



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Bachelor økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
TEMATISKE RETNING:

Endringsledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL:

Hva må til for å sikre videre, forsvarlig drift av den norske Sjømannskirken i Singapore?

ENGELSK TITTEL:

What is needed to ensure further, sound operation of the Norwegian Seamen's Church in Singapore?

FORFATTER

Kandidatnummer:

7753

Navn:

Kari Lægreid Solvoll

VEILEDER:

Einar  
Kristoffer Brandsdal

## Sammendrag

Covid-19 preget oss alle i 2020, og det har vært tøffe tider for mange. Pandemien danner grunnlaget for mitt valg om å studere Sjømannskirken i Singapore sine fremtidsmuligheter. Hverdagen til de ansatte og brukerne av Sjømannskirken i Singapore har vært lystbetont og preget av sosialt samvær helt frem til mars 2020. Når organisasjonen måtte stenge dørene og all aktivitet stanset opp, ble dette merkbart på flere måter. Arbeidsoppgaver forsvant for de ansatte, ingen besøkende kom til kirken og deler av inntjeningsgrunnlaget forsvant over natten. Mye tilsier at endring må til for å sikre en bredere økonomisk plattform.

Hensikten med denne oppgaven er å sammenligne dagens situasjon med tiden før pandemien, for så å skissere en prosess for eventuell endring.

Gjennom intervjuer og samtaler har jeg fått et innblikk i hva enkeltindivider har benyttet av tilbud, hva de har savnet under nedstengingen, samt hva deres ønsker for fremtiden er. Samarbeidspartnere av Sjømannskirken ønsker at kirken tar steget og utvider dagens bygningsmasse, fordi de ønsker å fortsette å benytte seg av kirkens fasiliteter, samtidig som det trykker det videre eksistensgrunnlaget deres i landet.

Jeg har skissert en mulig måte de kan gjennomføre endringsprosessen på. Det vil være spennende å se om noe av det som er foreslått, kan brukes dersom de velger å gå videre med planene for utbygging.

## Forord

Takk til tidligere daglig leder i Sjømannskirken i Singapore, Stein Mangersnes, for gode samtaler og utvist entusiasme for at jeg ville fordype meg i Sjømannskirkens utfordringer forbundet med Covid-19. En stor takk rettes også til Sjømannskirkens hovedkontor i Bergen, spesielt til Espen Ingebrigtsen, som har tatt seg tid til å svare på mine spørsmål i en krevende tid.

I mine møter med andre nordmenn i Singapore, både privatpersoner og bedrifter, har jeg fått et bredere innsyn i hvilken betydning Sjømannskirken har og hvor viktig denne organisasjonen er for de mange tusen nordmenn som tidvis bor i utlandet. Det har vært av uvurderlig hjelp at disse menneskene har ønsket å dele sine erfaringer, samt uttrykt sine bekymringer og ønsker for fremtiden. Det har gitt meg et nyansert og sammensatt bilde av tiden som har vært kontra dagens situasjon.

Veilederen min, Einar Kristoffer Brandsdal, har hjulpet meg inn i riktig spor og gitt mange konstruktive tilbakemeldinger i løpet av prosessen. Det har vært betryggende å ha en person med masse praktisk erfaring i ryggen gjennom denne våren. Takk!

God lesing!

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
Forord.....	3
<b>KAPITTEL 1; Bakgrunn, problemstilling og gjennomføring av studien .....</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn .....	5
1.2 Problemstilling .....	6
1.3 Studieobjektet og omgivelsene.....	7
1.4 utfordringer .....	8
1.5 Metode.....	9
<b>KAPITTEL 2; Empirisk kontekst og endringsbehov .....</b>	<b>10</b>
2.1 Covid-19 aktualiserer endring.....	10
2.2 Sjømannskirkens historie og utvikling.....	13
2.3 Sjømannskirken i Singapore .....	16
2.4 Økonomi.....	18
2.5 Fortsette som før?.....	20
2.6 Bør man sette i gang en større endringsprosess?.....	21
<b>KAPITTEL 3; Endringsprosessen.....</b>	<b>26</b>
3.1 Hva er endringsledelse? .....	26
3.2 Endringsledelse ved bruk av ADKAR-modellen .....	29
3.2.1 AWARENESS – å skape bevissthet rundt grunnen til endring.....	30
3.2.2 DESIRE – ønske om å bli engasjert og delta .....	32
3.2.3 KNOWLEDGE – kunnskap om hvordan endringen skal foregå.....	34
3.2.4 ABILITY – evnen til å tilpasse seg endringen .....	37
3.2.5 REINFORCEMENT – sørge for at den varige endringen opprettholdes.....	40
<b>KAPITTEL 4; Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>43</b>
4.0 Oppsummering og konklusjon .....	43
5.0 Referanseliste.....	44
6.0 Vedlegg.....	46
6.1 Vedlegg 1; Referat fra samtaler med brukere av Sjømannskirken i Singapore .....	46
6.2 Vedlegg 2; Mulighetsstudie 2020.....	55

