

Et bæredygtigt sogn i storpastoratet? – en rapport på baggrund af kvalitative interviews

Udarbejdet for Aalborg Stift af Kirkefondet v. Berit W. Berg og Dorte Kappelgaard

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	3
2. Metode.....	4
3. Centrale temaer i undersøgelsen	4
3.1 <i>Hvad er et væsentligt argument for at danne storpastorater?</i>	4
3.2 <i>Oplevede styrker ved dannede storpastorater</i>	6
3.3 <i>Oplevede tab ved dannelse af storpastorater</i>	7
3.4 <i>At følge lokale identiteter og bevægelsesmønstre</i>	8
3.4 <i>Hvor lang tid tager det at danne et storpastorat?</i>	8
3.5 <i>Væsentlige elementer i sammenlægningsprocessen.....</i>	11
3.6 <i>Præstens rolle.....</i>	14
3.7 <i>Provstens rolle.....</i>	14
3.8 <i>Inddragelse af eksterne ressourcer?.....</i>	15
3.9 <i>Den religiøse betydning</i>	15
4. Centrale pointer i rapporten	17
5. Litteratur.....	19
Appendix: Metoderefleksioner - udvidet udgave	20
5.1 <i>Metode.....</i>	20
5.2 <i>Proces.....</i>	21
5.3 <i>Metodelitteratur</i>	22

1. Indledning

At samle sogne i et storpastorat er i ét perspektiv blot en formel administrativ øvelse. Men ser man nærmere på den virkelighed, der opstår i forbindelse med en sammenlægning, er der tale om en langt mere indgribende proces end at lægge formelle enheder sammen. Sammenlægninger handler om mennesker, der er engageret i sognene som ansatte, som medlemmer af menighedsrådet, som kirkegængere mv. Disse mennesker kan opleve og føle sammenlægningen, og det er på mange måder deres kirkeliv og engagement, der udgør den nye lokale folkekirkelige virkelighed.

Nogle har formel indflydelse på sammenlægningen, andre bliver uundgåeligt involveret eller mærker virkningerne. Hvad sker der med kirkeliv, med samarbejdsrelationer, med roller? Hvilke styrker, problematikker og tab kan sammenlægningerne være forbundet med? Hvilke veje er man gået for at skabe sammenhængskraft i sognene på nye måder i en ændret virkelighed?

Det er nogle af de spørgsmål, denne rapport sætter fokus på i relation til en række storpastoratsdannelse set i tilbageblik fra det sted, hvor de pågældende sogne er i deres proces. Sammenlægningen tager ikke lang tid på papiret, men den kulturelle omstilling til en ny kirkevirkelighed tager årevis i de kirker, vi har lyttet til.

Rapporten beskriver en række dybdegående perspektiver på det at arbejde med sammenlægning til storpastorater. Den er skrevet på baggrund af gennemførelse af interviews med provster, præster, menighedsrådsmedlemmer, ansatte og folkekirkemedlemmer / kirkegængere i to stor-pastorater i Aalborg Stift ved Kirkefondet samt i en række storpastorater i Aarhus Stift gennemført i samarbejde med Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. Målet for to sideløbende projekter – "Når grænser flyttes" ved Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter og "Storpastoratsundersøgelsen" ved Kirkefondet - har været at indsamle erfaringer fra mange forskellige involverede eller berørte personer i sammenlægningsprocesserne for at se, hvordan disse opleves fra forskellige perspektiver.

Vi har både lyttet til overvejelser, oplevelser af tab og beretninger om, hvordan man har etableret nye måder at organisere sig og at være kirke på inden for den nye ramme. Disse erfaringer bør komme andre til gavn, både før og under de lange processer, som finder sted. Forhåbentlig kan det skærpe forståelsen af nogle af de dynamikker, der kan være i spil, for andre, der tager initiativ til storpastorater. Og forhåbentlig kan det være til inspiration til at finde nye veje til bæredygtigt sogneliv for andre, der er involveret i eller berørt af storpastoratsammenlægninger.

Vi har ønsket at fremhæve dilemmaer og det komplekse, der er i spil, og som kan beskrive noget af den kompleksitet, som sammenlægningsprocesser til storpastorater kan være forbundet med, set fra forskellige involveredes perspektiver. Formålet er at skabe et grundlag af viden og indsigt, som kan bidrage til at kvalificere både beslutninger og processer i forbindelse med andre kommende eller igangværende sammenlægningsprocesser.

Rapporten udgør ikke en egentlig analyse, men en sammenfatning af de temaer, som står frem som væsentlige i forbindelse med sammenlægninger til storpastorater. Det er hverken at anbefale eller at advare mod oprettelse af storpastorater, men at videreformidle erfaringer med særligt fokus på menighedsliv, lægfolks-engagement og sognetilknytning.

Sidst i rapporten er en kortere sammenfatning af centrale pointer. Den kan læses selvstændigt. Derefter følger et udvidet metodeafsnit.

Der eksisterer og udgives andre publikationer og vejledninger om storpastorater i disse år. FUV har tidligere udgivet en rapport med fokus på præster i storpastorater, Ribe Stift har udarbejdet en manual.¹ Kirkefondet udarbejder parallelt med denne rapport en række metoder til at give sparring til de sogne, det provsti og det stift, der arbejder med storpastoratsammenlægninger.

2. Metode

Hvordan genfortælles processen bag oprettelsen af storpastorater? Metodevalg og fokus må afgøres af, hvilket "lag" af processen, man ønsker indsigt i jf. indledningen. Det kan gøres ved at udforme en deskriptiv gennemgang af den administrative proces ved at fremlægge væsentlige datoer og beslutninger. Det kan gøres ved at sende en observatør i marken igennem en længere periode for at notere lokale samtaler og kulturændringer i forbindelse med oprettelsen. Med det afsæt, at vi er sendt af kirken til en samtale om kirke, valgte vi at gå samtalens vej. Interviews, der havde samtalekarakter, og både i form og indhold hentede inspiration og faglighed fra de professionelle samtaler forbundet med de kirkelige handlinger vielser og begravelser.

- Interviewene skulle egne sig til at kunne foregå i mindre grupper
- Det oplevede og erfarede skulle være i centrum, snarere end korrektheden af datoer og rækkefølge
- Der skulle være plads til den enkeltes erfaring, også når denne gik imod de mange stemmer

De anonymiserede interviews skulle både kunne sammenholdes og bearbejdes forskelligt af hhv. FUV og Kirkefondet. Der blev derfor udarbejdet en interviewguide, der blev brugt som et hjælperedskab af den samtaleansvarlige interviewer for at sikre, at alle deltagere havde mulighed for at udtale sig om de samme centrale temaer.

Sidst i rapporten findes en mere udførlig redegørelse for projektdesign og metode.

3. Centrale temaer i undersøgelsen

I det følgende udfolder vi nogle af de temaer, der stod tilbage som væsentlige i interviewene.

3.1 Hvad er et væsentligt argument for at danne storpastorater?

Vi har mødt tre grundlæggende typer afsæt for at danne storpastorater. Det første er en nødvendighed, fx pga. nedskæring i præstenormeringer eller vanskeligheder ved at tiltrække præster til landområder. Det andet er en vision for kirkerne i et større lokalområde forankret i sognenes erfarede virkelighed. Det tredje er en vision om et bæredygtigt præsteembede. En fjerde begrundelse, der diskuteres, men ikke angives som hovedbegrundelse af nogen initiativtagere til storpastoratdannelse, er besparelse.

Nødvendig løsning på præstesituationen

Sammenlægning kan ses som en nødvendig løsning på præstesituationen i provstiet. Der skal fx skæres en halv præstestilling ifm. at en præst fratræder sit embede. Det kan være vanskeligt at få ansøgere til et bestemt vakant embede, mens man forestiller sig, at en sammenlægning med andre sogne vil afhjælpe problematikken. Provsten kan se det som oplagt at danne et større pastorat i samarbejde med nabopastoratet. Her italesætter informanterne, at det

¹ Se Thomsen og Felter (2020): *Præster på tværs - Storpastoratet som ramme om præstens arbejde på landet* og Drejebog for pastoratsammenlægninger. Ribe Stift (2019).

afgørende er transparens om de vilkår, der kræver forandring. Hvis provsterne er nødt til at ændre på præsternes embeder, skal vedkommende være ærlig omkring dette og være i dialog med præster, menighedsråd, ansatte og sogne tidligst muligt på de områder, hvor disse vil blive berørt. Ændringen kan give mere arbejde til præsterne end det, de stod i i forvejen, men de ser, at det er den bedste løsning under de givne vilkår.

Vision for kirkelivet i lokalområdet

Andre har erfaring med en vision og ser det som afgørende for det, der er lykkedes i processen. Fokus er på, hvad man kan skabe sammen. Dette må opleves som en nedefra ønsket vision, ikke som en vision oppefra, som skal implementeres. Den må være forankret i især menighedsrådenes blik for meningsfuldt samvirke som kirker i lokalområdet.

