forskjell. Her er både samarbeidspartnere i næringslivet og de lokale foreninger sterkt delaktige i initieringsfasen av prosessen, sammen med de interne aktørene i Sjømannskirken. I lys av the garbage can model ser vi ulikheter i både deltagere og problemoppfatningen på et tidlig tidspunkt. Dette vil bli drøftet nærmere i kapittel 8, hvor jeg setter funnene fra de ulike metodiske tilnærminger inn i the garbage can model.

Den tidlige involveringen av de ulike interessegruppene i Miami i motsetning til Gøteborg, ser ut til å sette spor i de videre prosesser. Gruppene som var deltagende i oppstarten, følger prosessen videre og opplever at de hadde påvirkning på den endelige beslutning. Som vi kan se under punkt 5 fører dette til at de eksterne grupper som aktiviserte seg i prosessen i Gøteborg, ikke føler de hadde påvirkning på den endelige beslutning. De eksterne grupper i Miami opplevde derimot at de i stor grad hadde påvirkning på prosessen. Det gir seg også utslag i opplevelsen av å bli hørt og involvert. Mens det i Gøteborg ble tilrettelagt for at alle grupper ble hørt, opplevde de eksterne grupper ikke at de ble involvert, eller at deres synspunkter ble vektlagt. I Miami opplevde alle interessegrupper at de ble både hørt og involvert, samt at deres synspunkter ble vektlagt i den endelige beslutning.

Et punkt som viser stor ulikhet, er punktet om tillit mellom de ulike grupper. Her viser undersøkelsen store forskjeller hvor prosessen i Gøteborg ikke var preget av tillit mellom



gruppene, mens prosessen i Miami var preget av stor grad av tillit. Det samme mønster er fremtredende når det gjelder opplevelsen av å informert om prosessene underveis. I prosessen hvor det var et bredere initiativ for oppstarten av prosessen opplevde de ulike grupper at de ble godt informert i motsetning til prosessen i Gøteborg hvor de grupper som var med som initiativtakere til prosessen opplevde at de ble godt informert, mens de interessegrupper som aktiviserte seg etter at prosessen var startet ikke følte at de ble informert.

Data fra spørreskjemaundersøkelsen har synliggjort ulikheter i aktivisering og definering når det gjelder initiativfasen og den videre prosessen. Samtidig viser materialet likheter når det gjelder hvilke grupper som var involvert, og hvilke grupper som tillegges størst påvirkningskraft.

## 7.0 Prosessen sett i lys av intervjudata

Formålet med å bruke intervju som metode for å belyse beslutningsprosessene knyttet til opprettelse og nedleggelse av stasjoner i Sjømannskirken, er for å få mer dybdekunnskap rundt disse prosessene. Det vil være av stor betydning for den senere analysen at respondentene var tilknyttet prosessene og at de representerer ulike interessegrupper. Gjennom dokumentanalysen og gjennomføringen av spørreundersøkelsen, kom det tydelig frem hvilke grupper som var aktive deler eller i hele perioden av prosessene. Det er representanter fra disse ulike grupper jeg ønsker å intervju.

Ifølge Jacobsen (2005) kan en metodisk tilnærming ved hjelp av kvalitative intervju brukes som en enkeltstående teknikk, eller som supplement til annen type datainnsamling. I denne oppgaven vil metoden både være et supplement til andre metodiske tilnærminger, og en anledning til å belyse problemstillingen på en annen måte. Grønmo (2004) peker på noen typiske utfordringer ved denne type datainnsamling. Kommunikasjonen mellom forskeren og respondenten kan fungere dårlig, forskeren kan påvirke svarene og respondentens erindringsfeil eller selvpresentasjon kan påvirke svarene. I spørreundersøkelsen ble det presisert fra to av respondentene som valgte å ikke delta i undersøkelsen, at bakgrunnen for dette, var at muligheten for feilkilder var tilstede da disse to prosesser fant sted for en tid tilbake. Dette er noe forfatteren av oppgaven også legger vekt på i denne delen. Jeg ønsker derfor ikke å bruke spørsmål som kan ”tvinge” frem svar respondenten må basere utelukkende på hukommelse av hvordan respondenten den gang tolket den aktuelle prosessen.

Når det gjelder utvelgelse av respondenter er det i følge Jacobsen, (2005) flere mulige fremgangsmåter: strategisk utvelgelse (de som er mest interessante/relevante), variasjonsutvelgelse (fange opp ulike erfaringer, meninger, argumenter, oppfatninger, perspektiver), typeutvelgelse (fange opp det vanlige/normale), snøballutvelgelse (tips fra intervjuobjektene om andre personer som bør intervjues) og tilfeldig utvelgelse (lottoprinsippet). Når det gjelder antall respondenter må det være så mange som hensiktsmessig. Jeg legger vekt på den strategiske utvelgelsen, da det er viktig at deltakerne var en del av prosessene. I tillegg ønsker jeg å fange opp ulike erfaringer, meninger, oppfatninger og perspektiver på prosessene. Det er også rom for at jeg

benytter meg av snøballutvelgelse om det skulle vise seg at respondentene utpeker personer jeg ikke har vurdert selv.

For å fange opp variasjonene i blant annet opplevelsen av prosessene er det viktig å intervju objekter som representerer de ulike interessegruppene knyttet til prosessene. Dette vil være interessenter fra sjømannskirkens ledelse, ansatte som ikke satt i ledelsen, samt representanter fra de lokale foreninger. Det er også ønskelig å få intervju med sentrale personer fra det da gjeldende hovedstyre. Det viser seg imidlertid at denne gruppen er den som er vanskeligst tilgjengelig av flere årsaker som blant annet ønske om delta, lokalisert rundt i store deler av verden, samt at styrevervet i organisasjonen var en del av en større styreportefølge eller som et engasjement utenom krevende yrker i det daglige, noe flere påpeker kan føre til feilkilder i en intervjusituasjon.

Jeg intervjuet totalt fire personer, to som hadde tilknytning til nedleggelsen i Gøteborg og to som var tilknyttet opprettelsen i Miami. En var representant for ledelsen i Sjømannskirken, en annen var representant for de lokale interesser i begge prosesser. Ved alle intervjuene ble respondentene informert om bakgrunnen for intervjuet og også i hvilken setting informasjonen skulle anvendes. Det ble også informert om at respondentens synspunkt og fremstilling ville være anonym.

Som retningsgiver for intervjumalen (vedlegg 1) valgte jeg å ta utgangspunkt i noen av de sentrale tema i spørreundersøkelsen som var ønskelig å få en dypere innsikt i. (Se vedlegg 2 og 3)

### ***7.1 Intervju med respondent som var imot nedleggelse av stasjonen i Gøteborg***

Forut for prosessen som endte med nedleggelse av stasjonen i Gøteborg ble det ifølge respondenten gjennomført en kartlegging av driften ved stasjonen i Gøteborg som konkluderte med grunnlag for videre drift i 5 år. Det kom derfor svært overraskende på de lokale grupper og ansatte at en ”ny” prosess ble initiert fra Sjømannskirkens ledelse og hovedstyre. De som var lokalisert lokalt i Gøteborg opplevde at de ble invitert til møter og andre diskusjonsforum angående muligheter for fortsatt drift for stasjonen, men at de meninger og forslag disse gruppene presenterte ikke ble vektlagt. ”Det kunne virke som

om bestemmelsen om nedleggelse var tatt før de lokale grupper og ansatte ble informert om prosessen”, er en påstand respondenten har hørt flere ganger i ettertid. Respondenten legger vekt på den svake tilliten mellom de ulike grupper i prosessen og antyder at dette kan skyldes manglende og til dels feil informasjonsflyt mellom gruppene. Denne mangelfulle informasjonsflyten preget store deler av prosessen og vanskeliggjorde en samlet deltagelse i prosessen fra de lokale grupper. Gruppen ble mer representert gjennom enkeltpersoner som ”talte” gruppens ord, er et uttrykk som ble brukt for å forklare situasjonen. Respondenten legger vekt på at de ulike lokale grupper var forberedt på at det ville komme en endring av driften på stasjonen, men at de ikke var forberedt på når. Når det i tillegg kun kort tid forut for prosessen opplevdes at det var vedtatt at stasjonen skulle driftes i 5 nye år, kom informasjonen om at en ny prosess var startet som en overraskelse, og frustrasjonen hos grupper og enkeltpersoner ble stor.

Når det gjelder årsaken til nedleggelsen som blir oppgitt i størst grad å være endringen i antall nordmenn som oppholdt seg i området over kortere eller lengre tid, mener respondenten at dette var en årsak som var kjent i det lokale miljøet også før prosessen ble startet. Stasjonen hadde i flere år opplevd en nedgang i antall besøkende på stasjonen, samtidig som antall nordmenn som oppholdt seg i området over kortere eller lengre tid ble redusert årlig. Det var altså ingen store uenigheter knyttet til selve årsaken for at stasjonen ble nedlagt.

Hovedtrekkene i samtalen kan oppsummeres i at de lokale grupper opplevde å bli hørt men ikke vektlagt i en prosess som kom overraskende på dem med tanke på vedtaket om fortsatt drift i 5 år like før. De opplevde også at det forelå et ønsket resultat om at stasjonen skulle nedlegges før prosessen startet, og at dette satte sitt preg på prosessen.

### **7.1.1 Intervju med respondent som var for nedleggelse av stasjonen i Gøteborg**

Respondenten viser til det tidligere omtalte analyseskjemaet Sjømannskirken brukte som mal for å vurdere driftsgrunnlaget til en eksisterende stasjon. Forut for prosessen i Gøteborg kom denne stasjonen svakt ut i en gjennomgang av driften knyttet opp mot denne målingen. Det var da spesielt knyttet til kriterier som antall nordmenn som oppholdt seg i området over kortere eller lengre tid, et kriterium som de siste årene hadde blitt svakere

og svakere. Det var også knyttet opp til den tilhørighet nordmennene som oppholdt seg i området hadde for Sjømannskirken. Flere og flere av de fastboende brukte Sjømannskirken som en sekundær kirke, noe som betydde at de hadde en annen kirke som sin faste for gudstjenester og andre kirkelige handlinger som dåp og begravelse. For Sjømannskirken er det en positiv ting at nordmenn som oppholder seg i utlandet over lengre tid knytter kontakter og etablerer seg i det lokale miljøet, men det betyr også at det kan være tid for Sjømannskirken å endre driftsform eller omlokalisering til et annet sted hvor nordmenn ikke har etablert seg i lokalmiljøet i like stor grad.

Sjømannskirken hadde også en kirke som var lokalisert på en festet tomt eid av Gøteborg kommune. En av klausulene i denne avtalen var at Sjømannskirken hadde fått tomten for 1 kr, men at den måtte leveres tilbake til Gøteborg kommune i samme stand som den ble overtatt. I løpet av den tidlige perioden Sjømannskirken var i Gøteborg var behovet for Sjømannskirken stort og bygget ble tilpasset en stadig økende mengde nordmenn som brukte kirken. Når denne trenden snudde og besøkstallene i stor grad sank, var bygget ikke lengre egnet til å drifte dagens Sjømannskirken. Vedlikeholdskostnader og andre kostnader knyttet spesielt til bygg ble for store. Bygget hadde ingen økonomisk verdi for Sjømannskirken da det ikke kunne selges i det frie marked, men måtte i utgangspunktet rives for så å levere tomten tilbake til Gøteborg kommune.

Med dette som bakgrunn ønsket derfor Sjømannskirkens ledelse og hovedstyre, i følge respondenten, å se nærmere på driften i Gøteborg som allerede på denne tiden hadde vært gjennom runder med diskusjoner om driftsformen. Nedleggelse og omlokalisering var et av alternativene som ble diskutert i en tidlig fase, da det var en noe fastlåst situasjon med det eksisterende bygg knyttet til hvordan virksomheten hadde utviklet seg over årene. Respondenten legger vekt på at stasjonen var godt drevet, men at det var endringen i antall besøkende og en nedgang i målgruppen som skapte denne situasjonen.

Det ble parallelt med forprosessen tatt lokalt initiativ hvor en så på muligheten for samlokalisering med en annen organisasjon. Dette kunne gjøres ved at den andre organisasjonen skulle ta over tomten og bygget til Sjømannskirken, for så å bygge ett nytt mer funksjonelt bygg hvor Sjømannskirken kunne leie seg inn i en egnet del av lokalet. Dette initiativet satte i gang den nye prosessen som ledet opp til den endelige avgjørelsen om nedleggelse av stasjonen.

Respondenten mener at initiativet lokalt ikke ble formidlet til de andre grupper direkte, men at det ble fremlagt av andre parter, og at dette var mye av bakgrunnen for den lave tilliten mellom de ulike grupper gjennom store deler av prosessen. Flere av de lokale grupper og enkeltmennesker hadde en sterk tilknytning til selve bygget og lokaliseringen, og tanken på at bygget skulle rives ble ikke godt mottatt.

Den nye tanken om samlokalisering med andre organisasjoner var et spor som ledelse og hovedstyre ønsket å følge videre, og det ble derfor valgt å holde et møte i Gøteborg hvor dette ble presentert som en mulig løsning. Respondenten mener enkelte ting kunne vært gjort noe annerledes på dette stadiet. For det første kunne en lagt dette informasjonsmøtet til et tidligere stadie for å på et tidligere tidspunkt involvere de ulike grupper som hadde fått informasjonen fra andre enn Sjømannskirken. Det var også mange uklarheter hos organisasjonen som ønsket dette samarbeidet, som var vanskelig å redegjøre for. I tillegg ble dette møtet lagt til et tidspunkt som var rett før sommerferien for de fleste involverte fra Sjømannskirken, noe som ledet til stor usikkerhet over en langt periode før mer informasjon og kontakt mellom gruppene oppsto.

Forslag om nedleggelse ble presentert for hovedstyret etter at samlokalisering med andre organisasjoner ikke kunne gjennomføres grunnet uenigheter i den andre organisasjonen. Engasjementet var på dette tidspunktet fremdeles veldig sterkt hos flere enkeltpersoner i Gøteborg som kjempet for fortsatt drift i det eksisterende kirkebygg.

Med bakgrunn i førprosjektene som viste en nedgang i flere kriterier samt at muligheten for samlokalisering ikke kunne gjennomføres vedtok hovedstyret å fremme forslag om nedleggelse av stasjonen i Gøteborg frem for generalforsamlingen, som senere fattet det endelig vedtak.

Respondenten mener at avslutningen med gudstjeneste og samlingen var en meget flott og verdig avslutning for stasjonen. I og med at Norges Hus ble opprettet fikk også ulike grupper dekt mange av sine behov.

### **7.1.2 Intervju opprettelse av fast stasjonen i Miami.**

Respondentene beskriver en lang prosess som hadde sitt utspring i behovet for ny lokalisering for den eksisterende virksomheten Sjømannskirken hadde i Miami. En av respondentene legger vekt på at virksomheten i Miami hadde fått gode scorer på den interne undersøkelsen knyttet til kriterier for drift som Sjømannskirken bruker.

Lokale grupper med utspring fra blant annet det lokale kirkeråd i samråd med den lokale ledelsen for Sjømannskirken i Miami, tok initiativ til prosessen som senere ledet til opprettelsen av den nye stasjonen i Miami. Sjømannskirkens ledelse og hovedstyre ble tidlig informert om mulighetene de lokale grupper hadde lokalisert, og prosessen videre ble i stor grad samkjørt mellom de ulike grupper. Det var god kommunikasjon og informasjonsflyt i prosessen, og alle de ulike grupper ble involvert i prosessen. Prosessen var også godt forankret i Sjømannskirkens hovedstyre, noe som var viktig for den videre prosess. Et vesentlig punkt som førte til en lengre prosess, var usikkerheten rundt finansieringen av stasjonen. Kriteriet rundt brukergrunnlaget som antall nordmenn som oppholdt seg i området over kortere eller lengre tid viste økende trender, så ønsket om å etablere seg i området var absolutt tilstede for den sentrale ledelse og hovedstyret. Respondentene opplevde at det som var den utløsende faktoren for det videre arbeid og ledelsens anbefaling til hovedstyret, var at lokale grupper tilknyttet det lokale kirkeråd tok ansvar for finansieringen av kirkebygget. Dette hadde vært det kritiske punktet for Sjømannskirken, og med en avtale om finansiering i bunnen knyttet opp mot den gode scoren Miami fikk i de interne undersøkelser fikk den videre prosessen sterk støtte i Sjømannskirkens hovedstyre.

## ***7.2 Sammenligning av intervjudata***

Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene at de to prosessene er ulike på flere områder. Respondentene opplevde initieringsfasen av prosessene svært ulikt. I Gøteborg ble prosessen møtt med noe som flere opplevde som en overraskelse, med tanke på at de hadde oppfattet at det var vedtatt drift i 5 nye år like før. Det kan imidlertid virke som om det er ulik oppfatning av hvor bakgrunnen og oppstarten av prosessen hadde sitt utspring. Mens enkelte ble overrasket, ble det av andre oppfattet som en videreføring av den tidligere gjennomgangen med Sjømannskirkens kriteriegrunnlag for drift av stasjoner.

Prosesen i Gøteborg fikk en ny retning da mulighetene for en samlokalisering med blant annet Smyrnakyrkan kom frem som et alternativ. For organisasjonen som helhet ville det kunne gi endringer i det økonomiske engasjementet i Gøteborg, spesielt til driftskostnader knyttet til bygget og den generelle driften opp mot det reduserte brukergrunnlaget.

Respondentene i intervjurunden uttaler at det var lav tillit mellom de ulike parter i Gøteborg, med bakgrunn i svak kommunikasjon og informasjon om prosessen. Enkelte av spesielt de lokale grupper og enkeltpersoner opplevde at de ikke ble inkludert i oppstarten av prosessen, ett tillitsbrudd som preget store deler av det videre arbeid.

I Miami trekkes det fram at tilliten mellom gruppene var sterk helt fra starten av. Lokale grupper med utspring fra blant annet det lokale kirkerådet i samråd med den lokale ledelsen for Sjømannskirken tok tidlig initiativ og var løsningsorientert når det gjaldt å eventuelt finne nye lokaler i Miami. Ledelsen og hovedstyret ble tidlig informert og involvert, og det var god kommunikasjon og informasjonsflyt i hele prosessen. Alle grupper hadde en felles målsetning, og selv om det til tider ble svært vanskelig for den sentrale ledelse og hovedstyre med tanke på de endrede økonomiske rammer, arbeidet man hele tiden som en samlet gruppe for å løse disse utfordringene.

Prosesen i Gøteborg blir altså i intervjuene beskrevet som lukket mellom grupper som muligens har en noe ulik agenda for ønsket utfall, mens det i Miami er en åpen prosess med klare felles mål.