Det har været mest oplagt i områder, hvor der er en naturlig kulturel samhørighed. Her kan samarbejdet mellem kirkerne byde ind i forhold til det lokale samarbejde, som findes i øvrigt. At kirkerne formår at tænke kirkeliv og lokalt engagement på tværs af lokalområdet kan give større handlekraft, profilere kirkerne forskelligt afhængigt af bygningens karakter og placering i lokalområdet, frisætte ressourcer og skabe større gudstjenestefællesskaber. Men det kræver en stor og langsigtet indsats fra mange parter, som vi kommer tilbage til senere. Og der er en afgørende forskel i, om der er naturlige lokale samlingspunkter, bevægemønstre og sportslig eller anden fælles lokal identitet at knytte til ved.

På den måde kan man for det første få sammenlægningen til at ske uden at den forbindes med ærgerlige begivenheder, så som at man skal afgive en halv præstestilling. For det andet vil præster, der er velkendte i området, kunne bidrage til at bearbejde følelser knyttet til processen, fordi de kender mange af sognenes folkekirkemedlemmer og menighedsrådene. For det tredje vil der være opbygget et indbyrdes kendskab mellem menighedsrådene, som er afgørende for samarbejdet om, hvilken præst man vil ansætte. Det er en proces, der kræver tillid og åbenhed, hvis processen skal være givende. Det kan til gengæld være en givende proces, der opbygger en endnu større indbyrdes forståelse, ærlighed og fortrolighed mellem menighedsrådene.

Hvor dette har været erfaringen, advares imod at foretage pastoratsammenlægninger i forbindelse med omstrukturering af præsteembeder, særligt ved ansættelse af nye præster, det vil sige som løsning på præstesituationen som nævnt ovenfor.

Vision for bæredygtige præsteembeder

Et tredje afsæt er et ønske om at skabe attraktive og bæredygtige embeder for præster. Det kan skyldes, at præsterne i provstiet savner en højere grad af kollegaskab og teamfølelse. Det kan også skyldes, at præsterne oplever at skulle dække et så stort område, at dette vil give mest mening at gøre på en måde, hvor også sognene samarbejder fx om arrangementer og gudstjenestefordeling. Dermed bliver der plads til at gøre andet end at holde gudstjenester og foretage kirkelige handlinger, og der kan være en forhåbning om, at flere vil samles til færre gudstjenester på tværs af storpastoratet. Endelig kan det medføre, at man ensretter beslutninger om praksis på visse områder, som gør det enklere for præsten at navigere mellem sognene, at man lægger menighedsrådsmøder i umiddelbar forlængelse af hinanden eller at man ligefrem holder fælles menighedsrådsmøder med adskilte referater. Storpastoratet kan også rumme en bevægelse mod fælles menighedsråd og evt. sognesammenlægninger (og dermed en forenkling af præstens mødefrekvens og relation til menighedsråd), som er et langt større formelt skridt end dannelse af et storpastorat.

Besparelser

Besparelser har ikke været italesat som et (primært) afsæt for at initiere en proces omkring pastoratsammenlægning, men det er en begrundelse, der italesættes af dem, der ikke har taget beslutningen om sammenlægning. Nogle påpeger, at der er råd til større projekter på kirkegårdene, at der kan gøres fælles indkøb, at man sparrer midler til dyre vikarer ved intern ferie- og sygdomsdækning (selv om nogle også udtrykker bekymring over den samlede arbejdsbyrde hos ansatte, der skal vikariere for hinanden i længere perioder).

Flere påpeger, at der ikke opstår behov for færre arbejdstimer ved sammenlægninger, men at det tværtimod kræver en omfattende indsats omkring opbyggelse af nye samarbejdsformer sognene imellem, forventningsafstemning, kommunikation indadtil og udadtil samt administrativ koordination, fx i forhold til at undgå dobbeltbookinger. Meget af det, der tidligere blev klaret over kaffepausen i sognegården midt på dagen, styres nu elektronisk. Det er forbundet med tab af oplevelsen af at skabe sammen i relationer. Der skal løbende justeres på måder at samles på, hvem der samles hvornår og hvor længe, hvad der skal kommunikeres om til hvilke dele af personale og menighedsråd m.v. En person udtrykker det sådan, at det kræver mere økonomi end tidligere de første år, snarere end at der er tale om en umiddelbar besparelse. Alternativet havde været, at sognene havde fortsat deres opdelte arbejde, og at der reelt ikke havde været nogen virkning af den formelle sammenlægning til et pastorat.

Konkluderende er det vores indtryk, at det væsentligste er, at menighedsråd oplever at blive inddraget i processen, bidrager til at finde løsninger på udfordringer, hvor der er flere veje at gå, og at der er transparens i processen om provstens intentioner. Når der vælges nye præster træder storpastoratet for alvor i karakter, og det kan være en fordel at have gjort de indledende øvelser på et tidligere tidspunkt om muligt.

3.2 Oplevede styrker ved dannede storpastorater

Som sagt er der stor forskel på oplevelser forbundet med dannelse af storpastorater. Det, som viser sig som en fordel eller mulighed ét sted, kan ikke nødvendigvis realiseres et andet sted, i hvert fald ikke på samme måde. Blandt de beskrevne positive oplevelser for de berørte parter er følgende blevet nævnt:

Mulighed for at tiltrække præster. Hvor menighedsråd har lagt et stort stykke arbejde i sammen at formulere et stillingsopslag for en kommende præst, baseret på dybdegående drøftelser om, hvad man vil som kirke, har man oplevet at få langt flere ansøgere, end da man søgte uafhængigt af hinanden, eller da man udformede et ikke-gennemarbejdet opslag.

Mulighed for at tiltrække medarbejdere med højere faglighed. Særligt i små sogne gør dannelse af storpastorater det muligt at oprette større stillinger, som tiltrækker medarbejdere med en højere faglighed.

Mulighed for at ansætte andre typer personale. I nogle storpastorater har man ansat kirke- og kulturmedarbejdere for første gang, som arbejder på tværs af sognene og løfter tiltag, som ikke ellers havde været mulige.

Støtte til at løfte menighedsrådsarbejdet. For nogle har samarbejdet mellem menighedsrådene givet inspiration til andre måder at arbejde på eller hjælp til at tage hånd om de store opgaver der ligger hos det enkelte menighedsråd. Nogle formænd har stået meget alene med opgaverne og har fundet arbejdsfællesskab med de øvrige menighedsråd.

Perspektivudvidelse og lokalt engagement. For nogle menighedsrådsmedlemmer har samarbejdet med andre menighedsråd lært dem at se ud over egne vaner og opgaver og derigennem fået blik også for andet lokalt samarbejde med andre lokale aktører. De har opdaget

muligheden for og fundet anledninger til at byde mere aktivt ind i lokalsamfundet som kirke. Det har dog været helt afhængigt af vilje til samarbejde.

Fælles projekter. Fælles projekter i storpastoratet kan blive mulige, hvor gravere oplever sig som et team, der kan få flere ting til at ske, og hvor der frigives ressourcer til at gøre indkøb, eksempelvis af maskiner. Fælles projekter for menighedsrådsmedlemmer, andre frivillige samt fx en fælles kirke- og kulturmedarbejder kan skabe en oplevelse af at bidrage til lokalsamfundet i en grad som det enkelte menighedsråd ikke magtede.

Interessefællesskaber for frivillige. På visionsdage og lign. har det for det enkelte menighedsrådsmedlem været muligt at finde sammen med andre frivillige og medarbejdere, som er optaget af det samme tema.

Flere deltagere ved gudstjenester og arrangementer. I en del menighedsråd og blandt kirkegængere oplever man, at der er flere deltagere til gudstjeneste eller andre aktiviteter, fordi folk bevæger sig på tværs af sognegrænser. Det er begyndt med, at menighedsrådsmedlemmer har aftalt selv at gøre dette og hver især har inviteret andre med. Det giver for mange af dem, vi har talt med, en oplevelse af et større gudstjenestefællesskab.

Profiler på kirker. Dannelse af storpastorater kan gøre det muligt at profilere enkelte kirker ud fra relevante beliggenhedsmæssige og bygningsmæssige forhold samt ud fra de traditioner, der allerede måtte være knyttet til den enkelte kirke. Det kan gøre det lettere at tage beslutninger om, hvor hvilke aktiviteter skal placeres, synliggøre den enkelte kirke i lokalsamfundet, og undgå en konkurrence mellem menighedsrådene om at have samme type aktiviteter i alle kirker. Dermed kan man potentielt nå en større andel af den samlede lokale befolkning.

Teamoplevelse for præster. For en del præster har dannelsen af storpastorater medført en oplevelse af at være en del af et team.²

3.3 Oplevede tab ved dannelse af storpastorater

Med dannelsen af storpastorater er også fulgt forskellige oplevelser af tab. Nogle af disse er forbundet med de overordnede beslutninger forbundet med dannelsen af storpastorat, andre med beslutninger taget inden for rammen af de dannede storpastorater. Flere af disse forhold berøres andre steder i rapporten, og de nævnes derfor kun ganske kort her.

- Tab af nærvær i lokalsamfundet fra den velkendte præst
- Tab af præstegård i eget sogn og livet omkring den
- Tab af ugentlig gudstjeneste i lokal kirke
- Tab af særligt symbolske lokale begivenheder, eksempelvis konfirmation eller allehelgensgudstjeneste i sognekirken
- Tab af andre (ikke eksplicit kirkelige) aktiviteter, som knytter mennesker til den lokale kirke
- Menighedsrådets tab af fortrolighed, udvikling og fællesskab med præsten, hvis denne i højere grad er begyndt at vende sig mod præsteteamet. Derudover tab af ejerskab over processer omkring udvikling af nye tiltag af samme årsag.
- Ansatte med stort ejerskab på deres arbejdsområde, som ikke oplever at blive inddraget i at finde løsninger på problemer, og hvor løsningerne kommer oppefra og har store konsekvenser for medarbejdergruppen.

² Dette udfoldes mere i fx FUVs rapport "Præster på tværs. Storpastoratet som ramme om præstens arbejde på landet".

- Ansatte kan have oplevelser af tab af kolleger, tab af daglig nærhed med besøgende på kirkegården.
- Kirkegængere der oplever sig hægtet af og eksempelvis kun hører om ændringen i hyppigheden af lokale gudstjenester fra annonceringen i kirkebladet.
- Præstens tab af nærhed i forhold til det enkelte menighedsråd og de enkelte ansatte
- Præstens oplevelse af at få langt flere koordinationsopgaver på tværs af storpastoratet, som går fra sjælesorg og nærvær i sognet

3.4 At følge lokale identiteter og bevægelsesmønstre

Hvad er naturlige lokale samlingspunkter, som markerer lokal identitet – og hvilke andre sogne oplever man på den baggrund et naturligt samhørighedsforhold til? I hvilken grad er der lokalt engagement på tværs af de sogne, der står foran storpastoratsammenlægning? Hvilke bevægelsesmønstre er der ift. skole, arbejdspladser, indkøb m.v. i lokalområdet?

Disse spørgsmål har haft stor betydning for, om der har været opbakning til tættere samarbejde og parathed til at bevæge sig uden for sognet for at deltage i gudstjenester og andre aktiviteter. Kan man læne sig op ad identitet, samarbejder og bevægelsesmønstre, som allerede eksisterer, er der en positivt defineret vision at arbejde for. Her kan det at lægge sig sammen i storpastorater, når det lykkes, forstærke samspillet med andre lokale aktører, fordi kirken kan samle kræfter og midler og tænke helhedsorienteret i forhold til lokalområdet. Eksempelvis kan det at give kirker forskellige profiler bidrage til, at man får ejerskab til et større område med mere fokuserede indsatser og tiltag. At give den enkelte kirke en særlig profil kan ligge i forlængelse af det, der allerede foregår i kirken og gøre profilen mere markant og synlig. Det kan være en profil, der støtter op om det, som i forvejen kendetegner det lokalområde, så kirken går ind og bidrager og støtter op og ses som en naturlig samarbejdspartner for lokale aktører. Kirkens profil kan også være ny og besluttes ud fra det uudnyttede potentiale, der ligger i bygningen eller befolkningssammensætningen, beliggenheden eller lign.

At blive lagt sammen med sogne, man i forvejen identificerer sig med eller kommer hos kan opleves som en meningsfuld fælles løsning på en udfordring. At blive sammenlagt med sogne, hvor det ikke er tilfældet, kan virke fremmedgørende og gøre, at man holder sig for sig selv og dermed primært oplever tab i forbindelse med sammenlægningen. Det kan handle om, at den geografiske distance mellem yderpunkter opleves så stor, at man hellere kører til nabopastorater end til den anden ende af eget pastorat. Det kan handle om, at man ikke identificerer sig med hinanden, eksempelvis fordi man ikke har delt sportsklubber. Endelig kan det handle om, at pastoratet ikke følger naturlige bevægelsesmønstre, fx indkøbscentre, kulturtilbud, uddannelsesinstitutioner, rekreative områder m.v.³

Det kan også være sammenlægningens virkning, man oplever som fremmedgørende, eksempelvis at skulle dele sin vellidte præst med flere, at måtte gå med til at sælge præsteboligen eller at have færre lokale gudstjenester.

3.4 Hvor lang tid tager det at danne et storpastorat?

Hvad angår tidsperspektivet ved storpastoratsdannelse har vi set tre forhold at være særligt opmærksom på.

For det første kan der opstå en forskellig oplevelse af tidsperspektivet, hvor provst og præst oplever, at et år er lang tid til en proces, mens menighedsrådsmedlemmer oplever, at der sker store forandringer på kort tid, og at processen går hurtigt. Førstnævnte har måske haft tanker

³ Dette tema udfoldes i Jonas Ideströms "Sporen i snön – Att være kyrka i norrländska glesbygder", et studie af kirkens rolle i et tyndbefolket område i Sverige.

om processen i længere tid, eller de arbejder med den til hverdag, mens nogle menighedsrådsmedlemmer kun forholder sig til processen på møder af og til. Når processen sættes i gang, er det væsentligt ikke at tage for givet, at man deler oplevelse af tidsperspektiv.

For det andet siger alle involverede, at det tager årevis at danne et storpastorat. Den lille del af processen er den formelle. I interviewene fylder den administrative side af at få sammenlægningen i stand stort set ingenting. Det beskrives som en teknisk øvelse, som provstiet hjalp med. Først i overvejelserne omkring menighedsrådsammenlægning og sognesammenlægning bliver de administrative opgaver ved selve beslutningen omfattende. Så længe menighedsråd og sognegrænser fastholdes som juridiske subjekter er den formelle sammenlægning i pastorater ikke i sig selv overvældende.

Den kulturelle omstilling er dermed den væsentlige set fra et lokalt perspektiv. Den tager tid, også efter at provsten ikke involverer sig så meget længere. Efter otte til ti år må der stadig arbejdes på, at storpastoratet fungerer i forhold til fx menighedsliv, kommunikation, samarbejdsrelationer og personaleledelse. Det er derfor vigtigt at tale om, at der er forskellige dele af en sammenlægningsproces, som kræver forskellige grad af opmærksomhed i kortere eller længere tid.

For det tredje beskrives det af flere som en fordel, at fælles ansættelser på tværs af storpastoratet først sker efter noget tid. Det gør, at de forskellige forandringsprocesser kan få den nødvendige ro og opmærksomhed frem for at finde sted på en gang. Når der skal ansættes nyt personale træder det at være storpastorat i karakter, fordi man er nødt til at vælge en måde at håndtere ansættelsen på. Her har det betydning, om der er etableret så megen kulturel sammenhængskraft, at ansættelsesprocessen afspejler og understøtter oplevelsen af at være kirke sammen, eller om den bliver en formel kamp om at få lov at bestemme på vegne af sit sogn.

De store forandringer og indsatser er eksempelvis de følgende, her opdelt i temaer vedrørende sognets og kirkegængernes oplevelse, forhold omkring ansatte, og behov for dynamisk tilpasning af kommunikation og mødeformer:

- **Tilvænning til at skulle "dele" præst(er) med flere sogne.**
- **Præsternes ændrede rolle i kirke og lokalsamfund.** For nogle lokale beboeres vedkommende mister man den tidligere oplevede nærhed til præsten. For menighedsrådet kan det være oplevelsen af ikke at kunne få udelt opmærksomhed fra præsten. Hvis ikke der i menighedsrådene opstår en oplevelse af reelt samvirke med en fælles opgave med blik for det lokale, kan det føre til indbyrdes konkurrence om præstens engagement og ret til givne aktiviteter. For præsternes vedkommende skal man lære et større område at kende samt etablere nye måder at mødes på på tværs af pastoratet. Alt dette gælder i særlig stor grad, hvor en vellidt, mangeårig præst skal indgå i et storpastorat. Når nye præster kommer til, kan disse (i nogle tilfælde) i højere grad personificere en fælles identitet.
- **Omstilling af gudstjenestelivet.** Det gælder både beslutning om færre gudstjenester og at få menighedsliv til at fungere på en ny måde.
- **Salg af præstegård.** Hvis præsteboligen skal sælges fra, og der ikke længere er en lokalt bosiddende præst, kan tabet opleves større og mere gennemgribende for både kirkeliv og lokalsamfund. Det er afgørende, hvordan denne proces håndteres. Erkendelse af, at det ville være sket alligevel baseret på faldende befolkningstal kan give en accept af at gå ind i storpastoratet. Oplevelsen af at blive inddraget, hørt og imøde-

kommet af de øvrige sogne, provst og præster, samt oplevelse af skabe noget meningsfuldt sammen i storpastoratet kan bidrage til, at man alligevel finder mening i det lokale kirkelige engagement over tid.