### ***7.3 Sammenstilling av empiriske funn***

I dette avsnittet vil jeg trekke ut og sammenstille de sentrale funnene fra de tre ulike metodiske tilnærminger, for i neste kapittel å drøfte disse i lys av the garbage can model.

Analyseskjemaet blir fremhevet som en viktig del av forprosessene i både Gøteborg og Miami. Tilliten mellom ulike grupper er svært ulik i de to casene. I Gøteborg var tilliten mellom gruppen svært lav. Årsaken til dette tillegges at prosessen om mulig samlokalisering med Smyrnakyrkan ikke kom fra en samlet gruppe eller som et resultat av en prosess med flere involvert, men fra enkeltpersoner lokalt. De andre grupper mistet mye av tilliten både til hverandre og til en viss grad også internt i gruppene etter dette. I Miami



blir det i alle tre undersøkelsene lagt vekt på stor tillit mellom gruppene. Prosessen blir fremstilt som et prosjekt hvor alle drar i samme retning mot et felles mål. I den sammenheng er det viktig å legge vekt på at det heller ikke i denne prosessen, var en klar formening om hva det endelige utfallet ville bli.

Ved oppstarten av begge prosessene var det sentrale utfordringer knyttet til lokaliteter. I Miami var det en samlet gruppe både lokalt og sentralt som var positivt innstilt til en endring av lokalisering, mens det i Gøteborg var ulik oppfatning og ønsker for fremtiden til selve bygget. Dette kan nok tilskrives det faktum av at i Gøteborg var dette Sjømannskirkens egen bygning som mange mennesker lokalt hadde fått et sterkt og viktig forhold til, mens det i Miami de siste årene hadde vært drevet mer fra ett provisorisk lokale i dårlig forfatning.

Videre kan en få inntrykk av når det i prosessen rundt Miami møtes utfordringer som kan endre resultatet av det ønskede mål, fortsetter alle grupper det gode samarbeid og øker innsatsen for å nå det satte mål. I Gøteborg er det første sporet tanken på å etablere en samdrift med Smyrna, et prosjekt som ikke får stor støtte lokalt, når dette prosjektet strander, og det nye alternativet med et Norges Hus dukker opp, er det med bakgrunn i et noe mer samlet lokalt ønske, som igjen blir støttet av ledelsen og senere hovedstyret i Sjømannskirken. Når gruppene igjen er mer samlet går prosessen inn i siste fase, og vedtaket om nedleggelse blir fattet kort tid etter samarbeidet lokalt er etablert.

De tre metodiske tilnærminger peker mot de samme sentrale punkter i prosessene, noe som kan tyde på at disse punktene var de mest sentrale i de respektive prosesser. Samtidig kan en på bakgrunn av sammenfallende funn, stille spørsmål ved om det var nødvendig å gjennomføre alle tre? Et åpenbart svar på dette spørsmålet er at dette sammenfallet ikke kunne tas for gitt på forhånd.

Videre er den brede metodiske tilnærmingen begrunnet i at populasjonen i både spørreundersøkelsen og intervjurunden er nokså liten, med 17 respondenter i spørreundersøkelsen og fire respondenter i intervjurunden. Dokumentene ga meg en god oversikt over de respektive prosessene, og dermed også et bedre grunnlag for utformingen av spørreundersøkelsen. Svarene fra spørreundersøkelsen sammen med dokumentene viste til grupper og i hvilken grad de var involvert i prosessene. Spørreundersøkelsen satte også et større fokus på samarbeidet mellom gruppene, både når det gjaldt grad av informasjon

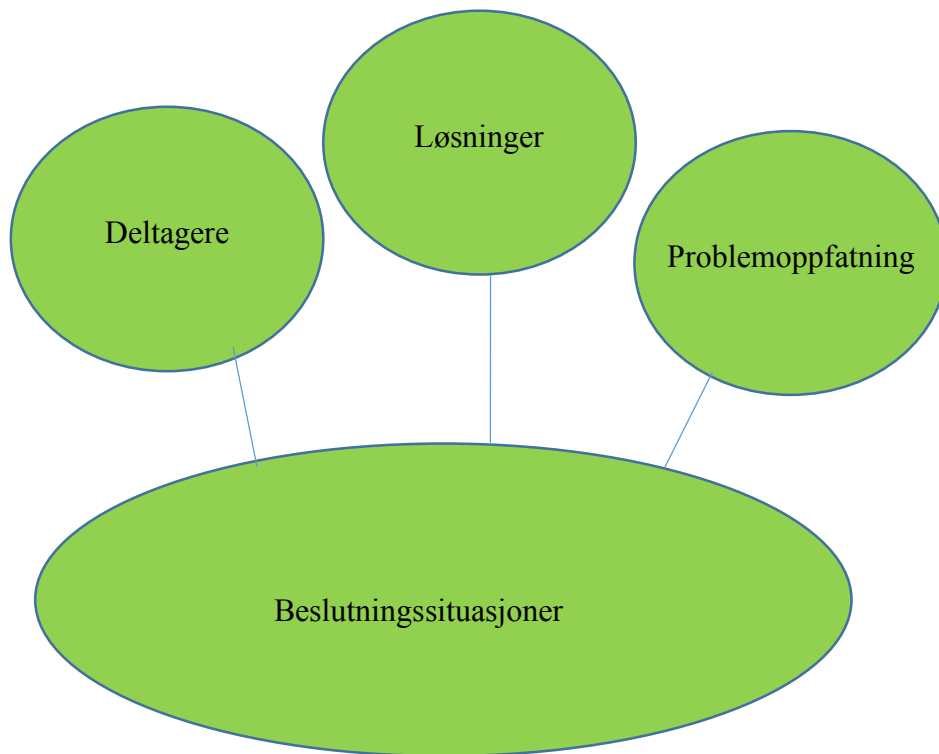
og spørsmålet om tillit. I tillegg var spørsmål knyttet til hvilke grupper som opplevdes å ha mest innflytelse i prosessen et sentralt tema som ble belyst. For å belyse hvordan prosessene ble opplevd av de involverte ga intervjuene meg en større grad av forståelse for hvordan de ulike grupper opplevde dette, samt muligheten til å forstå prosessenes fremdrift bedre.

Jeg mener at de tre ulike metodiske tilnærminger har vært komplimenterende og utfyllt hverandre på en måte som gjør at jeg har et bredere grunnlag for å se prosessene i lys av the Garbage Can Model.

## 8.0 Nedleggelse og opprettelse av stasjoner sett i lys av the garbage can model

I denne delen vil jeg samle alle data som jeg nå har presentert over og se de i lys av the garbage can model. For å gjøre dette starter jeg først med figur 9, hvor jeg vil plassere de ulike emnene som er diskutert i de tilhørende boksene. Modellen består av tre relativt uavhengige strømninger som går gjennom alle organisasjoner i sammenheng med et vedtak. Det er beslutningssituasjoner som kan oppstå i forhold til store eller små saker. Det er disse situasjonene som er selve søppelbøtten som de andre uavhengige strømmene blir kastet oppi. Deltakere, løsninger og problemoppfatning er de tre andre strømmene som blir dumpet oppi søppelbøtta. I ett segmentert system vil disse strømmene operere samlet på en måte som er relativt enkel å forutse. Dette betyr at det er relativt klart hvem som er legitime deltakere i prosessen og i beslutningssituasjonen. Deltakerne er noenlunde enige om hvordan problemet skal forstås, og det er også rimelig stor enighet om hvor en skal lete etter løsningene. I ett organisert anarki kan derimot disse strømmene bli koblet sammen på en overraskende og uforutsigbar måte, Cohen mfl (1972). Dette kan henge sammen med at nye problemoppfatninger og løsninger kommer inn i løpet av prosessen ved at noen av deltakerne kan bruke mye tid og ressurser. Dette kan ha en ekstra innflytelse ved blant annet opprettelser og nedleggelse av stasjoner, da flere av deltakerne i sakene kan karakteriseres som deltidsdeltakere. Både trekk ved selve problemstillingen og hvem som klarer å definere seg inn som deltaker vil kunne påvirke denne prosessen.

**Figur 9. Uavhengige strømninger**



### **8.1 Deltakere**

Vi kan se ulikheter i måtene disse prosessene ble startet på når det gjelder involveringen fra de ulike gruppene. Prosessen i Gøteborg ble startet med bakgrunn i dårlig score på flere kriterier Sjømannskirken bruker for å vekte hvor godt en stasjon passer inn i oppnåelsen av organisasjonens verdier og strategiske mål, mens stasjonen i Miami kom godt ut på de samme kriterier (Vedlegg 6). En annen forskjell ved oppstarten av selve prosessen var involveringen i selve initieringen av prosessene slik som de er beskrevet tidligere i oppgaven. I kapittel 4 presenterte jeg de ulike grupper i lys av Hatch, (2013). Der la jeg vekt på at det kan være mange grupper bestående av flere personer involvert som setter sitt preg på prosessen og som er aktive gjennom deler eller hele prosessen. Med en slik omfattende deltakerliste velger jeg derfor å dele opp interessentene i fulltids og deltids deltakere. Dette gjør jeg for å lettere kunne skille mellom de som er direkte involvert i prosessen, og de som i hovedsak er involvert i mindre deler, som for eksempel Smyrnakirken i Gøteborg.

## **Fulltidsdeltakere**

Med fulltidsdeltakere mener jeg interessenter som er aktive i hele eller svært stor del av prosessen. Sjømannskirkens ledelse og hovedstyre er to av hoveddeltakerne i begge prosessene. Dette er de direkte involverte parter som har fulgt prosessen og vært delaktig i hele perioden.

I Gøteborg blir Sjømannskirkens ledelse og ansatte som ikke satt i ledelsen trukket frem både i spørsmålet om hvem som inspirerte til prosessen og hvem som i stor grad var aktive i selve prosessen rundt nedleggelsen av stasjonen.

Når det gjelder prosessen rundt opprettelse av stasjonen i Miami er det samarbeidspartnere i næringsliv, de lokale foreninger (spesielt kirkeråd), ansatte som ikke satt i ledelsen samt ledelsen i Sjømannskirken de som blir trukket frem som deltagere både i initieringen og underveis i prosessen..

## **Deltidsdeltakere**

Gruppene jeg velger å kategorisere som deltidsdeltager er de grupper som var med i deler av prosessen.

For Gøteborg velger jeg å kategorisere de lokale foreninger og enkeltpersoner som involverte seg i stor grad samt samarbeidspartnere i næringslivet og myndigheter som i noen grad involverte seg i prosessen. Dette var spesielt knyttet til løsninger for den eksisterende bygningsmasse og eventuelt et nytt lokale for samlokalisering.

I Miami trekkes de samme interessentgruppene frem både når det gjelder initiering og selve prosessen. Det vil imidlertid være ulikt aktivitetsnivå til ulike deler av prosessen, noe jeg vil komme nærmere tilbake til i avsnittet om tid.

I begge prosesser velger jeg kategorisere Sjømannskirkens hovedstyre som deltidsdeltager, selv om de i begge prosesser er sentrale i selve beslutningene er de kun deltagere i visse faser av prosessene.

## **Konklusjon deltagere**

Prosessene fremstår som noe ulike med tanke på fulltids- og deltidsdeltagere. Når det gjelder prosessen i Gøteborg er prosessen preget av det som Cohen mfl. (1972) vil kalle flyktig deltakelse av de ulike interessentene. Det er også stor variasjon i engasjementet i de ulike delene av prosessen. Som tidligere beskrevet ser vi blant annet at Sjømannskirkens ledelse samt ansatte som ikke sitter i ledelsen er svært involvert og bruker mye tid og ressurser fra initiering til slutfase.

I Miami er det en større andel fulltidsdeltagere enn deltidsdeltagere, noe som kan tilskrives den tidlige inkluderingen av alle grupper gjennom blant annet opprettelse av de respektive arbeidsgrupper. Det som imidlertid er verdt å merke seg er at ingen av fulltidsdeltagerne er motstandere av de endelige resultater i noen av prosessen. De parter som har tettest samarbeid i prosessen ser ut til å komme til enighet gjennom dialog.

## **8.2 Problemoppfatning**

Problemoppfatning, omhandler ulike oppfatninger av hva som er rasjonell og riktig løsning i tilknytning til stasjonene i Gøteborg og Miami. En vanlig forståelse av problemoppfatning er at det er en definisjon av hva problemet består i.

Dokumentanalysen viste ulik problemoppfatning når det gjelder konfliktområdene, da spesielt i Gøteborg. De interne gruppene i Sjømannskirken ser på prosessen som en mulighet både for organisasjonen, lokalmiljøet, og de økonomiske ringvirkningene for organisasjonen en slik prosess vil gi. Flere av de lokale interessentene ser ikke på prosessen som en mulighet, men som en trussel mot lokalsamfunnet og det etablerte fellesskapet knyttet til en bygning. Det vil derfor være svært ulik problemoppfatning i prosessen. Vi kan nærmest si at det oppstår en interessekonflikt, som er basert like mye på antakelser om hva den andre part primært ønsker, som av potensialet en mulig endring kan ha for organisasjonen og lokalsamfunnet. Problemoppfatningen i en slik prosess vil derfor kunne være preget av ulike oppfatninger om problemet med bakgrunn i ulik oppfatning av hva som er målet en skal nå.

I Miami kan jeg ved gjennomgang av dokumenter, spørreundersøkelsen og intervju ikke se at det var større pågående konflikter i prosessen knyttet til problemoppfatning, men mer en usikkerhet knyttet til selve finansieringen.

### **8.3 Løsninger**

Når det gjelder løsninger i prosessene, er det tydelige ulikheter når det gjelder å definere hva en ønsker en løsning på. I Gøteborg starter prosessen med et ønske fra Sjømannskirkens ledelse om å se på muligheter for å endre driften på stasjonen med bakgrunn i blant annet forundersøkelsen knyttet til resultatene i analyseskjemaet. Løsninger knyttet til blant annet bygget var noe de ønsket å se nærmere på. Den første mulige løsningen som dukket opp var muligheten for at Smyrnakirken ville ta over leieavtalen på tomten, for så å rive bygget og erstatte det med et nytt mer moderne bygg som kunne huse både Smyrnakyrkan og Sjømannskirken. Denne løsningen fikk ikke en god mottagelse hos de lokale grupper da de ikke ønsket at bygget skulle rives, men bevares for fremtiden. Når Smyrnasporet ble avsluttet kom en ny mulig løsning frem, nemlig å bevare bygget, som ville bli tatt over av en lokal organisasjon, Norges Hus, hvor en ønsket å integrerer større deler av det norske miljøet i Gøteborg under samme tak. Ved gjennomgang av alt materialet kan jeg ikke finne noen indikasjoner på at Sjømannskirkens ledelse eller hovedstyre selv kom opp med konkrete forslag til løsninger på utfordringen som hadde oppstått med tanke på lokaliseringen i Gøteborg, før initiativet om en samlokalisering ble presentert av en lokalt ansatt.

I Miami ble en løsning på lokaliseringsutfordringen tidlig et felles prosjekt på tvers av gruppene. Utfordringer til løsningen i Miami ble i hovedsak truet av endringene i de økonomiske estimatene som ble endret i ulike deler av prosessen. Her kom de lokale grupper raskt på banen med ulike forslag til løsning, som til sist endte med en garanti fra dem.

Sjømannskirkens ledelse ønsker på sin side å imøtekomme sine forutsetninger som er systematisert i blant annet analyseskjemaet hvor hver enkelt stasjon vurderes opp mot de sentrale punkter for måloppnåelse og verdier for organisasjonen. Analyseskjemaet består av 10 ulike kriterier som er vektet ulikt og som tilsammen gir den enkelte stasjon en totalscore. De stasjoner som over tid kom svakest ut i denne analysen ble plukket ut for en nærmere gjennomgang der en analyserte videre på om det var mulig å endre driftsform slik at stasjonen på en bedre måte kunne oppfylle organisasjonens viktigste mål. Dette var utgangspunktet for hovedstyret og Sjømannskirkens ledelse når prosessen i Gøteborg ble startet. De ønsket å se på mulige løsninger for endring av driften slik at stasjonen på en

bedre måte kunne oppfylle disse kravene, en siste mulig løsning var nedleggelse av stasjonen.

I Miami måtte organisasjonen se nærmere på driftsformen gå grunn av endringen i lokaliteter. I analysetabellen kom Miami ut noe over medianverdien totalt, og på kriteriet om potensiale kom Miami svært godt ut. Man ønsket derfor primært å se nærmere på muligheter for omlokalisering innenfor organisasjonens rammer, eller som i Gøteborg en siste løsning med nedleggelse av virksomheten i Miami. En løsning som tilfredstilte både de lokale og sentrale interesser for organisasjonen kom raskt på banen når det gjaldt lokalisering utfordringen. Denne løsningen om plassering fikk bred støtte hos alle involverte grupper. Løsninger for finansieringen ble også tidlig vedtatt og lagt til grunn for det videre arbeid. Senere i prosessen endret de økonomiske estimatene for prosjektet seg vesentlig og nye løsninger for finansiering måtte undersøkes. Det ble imidlertid tidlig klart at alle grupper fortsatte sitt arbeid mot et felles mål, og nye forslag til løsninger på det finansielle kom raskt på banen både lokalt og sentralt. Til slutt ble en løsning hvor organisasjonen tok mer ansvar samtidig som de lokale grupper tok et betydelig ansvar for den lokale finansieringen en endelig løsning.

I Gøteborg er det som vi ser en ulik tilnærming til løsninger på utfordringen. En kan få inntrykk av at hovedstyret, ledelsen og enkelte av de lokalt ansatt ser på samlokalisering som en alternativ løsning, mens flere av de lokale interessentene fokuserer på sitt spesifikke område, å bevare bygget. Dette fører som vi ser til at det fremkommer forslag til løsninger, som ikke nødvendigvis ser hele prosjektet under ett. Dette kan gjøre det vanskelig for organisasjonen å vite hvilke løsninger de skal vektlegge mer enn andre.

Løsninger er som vi ser av figur 9 en av de frie strømmene i the garbage can model. De ulike løsninger vil til en hver tid bli lagt i den søppelbøtten som er tilgjengelig. Det vil også til en hver tid være ulike problemstillinger som er oppe til diskusjon, og derfor også flere søppelbøtter som er tilgjengelig. Vil en løsning angående ett område bli behandlet på en systematisk måte, når det samtidig er turbulent rundt flere andre områder i samme periode, spesielt i Gøteborg? Som vi ser av modellen består den av ett samspill av flere relativt uavhengige prosesser, og at problemer, løsninger og beslutningstagere ikke ser ut til å samvirke.