- **Graden og formen på samarbejde mellem ansatte.** Er der en kirkegårdsleder/daglig leder eller ikke? Arbejder man som team? Samarbejder man på bestemte områder, eller har man opdeltede opgaver, mens man dækker hinanden under sygdom og ferie? Beholder man sin primære tilknytning til ét sogn, eller arbejder man ligeligt på tværs af storpastoratet?
- **Udvikling af nye måder at lede ansatte på.** Bliver de ansatte ledet af anden ansat eller af kontaktperson? Har man en eller flere kontaktpersoner i menighedsrådene?
- **At navigere mellem vidt forskellige kulturer i menighedsråd (særligt for ansatte og præster).** Det gælder følgende: samarbejde mellem menighedsrådene, ansættelsesprocesser i fællesskab med andre menighedsråd, overvejelser om sammenlægning af menighedsråd, udvikling og gennemførelse af fælles aktiviteter og tværgående projekter, at tage fælles beslutninger omkring aktiviteter i spændingen mellem lokale ønsker og fælles visioner, bearbejdning af oplevelser af sorg og tab i sognene, opbyggelse af anledning til at engagere sig som frivilligt lægfolk, etablering af fællesskaber inden for nye strukturelle rammer, og ikke mindst den mentale omstilling til at tænke i et større vi i det omfang som er relevant i en ny befolkningsmæssig og strukturel virkelighed.
- For ansatte kan strukturelle forandringer have medført en **teknologisering** af det, der tidligere fandt sted ansigt til ansigt over en kop kaffe. Der kan være opstået en oplevelse af at **handle meget alene**, fordi menighedsrådene ikke følger med i ens hverdag. Der kan være en oplevelse af at måtte **tilpasse sig vidt forskellige menighedsråd og kirkekulturer**, hvor forskellene ikke er italesat, og hvor det kræver en stor indsats at forstå udtalte normer.
- **Opbyggelse af nye kommunikationsstrukturer.** Hvilke møder skal holdes for hvem? Hvad formidles gennem dagsordner og referater? Hvad kommunikeres gennem DAP eller anden elektronisk kommunikation? Hvordan formidles aktiviteter og gudstjenester ud i lokalområdet? Balancen mellem for mange møder og for lidt kommunikation er en væsentlig problematik at finde løsninger på. Det kan ikke gøres en gang for alle, men må justeres løbende efter behov. Det kræver strategisk overblik, føling med hverdagen i storpastoratet og et kreativt blik for mulige måder at rammesætte kommunikation på på et givet område. Det er her væsentligt at skelne mellem relevant kommunikation i form af formidling af viden og relevant kommunikation i form af arenaer for feedback, inddragelse og dialog.

Den store forandring er således den kulturelle, og den kræver aktive valg om, hvad der skal ændres på lokalt-strukturelt niveau. Storpastoratet kan formelt dannes på papiret og udelukkende få udtryk i, at præsten dækker flere sogne, hvilket i mange tilfælde alligevel ville have været tilfældet, hvis man ikke havde kaldt det storpastorater. Storpastoratets nye identitet og kultur opstår gennem de formelle beslutninger, der tages, og de kulturelle forandringer, der aktivt skabes. Struktur er ikke blot den formelle juridiske. Det er også den, der løbende skabes for at håndtere den kompleksitet, der opstår med etableringen af storpastorater.

Alle de nævnte og andre variable betyder, at det kan være vidt forskellige kulturforandringer, man skal igennem i et storpastorat. En del af dette er måske i særlig grad gældende i landområder med store geografiske afstande og mange kirker per præstembede. Her er helheden

sårbar over for mindre ændringer på andre måder end i mere ressourcestærke og geo-grafisk mindre spredte storpastorater.

3.5 Væsentlige elementer i sammenlægningsprocessen

En række temaer har været gennemgående i forskellige variationer som væsentlige for en god proces, set fra forskellige perspektiver.

Inddragelse og ejerskab

Alle informanter understreger betydningen af inddragelse i processen. Det er afgørende, at menighedsrådene har en oplevelse af at være aktører, der selv tager stilling. At blive inddraget i drøftelsen om, hvilke sogne der vil passe sammen, er oplagt, hvis der er flere muligheder. Hvis provsten ser behov for at skabe en bestemt struktur, må dette behov gøres transparent fra begyndelsen.

Hvor det er muligt at inddrage, drøfte problematikker og finde løsninger sammen på områder, hvor man selv er berørt, er dette af stor betydning for de pågældende ansattes, menighedsrådsmedlemmers og folkekirkemedlemmers oplevelse af tilhørsforhold, ejerskab og engagement.

En del folkekirkemedlemmer giver udtryk for ikke at vide, hvad baggrunden for storpastoratdannelsen er, men gætter på, at det handler om økonomisk besparelse, eller at det var biskoppens ønske. Andre giver udtryk for, at det skyldes nødvendige ændringer i præsteembederne. Fraværet af (oplevet) inddragelse kan for nogle folkekirkemedlemmers vedkommende mindske oplevelsen af ejerskab og tilhørighed samt skabe stor men måske stiltiende frustration. Andre, som oplever at blive involveret på de områder, der vedrører dem, fokuserer i højere grad på det, de gerne vil være med til at bygge op. (At inddragelsen også kan være for tidskrævende og irrelevant vender vi tilbage til i relation til kommunikationsstrukturer.)

Betydningen af brobyggere

I nogle storpastorater har det været og er fortsat afgørende for samspillet mellem sognene og muligheden for at være en velfungerende ramme for kirkeliv, om der er personer, der er i stand til at bygge bro på tværs af storpastoratet. Det kan handle om at skabe forståelse i menighedsrådene for det, der sker i de øvrige sogne eller menighedsråd, at pege på veje at gå, at formidle information og at have fingeren på pulsen i forhold til, hvem der har brug for at drøfte hvad med hvem.

Det har flere steder været en rolle, nogen har indtaget, ikke med et formelt mandat, men båret af relationer, tillid, engagement, tilstedeværelse og personlige egenskaber. Det kan være en person, der deltager i menighedsrådsmøder, stiller de relevante spørgsmål, bidrager med viden fra andre sogne, peger på temaer som bør drøftes og bistår mindre erfarne menighedsrådsmedlemmer på visse områder. Det kan være ansatte, der er hovedkraften i fælles projekter på tværs af storpastoratet og sørger for at samle frivillige på tværs. Det kan være en ansat (kirke- og kulturmedarbejder), der leder og tager referat ved månedlige, kvartalsvise eller halvårslige planlægningsmøder omkring gudstjenester m.v. Det kan være præsten, der vælger at bruge tid på at deltage i lokale arrangementer i alle sognene for at blive et lokalt ansigt overalt.

Også almindelige menighedsrådsmedlemmer, frivillige og ansatte har været brobyggere med indflydelse på, hvordan kulturen i storpastoratet udvikles. Menighedsrådsmedlemmer, der har sat sig for at deltage i gudstjenester på tværs af storpastoratet og dermed orienterer sig efter gudstjeneste frem for kirkebygning, har tilsyneladende haft afgørende betydning for, at dannelse af gudstjeneste- og menighedsfælleskab på tværs af sognene er lykkedes. Hvor disse

menighedsrådsmedlemmer har inviteret andre med, er gudstjenestefællesskabet vokset stødt og har affødt begejstring, der hos nogle interviewede kirkegængere overgår tabet ved ikke at have ugentlig gudstjeneste i egen kirke.

Mange konsekvenser af strukturændringen viser sig først over tid eller når nye situationer opstår. Her har det virket afgørende, om der er en oplevelse af (formelt eller uformelt) mandat og ejerskab til at kunne tage hånd om de behov og muligheder, der følger af sammenlægningen på ens eget område. Hvis eksempelvis ansatte på grund af manglende kendskab til hele storpastoratet tager nogle valg, som ikke er hensigtsmæssige for en gruppe folkekirke-medlemmer, er det af stor betydning, at der er andre i berøring med begge parter, som kan bidrage til etablering af dialog på det pågældende område.

Således har præster, menighedsrådsmedlemmer, frivillige og ansatte, der både magter at tænke på tværs og har føling med lokale fællesskaber, potentialet til at skabe den afgørende sammenhængskraft i og mellem sognene. Dette finmaskede væv af relationer og initiativer kan ikke vedtages formelt. Der kan imidlertid skabes rammer og skabes processer, der muliggør og understøtter, at det opbygges.

Administrativ hjælp

Administrativ hjælp til den megen nye kommunikation og koordination internt i storpastoratet fremstår nogle steder helt afgørende for, at præster har overskud til at tage sig af almindeligt præstearbejde. Det kan i tyndt befolkede områder fx være administrativ hjælp på provstikontoret samt ansættelse af en kirke- og kulturmedarbejder i storpastoratet.