#### **8.4 Påvirkningskraft i beslutningsprosessen**

Hvilke grupper eller enkeltpersoner som har størst påvirkningskraft på de to ulike beslutningene kan være vanskelig å avgjøre, men med utgangspunkt i de tidligere analyser er det noen grupper som skiller seg klarere ut enn andre. I tråd med Hatch (2013) identifiserte jeg sentrale grupper i Sjømannskirkens omgivelser. Disse gruppene ble så inkludert i spørreundersøkelsen og videre utforsket gjennom dokumentanalyse og intervju. Når det kommer til hvem som hadde mest innflytelse på den endelig beslutningen, viser resultater fra samtlige tre metodiske tilnærmingene at det er hovedstyret som i disse to prosesser er det organ som fattet beslutningen. I Miami måtte ikke beslutningen legges frem for generalforsamlingen, så der var det hovedstyret som endelig fattet vedtaket om bygging av nytt kirkesenter. Gøteborgprosessen gikk helt til generalforsamling, men med en klar anbefaling fra hovedstyret om ønsket vedtak. Om det er slik at alle prosesser i Sjømannskirken ender med samme vedtak som det som får sterkest støtte i hovedstyret, kan man ikke konkludere med ut i fra disse casene. Men mine funn tyder på at det kan være slik.

I Gøteborgprosessen mottok hovedstyret en rapport fra generalsekretæren, som representerer Sjømannskirkens ledelse, med ledelsens ønske om vedtak fra hovedstyret. Det er ikke funnet dokumenter eller indikasjoner gjennom spørreundersøkelse eller intervju om at hovedstyrets beslutning gikk på tvers av ledelsens ønsker. Det er derfor grunn til å anta at rapporten antydte et ønske om nedleggelse av stasjonen også fra ledelsens side. Når det gjelder Miami, leser vi ut ifra rapportene at ledelsens siste rapport til hovedstyret var uten forslag til konkret beslutning. Men ledelsen la stor vekt på arbeidet og engasjementet fra lokale grupper, noe som implisitt viser et ønsket utfall. Det ble også uttrykt bekymring for fremtiden i Miami og organisasjonens ”rykte” om en beslutning som gikk imot etablering av det nye kirkesenteret, ble fattet. Ut ifra dokumenter, intervjuer og spørreundersøkelser, fremstår det at det er Sjømannskirkens ledelse som har størst påvirkningskraft for den endelige beslutning.

De lokale grupper og interessenter ser også ut til å ha en betydelig påvirkning på beslutningen og da spesielt ovenfor ledelsen. I Miami hvor de lokale grupper samlet kom tidlig på banen, ble de raskt en vesentlig del av prosessen og dere synspunkter, ble som det kommer frem av spørreundersøkelsen, både hørt og inkludert i den videre prosess.

Gruppen viste også tidlig at de ønsket å jobbe hardt for å nå de samme mål som ledelsen i Sjømannskirken så på som en mulig løsning.

I Gøteborg var ikke de lokale grupper samlet på samme måte i starten av prosessen og tilliten mellom gruppene var svak. En tidligere klargjøring av mål både fra ledelsen og de lokales side, ville muligens ført til en mer samlet gruppe lokalt og til en bedre forståelse av hva som var ønskelig, og muligens nødvendig fra organisasjonens side. Etter at sporet med Smyrnakirken ble avsluttet og de lokale grupper fikk samlet seg om et felles prosjekt, virker det som om de fikk ett felles mål de kunne samle seg rundt. Prosessen ble fullført med det resultat at de lokale grupperes viktigste mål ble vedtatt, å beholde kirkebygget. Sjømannskirkens ledelse ga tidlig signal, om at et slikt felles prosjekt som Norges Hus ble, ikke kunne bli en del av Sjømannskirken, og trakk seg dermed ut ifra diskusjonen etter at formalitetene var avklart med Gøteborg kommune.

Man kan ut i fra dette også se at lokale grupper (herunder også lokalt næringsliv) som står samlet, har en viss påvirkningskraft på selve beslutningen så lenge de drar i samme retning som resten av organisasjonen. Det ser imidlertid ikke ut til at beslutningstakerne kan ”utfordres” nedenfra, eller fra organisasjonens eksterne aktører.

Den norske kirke, lokale myndigheter, Sjømannskirkens medlemmer, brukerne og i stor grad de ansatte har liten eller ingen påvirkning på den endelige beslutning i prosessene i disse to casene. Alle grupper vil på sin måte være en påvirkende årsak til at prosessene startes, men ingen av gruppene, hverken i Gøteborg eller Miami, tilegnes noen påvirkningskraft ovenfor de besluttende organer.

### ***8.5 Organisert anarki***

Et organisert anarki kjennetegnes gjennom tre generelle egenskaper, sammenheng mellom teoretisk stabile preferanser, usikker teknologi og flytende deltagelse.

Cohen mfl. (1972) definerer vanskeligheter med å skape sammenheng mellom teoretisk stabile preferanser med at organisasjoner ikke har klart definerte beslutningsprosesser som følges, men mer en samling av ulike tanker og ideer. På denne måten blir beslutninger tatt mer med hensyn på gjeldende praksis enn basert på strukturerte preferanser. Med bakgrunn

i analysene som er foretatt tidligere, er spørsmålet om dette også er gjeldende for Sjømannskirken?

I begge prosessene ligger analysetabellen som Sjømannskirken brukte frem til 2011 som bakgrunn for hvordan tilstanden til de to stasjonene ble definert. Analysetabellen var et verktøy som ble aktivt brukt for å analysere en stasjons tilstand, og ble brukt regelmessig. Med bakgrunn i resultatene fra denne analysen ble det videre foretatt undersøkelser som kunne belyse hvordan en kunne endre driften på de stasjoner som kom svakest ut. En slik systematisk tilnærming vil kunne defineres som systematisk organisering som er det andre ytterpunktet i the garbage can model, da utvelgelsen av stasjoner som står ovenfor en mulig endring blir tatt på bakgrunn av noe som fremstår som strukturerte preferanser.

Casene utvikler seg til to svært ulike prosesser på tross av at deler av utgangspunktet, som utfordringer knyttet til bygg, noen av de samme interessegrupper og tidsepoken er lik. Man kan få inntrykk av at prosessen frem til utvelgelse av stasjoner er systematisk organisert, men når ulike løsninger og utfordringer skal fremmes, stilles det med en åpen bok fra ledelsens side. Her synes det ikke å eksistere klare retningslinjer for hvilken retning en primært ønsker for den videre drift. Ledelsen er imidlertid mottakelig for ulike forslag fra de ulike grupper som er deltagere. I begge casene ble første forslag til løsning akseptert av ledelse og hovedstyret som en mulighet, uten at andre løsninger blir vurdert parallelt. I en systematisk tilnærming ville Sjømannskirken hatt klare retningslinjer for ulike mulige løsninger knyttet opp mot hvert enkelt kriterie i analysetabellen, for så å vurdere disse tiltakene opp mot de lokale ønsker og behov.

Når det gjelder usikker teknologi, definerer Cohen mfl. (1972) dette som at selv om organisasjoner er i stand til å produsere å overleve, er ikke organisasjonens egne prosesser forstått av medlemmene. Organisasjoner opererer med bakgrunn i forsøk-og-feil metoder, læring av tidligere feil og pragmatiske oppfinnelser av nødvendighet. For å definere hva som er organisasjonens medlemmer må en i Sjømannskirkens sammenheng ta utgangspunkt i Hatch (2013) sin definisjon av organisasjon-omgivelser. Sjømannskirken fremstår som en demokratisk medlemsbasert organisasjon som legger stor vekt på å ivareta behovet til sine omgivelser. Bevegelser i nordmenns reisevaner og bedriftsetableringer setter krav til hvor i verden organisasjonen skal opprette/nedlegge stasjoner. I punktet som omhandlet vanskeligheter med å skape sammenheng mellom teoretisk stabile preferanser,

ser vi at Sjømannskirken ikke har klare retningslinjer for tilnærmingen i prosessene. Med dette som bakgrunn vil det være utfordrende for medlemmer i organisasjonen å forstå prosessene i organisasjonen. Dette kommer spesielt til syne i prosessen i Gøteborg hvor de lokale grupper beskriver oppstarten som en overraskelse, da flere av dem hadde inntrykk av at et vedtak om fortsatt drift i 5 år var vedtatt. Forfatteren av denne oppgaven var tidligere selv ansatt i organisasjonen i 6 år, og kan ikke huske å ha sett eller hørt om blant annet analyseskjemaet. I Miami var det stort engasjement blant de lokale grupper og ansatte for å finne ny lokalisering for en fast virksomhet. Prosessen rundt de midlertidige lokalitetene hadde pågått lokalt siden 2006, noe som ga disse gruppene muligheten til å komme raskt på banen med forslag til konkret løsning. I Gøteborg kom prosessen som en overraskelse og ingen av de lokale grupper var forberedt på samme måte som i Miami.

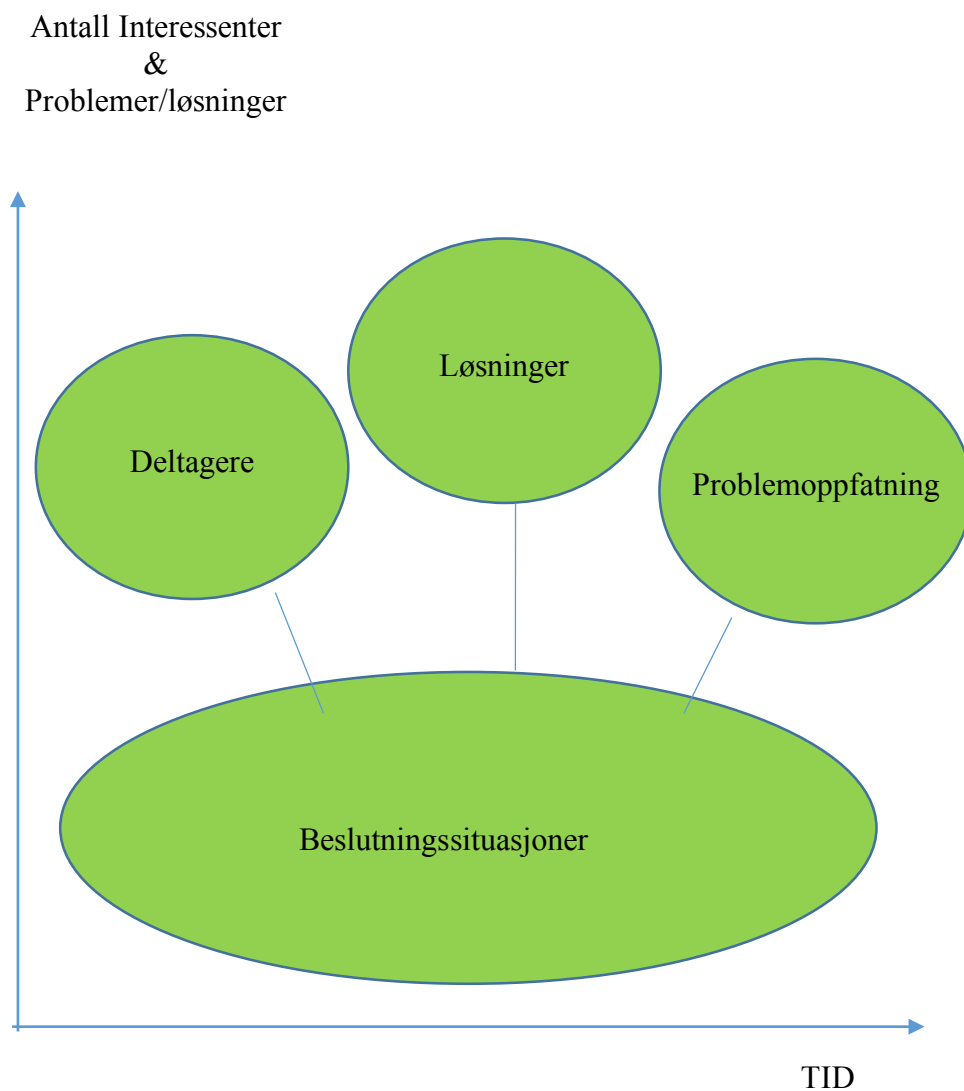
Med flytende deltagelse menes at interessentene varierer med hensyn på tid og innsatsen de legger i prosessen. Et resultat av dette er at båndene i organisasjonen er usikre og varierende, interessentene og beslutningstagerne endre seg stadig. Spørreundersøkelsen som ble gjennomført viste ulik grad av involvering fra de ulike grupper til ulik tid. For prosessen i Miami var det de fleste av gruppene som ble definert som fulltidsdeltagere, mens det i prosessen i Gøteborg var en større andel deltidsdeltagere. Deltagerne i Gøteborg kom inn på ulike stadier i prosessen hvor nye løsninger ble presentert. I Miami var de samme gruppene deltagere i hele prosessen og kom samlet frem til de ulike forslag knyttet til finansielle løsninger.

Sett i lys av the garbage can model kan en kategorisere prosessene som ulike med bakgrunn i funnene i undersøkelsene. For å illustrere hvor ulikt casene befinner seg i modellen velger jeg å ta utgangspunkt i ytterpunktene i denne strømningsmodellen som representerer organisert anarki i den ene enden til systematisk segmentering i den andre enden.

## ***8.6 Prosessene i tid***

Her vil jeg se nærmere på tidsaspektet i prosessene og plassere noen av de sentrale hendelsene i garbage can modellen.

**Figur 10. Integrert modell av Garbage Can Model og tid.**



Over vises den integrerte modellen av "The Garbage Can Model" og modellen av tid. Modellen kan brukes til å tidsplassere de viktigste hendelsene i prosessene, og dermed også gi ett bilde på når og i hvilken grad interessentene var involvert.

### 8.6.1 Tid

Tid betraktes som noe man stort sett har lite kontroll over. Til forskjell fra de tre romlige dimensjonene kan man ikke bevege seg fritt i tid, men er bundet til å følge tidens «strøm» eller «flyt». Man kan imidlertid stadfeste tidspunkt med et klokkeslett og/eller en dato.

Dette illustrere noe av utfordringene i the garbage can model. Nemlig at man er bundet til å følge tidens "strøm" eller "flyt". Dette illustrerer på en god måte hvordan en beslutning

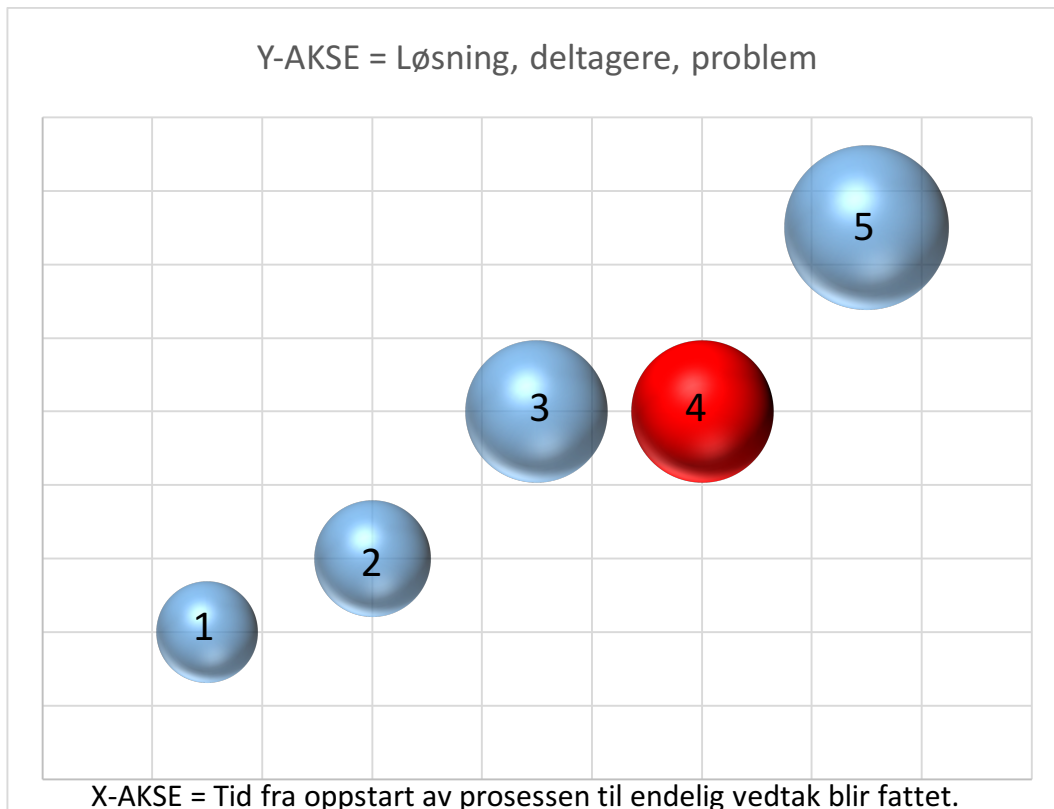
kan bli tatt på bakgrunn av innspill, tanker, ideer og ikke minst holdninger på ett gitt tidspunkt, mens informasjonen blir gitt over tid. Samtidighet blir dermed viktig for utfallet – hvilke deltagere, problem og løsninger som finnes i søppelbøtta på et gitt tidspunkt.

I min videre drøfting av prosessene i tid vil jeg benytte meg av de mest sentrale veiskiller som er kommet frem gjennom analysene og plassere dem inn i modellen. Dette gjelder både for tidspunkt, løsninger, deltagere og problemoppfatningen. Jeg vil presentere to modeller, en for Gøteborg og en for Miami.

### **8.6.2 Gøteborg**

De sentrale hendelsene i denne prosessen starter med resultatet stasjonen fikk i analysetabellen. De aktive deltagerne i analysearbeidet var ledelsen samt hovedstyret i Sjømannskirken. Dette var bakgrunnen for oppstarten av prosessen og på mange måter det som initierte det hele. Videre kom det lokale initiativet om en mulig samlokalisering med Smyrna. Her var det en representant for de lokalt ansatte som initierte, men sjømannskirkens ledelse kom raskt på banen og stilte seg bak prosessen om den utviklet seg i riktig retning spesielt med tanke på de økonomiske forpliktelser organisasjonen hadde knyttet til spesielt bygget. Mens prosessen knyttet rundt samlokaliseringen med Smyrnakirken var aktiv, engasjerte flere lokale grupper og privatpersoner seg i prosessen. Hovedtemaet for disse gruppene var at bygget måtte bevares samtidig som Sjømannskirkens virksomhet fortsatte i Gøteborg. Jeg har gjennom arbeidet med oppgaven fått det inntrykk av det som stod øverst på agendaen var å redde bygget. Når Smyrnasporet ble avsluttet, kom det raskt en alternativløsning frem som også ble initiert av lokale grupper. I forbindelse denne løsningen var de lokale grupper mer samlet enn under det foregående løsningsforslaget. Sjømannskirken var raskt ute å fraskrive organisasjonen forpliktelser i dette nye prosjektet, men støttet de lokale i prosessen gjennom blant annet å delta på møter med Gøteborg kommune for å få til en avslutning av leiekontrakten for sjømannskirken og samtidig en overføring av avtalen til Norges-Hus gruppen. Sjømannskirkens ledelse leverte så et dokument med sine løsninger knyttet til Gøteborg, og like etterpå sendte hovedstyret saken videre til generalforsamling med en klar oppmoding om nedleggelse av stasjonen. Dette ble endelig vedtatt i generalforsamlingen i juni 2011.

**Figur 11. Gøteborgprosessen.**



I figuren over har jeg plassert de mest sentrale hendelsene inn i et diagram som definerer tid. X-aksen i diagrammet representerer tid fra oppstart av prosessen, som jeg har definert fra presentasjonen av analyseskjemaet til det endelige vedtaket som ble fattet i generalforsamlingen. Y-aksen representerer løsning, antall deltagere og problemoppfatning, mens størrelse på sirkelen representerer hvor stort engasjementet var for den samlede y-aksen.

Som vi ser i starten av prosessen, sirkel en, med arbeidet med analyseskjemaet var det få deltagere og liten grad av involvering/inkludering av andre interessenter enn ledelsen i Sjømannskirken.

Den neste fasen i denne prosessen starter med det lokale initiativet som åpnet for en samlokalisering med Smyrnakirken, sirkel to. Dette initiativet ble i all hovedsak startet på lokalt plan av en ansatt, men fikk støtte fra ledelsen og hovedstyret. Dette var en løsning som ikke var tatt opp tidligere, men som kunne være en løsning for organisasjonen. Jeg har satt den noe lenger opp på y-aksen samt laget sirkelen litt større. Dette representerer at det er flere involverte i denne delen av prosessen, og en mulig løsning er presentert. Årsaken til at sirkelen ikke er større, er grad av oppslutning denne løsningen fikk fra spesielt de lokale grupper, som var imot dette initiativet.

Sirkel nummer tre representerer tidspunktet de lokale grupper virkelig begynte å engasjere seg i prosessen, og tenke ut alternative løsninger. På dette tidspunktet var det flere deltagere involvert og nye løsninger ble presentert for organisasjonen. Det er på dette tidspunkt ikke tatt noen beslutning angående prosessen, men antall deltagere er økende og problemoppfatningen er som jeg viste tidligere i oppgaven noe uklar.

Den fjerde sirkel som jeg har valgt å farge rød, representer tidspunktet hvor løsningen med Norges-Hus ble presentert av det som fremstår som en mer samlet lokal gruppe. Denne løsningen fikk også tilslutning fra ledelsen i Sjømannskirken, som etter forhandlinger med Gøteborg kommune utformet et dokument med anbefaling til hovedstyret. Fargen representer tidspunktet for når de grupper som fremstår som de med mest innflytelse på beslutningen fatter beslutningen. Slik det fremgår tidligere i oppgaven er det ledelsen som har størst påvirkning ovenfor den endelig beslutningen, med hovedstyret som en sentral part for utøvelse av ledelsens forslag. Det er også tidligere poengtert gjennom spesielt spørreundersøkelsen at vedtaket var fattet før generalforsamlingen fattet det endelige vedtak.

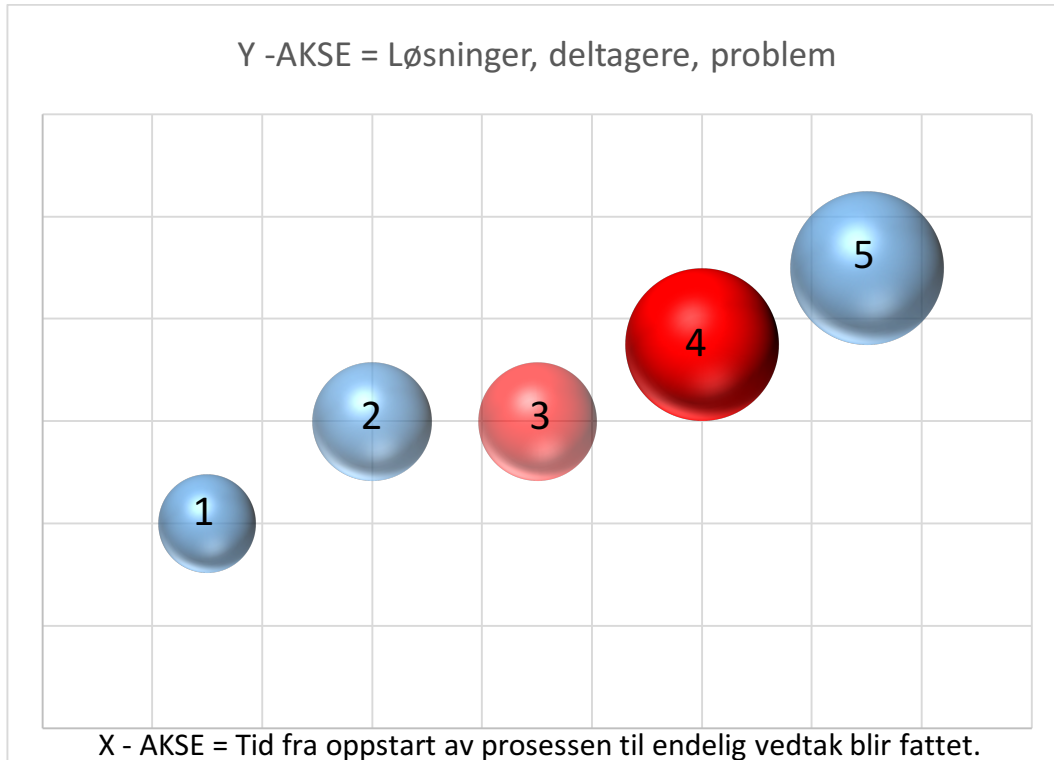
Den siste sirkel, sirkel fem, representerer det endelig vedtak fattet i generalforsamlingen juni 2011. De ulike grupper var alle representert i generalforsamlingen og det ble også her presentert alternative løsninger som gikk imot den endelige beslutning. Lokale grupper ønsket ikke at Sjømannskirken skulle legge ned den faste virksomheten i Gøteborg. Det var på dette tidspunkt flere involverte og flere konkrete løsninger oppe til diskusjon enn på noe tidligere tidspunkt i prosessen.



### 8.6.3 Miami

Under vises den samme graf for Miami. Y-aksen representere løsninger, deltagere og problemoppfatning, mens X-aksen representerer tidspunkt i prosessen.

Figur 12. Prosessen i Miami.



Jeg velger å starte denne fremstillingen også med utgangspunkt i analyseskjemaet fra ledelsen i Sjømannskirken, sirkel en. En forskjell i forhold til Gøteborg er at det i Miami i tillegg var en åpen debatt om en eventuell lokalisering med bakgrunn i de eksisterende lokaliteter som ikke var tilfredsstillende. Det var altså tidlig i prosessen et vist lokalt engasjement i tillegg til analysene som ble foretatt av ledelsen. Sirkel to representerer tidspunktet hvor de lokale grupper presentere det konkrete forslag til lokalisering for ledelsen, som tar dette videre til hovedstyret i samme periode. Det blir raskt et samlet engasjement rundt denne løsningen og det videre arbeid er i all hovedsak knyttet til denne løsningen. Tredje sirkel har jeg valgt å farge lys rød, noe som indikerer at på dette tidspunkt ble det tatt beslutninger som ledet frem til den endelige beslutningen. Det blir dannet to prosjektgrupper, en for innsamling og en prosjektgruppe fra ledelse, skandinaviske partnere og lokale representanter. På dette tidspunktet er svært mange ulike deltagere involvert og selve innsamlingen av økonomiske midler starter. Senere i

prosessen når det viser seg at de økonomiske estimatene blir endret, utgjør dette tidlige engasjementet fra mange ulike deltagere en utfordring for ledelsen og hovedstyret, om de skulle velge å endre prosjektet ut i fra slik det er satt på dette tidspunktet. Dette er årsaken til at sirkelen er farget lys-rød, da det blir fattet beslutninger som senere viser seg å være vanskelig å endre uten at det påfører organisasjonen betydelig svekkelse i det lokale miljøet. I analyseskjemaet var det vist at Miami kom ut med en god score, og spesielt på potensiale til denne lokasjonen, et potensiale som er viktig for organisasjonen å etterkomme.

Den fjerde sirkelen er farget mørk rød, noe som indikerer at på dette tidspunktet ble beslutningen fattet med bakgrunn i de deltagere, løsninger og problemer knyttet til dette som forelå. Dette er tidspunktet for hovedstyremøtet hvor de siste økonomiske estimater blir presentert, og en åpen rapport som ikke sier hva ledelsen i Sjømannskirkens anbefaling ovenfor hovedstyret er. I rapporten blir det allikevel lagt vekt på tapet av innflytelse og engasjement lokalt en endring av prosessen kan lede til. I samme møte er det representanter fra de lokale grupper tilstede som tar på seg store deler av det økonomiske ansvaret ovenfor finansieringen av stasjonen. Hovedstyret fatter det endelige vedtak om igangsetting av byggeprosjektet og vedtaket om fortsatt fast drift i Miami.

Den siste store sirkelen, sirkel fem, representerer avslutningen på prosessen frem mot åpningen av kirkesenteret. Engasjementet og ulike løsninger på utfordringer som dukker opp underveis er fremdeles svært stort blant begge de to tidligere nevnte prosjektgrupper. Deltagerne er mange og engasjementet er stort hele veien frem mot åpningen.

## **8.7 Anbefalinger**

Med bakgrunn i mitt arbeid er det deler av måten Sjømannskirken organiserer sine beslutningsprosesser som kan kommenteres. Når det gjelder selve initieringen til prosesser knyttet til opprettelse/nedleggelse av stasjoner med bakgrunn i et analyseverktøy, kan dette være en hensiktsmessig måte å skape sammenlignbare situasjonsbeskrivelser. Nå er ikke analystabellen lenger i bruk, men er erstattet av verdenskartet, som har samme mål som analysetabellen, nemlig å se nærmere på hvor i verden Sjømannskirken ønsker/bør være tilstede for i best mulig grad oppfylle sine verdier og mål. Cohen mfl. (1972) har satt fokus på hvordan organisasjoner organiserer beslutningsprosesser, og mener å funnet bevis for at det i de aller fleste organisasjoner er innslag av organisert anarki. Gjennom denne oppgaven har jeg belyst at dette også var tilfelle i Sjømannskirkens måte å organisere

prosessene i de to casene som er drøftet i denne oppgaven. I motsatt ende av det organiserte anarki finner vi det som i the garbage can theory refereres til som systematisk segmentering som er en benevnelse for prosesser som er planmessig gjennomført med klare retningslinjer og deltagere. Jeg er noe usikker på om systematisk segmentering er den eneste rette måten for Sjømannskirken å organisere sine beslutningsprosesser på, men det er åpenbare argumenter for å forsøke å unngå innslag av organisert anarki. Ulempen slik jeg ser det med ren systematisk segmentering er at en kan utelate gode løsninger og problemstillinger som kommer som innspill fra grupper, eller på tidspunkt som ikke er satt inn i en planmessig gjennomføring. Det som imidlertid hadde vært en fordel for Sjømannskirken er som de selv uttrykker i sin strategiplan, en mer planmessig tilnærming til opprettelser og nedleggelse av stasjoner. Dette kan blant annet gjøres ved å opprette en planmessig tiltaksplan for de ulike kriterier som er nevnt i analyseskjemaet og nå i verdenskartet. På denne måten ville man tidlig, før prosessene startet i det offentlige rom, ha en formening om hvem som er deltagere i de ulike deler av prosessen. Sjømannskirken vil også på en bedre måte kunne informere og dermed involvere både interne og eksterne grupper ut i fra en systematisk tilrettelagt plan for den videre prosess.

Om en setter funnene i oppgaven opp mot Dr. Wah (2007) beskrivelse av fallgruver knyttet opp mot det å ta gode beslutninger, kan vi se flere likheter mellom prosessene og flere av fallgruvene. Første punkt i artikkelen omhandler problemets kompleksitet, og hvordan vi på grunn av begrensningen i kognitiv evne, og evne til å prosessere informasjon gjør det vanskelig å forstå problemet fullstendig.

Å velge den rette løsning er en utfordring. En beslutningsprosess består av mennesker med ulik bakgrunn og divergerende interesser, og det kan være vanskelig å utvikle en samlet interesse eller et felles mål. Dette kan ifølge Dr. Wah (2007) føre til at beslutninger ofte blir et kompromiss mellom det ”beste” alternativet og det ”politisk korrekte” alternativet. Denne utfordringen ser vi gjenspeile seg i begge de to prosessene. I Gøteborg var det vanskelig å samles om et felles mål for stasjonen og organisasjonen, og grupper handlet ut i fra sin egeninteresse, og ikke nødvendigvis organisasjonens beste. Dette kan en sammenstille med punkt tre i artikkelen som Dr. Wah kaller mental blokkering. Dette er kulturelle, perseptuelle, følelsesmessige eller intellektuelle blokkeringer som kan være til hinder for det å tenke annet enn innenfor den boksen en er i, og en fremhever fordelene med å forbli i sin egen komfortsone. Den perseptuelle blokkeringen gjør at en bare

fokuserer på noen alternativer og utelukker andre, mens emosjonelle og intellektuelle blokkeringer kan drepe gode ideer, fordi man ikke tør eller evner å forstå løsninger. Sett i lys av prosessen i Gøteborg er dette en interessant tilnærming til utfordringene knyttet til de ulike mål de enkelte grupper gikk inn i prosessen med. Flere av de lokale grupper hadde som hovedmål å bevare bygningen, og var dermed sterke motstandere av en samlokalisering som ville føre til rivning av bygget. For Sjømannskirken var et av hovedmålene med prosessen å avslutte den økonomiske byrden spesielt bygningen representerte for organisasjonen. Igjen ser vi utfordringene organisasjonen setter seg i ved å ikke systematisere prosessene på en mer skjematisk måte. Ved å belyse problemstillingen, og tiltak knyttet til de enkelte stasjoner ut i fra de gitte kriterier, ville man tidligere samles om felles løsninger. Sett i lys av Cohen mfl. (1972) definisjon av usikker teknologi forsterkes viktigheten av organiserte rutinger hvor prosessene blir forstått av deltagerne.

## ***8.8 Avsluttende refleksjoner***

Hvis man ser bort ifra analyseskjemaet og påvirkningen dette verktøyet har for initieringen for prosessene, er det ikke mange andre indikasjoner på at prosessene er organisert på en måte Cohen mfl (1972) vil definere som systematisk organisering. Prosessene framstår samlet sett som mer preget av organisert anarki hvor deltagere, løsninger og problemoppfatning fremstår som relativt uavhengige strømninger som blir dumpet oppi den til enhver tid åpne søppelbøtta. Fra Sjømannskirkens side er det ikke satt klare retningslinjer for hvordan en slik prosess skal organiseres, f.eks. gjennom en forutsigbar regulering av strømmene. Heller er det slik at beslutningen blir påvirket av grad og type engasjement blant deltagere tidlig i prosessene. I Miami er det en samlet lokal gruppe som tidlig kommer opp med en felles løsning, en løsning som også viser seg å tilfredsstillende organisasjonens ledelsens ønsker og mål for stasjonen. I Gøteborg er det ikke enighet lokalt om løsningen som først ble presentert, og engasjementet fra ledelsens side kan virke noe avventende. Slik jeg ser det var ingen av disse to første løsningene initiert av organisasjonens ledelse eller hovedstyre, men løsninger som ble presentert fra et lokalt initiativ. Deltagelsen i prosessene er noe ulik, da de lokale grupper i Miami tidlig ble involvert og informert. I Gøteborg kommer det tydelig frem i spørreundersøkelsen og intervjuerunden at tilliten mellom gruppene var dårlig, noe som skyldtes lav grad av involvering av de lokale grupper tidlig i prosessen. Det vil alltid være ulikheter mellom to

prosesser, men i disse prosessene er ulikhetene større enn de hadde vært om Sjømannskirken hadde benyttet seg av en tilnærming basert mer på systematisk segmentering, som også ville inkludert de grupper av organisasjonens omgivelser som til enhver tid er påvirket av en slik prosess.

For å belyse beslutningsprosessene har jeg benyttet meg av the garbage can model av Cohen mfl (1972), og gjennom Hatch (2013) analysemodell identifisert sentrale grupper i Sjømannskirkens omgivelser. Jeg har i tillegg dratt veksler på et bidrag fra Dr. Wah (2007) for å se nærmere på fallgruvene organisasjoner kan gå i, gjennom beslutningsprosesser. Avslutningsvis kan en reise spørsmål om hvorvidt valg av teoretiske perspektiver har vært hensiktsmessig. Formålet med oppgaven var å kartlegge hvordan beslutningsprosessene i Sjømannskirken var organisert, og hvilke interessenter som var aktive i prosessene. Ved hjelp av the garbage can model har jeg avdekket at begge de to studerte case er nærmere organisert anarki enn systematisk segmentering. Med refleksjon på oppgavens formål kan det synes at dette var et riktig teorivalg.

Det ville imidlertid også være interessant å studere beslutningsprosessene i Sjømannskirken i lys av organisasjonsstrukturen. Henry Mintzberg's (1981) artikkel *organizational design: fashion or fit?* som omhandler de fem organisasjonsstrukturer kunne dannet grunnlag for en nærmere studie av organisasjonsformen(e) i Sjømannskirken. Hvilke av Mintzbergs kofigurasjoner (maskinbyråkratiet, enkle strukturer, profesjonelle byråkrati, divisjonalisert form og adhocratiet) ligger nærmest opp mot Sjømannskirken? Og hvordan kan trekk ved beslutningsprosessene forstås i lys av den strukturelle konteksten?

De studerte beslutningsprosessene foregikk i samme periode. Mange av de sentrale personene var med i begge prosessene. Samtidighet og overlapp m.h.t deltakere kan tenkes å ha avgrenset studiens gyldighetsområde når det gjelder å belyse hvordan beslutningsprosesser "vanligvis" fattes i Sjømannskirken. Det ville derfor være spennende å se nærmere på beslutningsprosesser hvor utfallet var det samme, men hvor beslutningsprosessene var spredd over ulike tidsepoker. Ved å forske mer på dette vil en kunne sammenstille prosesser hvor det endelige vedtak om opprettelse/nedleggelse av stasjon er likt, for på denne måten belyse om det er likheter/ulikheter i slike prosesser, og om organisasjonen har endret sin tilnærming til denne type prosesser over tid.