Fleksible strukturelle tiltag

I en større enhed er det lettere at overse temaer, som man tidligere havde overblik over og tog hånd om som menighedsråd og ét-sogns-pastorat. Der er behov for at etablere nye strukturer på tværs af sognene i højere grad end tidligere, og det kræver ressourcer. Det handler blandt andet om fleksible kommunikationsstrukturer, etablering af menighedsopbyggende fællesskaber, koordinering af beslutninger og opgaver, prioritering af arrangementer, personaleledelse og administration af samarbejdet.

Fleksible kommunikationsstrukturer handler om at se på, hvem der har brug for at tale med hvem om hvad og at skabe anledninger til det. Det, der tidligere blev klaret over en kop kaffe, må nu i højere grad rammesættes. Det kan være, at der er brug for at menighedsrådsmedlemmer og ansatte kan mødes til formelt struktureret eller uformelt samvær af og til i en periode, og at de ansatte derefter oplever det som tid, der skulle bruges på deres arbejdsområder. Når nye menighedsrådsmedlemmer eller ansatte kommer til, kan det være, at der i en periode er behov for at vende tilbage til en mere struktureret måde at mødes på.

Hvordan kontaktpersonrollen i menighedsrådet skal være er et tema i sig selv. Har flere kontaktpersoner fælles MUS med ansatte, lægges alt ansvaret hos én kontaktperson, eller skal de ansatte til flere MUS? Eller er der midler til at have en ansat daglig leder? Det har stor betydning for samspillet mellem menighedsrådene og for medarbejdernes trivsel.

Det kan desuden være, at der er brug for at arbejde med nye måder at samles om planlægning af eksempelvis gudstjenester på. Hvor man før gik op og ned ad hinanden, må man nu enten formidle salmenumre og opgaver til graveren gennem elektroniske systemer eller skabe en ny måde at mødes på, så fællesskabet omkring det at afholde gudstjenester og kirkelige handlinger bibeholdes. Det kan have afgørende betydning for ansattes oplevelse af at være et team og at skabe og være kirke sammen.

Villighed til at gå på tværs af sognegrænser

Menighedsrådsmedlemmer kan med fordel gå foran i forhold til at gå på tværs af storpastoratet, og de opmuntrer derved andre kirkegængere til at gøre det samme. Hvor der er opstået fælles oplevelse af at være kirke, har dette været forankret i opbyggelse af gudstjenestefællesskab, der går på tværs af pastoratet. Det kræver et tæt samspil mellem præst og menighedsråd, det kræver at man både giver plads til sorgen over at have færre gudstjenester i egen kirke, og det kræver en vilje til at krydse sognegrænser. Når man oplever, at der opstår et større gudstjenestefællesskab, kan glæden over forandringen komme. Men i første omgang er det en viljes-beslutning. Det kræver, at man har nogen at gøre det sammen med, og at man relationelt opmuntrer hinanden.

At lokale traditioner bevares eller skabes

Nogle lokale traditioner er ifølge menighedsråd blevet frataget dem af provsten eller præsten. Symbolske traditioner kan have langt større værdi, end man kan gennemskue med et eksternt blik. Derfor efterlyses det af nogle, at man som menighedsråd bliver hørt i forhold til, hvilke enkelte lokale traditioner der opleves umistelige. Det er også muligt, at traditioner er omgærdet af nostalgi og ikke svarer til de behov og ønsker, der er bredere blandt sognets beboere. Her kunne man oplagt tage en samtale på sogneniveau om, hvilke (om end muligvis færre) begivenheder, der er brug for for at bevare en oplevelse af lokal samhørighed. Dette er oplagte spørgsmål at vende i forhold til at have et bæredygtigt sogn og ikke blot et bæredygtigt embede.

Plads og anledning til lægfolksengagement

For nogle har storpastoratet skabt en så stor geografisk spredning, at det ikke opleves muligt at søge et sted hen for at opbygge frivilligt lægfolksengagement. Der er ikke nogen til stede i en bestemt bygning, hvor man altid kan gå hen og finde kirkeliv. Risikoen er, at kirken kun tager form, hvor præsten er. Dette ser vi som en afgørende udfordring i store storpastorater. Hvordan, hvor og hvornår kan der skabes anledning til fællesskab og idéudvikling blandt lægfolk? Det er desuden oplagt at tage samtalen om, hvilke anledninger, lægfolk kan lede frem for, at præsten gør det. Også dette er oplagte spørgsmål at vende i forhold til at have et bæredygtigt sogn og ikke blot et bæredygtigt embede.

Plads til at bearbejde følelser

En del af dette handler om at give plads til sorgprocessen omkring det, man oplever at miste. Villigheden til at finde og skabe nye veje i kirkefællesskaber, som sogn og i menighedsrådsengagementet er fremstået som afhængigt af, at man har fået plads til at bearbejde skuffelser og tabsoplevelser i processen.

For *præster* kan det være afgørende at have en kontinuerlig kommunikation med provsten, både om egen tabsoplevelse, om den nye rolle man skal indtage, om den kritik og frustration over forandringer, man kan møde m.v. (se nedenfor).

For *menighedsråd* kan det handle om at møde kritik fra sognenes folkekirkemedlemmer, især hvis man ikke selv oplever at have ejerskab over de forandringer, der er sket. Det kan også handle om egen sorg over at have færre gudstjenester i egen sognekirke, at måtte "dele" sin præst med andre sogne, at skulle sælge præstegården, eller for nogle kontaktpersoners vedkommende at have fået en langt større og mere kompleks opgave, enten som kontaktperson for flere eller at skulle samarbejde tæt med kontaktpersonen fra et andet menighedsråd.

Nogle af de *kirkegængere*, der ikke sidder i menighedsrådet, kan have en lige så stor oplevelse af sorg. Måske er menighedsrådet kommet videre og har fokus på opgaver, men kirkegængere sidder tilbage med en oplevelse af ikke at være blevet lyttet til og ikke at have fået en forklaring.

ring. Det er deres erfarede menighedsliv og lokale identitet, der er blevet ændret markant. Det kan gælde gudstjenestefrekvens på det sted, hvor familiemedlemmer ligger begravet eller i det kirkerum, som har betydning for ens religiøse praksis eller lokale identitet. Det kan også handle om enkeltstående lokalt identitetsbærende aktiviteter, som ikke længere finder sted i den lokale kirke, og hvor man ikke oplever sig lyttet til. Det kan handle om præstens hverdagslige tilstedeværelse i sognet eller graverens på kirkegården. Nogle har tilpasset sig, enten fordi "det gør man i vores generation", eller fordi man ikke går så højt op i, hvilken kirkebygning, gudstjenesten holdes i, så længe der er fællesskab og forkyndelse m.v. Andre bærer stadig på en frustration og sorg og oplever ikke at have fået en meningsfuld forklaring, men kan være beklemte ved at italesætte disse følelser, selv i interviewet.

Her er der tilsyneladende behov for, at nogen aktivt skaber en ramme for drøftelse af foreliggende forandringer. I mindst et storpastorat er det sket, men det betyder ikke nødvendigvis, at sognets beboere har opdaget det.

3.6 Præstens rolle

Præstens rolle i storpastoratsammenlægningen ser ganske forskellig ud fra sted til sted. Vedkommende er på mange måder bindeled mellem provst, menighedsråd og sogn og kan opleve at komme i klemme her. Præsten kan let få en rolle som den, der skal være bindeled mellem sognene og derudover har nogle præster fået langt mere administrativt og koordinerende arbejde, selv trods aflastning fra provstikontor eller kirke- og kulturmedarbejder.

Det kan være vanskeligt at omstille både sogn og præst til at skulle deles om de samme præster. I nogle tilfælde har præsterne delt sognene mellem sig, så man er primær præst i et område. Det opleves særligt vigtigt, hvis der er mere end to præster, så der er en oplevelse af kendskab og tilknytning til en eller to præster hos sognebørn. At få en relation til hele pastoratet og en oplevelse af teamsamarbejde med præstekollega eller -kolleger kan kræve tilstedeværelse ved arrangementer i sognene, som ikke formelt kræver præstens tilstedeværelse, men har symbolsk værdi eller er de steder, hvor relationer og tillid dannes. Dette kan skabe et pres på den præst, som aldrig vil kunne opfylde alles forventninger og ønsker. Dette kan udfordre præsteidentitet og -rolle, hvilket i sig selv kan være en krævende omstilling.

For nogle præster er det at være en del af et præsteteam, det at opleve et større gudstjenestefællesskab eller det at have fået frigivet tid til andet end gudstjenester og kirkelige handlinger en gevinst, som overstiger udfordringerne.

I nogle storpastorater har præster således fået mere arbejde, idet der enten beskæres præstestillinger, eller præsten risikerer at stå med det praktiske ansvar for at skabe sammenhængskraft på mange af de ovenstående områder. I andre har præsterne fået mere tid og overskud ved at blive en del af et team.