En mer dynamisk forskningsdesign der en fikk muligheten til å studere utviklingen over tid, ville også sette klarere fokus på de utfordringer organisasjonen står ovenfor knyttet til globaliseringen. I tillegg til endrede reisevaner og etablering i utlandet for næringslivet, har kommunikasjonsformen vi benytter oss av i hverdagen endret seg dramatisk i løpet av Sjømannskirkens historie. Nordmenn i utlandet er ikke lenger like ”avhengig” av organisasjoner som Sjømannskirken for å holde kontakt med nærmeste. Vil dette føre til en ytterligere endring i hvor betydningsfull organisasjonen vil bli i fremtiden? En annen følge av globaliseringen som kunne vært spennende å forske på, er om Sjømannskirken i større grad enn tidligere må følge ressursene når en ser på opprettelse og nedleggelse av stasjoner. Det er spesielt knyttet opp mot økonomiske ressurser, men også ressurser som frivillighet som er en svært sentral del av organisasjonens drift.

## Litteraturliste

- Brunsson, Nils. Brunsson, Kari. 2015. Beslutninger: *Cappelen Damn*
- Cohen. Michael D, March. James G, Olsen. Johan P. A garbage Can Model of Organizational Choise. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No 1 (1972), pp. 1-25
- Grenness, Tor. 2001. Innføring i vitenskapsteori og metode. Oslo: *Universitetsforlaget*
- Grønmo, Sigmund. 2004. Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: *Fagbokforlaget*
- Hagen, Øyvind, Organisasjonsteoriens behandling av forholdet mellom organisasjon og omgivelse. En vitenskapsteoretisk tilnærming. *NTNU, Program for industriell økologi working paper no 1 (1/2007)*  
[https://www.ntnu.no/c/document\\_library/get\\_file?uuid=2259cdf-78f5-49a1-9549-3554f9d7d06f&groupId=10370](https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=2259cdf-78f5-49a1-9549-3554f9d7d06f&groupId=10370) (Leste 17.09.2015)
- Hatch, Mary Jo. 2013. Organization Theory modern, symbolic and postmodern perspectives. United Kingdom: *Oxford university press*
- Jacobsen, Dag Ingvar, 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, pp, 141 – 163. Oslo: *Cappelen Damn*
- Mintzberg, Henry. Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review*, Vol.81, No 1, (1981)
- Riksrevisjonen, veileder i utarbeiding og bruk av spørreskjema. Tilgjengelig fra [https://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veileder\\_i\\_utarbeiding\\_og\\_bruk\\_av\\_sporreskjema.pdf](https://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veileder_i_utarbeiding_og_bruk_av_sporreskjema.pdf) (Lest 12.09.2015)
- Wha, Dr. Sheh Seow, Eight common pitfalls in making the right decision. Singapore Institut of Management, 2007. Tilgjengelig fra <http://www.thefreelibrary.com/Eight+common+pitfalls+in+making+the+right+decision%3A+the+need+for...-a0164421454> (Lest 28.10.2015)

## Upubliserte dokumenter

Finansieringsoversikt/nedbetalingsplan, lån i Dnb NOR ASA. Prosjekt ny kirke i Miami. Miami, 2010.

Miami – oppdatering. Hovedstyremøte 3. Mai 2010

Ny Sjømannskirke i Miami – status og forslag til videre fremdrift. Avsluttende notat til Hovedstyre

Norges Hus – med en fremtidsrettet norsk kirke. Appell undertegnet av 2750 mennesker i Gøteborg. 09.11.2010

Referat fra kirkerådsmøte i Gøteborg 25.01..2011

Referat fra kirkerådsmøte i Gøteborg 01.02.2011

Sak 5: Nedleggelse av fast virksomhet – Gøteborg. Vedtak fra generalforsamlingen.

Sak 08/07. Ny Sjømannskirken Miami. Hovedstyremøte Mars 2007

### **Lenker**

Sjømannskirkens strategidokument 2011-2016. Tilgjengelig fra <http://sjomannskirken.no/om/om-sjomannskirken/sjomannskirkens-strategi-2011-2016/> (Lest 12.09.2015)

Sjømannskirken må kutte 15 millioner på fire år. Tilgjengelig fra <http://sjomannskirken.no/nyheter/maa-kutte-15-millioner-paa-fire-aar/> (Lest 08.11.2015)

Sjømannskirkens hjemmeside. Tilgjengelig fra <http://sjomannskirken.no> (Lest 27.08.2015)

UD og Sjømannskirken fortsetter godt samarbeid. Tilgjengelig fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/sjomannskirken/id565852/> (Lest 11.09.2015)

Sjømannskirken. Historisk arkiv. Tilgjengelig fra <http://sjomannskirken.no/historien> (Lest 28.08.2015)

Historien om Gøteborg. Tilgjengelig fra <http://sjomannskirken.no/historien/kirke/goetborg> (Lest 29.08.2015)



Historien om Miami. Tilgjengelig fra  
<http://sjomannskirken.no/historien/kirke/miami> (Lest 02.09.2015)

Vårt Land. Sjømannskirken gir seg i Gøteborg. Tilgjengelig fra  
<http://www.vl.no/2.616/sjomannskirken-gir-seg-i-goteborg-1.55713> (Lest 03.09.2015)

Sjømannskirkens melding til kirkemøtet 2012. Tilgjengelig fra  
[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km\\_3\\_4\\_12\\_del\\_1\\_sjomannskirkens\\_aarsmelding\\_hovedstyret.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km_3_4_12_del_1_sjomannskirkens_aarsmelding_hovedstyret.pdf) (Lest 12.09.2015)

Fyrlykta, menighetsblad for Sjømannskirken i Miami. Nr. 1/10. Tilgjengelig fra  
<https://www.sjomannskirken.no/media/391335/Fyrlykta10-01.pdf> (Lest 13.09.2015)

Fyrlykta, menighetsblad for Sjømannskirken i Miami. Nr. 4/11. Tilgjengelig fra  
[https://www.sjomannskirken.no/media/2030756/11-04-norwegian\\_church\\_irene-gregg.pdf](https://www.sjomannskirken.no/media/2030756/11-04-norwegian_church_irene-gregg.pdf)  
(Lest 13.09.2015)

Aftenposten. Fullt hus da Mette Marits kirke ble åpnet. Tilgjengelig fra  
<http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Fullt-hus-da-Mette-Marits-kirke-ble-apnet-6702357.html> (Lest 15.09.2015)

NRK. Innvielse av den nye Sjømannskirken i Miami. Tilgjengelig fra  
<http://www.nrk.no/nett-tv/indeks/287224> (Lest 15.09.2015)

Presseoppslag knyttet til åpningen av Sjømannskirken i Miami. Tilgjengelig fra  
<http://sjomannskirken.no/miami/aktuelt/arkiv/2011/11/se-presseoppslagene/> (Lest 15.09.2015)

Sjømannskirkens årsrapport 2014. Tilgjengelig fra  
<http://sjomannskirken.no/2014/> (Lest 28.08.2015)

Definisjon på tid. Tilgjengelig fra  
<http://no.wikipedia.org/wiki/Tid> (Lest 03.10.2015)

Avslutningen av 64 år virksomhet i Gøteborg. Tilgjengelig fra

<http://sjomannskirken.no/om/sjoemannskirkens-historie/kirkenes-historie/europa/goeteborg/> (Lest 28.09.2015)

Sjømannskirkens verdidokument. Tilgjengelig fra

<http://sjomannskirken.no/verdier/>

## Vedlegg 1. Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

Oppstart	1. Uformell Prat (5 min)
Rammesetting	2. Informasjon (10 min) <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortelle om bakgrunnen for intervjuet/oppgaven</li><li>• Forklare til hva og hvordan intervjuet skal brukes</li><li>• Informer om at respondentens synspunkt og fremstilling vil være anonym.</li><li>• Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål</li></ul>
Tema for Intervju	3. Intervjurunde (60 min) <ul style="list-style-type: none"><li>• Bakgrunn for prosessen</li><li>• Deltagere</li><li>• Hvordan opplevdes prosessen fra din side</li><li>• Tillit mellom gruppene</li><li>• Eventuelle oppfølgingsspørsmål</li></ul>
Tilbakeblikk	4. Oppsummering <ul style="list-style-type: none"><li>• Oppsummere funn</li><li>• Har jeg forstått deg riktig?</li><li>• Er det noe du vil legge til?</li></ul>

## VEDLEGG 2. SPØRRESKJEMA GØTEBORG

### Spørreskjema

#### Nedleggelse av Sjømannskirkens stasjon i Gøteborg

**1) I hvilken grad var du aktiv i prosessen rundt nedleggelse av Sjømannskirkens stasjonen i Gøteborg?**

*Sett et kryss i svaralternativene.*

I svært liten grad	I liten grad	I stor grad	I svært stor grad

**2) Hvilken av følgende gruppe tilhørte du?**

*Sett kryss i en eller flere av rutene.*

Samarbeidspartner næringsliv	
Lokal forening, enten Sjømannskirkeforening eller annen forening	
Hovedstyret i Sjømannskirken	
Sjømannskirkens ledelse	
Lokalt Kirkeråd/Kirkestyre	
Ansatt i Sjømannskirken, ikke i ledelsen	

**3) Hvilken gruppe opplevde du inspirerte til oppstarten av prosessen rundt nedleggelsen av stasjonen i Gøteborg?**

*Sett et kryss for hver linje. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad.*

Ulike grupper/aktør	1	2	3	4	5	Vet ikke
Samarbeidspartnere/næringsliv						
Lokal forening, enten Sjømannskirkeforening eller annen						

forening						
Hovedstyret i Sjømannskirken						
Ansatte i Sjømannskirken, ikke ledelse						
Norske myndigheter						
Sjømannskirkens ledelse						
Den norske kirke						

**Hvis andre, hvilken gruppe?**

**4) I hvilken grad opplevde du at ulike grupper aktiviserte seg i prosessen rundt nedleggelsen av Sjømannskirken i Göteborg?**

*Sett et kryss for hver linje. 1 representerer i liten grad, 5 representerer i stor grad.*

<b>Ulike grupper/aktører</b>	1	2	3	4	5	Vet ikke
Samarbeidspartner næringsliv						
Lokal forening. Enten Sjømannskirkeforening eller annen forening						
Hovedstyret i Sjømannskirken						
Ansatte i Sjømannskirken, ikke ledelse						
Myndigheter						
Sjømannskirkens ledelse						
Den norske kirke						

**Hvis andre, hvilke gruppe?**

**5) Hvilken grad av påvirkning mener du ulike grupper hadde for den endelige beslutningen?**

*Sett et kryss i hver kolonne. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad av påvirkning.*

<b>Interessentene</b>	1	2	3	4	5	Vet ikke
Samarbeidspartner næringsliv						
Lokal forening. Enten Sjømannskirkeforening eller annen forening						
Hovedstyret i Sjømannskirken						
Ansatt i Sjømannskirken, ikke ledelse						
Myndigheter						
Sjømannskirkens ledelse						
Den norske kirke						

**Hvis andre, hvilke gruppe?**

**6) Ved nedleggelsen av Sjømannskirkens stasjon i Göteborg, fikk du inntrykk av at alle berørte grupper ble hørt/involvert?**

*Gi en kort begrunnelse under valgt svaralternativ.*

JA. KORT BEGRUNNELSE	NEI. KORT BEGRUNNELSE

**7) I hvilken grad opplevde du at dine egne synspunkter ble vektlagt i prosessen?**

*Sett et kryss i svaralternativet. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad*

	1	2	3	4	5	Vet ikke
I hvilken grad opplevde du at dine synspunkter ble vektlagt i prosessen rundt nedleggelsen i Göteborg?						

**8) Hadde de ulike gruppene i prosessen tillit til hverandre?**

*Sett et kryss i svaralternativet. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad*

	1	2	3	4	5	Vet ikke
Hadde de ulike interessentene i prosessen tillit til hverandre?						

**9) Ble den gruppen du tilhørte ble informert om prosessen underveis?**

*Sett et kryss i svaralternativet. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad*

	1	2	3	4	5	Vet ikke
Hvordan opplevde du at du og din interessegruppe ble informert om prosessen underveis?						

**10) I hvilken grad opplevde du at avgjørelsen om nedleggelse av stasjonen i Göteborg var tatt før vedtaket i Generalforsamlingen?**

*Sett et kryss i svaralternativet. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad.*

	1	2	3	4	5	Vet ikke
I hvor stor grad oppleves det at avgjørelsen var tatt før Generalforsamlingen?						

**11) Om mulig. Gjør kort rede for hva du mener var sterke og svake sider ved beslutningsprosessen rundt nedleggelsen av stasjonen i Gøteborg.**

Sterke sider ved prosessen	Svake sider ved prosessen



**12) I hvilken grad opplevde du at de følgende kriterier var viktige for beslutningen?**

*Sett et kryss for hver linje. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad*

<b>Kriterier</b>	1	2	3	4	5	Vet ikke
Sosiale utfordringer blant nordmenn andre steder						
Sjømannskirkens økonomi						
Næringslivets interesser andre steder						
Behovet for prestatetjeneste (gudstjenester, oppsøkende arbeid, dødsfall, vielser, omsorg) andre steder						
Endring i antall nordmenn som oppholdt seg i området over kortere eller lengre tid.						
Ønsker fra norske myndigheter om opprettelse andre steder.						
Ønsker fra lokale grupper andre steder.						

**Andre kriterier, hvilke?**

Takk for at du tok deg tid til å delta!

## VEDLEGG 3. SPØRRESKJEMA MIAMI

### Spørreskjema

#### Opprettelse av Sjømannskirkens stasjon i Miami

**1) I hvilken grad var du aktiv i prosessen rundt opprettelse av Sjømannskirkens stasjonen i Miami?**

*Sett et kryss i svaralternativene.*

I svært liten grad	I liten grad	I stor grad	I svært stor grad

**2) Hvilken av følgende gruppe tilhørte du?**

*Sett kryss i en eller flere av rutene.*

Samarbeidspartner næringsliv	
Lokal forening, enten Sjømannskirkeforening eller annen forening	
Hovedstyret i Sjømannskirken	
Sjømannskirkens ledelse	
Lokalt Kirkeråd/Kirkestyre	
Ansatt i Sjømannskirken, ikke i ledelsen	

**3) Hvilken interessentgruppe opplevde du inspirerte til oppstarten av prosessen rundt opprettelse av stasjonen i Miami?**

*Sett et kryss for hver linje. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad.*

Ulike grupper/aktører	1	2	3	4	5	Vet ikke
Samarbeidspartnere/næringsliv						

Lokal forening, enten Sjømannskirkeforening eller annen forening						
Hovedstyret i Sjømannskirken						
Ansatte i Sjømannskirken, ikke ledelse						
Norske myndigheter						
Sjømannskirkens ledelse						
Den norske kirke						

**Hvis andre, hvilken gruppe?**

**4) I hvilken grad opplevde du at ulike grupper aktiviserte seg i prosessen rundt opprettelsen av Sjømannskirken i Miami?**

*Sett et kryss for hver linje. 1 representerer i liten grad, 5 representerer i stor grad.*

<b>Ulike grupper/aktører</b>	1	2	3	4	5	Vet ikke
Samarbeidspartner næringsliv						
Lokal forening. Enten Sjømannskirkeforening eller annen forening						
Hovedstyret i Sjømannskirken						
Ansatte i Sjømannskirken, ikke ledelse						
Myndigheter						
Sjømannskirkens ledelse						
Den norske kirke						

**Hvis andre, hvilke gruppe?**

**5) Hvilken grad av påvirkning mener du ulike grupper hadde for den endelige beslutningen?**

*Sett et kryss i hver kolonne. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad av påvirkning.*

<b>Interessentene</b>	1	2	3	4	5	Vet ikke
Samarbeidspartner næringsliv						

Lokal forening. Enten Sjømannskirkeforening eller annen forening						
Hovedstyret i Sjømannskirken						
Ansatt i Sjømannskirken, ikke ledelse						
Myndigheter						
Sjømannskirkens ledelse						
Den norske kirke						

**Hvis andre, hvilke gruppe?**

**6) Ved opprettelsen av Sjømannskirkens stasjon i Miami, fikk du inntrykk av at alle berørte grupper ble hørt/involvert?**

*Gi en kort begrunnelse under valgt svaralternativ.*

JA. KORT BEGRUNNELSE	NEI. KORT BEGRUNNELSE

**7) I hvilken grad opplevde du at dine egne synspunkter ble vektlagt i prosessen?**

*Sett et kryss i svaralternativet. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad*

	1	2	3	4	5	Vet ikke
I hvilken grad opplever du at dine synspunkter ble vektlagt i prosessen rundt opprettelsen i Miami?						

**8) Hadde de ulike gruppene i prosessen tillit til hverandre?**

*Sett et kryss i svaralternativet. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad*

	1	2	3	4	5	Vet ikke
Hadde de ulike interessentene i prosessen tillit til hverandre?						

**9) Ble gruppen du tilhører informert om prosessen underveis?**

*Sett et kryss i svaralternativet. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad*

	1	2	3	4	5	Vet ikke
Hvordan opplever du at du og din interessegruppe ble informert om prosessen underveis?						

**10) I hvilken grad opplevde du at avgjørelsen om opprettelse av stasjonen i Miami var tatt før vedtaket i Generalforsamlingen?**

*Sett et kryss i svaralternativet. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad.*

	1	2	3	4	5	Vet ikke
I hvor stor grad oppleves det at avgjørelsen tatt før Generalforsamlingen?						

**11) Om mulig. Gjør kort rede for hva du mener var sterke og svake sider ved beslutningsprosessen rundt opprettelse av stasjonen i Miami.**

Sterke sider ved prosessen	Svake sider ved prosessen

**12) I hvilken grad opplevde du at de følgende kriterier var viktige for beslutningen?**

*Sett et kryss for hver linje. 1 representerer i liten grad. 5 representerer i stor grad*

Kriterier	1	2	3	4	5	Vet ikke
Sosiale utfordringer blant nordmenn i Miami						
Økonomi						
Næringslivets interesser						
Behovet for prestetjeneste (gudstjenester, oppsøkende arbeid, dødsfall, vielser, omsorg)						
Antall nordmenn som oppholder seg i området over kortere eller lengre tid.						
Ønsker fra norske myndigheter						
Ønsker fra lokale grupper						

**Andre kriterier, hvilke?**

Takk for at du tok deg tid til å delta!

## VEDLEGG 4. GRUNNREGLER FOR SJØMANNSKIRKEN

Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---



---

### GRUNNREGLER

for

SJØMANNSKIRKEN – Norsk kirke i utlandet

Vedtatt Generalforsamling august 2014

The Constitution for Sjømannskirken Norwegian church abroad

---

1

Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

### NAVN OG HISTORIE

Den 31. August 1864 ble "Foreningen til evangeliets forkyndelse for skandinaviske sømænd i fremmede havner", stiftet i Bergen, Norge.

På Generalforsamlingen i 1931 ble navnet endret til: "Den norske Sjømannsmisjon"

På Generalforsamlingen i 1989 ble navnet endret til: "DEN NORSKE SJØMANNSMISJON / Norsk kirke i utlandet" med virkning fra 1. Januar 1990.

På Generalforsamlingen i 2003 ble navnet endret til: "SJØMANNSKIRKEN - Norsk kirke i utlandet" med virkning fra 1. Januar 2004.

## § 1.0 FORMÅL

"SJØMANNSKIRKEN - Norsk kirke i utlandet", heretter kalt: SJØMANNSKIRKEN, er en frivillig og selvstendig organisasjon.

SJØMANNSKIRKENs arbeid er basert på Bibelen og Den norske kirkes bekjennelsesskrifter

SJØMANNSKIRKEN representerer Den norske kirke overfor nordmenn i utlandet og på norsk kontinentalsokkel.

Formålet er å fremme Guds rike blant norske sjøfolk og andre nordmenn som oppholder seg i utlandet for kortere eller lengre tid eller arbeider på norsk kontinentalsokkel.

Der det er naturlig, og eventuelt i samarbeid med andre, kan arbeide også inkludere øvrige nordiske lands statsborgere og utenlandske sjøfolk på norske skip.

SJØMANNSKIRKEN skal:

- • € forkynne Guds ord
- • € forvalte sakramentene
- • € gi trosopplæring
- • € praktisere kristen nestekjærlighet gjennom lokale Sjømannskirker og andre enheter Alle kirkelige handlinger skal utføres etter Den norske kirkes liturgi og ordninger.

2

Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

## § 2.0 ØKUMENISK ARBEID

SJØMANNSKIRKEN har økumenisk ansvar som norsk kirke i utlandet. Ansvaret søkes ivaretatt



gjennom samarbeid med lokale menigheter, kristne organisasjoner og kirkesamfunn.

### § 3.0 TILLITSVERV

Den som har tillitsverv skal arbeide for å fremme formålet. Hovedstyret skal informeres om hvem som har tillitsverv som delegat i generalforsamling

eller som medlem av regionstyre, kirkeråd, kirkestyre og regional nominasjonskomite.

### § 4.0 ORGANISERING I NORGE

SJØMANSKIRKEN i Norge er organisert i regioner, Regionene følger grensene til bispedømmene i Den norske kirke. Hovedstyret kan unntaksvis vedta andre grenser.

En region består av: a) alle medlemmer bosatt i regionen b) alle registrerte foreninger i regionen c) menigheter i Den norske kirke eller et annet luthersk kirkesamfunn i regionen som

innvilger årlig offer.

Hovedstyret fastsetter nærmere regler for medlemskap.

### § 5.0 ORGANISERING UTENFOR NORGE

Arbeidet utenfor Norge er organisert i lokale Sjømannskirker og andre enheter. Organiseringen av arbeidet skjer i henhold til disse grunnregler samt beslutninger i hovedstyret.

### § 6.0 STEMMERETT

For å ha stemmerett må man:

- . a) fylle 18 år eller mer i det året valget skjer
- . b) ha regelmessig kontakt med SJØMANSKIRKEN
- . c) kunne lese og forstå norsk
- . d) være lojal overfor formålet

I Norge må man ha gyldig medlemskap i Sjømannskirken for å avgi stemme.

## § 7.0. GENERALFORSAMLINGEN

§ 7.1 Øverste organ Generalforsamlingen er SJØMANNSKIRKENs øverste organ.

---

3

### Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

Ordinær generalforsamling avholdes hvert 2. år - såfremt ikke forsamlingen selv unntaksvis bestemmer noe annet.

§ 7.2 Sammensetning SJØMANNSKIRKENs generalforsamling har følgende sammensetning:

- . a) Total 25 delegater fra regionene i Norge. Fra hver region velges 2 eller 3 delegater i henhold til reglement. Leder av regionstyret er delegat. Dersom denne ikke møter, representeres regionstyret ved et annet medlem.
- . b) 1 delegat fra hver faste virksomhet med eget kirkeråd. Dette skal fortrinnsvis være lederen av kirkeråd/kirkestyre.
- . c) 5 delegater fra faste virksomheter uten eget kirkeråd, oppnevnt av hovedstyret
- . d) 3 delegater oppnevnt av Kirkemøtet for Den norske kirke
- . e) Bjørgvin Biskop
- . f) 1 delegat fra Kirkerådet for Den norske kirke
- . g) 1 delegat for Mellomkirkelig råd
- . h) 8 delegater for de fast ansatte
- . i) hovedstyretsmedlemmer

Den enkelte instans kan sende en vararepresentant dersom den faste representanten ikke kan møte. Andre kan inviteres uten stemmerett

§ 7.3 Ordinær generalforsamling – Innkalling Ordinær generalforsamling innkalles med minst 3 måneders varsel.

#### § 7.4 Ekstraordinær Generalforsamling

Når hovedstyret anser det påkrevet, eller minst 20 av generalforsamlingens delegater forlanger det, skal det innkalles til ekstraordinær generalforsamling med minst 2 måneds varsel.

Den sammensettes og følger saksbehandlingsreglene som en ordinær generalforsamling, og behandler bare de saker som er nevnt i innkallingen.

#### § 7.5 Generalforsamling uten fysisk møte

Unntaksvis kan saker avgjøres av generalforsamlingen ved skriftlig avstemming uten at forsamlingen fysisk møtes. Beslutning om dette fattes av generalforsamlingen eller hovedstyret.

---

---

---

---

4

#### Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

I de første fjorten dagene etter at saken er sendt generalforsamlingen til avstemming, skal det gis anledning til skriftlige kommentarer. Disse sendes generalsekretæren som sørger for at alle stemmeberettigede får kjennskap til kommentarene før det stemmes.

§ 7.6 Generalforsamlingens ansvarsområde Generalforsamlingen skal:

- . a) vedta grunnreglene
- . b) velge nominasjonskomite som skal innstille leder, medlemmer og varamedlemmer til hovedstyre og kontrollkomité
- . c) velgehovedstyre

- . d) vedta hvor SJØMANNSKIRKEN skal drive fast virksomhet
- . e) velgekontrollkomite
- . f) gjennomgå hovedstyrets arbeid ved kontrollkomiteens rapport
- . g) velgerevisoroggodkjennedennesgodtgjørelse
- . h) drøftehovedstyretsto-årsmeldingogregnskap
- . i) drøfte organisasjonens økonomiske utvikling
- . j) uttale seg om eller fatte vedtak i andre saker som hovedstyret legger frem

Generalforsamlingen fastsetter reglement for: k) valg av generalforsamlingens delegater fra Norge (Valgting) l) nominasjonskomiteen m) kontrollkomiteen n) generalforsamlingensforretningsorden

#### § 7.7 Valg av dirigentskap

Generalforsamlingen velger dirigent og visedirigent ved konstitueringen. Disse utgjør generalforsamlingens dirigentskap.

#### § 7.8 Saksgang

Saker som ønskes behandlet av ordinær generalforsamling, må være kommet inn til hovedstyret innen 15. februar. Forslagsberettiget er de instanser som har rett til delegater til generalforsamlingen.

Hovedstyret forbereder de saker som skal legges frem på generalforsamlingen. Dersom hovedstyret vedtar å ikke fremme en sak som er innkommet innenfor fristen, skal avslaget fremlegges for generalforsamlingen med begrunnelse.

---



---



---

---

Sakspapirene skal sendes delegatene senest 1 måned før generalforsamlingen. § 7.9

#### Beslutningsdyktighet

Generalforsamlingen er beslutningsdyktig når den er innkalt og konstituert i henhold til disse grunnregler. Ved stemmelikhet har dirigenten dobbeltstemme.

#### § 7.10 Valg av hovedstyre

Generalforsamlingen velger 7 medlemmer og 3 varamedlemmer til hovedstyret. Hovedstyrets leder velges først. Deretter velges de øvrige 6 medlemmene og til slutt de 3 varamedlemmene.

Hovedstyrets medlemmer og varamedlemmer må være medlem av Den norske kirke eller et annet luthersk kirkesamfunn.

2 medlemmer velges av de fast ansatte etter eget reglement godkjent av hovedstyret.

Hovedstyrets medlemmer velges for 2 år. Funksjonstiden gjelder fra valgtidspunktet. Maksimum sammenhengende funksjonstid er 10 år.

Varamedlemmene innkalles i den rekkefølge de er valgt. Første varamedlem skal alltid innkalles.

Forslaget til hovedstyre kandidater gjøres kjent i sakspapirene til generalforsamlingen. Fast ansatte kan ikke velges av generalforsamlingen.

#### § 7.11 Kontrollkomité

Generalforsamlingen velger en kontrollkomite på 3 medlemmer. Komiteen har samme funksjonsperiode som hovedstyret. Medlemmer og varamedlemmer til hovedstyret kan ikke velges som medlemmer av kontrollkomiteen.

Kontrollkomiteen skal gjennomgå hovedstyrets møteprotokoll og regnskaper for å gi sin vurdering av om hovedstyret har vært beslutningsdyktig og fattet beslutninger i tråd med sitt mandat.

Komiteen skal gi generalforsamlingen en skriftlig rapport om sitt arbeid.

### § 8.0 HOVEDSTYRET

#### § 8.1 Øverste organ mellom generalforsamlingene

Hovedstyret er organisasjonens øverste organ mellom generalforsamlingene. Hovedstyret velges av generalforsamlingen og er ansvarlig overfor denne.

---

---

---

---

6

## Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

### § 8.2 Sammensetning og beslutningsdyktighet mm

Hovedstyret har 9 medlemmer og er beslutningsdyktig når minst 5 medlemmer er til stede. I tilfelle stemmelikhet har møtelederen dobbeltstemme.

Generalsekretæren har møte og talerett. Hovedstyret innkalles ved behov og minst 3 ganger per. år.

---

---

### § 8.3

#### Ansvarsområde

Hovedstyret er ansvarlig for: a) SJØMANNSKIRKENs organisasjon og virksomhet

- . b) økonomisk forvaltning
- . c) ansettelse og avskjedigelse av ansatte i faste stillinger
- . d) alle saker som ikke hører inn under generalforsamlingen
- . e) Hovedstyret bestemmer selv sin arbeidsform og hva som eventuelt kan delegeres til generalsekretæren, via egne underutvalg eller via spesielle fullmakter
- . f) Utpeke styremedlemmer i selskaper som eier / driver lokale sjømannskirker, der slike

selskaper er etablert. Hovedstyret er forpliktet til å utpeke de styremedlemmer som er foreslått av årsmøtet ved den lokale sjømannskirke

Hovedstyret skal imidlertid alltid selv avgjøre følgende saker: g) retningslinjerogstrategiskeplaner

- . h) det årlige budsjett og regnskap (jmf § 7.6 h GF skal drøfte regnskap)
- . i) kjøp, salg og pantsettelse av fast eiendom
- . j) opptak av lån og garantistillelser
- . k) midlertidigangsettingogmidlertidiginnstillingavvirksomhet
- . l) godkjenne stiftelsesdokumenter og vedtekter for selskaper, stiftelser eller lignende som er opprettet for å eie/drive en lokal sjømannskirke
- . m) ansette generalsekretær
- . n) Fastsette tid og sted for generalforsamling
- . o) behandle opphør av tillitsverv (§17.0)
- . p) sakeravusedvanligartelleravstorbetydning

Hovedstyret skal forberede og legge frem for generalforsamlingen årsmelding og regnskap. Regnskapet følger kalenderåret. Utdrag av årsmelding og årsregnskap skal gjøres kjent for regionene i Norge (§ 4.0) og Sjømannskirkens andreenheter i utlandet (§ 5.0)

Hovedstyret utøver sin myndighet via generalsekretæren som iverksetter styrets beslutninger. Generalsekretæren er SJØMANNSKIRKENs daglige leder.

---

7

Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

§ 9.0 DET LOKALE KIRKERÅD

§ 9.1 Kirkerådet - et rådgivende organ Kirkerådet er et rådgivende organ for daglig leder ved den lokale sjømannskirke.

#### § 9.2 Valg av kirkeråd

Kirkerådet velges av et årlig møte ved den lokale sjømannskirke. Etter beslutning i hovedstyret, kan kirkerådet unntaksvis utnevnes av daglig leder.

#### § 9.3 Kirkerådets sammensetning

Kirkerådet bør i størst mulig grad gjenspeile målgruppen. Kirkerådet skal bestå av 5-9 medlemmer som velges (eventuelt utnevnes) for 2 år. Maksimum sammenhengende funksjonstid er 10 år.

Minst 2/3 av kirkerådets medlemmer må være medlemmer av Den norske kirke eller et annet luthersk kirkesamfunn.

Daglig leder er medlem av kirkerådet. De øvrige ansatte kan velge en representant. Kirkerådet konstituerer seg selv, og er beslutningsdyktige når minst halvparten av medlemmene er til stede.

Daglig leder og/eller leder av kirkerådet innkaller til møter etter behov, dog minst 3 ganger pr år. Kirkerådet skal også innkalles når minst halvparten av medlemmene krever det. Ved stemme likhet har møteleder dobbeltstemme.

#### § 9.4 Kirkerådets ansvarsområde

Kirkerådet skal sikre lokal kompetanse og kontaktflate til beste for den enkelte sjømannskirke, med særlig henblikk på å gi råd vedrørende økonomiske, bygningsmessige og juridiske spørsmål.

Kirkerådet: a) har et særlig ansvar for å gi råd slik at kirkens virksomhet skjer i overensstemmelse med vertslandets lovgivning.

- . b) skal gi råd i utarbeidelse av budsjett
- . c) skal involveres i kirkens lokale strategier
- . d) skal høres om aktuelle behov og ønsket kompetanse ved ansettelse av daglig leder
- . e) kan også gi råd om drift- og programarbeid



. f) kan drøfte saker som skal opp på årets generalforsamling

---

---

---

---

8

## Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

g) skal behandle saker som daglig leder eller hovedstyret legger frem

Kirkerådet kan ikke endre ansettelsesvilkår for kirkens ansatte utsendt fra Norge. Kirkerådet kan heller ikke kjøpe, selge og pantsette faste eiendommer.

Daglig leder plikter å holde kirkerådet informert om kirkens drift og om aktuelle saker i SJØMANNSKIRKEN. Referat fra hvert møte skal sendes hovedstyret så snart som mulig til orientering.

Lokale regler for kirkerådet skal være i overensstemmelse med grunnreglene.

Daglig leder ved den lokale sjømannskirke står direkte ansvarlig overfor SJØMANNSKIRKENs ledelse

### § 10.0 DET LOKALE KIRKESTYRE

#### § 10.1 Selskap som eier/driver en lokal sjømannskirke

Ved enkelte sjømannskirker har SJØMANNSKIRKEN valgt å etablere et eget selskap, stiftelse eller lignende etter lokal lovgivning med formål å forvalte, eie og/eller drive den lokale sjømannskirke. Disse skal opprettes og forvaltes i overensstemmelse med Grunnreglene. Dette inkluderer bl.a. at stiftelsesdokumenter, vedtekter og lignende skal vise til og underordnes Grunnreglene - såfremt det ikke strider mot ufravikelig lokal lovgivning.

#### § 10.2 Oppnevning av det lokale kirkestyre

Kirkestyret skal bestå av 7 eller 9 medlemmer som utpekes for 2 år. Maksimum sammenhengende funksjonstid er 10 år Av de 7 (respektiv 9) foreslås 3 (respektiv 4) av årsmøtet ved den lokale sjømannskirke og må så utpekes av hovedstyret. De øvrige 4 (respektiv 5) styremedlemmer utpekes direkte av hovedstyret. Hovedstyret kan gi dispensasjon fra disse kriteriene dersom spesielle forhold skulle tilsi det.

#### § 10.3 Kirkestyrets sammensetning og beslutningsdyktighet

Kirkestyret bør i størst mulig grad gjenspeile sjømannskirkens målgruppe. Minst 2/3 av kirkestyrets medlemmer må være medlemmer av Den norske kirke eller et annet luthersk kirkesamfunn. Hvis ikke andre lokale regler er godkjent av hovedstyret, gjelder følgende:

a) Dagligledermedlemavkirkestyret. b) De øvrige ansatte kan velge en representant.

---

---

---

9

#### Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

c) Kirkestyret konstituerer seg selv, og er beslutningsdyktig når minst halvparten av medlemmene er til stede.

- . d) Daglig leder og/eller leder av kirkestyret innkaller til møter etter behov, dog minst 3 ganger pr år. Kirkestyret skal også innkalles når minst halvparten av medlemmene krever det.
- . e) Vedstemmelikhetharmøteleder dobbeltstemme.

#### § 10.4 Kirkestyrets ansvarsområde

Kirkestyret skal sikre lokal kompetanse og kontaktflate til beste for den enkelte sjømannskirke, med særlig henblikk på økonomiske, bygningsmessige og juridiske spørsmål og forvalte den lokale sjømannskirke etter de vedtekter som er fastsatt av hovedstyret i henhold til lokal lovgivning.

Der det er oppnevnt et eget kirkestyre, skal det normalt ikke være kirkeråd.

Kirkestyret: a) har et særlig ansvar for å påse at kirkens virksomhet skjer i overensstemmelse med vertslandets lovgivning.

- . b) skal utarbeide og vedta budsjett
- . c) skal rapportere både i henhold til lokale lover og SJØMANNSKIRKENs rutiner
- . d) skal utarbeide kirkens lokale strategier
- . e) skal høres om aktuelle behov og ønsket kompetanse ved ansettelse av daglig leder
- . f) kan drøfte saker som skal opp på årets generalforsamling
- . g) skal behandle saker som daglig leder eller hovedstyret legger frem
- . h) kan også gi råd om drift- og programarbeid.
- . i) kan ikke endre ansettelsesvilkår for kirkens ansatte utsendt fra Norge
- . j) kan ikke kjøpe, selge eller pantsette faste eiendommer uten samtykke fra hovedstyret.

Øvrige bestemmelser:

k) de lokale representantene i kirkestyret bestemmer, hvis ikke det lokale årsmøtet har besluttet noe annet, hvilke saker som kan anmeldes til generalforsamlingen

l) daglig leder plikter å holde kirkestyret informert om kirkens drift og om aktuelle saker i SJØMANNSKIRKEN. Protokoll fra hvert møte skal sendes hovedstyret så snart som mulig til orientering

m) daglig leder ved den lokale sjømannskirke står ansvarlig overfor kirkestyret og SJØMANNSKIRKENs ledelse.

## § 11.0 VALG AV DELEGATER FRA NORGE TIL GENERALFORSAMLING - VALGTING

§ 11.1 Valgtingets oppgave Valgtinget har som hovedoppgave å velge delegater fra den enkelte region til generalforsamlingen.

---

---

10

## Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

Valgtinget skal også legge til rette for drøfting av saker som skal behandles i generalforsamlingen, Valgtinget gjennomføres samtidig med Regionårsmøtet i de regioner hvor man har regionstyre.