En kontinuerlig anledning til at drøfte udfordringer med provsten fremhæves som afgørende for præstens væren i stand til at håndtere de mange udfordringer. Også her efterlyses erfaringsudveksling med andre i tilsvarende situationer i en form for erfa-grupper.

3.7 Provstens rolle

Provstens rolle er både at tage ansvar for den strukturelle helhed i provstiet, særlig i relation til præstenormering og -fordeling, og at have relationel føling med den lokale virkelighed. Det sidste sker primært i relation til og gennem præsterne, men også med deltagelse i få eller mange menighedsrådsmøder.

De interviewede provster har grebet processerne forskelligt an afhængigt af formål med sammenlægningerne, tilgang til processerne og forståelse af egen rolle deri. Nogle provster

påpeger nødvendigheden af ikke at have en færdig plan, men at tage et skridt ad gangen gennem dialog, og at give menighedsrådene plads til at melde fra og bidrage med løsningsforslag undervejs. Andre vil gerne have en klar køreplan fra begyndelsen, som indebærer en klar inddragelse.

Nogle provster har gennem en årrække haft tæt og løbende dialog med de menighedsråd, der ønsker det, og nogle har desuden afholdt borgermøder i mindst et sogn. Nogle har deltaget i flest mulige møder, mens andre holder sig på afstand efter den formelle etablering. Andre igen føler sig frem og forsøger at gribe naturlige anledninger til at spørge til, hvordan det går i et menighedsråd eller for en præst. Her understreges evnen til at fornemme, hvornår der er brug for ens tilstedeværelse, og hvornår man skal trække sig, som en afgørende men udefinerbar kompetence. Den bygger i høj grad på et nært kendskab til begge parter og tillid opbygget gennem en årrække og fremhæves som en markant styrke at have som erfaren provst.

Fra menighedsrådenes perspektiv er det vigtigt, at provsten inddrager de berørte parter tidligst muligt. Nogle mener, at den gode provst bidrager med facilitering af centrale møder og processer, når der er brug for sparring og kompetencer, fx i relation til visionsdag eller udarbejdelse af præstestillingsopslag. Transparens er afgørende for, at den nødvendige tillid kan bevares og vokse i processen.

Set udefra ligger der således også en dobbeltrolle i forhold til menighedsrådene. Provsten kan, netop som provst, på en gang have eller søge at have to roller, facilitatorrollen og system-/leder-/magtrollen. Disse balanceres forskelligt af provster i storpastoratsammenlægninger. Provsten kan have et ønske om at være facilitator for menighedsrådenes drøftelser, men i deres øjne er vedkommende først og fremmest repræsentant for systemet og en magtfaktor. En provst kan også undlade at gå ind i en facilitatorrolle i den konkrete sammenlægningsproces, fx for ikke at have for mange forskellige roller i relation til kirkerne. Her er risikoen at efterlade sognene i et fravær af hjælp til at finde vej på meningsfulde måder. En tredje mulighed er at have eller opbygge så godt kendskab til menighedsrådene og at have inddraget dem i så tilstrækkelig grad, at det reelt er muligt at indtage en facilitatorrolle i de situationer, hvor der er brug for en sådan, samtidig med at man er tydelig omkring sin rolle som den, der skal få puslepillet af præstestillinger til at gå op. En fjerde vej, som flere peger på, men som ikke har været gennemført, er den at have en ekstern facilitator af væsentlige møder og samtalepartnere for forskellige aktører, som kan bidrage til, at væsentlige temaer opdages og drøftes i tide.

3.8 Inddragelse af eksterne ressourcer?

Flere har efterlyst en ekstern part, som kunne lytte til de involverede parter i fortrolighed og eventuelt facilitere en samtale i storpastoratet og i relation til provsten på den baggrund. Det har både en sjælesørgerisk funktion, hvor man kan tale frit og blive bevidst om egne holdninger og følelser eller give dem udtryk et neutralt sted. Det har også den funktion at skabe rum for fælles refleksion inden for en gruppe, fx af ansatte. Endelig kan ekstern assistance bidrage med at facilitere en drøftelse i stor-pastoratet som helhed, fx for ansatte og menighedsråd med provstens tilstedeværelse. Her kan der skabes fælles mening omkring det at være kirke i den lokale kontekst, lokale traditioner kan italesættes og tilgås respektfuldt og kreativt, og der kan tales om fælles visioner og etableres arbejdsgrupper på tværs af storpastoratet.

Der efterlyses desuden guidelines og undersøgelser, som kan komme andre storpastorater til hjælp, så man ikke har oplevelsen af at skulle finde alle løsninger selv.

3.9 Den religiøse betydning

Når den lokale kirke får nye vilkår at være kirke under og skal være det i samspil med nabo-sogne, kan det ikke undgås, at menigheds- og sogneliv påvirkes. Vi har bl.a. berørt oplevelser

af tab og mulighed for engagement gennem bredere samarbejde, men vil i dette afsnit sætte særligt fokus på storpastoratsdannelsens potentielle indvirkning på den lokale kirkelige religiøsitet. Vi finder det relevant at arbejde med idealtyperne *medlemskirke*, *tilhørskirke*, *traditionskirke*, *relationskirke* og *bekendelseskirke*. De eksisterer ofte i blandingsformer hos det enkelte folkekirkemedlem.

Bekendelseskirke er det at bekende sig til den kristne tro og folkekirkens bekendelse i bred forstand.

Relationskirke er tilknytningen til kirke som relationer og fællesskaber.

Tilhørskirke er tilknytningen til den lokale kirkebygning og kirkegård. Det kan handle om relation til kirkerummet, vigtige begivenheder, der har fundet sted i den pågældende kirke, at familiemedlemmer er begravet på kirkegården, eller at kirken opleves som en del af landsbyens kulturelle identitet.

Traditionskirke er tilknytningen til folkekirkelige traditioner og ritualer, eksempelvis julegudstjenester, dåb, bryllupper og begravelser.

Medlemskirke er det at se kirken som bærer af væsentlige værdier i samfundet, som man gennem medlemskab ønsker at bakke op om.

På baggrund af undersøgelsen er det vores indtryk, at de folkekirkemedlemmer og kirkeligt engagerede, for hvem *bekendelseskirke* eller *relationskirke* er det væsentligste, er man villig til at bevæge sig over sognegrænser inden for det, der opleves som rimelighedens grænser. Oplevelsen af et større gudstjenestefællesskab, relevante aktivitetsfællesskaber eller gode prædikener og selve muligheden for gudstjenestedeltagelse vejer tungere end tilknytningen til sognekirken. Der kan for nogle være sorg eller ærgrelse forbundet med denne bevægelse, men har man først taget skridtet, vil det positive opveje det negative. Det kan desuden give større frihed til at gå til gudstjeneste hos den præst, hvis forkyndelse man bedst kan lide. Endelig kan det gøre det muligt at finde sammen med personer fra andre sogne om specifikke interesseområder og aktiviteter. Det kræver dog, at der faciliteres anledninger til at mødes og lære hinanden at kende.

En mere negativ erfaring kan opstå, hvor der har været oplevelsen af et lokalt gudstjenestefællesskab, dengang der var ugentlig gudstjeneste i sognet, og hvor ikke alle tager med til gudstjeneste i andre sogne. Eller hvor færre aktiviteter samler færre mennesker fra sognet til fællesskab. En anden negativ erfaring handler om, at køreafstanden er så lang, at det ikke altid opleves muligt eller relevant at tage til gudstjeneste. En tredje problematik handler om, at det kan være vanskeligt som lægfolk at involvere sig i frivillige opgaver, hvis der mangler overblik over og anledninger til at samles og tage nye initiativer.

Blandt de, der er tilknyttet folkekirken som en *tilhørskirke* er sammenlægningen udelukkende negativ. Når den lokale kirke har mindre aktivitet, er det selve folkekirken, der er i nedgang, og sognet opleves nedprioriteret af folkekirken. Der er et tab af adgang til ritualer og steder, som har været med til at forme og opretholde en fælles identitet i lokalsamfundet, eller som knytter én til bestemte mennesker og begivenheder. Kirkegården kan være et sted at mindes afdøde familiemedlemmer. Kirkegængeres trospraksis kan være knyttet til et bestemt kirkerum, sådan at alene det at gå ind i kirkerummet vækker noget i dem og knytter dem til oplevelser og praksisser gennem mange år. Men også det at tage sig af kalkning eller bidrage til, at kirkegården fremstår pæn og imødekommende kan opleves som en kirkelig praksis.

Personer med *traditionskirke* som tilgang til folkekirken er optaget af de ritualer, der er tilgængelige, når det er relevant ved større begivenheder i livet, ved årlige traditioner m.v. I sig

selv kan disse ritualer gennemføres i andre kirker. Kun hvis andre idealtyper er i spil, har en storpastoratsammenlægning betydning for disse mennesker.