### § 11.2 Stemmerett på valgtinget

Disse har stemmerett på valgtinget: a) alle med gyldig medlemskap i regionen b) utsendinger fra menigheter i Den norske kirke eller annet norsk luthersk kirkesamfunn

i regionen som innvilger årlig offer. Hver utsending har én stemme. § 11.3 Reglement for valgtinget Valgtinget gjennomføres i henhold til reglement vedtatt av generalforsamlingen.

---

---

### § 12.0

#### § 12.1

#### § 12.2

## REGIONÅRSMØTE

Regionårsmøtet er regionens øverste organ.

### Regionårsmøtets sammensetning

---

---

Regionårsmøtet er sammensatt av alle med gyldig medlemskap i regionen og en utsending fra hver menighet i Den norske kirke eller annet luthersk kirkesamfunn i regionen som innvilger årlig offer.

### § 12.3 Stemmerett

a) Allemedgyldigmedlemskapiregionen b) Utsending fra menigheter i Den norske kirker eller annet norsk luthersk

kirkesamfunn i regionen som innvilger årlig offer. § 12.4 Regionårsmøtets ansvarsområde

Regionårsmøtet skal fornye, inspirere og dyktiggjøre deltagerne til fortsatt tjeneste. Regionårsmøtet med valg avholdes hvert eller 2. hvert år etter vedtak i regionstyret.

Regionårsmøtet skal: a) gjennomgåogdrøfterregionstyretsårsmelding b) drøftesakersomskaloppågeneralforsamlingen c) behandle saker som hovedstyret eller regionstyret legger frem d) velge medlemmer og varamedlemmer til regionstyret

---

---

11

### Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

e) velge nominasjonskomite for valg av regionstyre og delegater til generalforsamlingen.

Regionstyret kan være nominasjonskomité.

### § 13.0 REGIONSTYRET

§ 13.1 Øverste organ mellom regionårsmøtene Regionstyret er regionens øverste organ mellom det årlige regionårsmøte. § 13.2 Regionstyrets sammensetning

Hver region har et styre på 3 – 7 medlemmer og inntil 3 varamedlemmer. Medlemmene skal ha fast bopel i regionen. Minst 2/3 av regionstyrets medlemmer må være medlemmer av Den norske kirke eller et annet luthersk kirkesamfunn.

Regionstyrets medlemmer velges normalt for 2 år. Maksimum sammenhengende funksjonstid er 10 år.

Varamedlemmene velges normalt for 2 år og innkalles i den rekkefølge de er valgt. Regionstyret

konstituerer seg selv.

Regionstyret er beslutningsdyktig når minst halvparten av medlemmene er til stede. I tilfelle stemmelikhet har møtelederen dobbeltstemme.

### § 13.3 Opphør

Dersom regionen velger å nedlegge sin virksomhet, skal det skje ved vedtak i regionårsmøte.

Unntaksvis kan hovedstyret fatte en slik beslutning dersom det i mer enn 1 år ikke har vært aktivitet i regionen.

### § 13.4 Regionstyrets ansvarsområde Regionstyret skal:

- arbeide for å styrke interessen for SJØMANNSKIRKEN
- ha ansvar for planlegging og gjennomføring av regionårsmøtet
- drøfte saker som skal opp på generalforsamlingen
- hvert år sende melding for foregående år til hovedstyret

---

---

---

---

12

Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

---

## § 14.0 FULLMAKTER

### § 14.1 Signatur

SJØMANNSKIRKEN tegnes av hovedstyrets leder eller nestleder i fellesskap med generalsekretæren (daglig leder) eller vedkommens stedfortreder.

### § 14.2 Prokura Hovedstyret kan meddele prokura.

## § 15.0 INNTEKTER, EIENDELER OG EIENDOMMER

Alle faste eiendommer, inntekter, fonds og andre aktiva som direkte eller indirekte er anskaffet i SJØMANNSKIRKENS navn, eller i navn av enhet, tilhører SJØMANNSKIRKEN.

## § 16.0 ENDRING AV GRUNNREGLENE

### § 16.1 Endringer av grunnreglene

Bortsett fra endringene i § 16.2, kan grunnreglene bare endres av generalforsamlingen og krever 2/3 av avgitte stemmer.

### § 16.2 Realitetsendringer av visse paragrafer Realitetsendringer av følgende paragrafer:

---

---

---

---

§ 1.0: § 16.1: § 18.0:

Formål Endring av grunnreglene Organisasjonens opphør

skal skje på to etterfølgende generalforsamlinger med 2/3 flertall av de avgitte stemmer på hver av generalforsamlingene.

## § 17.0 OPPHØR AV TILLITSVERV

Den som innehar tillitsverv og som åpenbart arbeider på tvers av SJØMANNSKIRKENs formål, kan fratras sitt verv. En slik avgjørelse skal tas av hovedstyret.

Den person dette gjelder, samt det organ vedkommende er medlem av, har uttalerett før en slik sak behandles. Avgjørelsen kan ikke ankes.

13

Sjømannskirken – Norsk kirke i Utlandet

---

## § 18.0 ORGANISASJONENS OPPHØR

Ophør av SJØMANNSKIRKENs virksomhet avgjøres av to generalforsamlinger med minst 3 måneders mellomrom. Den første skal være en ordinær generalforsamling hvor minst 3/4 av de avgitte stemmer skal avgis for opphør. Også på etterfølgende ekstraordinære generalforsamling må 3/4 av stemmene avgis for opphør.

Den ekstraordinære generalforsamlingen skal innkalles med spørsmål om opphør av virksomheten samt eventuell disponering av overskuddet som eneste punkter på sakslisten.

Ved eventuelt opphør, bestemmer generalforsamlingen ved alminnelig flertall hvordan et eventuelt overskudd skal disponeres etter at SJØMANNSKIRKENs forpliktelser er oppfylt.

Overskuddet må disponeres i samsvar med formålet.

## § 19.0 JURISDIKSJON & LOVVALG

### § 19.1 Utarbeidelse av regler

Alle regler, stiftelsesdokumenter, vedtekter og lignende ved lokale sjømannskirker, regioner og andre enheter som omfattes av Grunnreglene, skal underordnes disse.

### § 19.2 Fravikelse

Grunnreglene kan fravikes dersom disse er i strid med vertslandets ufravikelige lovgiving. § 19.3

### Tvist om grunnreglene

Enhver tvist i forbindelse med disse grunnregler eller regler laget i henhold til disse grunnregler eller mellom arbeidsenhetene eller i organene skal med eksklusiv og endelig virkning avgjøres etter norsk rett ved voldgift i Bergen.

---

---

---



# Nordmenn i utlandet

## Status og trender

September 2015



## Sjømannskirken – Norsk Kirke i Utlandet



## Konklusjoner desember 2014

- Filippinene: realisere etablering – **er besluttet**
- Spania: vurdere ressursbruk og kompetanseavklaring – **er i prosess**
- Aberdeen: styrke bemanning – **er utført**
- New Orleans: avklare driftsform – **er i prosess**
- Koordinering av Sjømannskirkens grensesnitt mot Olje- og gassnæringen – **er uavklart**
- Kypros: avklare bemanning – **er avklart**



## Nordmenn i utlandet

1. Nordmenn tilknyttet Ocean Industries
  - Ansatte og deres familier i oljeselskap, leverandørindustri, shipping, fiskeindustri og finanssektor
2. Klimanordmenn
  - Landsmenn som oppholder seg i utlandet pga. klima (turister, langtidsboende og utflyttede landsmenn)
3. Øvrige nordmenn
  - Kunnskapsarbeidere (studenter, forskere....)
  - NGOs (bistand, miljø, misjon, fred....)
  - Andre (UD, FN, militære, næringsliv, idrett...)

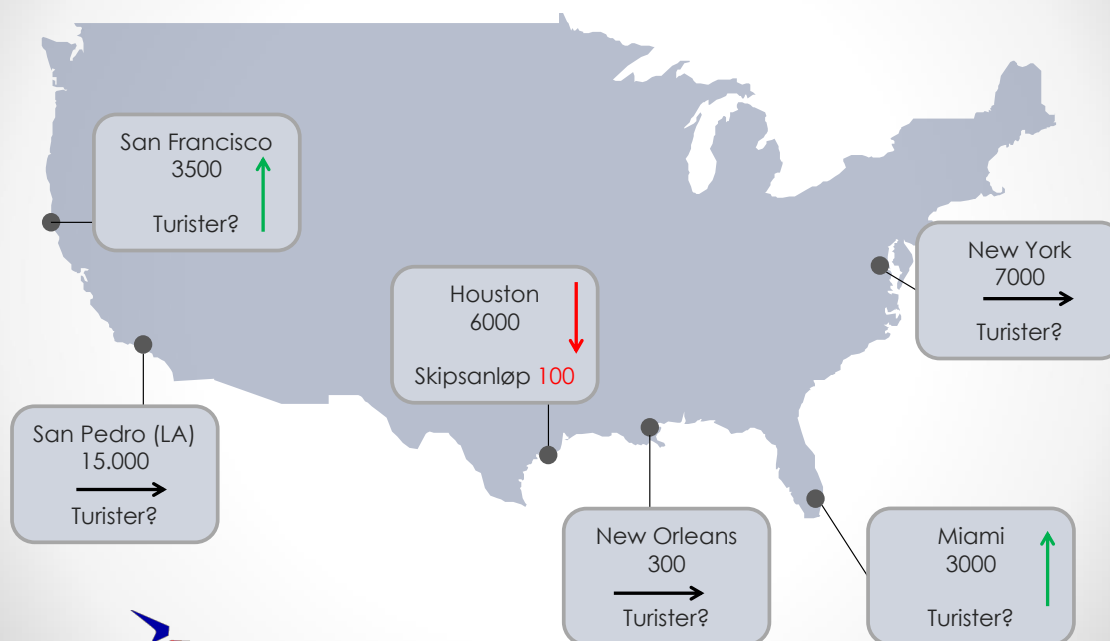


## Trender generelt

- Stagnasjon og til dels nedgang i antall nordmenn i utlandet jfr. Oceans Industries og Klimanordmenn
- Spania: 7% nedgang i korttidsturismen (midlertidig?) – fortsatt økende kompleksitet i sosialsaker
- Reiselivsnæringen: sårbar for politisk uro – styrking av trygge destinasjoner
- Norsk sokkel: økt aktivitet (7 nye installasjoner)
- Olje- og gassnæringen: kostnadsutt og innsparinger
- Expats: erstattes av ansatte på rotasjon og/eller lokalt ansatte
- Offshoreflåten: utflagging, opplag – og nybygg
- Kompetanse fra norsk sokkel til internasjonal olje- og gassnæring
- Globalisering og flerkulturelle «norske» miljøer



## USA: still the land of opportunity





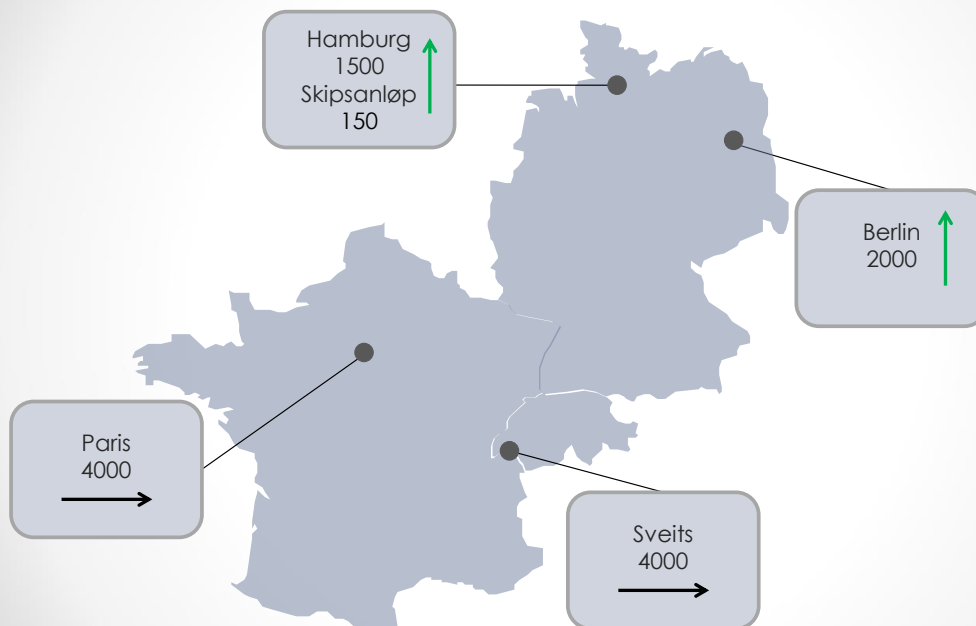
## Sør-Amerika: stagnasjon i Brasil



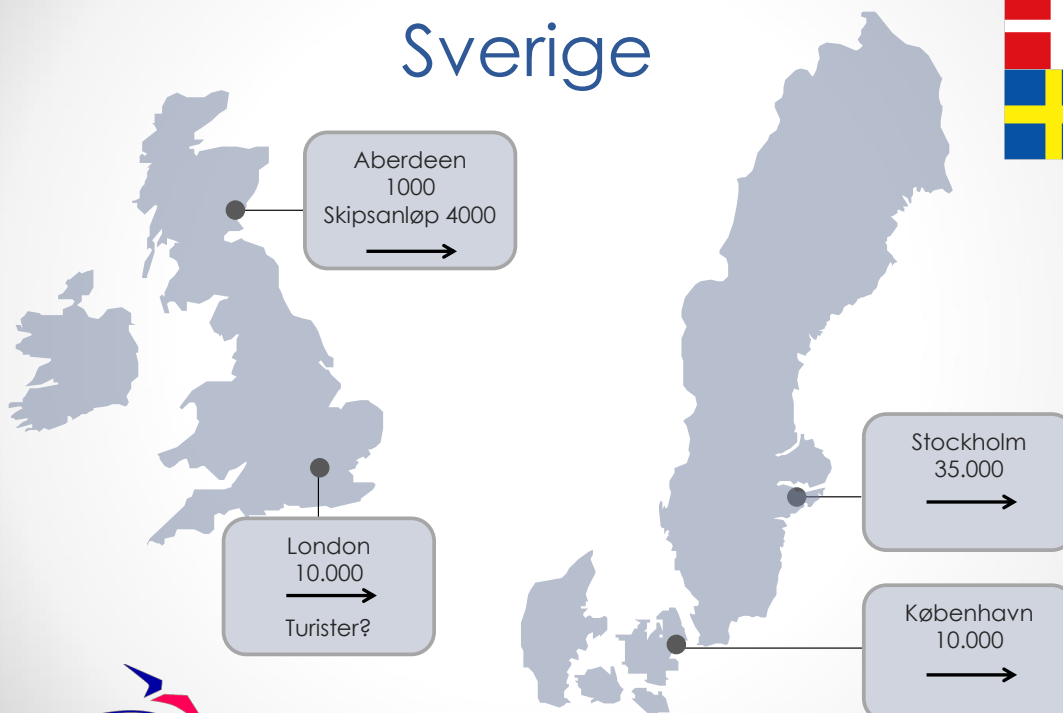
## Belgia & Nederland



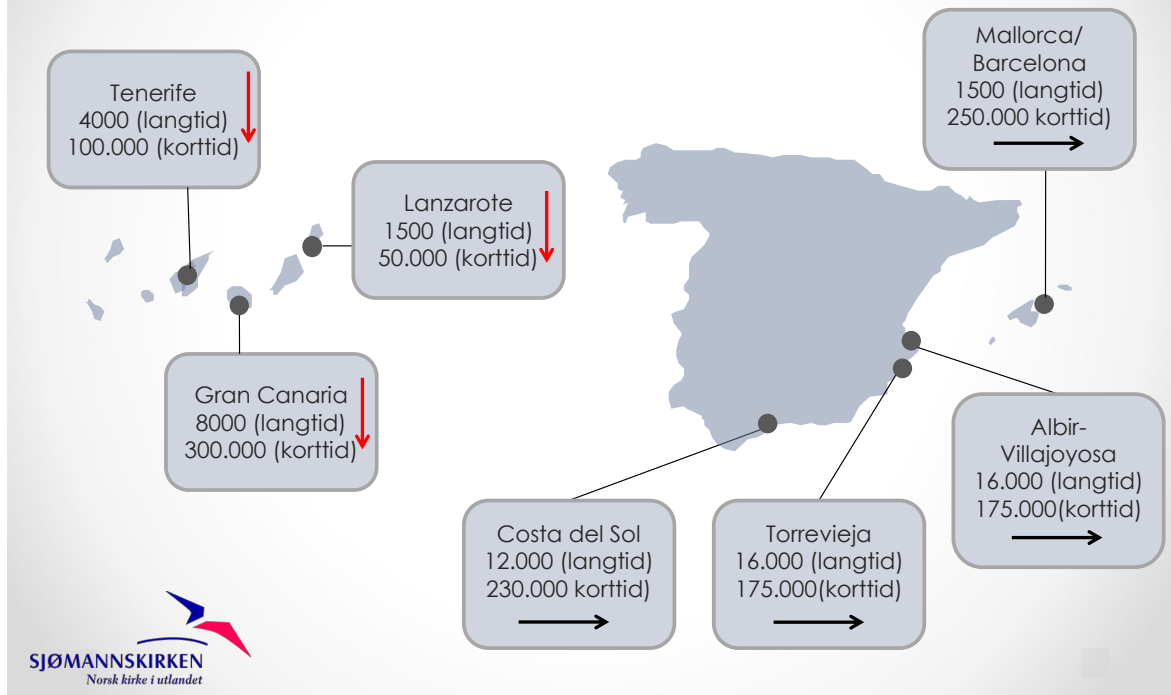
# Tyskland, Frankrike & Sveits



# Storbritannia, Danmark & Sverige



## Spania: stagnasjon – foreløpig?



## Nøkkeltall for Spania



- ~55.000 fastboende nordmenn
- 1,4 millioner innreiser årlig
- 7 sjømannskirker
- 5 norske skoler (~800 elever)
- 7 norske foreninger
- 6 norske aviser
- 7 norske helseinstitusjoner
- ~20.000 norskeide boliger

## Hvem består kolonien av?



- Pensjonister og trygdede
- Oljearbeidere
- Norske borgere gift i Spania
- Norske borgere tilknyttet kirke, helseinstitusjoner, skoler
- Selvstendig næringsdrivende (leger, advokater..)
- Studenter
- Norske firmaer som opererer fra Spania