Hvor *medlemskirke* er i spil, er det mindre relevant, hvordan kirkerne og deres praksis er organiseret. Det er de bagvedliggende værdier og deres betydning for samfundet, der er væsentlige, og disse er ikke afhængige af, hvor ofte der er gudstjeneste i den lokale kirke. Væsentligere er det, at kirken træder frem og repræsenterer disse værdier generelt og lokalt i samfundet på relevante måder.

De fem idealtyper eksisterer ofte side om side i forskellige variationer hos folkekirkemedlemmerne i sognene. Komplexiteten i tilknytning til kirken kalder på, at der både strukturet fra begyndelsen og løbende på baggrund af behov skabes rum for information, samtale og plads til engagement i at finde veje til at skabe bæredygtigt sogneliv på relevante områder.

Endelig skal det nævnes, at der for nogle af de personers vedkommende, som arbejder vedvarende på at styrke sammenhængskraften i storpastoratet, er en religiøs tydning i spil i interviewene. Der hentes mening, fokus og kræfter til arbejdet i ønsket om at være kirke i mødet med med flere i lokalområdet. Indsatsen i forhold til den kulturelle forandringsproces forankres i at sætte fokus på det fælles formål som kirke.

4. Centrale pointer i rapporten

Centrale læringspointer fra storpastoraterne kan sammenfattes på følgende måde:

Alle storpastoratsammenlægninger er unikke. Derfor kan man ikke følge en færdig skabelon. Det kan heller ikke konkluderes som entydigt positivt eller negativt at gennemføre dem. Det afhænger både af den konkrete kontekst og af hvordan processen gribes an før, under og efter den formelle sammenlægning. Men man kan forholde sig til en lang række spørgsmål og søge at gøre det i rette tid.

Det tager tid! Det tager årevis at danne storpastorater i praksis. Det, der sker formelt, er den mindste del af det. Det er kulturforandringen, der har betydning.

Fokus på visionen. Der er brug for igen og igen at vende tilbage til samtalen om det at være kirke, særligt i menighedsrådene. At løfte blikket og fokusere på visionen og mening – for at kunne se ud over sin egen kontekst.

At følge lokale strukturer. Det fremstår afgørende i alle storpastorater, om der tages hensyn til naturlige lokale og folkelige enheder og oplevelser af samhørighed i lokalområdet i sammensætningen af et storpastorat, eller om man går på tværs af disse. Det kan handle om at følge fx gamle kommunegrænser, skoledistrikter, idrætsforeninger og andre kulturelle samlingspunkter eller lokale identiteter. Naturen kan have påvirket, hvordan infrastrukturen ser ud. Offentlig transport og vejnet har ligeledes betydning for bevægemønstre i lokalområdet, dels om befolkningen i forvejen er vant til at bevæge sig rundt inden for storpastoratet, dels om det er muligt at bevæge sig på tværs uden at have bil. Også naturen i området kan have betydning. Kan man læne sig op ad andre bevægemønstre og andre aktørers samarbejde i lokalområdet, fremstår sammenlægningen langt mere meningsfuld for de involverede. I så fald kan storpastoratdannelsen give anledning til, at kirken bliver mere synlig over for øvrige lokale aktører.

At danne storpastorater i stille perioder, så de kan vokse sammen over tid. Er det muligt at danne storpastorater inden præsteskitte er dette tilsyneladende at foretrække, da der så kan opbygges indbyrdes tillid og kendskab menighedsrådene imellem inden de skal ansætte en præst sammen. Flere påpeger, at det koster mere, end det giver økonomisk de første år,

hvis man vil have en god proces, fordi der skal arbejdes så meget med kulturudvikling og intern kommunikation for at få storpastoratet til at fungere.

Transparens. Fuld transparens fra provstens, biskoppens side om intentioner, problematikker der skal løses og praktiske konsekvenser er helt afgørende. Det må gennemtænkes, hvem der berøres, og hvilken form for kommunikation, der er relevant for dem. Transparens er også afgørende for, at reel inddragelse er mulig.

Inddragelse. Tidlig inddragelse af berørte parter på alle niveauer er afgørende. Menighedsråd og præster vil gerne være med til at finde løsninger, hvis de bliver inddraget og taget alvorligt. Det kan give forståelse, anledning til diskussion og at finde løsninger på udfordringer sammen, sorgbearbejdning m.v. Hvis lægfolksengagementet skal fortsætte, må der skabes en oplevelse af at være aktør, tage ejerskab over processen og finde nye måder at engagere sig på.

Ansattes organisering. Også ansatte med stort ejerskab vil hellere inddrages i at finde løsninger på problemer end have en færdig løsning med konsekvenser for deres arbejde serveret. Alternativet er at de mister ejerskab og engagement. Samarbejde blandt ansatte må opbygges organisk efter hvem de ansatte er. Der er forskellige modeller for dette i alle de storpastorater, vi har talt med.

Behov for en strategisk tænkende og nærværende integrator. Der er brug for nogen, der går på tværs af sognene og har strategisk blik for helheden såvel som berøring med den lokale virkelighed. Denne brobygger skaber integration, sørger for at det væsentlige bliver kommunikeret rundt, sikrer at der skabes mødefora hvor misforståelser kan opklares m.v. Det kan være en præst eller en kirke- og kulturmedarbejder. Hvor man har en sådan person, beskrives dette som afgørende for det, der lykkes.

At krydse sognegrænser. Hvis der ikke er gudstjeneste i alle kirker hver søndag, ser det ud til, at det er menighedsrådsmedlemmerne, der har nøglen til at skabe gudstjenestefællesskab på tværs af storpastoratet. Det er en viljesbeslutning at gå på tværs af kirkerne, men når først erfaringen af et større gudstjenestefællesskab er etableret, vægter dette højere end lokal gudstjeneste med få deltagere for en dels vedkommende. Flere har beskrevet, at de oplevede et tab, men at gevinsten ved at være et større fællesskab er større efter lidt tid.

Plads til sognets sorgproces, ejerskab og engagement. Kirkegængere, der ikke oplever sig informeret og inddraget i processen kan have en større tabsfortælling end menighedsrådene, som er engageret og får medejerskab. De folkekirkemedlemmer, der har større tilknytning til det lokale kirkerum, bygning og kirkegård end til gudstjenestefællesskabet oplever et større tab. Den lokale kirke vægter højere end bekendelseskirken for dem. Jo større tab, jo væsentligere at blive lyttet til og få bearbejdet sorg og tabsoplevelse. De har også brug for at blive inddraget ift. at drøfte, hvad det er oplagt at fastholde eller skabe som lokalt kirkeligt tiltag, som bidrager til lokalområdet. Dette kan man ikke gennemskue oppefra. Enkelte symbolske traditioner kan have stor betydning og give villighed til at gå nye veje på andre områder. Det handler om kirkeliv og religiøsitet for mange, ikke kun præferencer. Men der kan også være behov for at slippe nostalgien omkring det, der var engang, så man ser på muligheder i den nye lokalsamfundsmæssige virkelighed.

Lægfolkets rolle. Det kan være en udfordring at skabe anledninger til lægfolksengagement, hvis der ikke er et sted at samles længere, hvis kommunikation halter og præsten arbejder over et meget stort geografisk område. Her skal findes nye løsninger og arbejdes med præstens rolle, lægfolksengagement m.v.

Fælles projekter. Fælles projekter på tværs af sognene kan give en positiv oplevelse af at være og skabe kirke sammen. Det er oplagt at etablere anledninger til, at præster og lægfolk finder sammen i arbejdsgrupper på tværs af storpastoratet efter interesse og engagement. Dette kan visionsdage bidrage til. At give kirkerne forskellige profiler, som spiller sammen med placering og kirkebygningspotentiale kan bidrage til at tænke sammen på tværs.

Løbende tilpasning af kommunikations- og mødestruktur. Der er brug for etablering af kommunikationsfora, som justeres løbende efter behov. Balancen mellem for lidt og for meget indbyrdes kommunikation kan være vanskelig, fordi behov er forskellige. Hvis elektroniske systemer overtager planlægningsmøder kan dette koste på ansattes oplevelse af at være kirke sammen og deres mulighed for at skabe med og sætte tilpasset præg på kirkelige handlinger.

Et frirum at tale i. Der er brug for anledninger til at fortælle sin historie, have indbyrdes dialog m.v., eventuelt i relation til en ekstern, uafhængig konsulent med indblik i folkekirkens struktur, kultur og religiøsitetstyper. Denne rolle fik vi som interviewere eller samtaleledere, og det fik vi meget positiv respons på.

Provsten. Der er forskellige opfattelser af provstens rolle, men de indtryk, vi har fået, er, at provsten må være transparent, tage tæskene for præsten af og til, have strategisk overblik og tage ansvar ift. præstefordelingen, men også være tilgængelig som den, der lytter til og giver sparring til præsterne. Det er en balance at være tilgængelig og selv tage initiativ til at komme på besøg og involvere alle parter tidligt, men også at trække sig, når der ikke er behov for ens tilstedeværelse. Nogle provster vil gerne have en klar køreplan, mens andre mener, at det er afgørende ikke at være låst fast på en plan, men undervejs at finde vejen sammen med de involverede parter, samtidig med at man er tydelig om, hvad man selv ser som en mulig vej. I relation til menighedsrådene kan provsten have en dobbeltrolle som beslutnings-kompetence og som facilitator, som kan være ganske krævende at navigere.

Rapportens hensigt har ikke været at anbefale eller at advare imod storpastoratsdannelse, men at pege på både potentielle virkninger og potentielle veje at gå. Dannelse af storpastorater kan ses som en på én gang forholdsvis enkel og yderst kompleks proces. At arbejde for bæredygtige embeder og bæredygtige sogn rummer ikke nødvendigvis samme behov. Det er imidlertid muligt at arbejde for at skabe løsninger, der favner begge dele.

5. Litteratur

Drejebog for pastoratsammenlægninger. Ribe Stift, 2019.

Ideström, Jonas: *Sporen i snön – Att være kyrka i norrländska glesbygder.* Artos, 2015.

Samarbejde – hvor det giver mening. Eksempler på samarbejde i storpastorater til samtale og debat i menighedsrådet. Samtalehæfte. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, 2020.

Thomsen, Marie Hedegaard og Kirsten Donskov Felner: *Præster på tværs - Storpastoratet som ramme om præstens arbejde på landet.* Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, 2020.

Appendix: Metoderefleksioner - udvidet udgave

Hvordan laver man sideløbende projekter, der ikke er identiske, som hverken har samme kontekst eller samme mål, men som alligevel kan spejle sig i hinanden, og dermed berige hinanden? Og på en måde, hvor alle, der deltager, føler sig hørt og vel behandlet? Dette spørgsmål satte FUV og Kirkefondet sig for at løse, og vi fandt frem til følgende model:

1. vi sætter selve interviewene i centrum af begge projekter
 - a. ved at bruge samme interviewguides
 - b. ved at lave en række af de indledende interviews sammen for at finde en fælles praksis.
2. vi laver udførlige men anonymiserede "sammenkog" (kondenseringer), ikke transkriberinger, på baggrund af alle interviewene, som vi deler med hinanden.
3. Med interviewene i hus sætter vi hinanden fri til at efterbehandle dem, alt efter hvad det enkelte projekt har brug for.
4. Vi holder en løbende kontakt, hvor vi i fællesskab afkoder tendenser og mønstre i samtalerne for derefter at reflektere over de centrale spørgsmål i de to projekter.

5.1 Metode

I forarbejdet definerede vi i samarbejde fem målgrupper og udarbejdede fem interviewguides. Derudover gjorde vi os nogle overvejelser omkring interviewmetode.

De fem målgrupper var i begyndelsen kun fire: provsten, præsterne, andre ansatte og menighedsrådsmedlemmer. Men inden vi gik i gang udvidede vi med en femte gruppe; kirkegængere og folkekirkemedlemmer. Dette skete ud fra ønsker om ikke kun at høre fra dem, der har været involveret i arbejdet med sammenlægningen, men også dem, hvis kirkegang og/eller relation til kirken kunne blive ændret som følge af sammenlægningerne. Denne gruppe viste sig – hvad vi godt vidste på forhånd – at være den sværeste gruppe at komme i kontakt med. Dette skyldes bla., at vi var afhængige af at modtage kontaktoplysninger på dem fra præsterne eller menighedsrådet, hvilke ofte var en langsommelig proces.

De fem samtaleguides blev udarbejdet, så der var én til hver målgruppe. Vi forventede bestemt ikke identiske samtaler, men vi ville gerne bringe de samme temaer på banen ved alle samtalerne. Derfor skabte vi fem nærmest identiske interviewguides over samtalemodellen: "erfaring, overvejelser, refleksion". Disse samtaleguides fik vi god hjælp til at udarbejde fra Astrid Trolle, lige som de var forbi en lang række af interessenter i projektet.

Interviewguiderne kunne dog ikke stå alene. Vi var nødt til også at skabe en forståelse for selve interviewmetoden. Da de to første til at gå i marken begge havde præsteeerfaring, valgte vi at bruge de interviewmetoder, som præster gør brug af i forbindelse med begravelsessamtaler. De principper, vi tog med os, var:

- At skabe et fortroligt og let forståeligt samtalerum. Gøre det helt tydeligt hvad vores roller var, og hvad interviewet efterfølgende skulle bruges til. Fx var det væsentligt at fastslå, at der ikke ville blive refereret fra et interview under et andet, og at ingen enkeltstemmer ville kunne identificeres efterfølgende.

- At være fleksibel i forhold til at følge interviewets egen bevægelse. De tre "skridt" i interviewene, erfaring, overvejelser og refleksioner blev præsenteret ved samtalestart, og samtalelederen sikrede at interviewet kom omkring dem alle. Men interviewene var semistrukturerede, og der var relativt stor frihed i forhold til rækkefølge af undertemaer.
- At anerkende indholdet af det enkelte interview som reelt, også når vi kunne sidde med viden om, at fx datoer eller beslutningsrækkefølger havde været anderledes, end det, der blev fremlagt. Vi var der ikke for at korrigere, men for at lytte.
- At forstå interviewene også som en form for sjælesorg. Det vil sige, at vi spurgte ind til og gav plads til de "suk", der dukkede op i samtalerne. Vi var altid solidariske med dem, vi sad i samtale med, og forsøgte – efter bedste evne – at undgå at forsvare den ikke tilstedeværende modpart. Vi valgte dog lejlighedsvis at stille mulige forklaringer til rådighed, hvis ikke de dukkede op af sig selv i samtalen.

5.2 Proces

Med interviewguiderne på plads, gik vi i gang. I de fleste tilfælde kontaktede vi først provsten og gennemførte interview med denne. Fra provsten modtog vi navne og kontaktinformationer på de relevante præster og menighedsråd.

Vi kontaktede dernæst de relevante præster og forsøgte så vidt muligt at arrangere et fælles interview med så mange præster til stede som muligt. Et enkelt sted havde en præst forladt embedet kort tid efter sammenlægningen, og her fik vi mulighed for at gennemføre en samtale med vedkommende pr telefon. To andre personer blev interviewet online. Derudover inviterede vi alle nuværende præster, både de præster, der havde været en del af den oprindelige formelle sammenlægningsproces, og de præster, der var blevet ansat senere. Dette gjorde vi både for at høre, om storpastoraterne blev set som en fordel eller en ulempe ved ansøgningerne, og for at kunne spørge til det at bidrage til storpastoratet som nyansat. (Særligt i et provsti var sammenlægningerne begrundet med ønsker om at skabe bæredygtige embeder.)

Fra præster eller menighedsrådsformænd fik vi kontaktinformation på folkekirkemedlemmer, det kunne være relevant at interviewe.

Også i relation til de involverede menighedsråd gik vi efter at samle alle til én samtale. Vi oplevede dog et enkelt sted, at et menighedsråd ikke ønskede at deltage, hvis det skulle være en fælles samtale. Dette menighedsråd aftalte vi at holde et særskilt interview med.

Vi bad menighedsrådene om lov til at tale med de ansatte, idet vi anså samtalerne som noget, der burde falde inde for arbejdstiden. Herefter kontaktede vi de ansatte eller kom i kontakt med dem via eksempelvis et menighedsråds kontaktperson.

For at begrænse vores transport, lagde vi ofte flere samtaler pr dag. Når de foregik på samme adresse, tilstræbte vi at lægge passende luft imellem samtalerne, så den første gruppe kunne forlade stedet, før den anden gruppe dukkede op.

Ved de samtaler, hvor der både var en repræsentant fra FUV og fra Kirkefondet til stede, havde vi på forhånd aftalt, hvem der ledte samtalen, og hvem der tog notater. Den, der var interviewer, var også den, der tog kontakt til de forskellige grupper. Tilstedeværelsen af den anden var dog tydeligt skrevet frem i de aftale-bekræftelser, vi sendte frem inden samtalerne.

Ved en enkelt lejlighed var gruppen af fremmødte så stor, at vi valgte at dele den op i to.

Alle samtaler blev optaget, og det efterfølgende sammenkog (kondensering) blev udfærdiget på baggrund af tætte gennemlysninger af disse, understøttet af de noter vi havde gjort os under samtalen i de tilfælde, hvor vi var to, der deltog i samtalen.

5.3 Metodelitteratur

Kvale, Steinar & Brinkman, Svend (2015) Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk. Gyldendal

Moschella, Mary Clark (2008) Ethnography as a Pastoral Practice - An Introduction. The Pilgrim Press