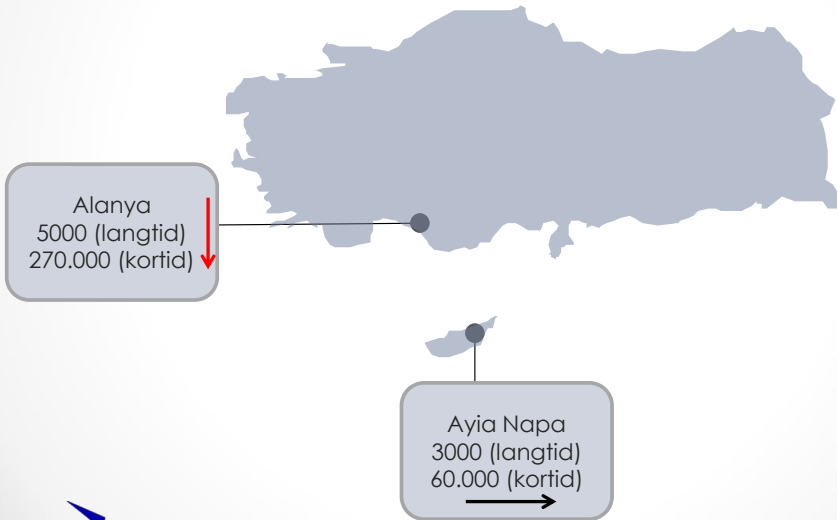
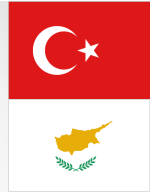
## Nøkkeltall konsulaerstatistikk



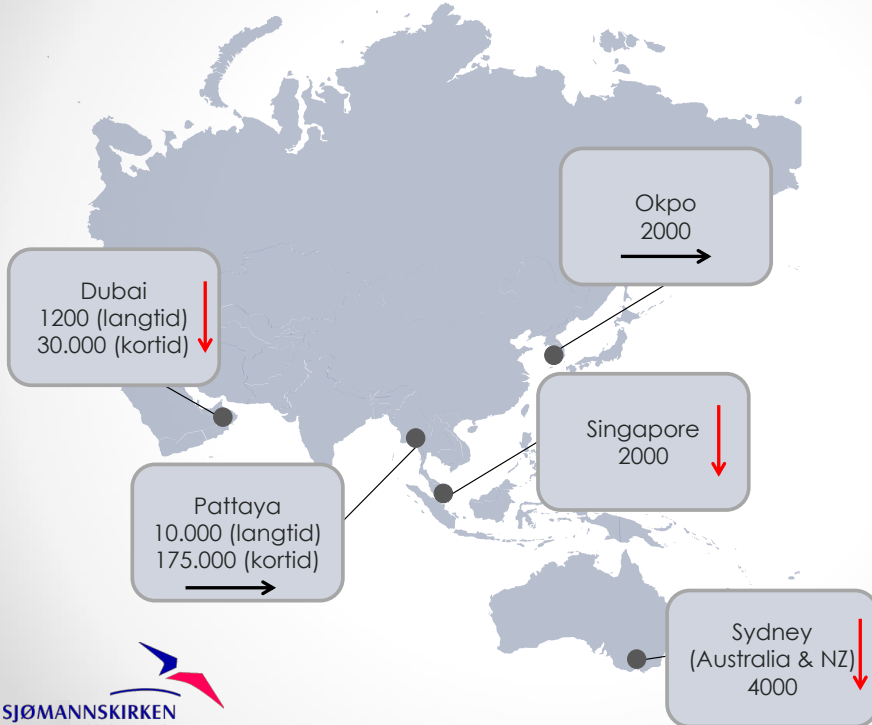
- ~700 ordinære passutstedelser i året
- ~100 nødpass
- ~500 reisebevis
- ~200 dødsfall
- ~500 sykehusopphold
- ~80 arrestasjoner i året
- 2 innsatte



# Tyrkia & Kypros



# Asia & Oceania



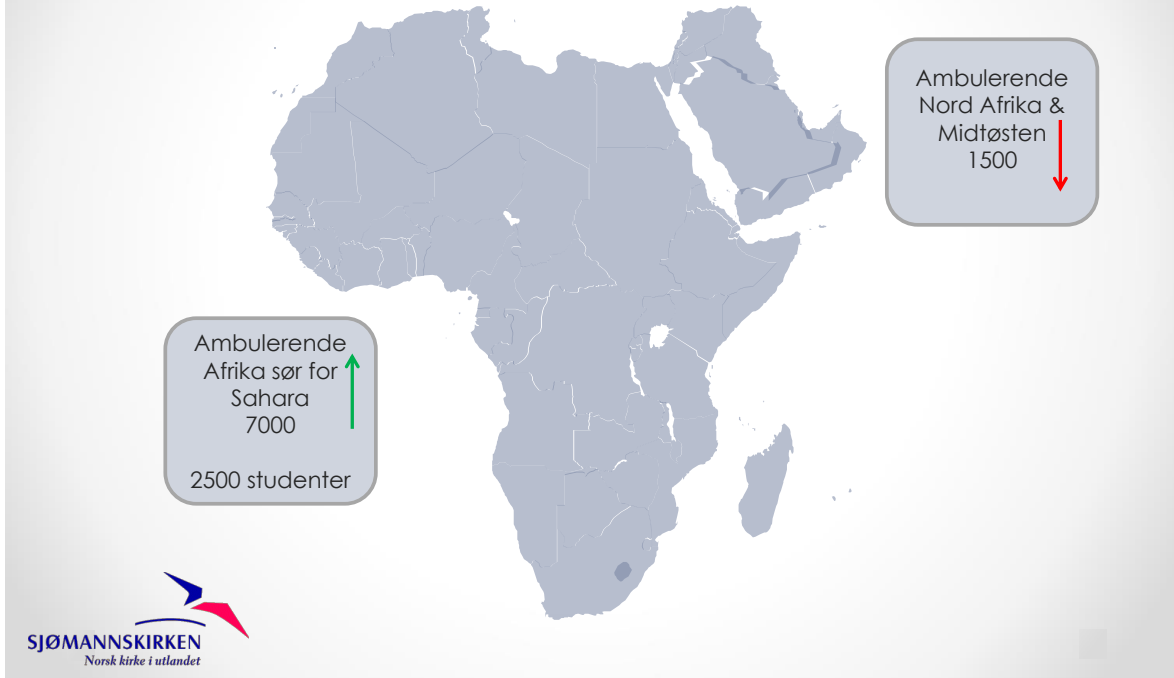
Ambulerende Asia Øst  
2000 ↑  
(Shanghai på vent)

Ambulerende Asia Sør-Øst  
6500 ↑  
(Fillippinene 5000)

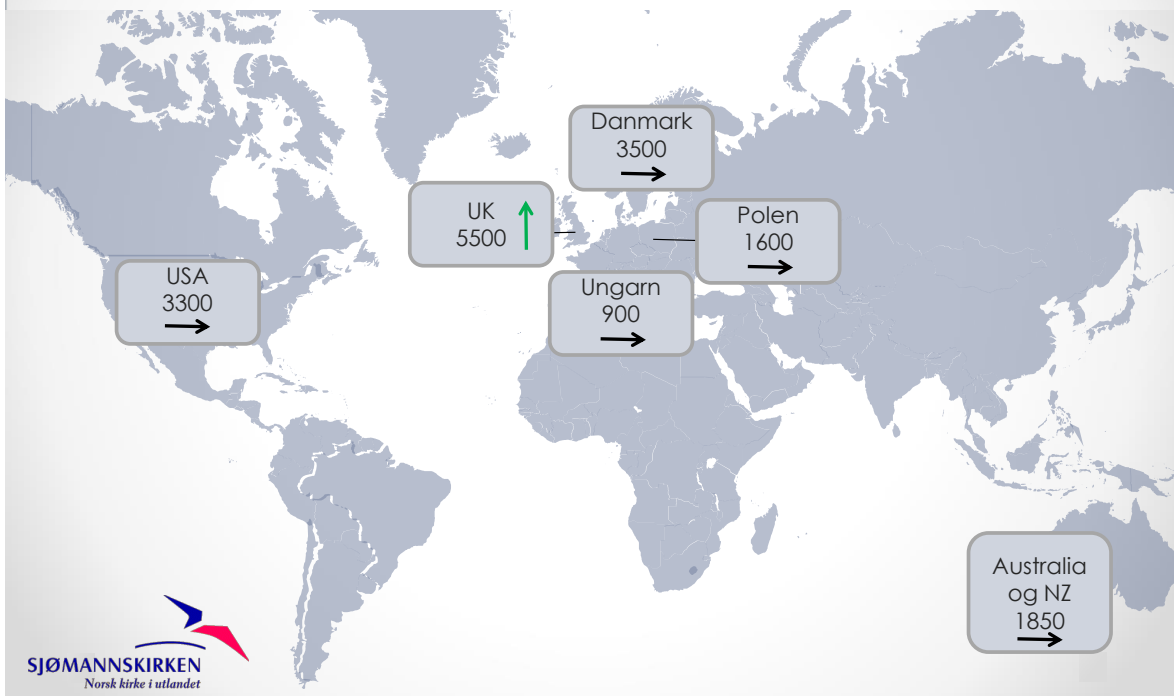




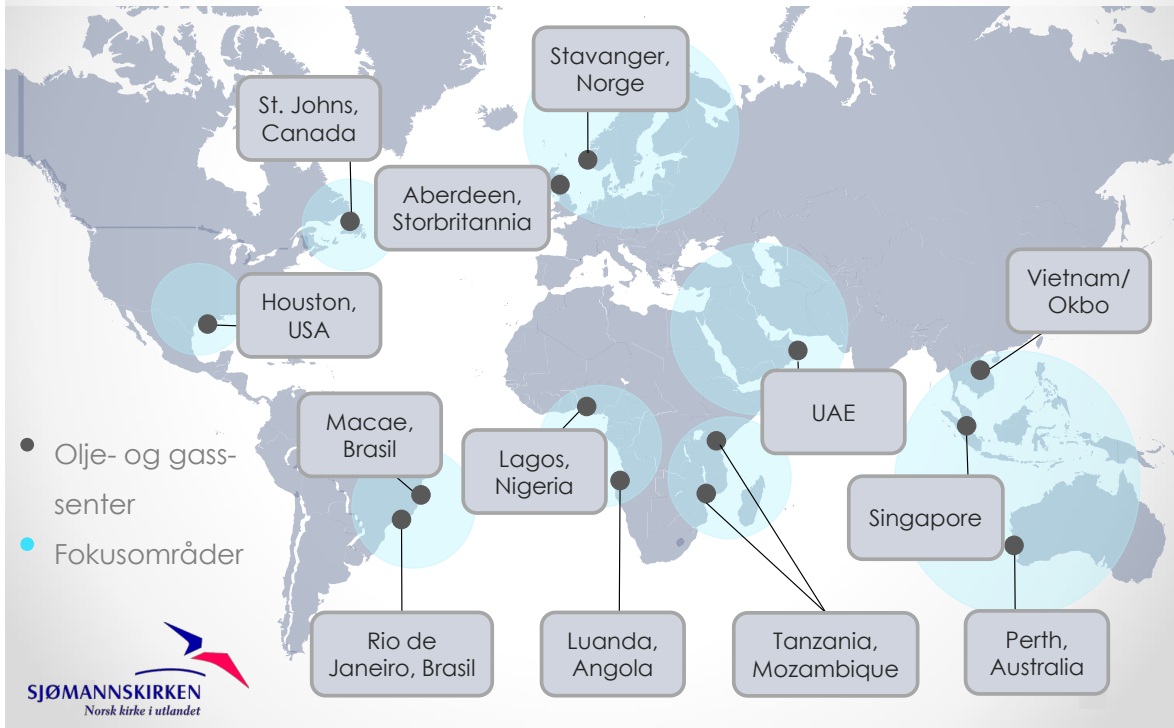
# Afrika & Midtøsten



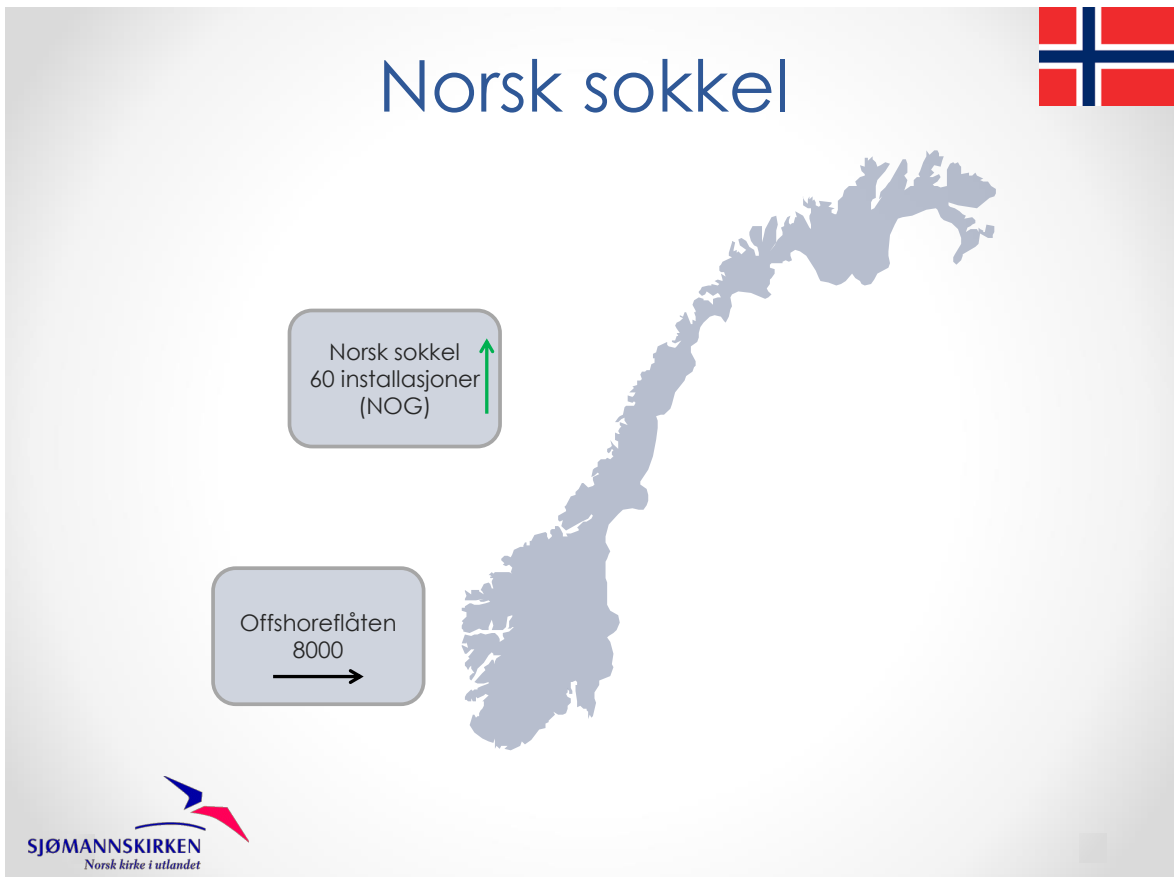
# Norske studenter ~ 24.000



# Ocean Industries



# Norsk sokkel



## Følg med på:

- Ocean Industries
- London, NY, SF og LA vil alltid være sentre for nordmenn
- Shanghai vil bli Asias sentrum – finn en løsning for nærvær
- India vil utvikles fra tjenesteleverandør til marked for Norge
- Korea – aktivitetene vil sannsynligvis reduseres og på sikt flyttes til Kina, Vietnam og India
- Svak kronekurs kan svekke antall norske studenter

Torger Reve, professor i strategi og internasjonal ledelse, BI



## Konklusjoner

- Filippinene: realisere etablering – **er besluttet**
- Spania: vurdere ressursbruk og kompetanseavklaring – **er i prosess**
- NAMØSA: vurdere modellen for nærvær
- New Orleans: avklare driftsform – **er i prosess**
- Koordinering av Sjømannskirkens grensesnitt mot Olje- og gassnæringen



## VEDLEGG 6. MODIFISERT ANALYSETABELL

Analysetablell

	Antall	Prognose	Besøk	Diakonalt	Avstand til	Kostnad	Driftstilsk.	Beredskaps-	Signal	Potensiale	Total
	Nordm.	Brukergrl	Betjent	Oppsøkende	Norge	6 = liten	6=Lav	effekt	Effekt		
Vekttall:	1	0,7	1	1,5	0,7	1	1	1	0,5	1	
Gøteborg	6	2	3	1	1	5	6	1	1	1	26,1
	2	3	2	3	2	3	5	3	3	3	27,5
	6	2	2	2	1	6	6	1	1	3	29,6
	1	1	4	4	3	5	6	3	2	1	29,8
	2	3	1	3	3	5	6	4	4	3	31,7
	2	2	3	5	4	3	3	5	4	3	32,7
	2	2	4	3	4	5	6	4	2	2	32,7
	5	3	1	5	2	5	1	5	4	3	33
	2	2	3	4	3	5	6	3	3	3	33
	4	2	2	4	6	3	1	6	5	3	33,1
	3	4	3	2	5	4	5	4	4	3	33,3
	3	5	2	4	3	2	5	3	5	5	34,1
	6	3	6	5	3	1	1	4	3	3	34,2
	3	3	2	3	4	5	6	4	4	3	34,4
	3	3	1	5	3	6	4	4	4	3	34,7
	4	3	2	6	1	4	1	6	6	3	34,8
	1	2	1	5	6	5	3	6	4	4	35,1
	3	3	4	4	3	3	6	4	4	3	35,2
	6	3	6	5	3	1	2	4	3	3	35,2
	6	3	6	3	3	1	6	4	3	3	36,2
	6	3	5	4	1	2	6	3	3	4	36,3
	4	2	1	6	5	5	2	5	5	3	36,4
	3	4	5	3	5	1	6	5	4	4	36,8
	4	3	1	4	5	5	6	4	3	4	37,1
	4	4	1	5	5	5	4	5	4	4	37,3
	6	3	3	3	5	3	6	5	3	3	37,6
	2	4	1	6	2	6	4	5	5	4	37,7
Miami	5	4	2	4	4	3	5	5	5	5	39,1
	6	3	4	4	2	2	6	5	6	4	39,5
	3	4	1	6	6	5	2	6	5	4	39,5
	5	3	1	5	6	5	3	5	6	4	39,8
	6	3	3	3	5	4	6	5	4	4	40,1
	6	4	4	4	4	1	6	5	6	4	40,6
	6	3	1	6	4	5	4	6	4	3	40,9
	2	4	1	6	6	5	4	6	6	4	41
	6	5	3	4	4	3	6	5	5	4	41,8
	6	3	2	5	2	6	6	6	5	3	42,5
	6	3	6	4	4	6	4	5	4	3	42,9
	4	4	1	6	6	5	2	6	6	6	43
	6	4	6	6	4	1	6	4	3	4	43,1
	4	5	4	6	5	3	6	6	6	5	47