## **KAPITTEL 1; Bakgrunn, problemstilling og gjennomføring av studien**

### **1.1 Bakgrunn**

2020 er annerledesåret som ingen av oss kommer til å glemme. En pandemi tok over verden og formet den nye hverdagen vår. Hjemmekontor og -skole ble nesten den nye normalen. Restauranter, treningssentre, frisører og kjøpesentre stengte. Mange ansatte ble permitterte eller oppsagt. All organisert aktivitet stoppet opp. Den sosiale omgangen ble kraftig begrenset. Grensene stengte.

De nordmennene som på denne tiden bodde utenfor Norges grenser, fikk følelsen av å være enda litt lenger vekk fra sine aller nærmeste, meg inkludert. Når hjemlengselen var på det verste, kunne man ikke bare sette seg på et fly og besøke dem man ville. Å bo i Singapore med de restriksjonene det førte med seg, har vært en tålmodighetsprøve. Ingen besøk hjemmefra, ingen hjemreise. Langt vekk fra de man kjenner og er trygg på. Når et nytt sosialt nettverk da ikke er bygget, og man går inn i en total lockdown, melder det seg en følelse av maktesløshet. Som så med de fleste tingene her i livet, merker man ikke hvor mye man savner noe før det er borte eller utilgjengelig.

En av de viktigste funksjonene til Sjømannskirkene rundt om i verden, er å være en trygg havn og et møtested for nordmenn i utlandet. Intensjonen er at de skal være en etablert arena for nye og gamle nordmenn, et sted man kan treffe andre i samme situasjon, knytte kontakter, eller møte en kvalifisert samtalepartner om nødvendig. Mange nordmenn bor periodevis eller permanent i utlandet. Jo lenger vekk fra sitt hjemland man kommer, jo viktigere blir det å ha muligheten for å ha noe norsk tilgjengelig. Helt siden Sjømannskirken i Singapore ble etablert, har den vært et kjærkommet møtested for mange. Her kan de treffe noen å snakke norsk med, spise norsk mat eller etablere en ny sosial plattform. Noen er alene, andre har med seg partner barn, derfor har Sjømannskirken alltid hatt et bredt tilbud for sine brukere. Per i dag bor det mellom 2000 og 2500 nordmenn i Singapore, så brukermassen er stor.

Når Covid-19 for alvor traff verden tidlig i 2020, ble denne verdensomspennende organisasjonen for sosiale sammenkomster rammet kraftig, og det hadde ringvirkninger for veldig mange. Det ble på mange måter også veldig tydelig, at Sjømannskirkens inntjeningssevne ble satt på prøve. Fra å ha fullt hus i forbindelse med arrangementer som bl.a. torsdagslunsj, lørdagsgrøt- og vafler, basargruppe, konserter, barnesang, tirsdagsforum, bake- og spilledager, måtte de stenge dørene og var kun tilgjengelige på

telefon eller mail. Mye av inntektsgrunnlaget ble borte på dagen, og stabens arbeidsoppgaver forsvant helt eller delvis.

Ekstra hardt rammet ble Sjømannskirken i Singapore når bemanningen gikk fra 4 til 0 ansatte på få måneder. Presten og hans familie valgte, sommeren 2020, å flytte tilbake til Norge på permanent basis. Nesten samtidig som dette skjedde, måtte en av de andre ansatte ufrivillig slutte i jobben og returnere til Norge grunnet sykdom, noe som splittet et ektepar. Ikke uventet forsvant da den siste av fire norske medarbeidere før året var omme. Uvissheten om hva som ville skje med den videre driften, økte. En midlertidig kriseløsning ble at en tidligere ansatt som igjen hadde flyttet til Singapore med sin familie, ble engasjert.

Som flittig bruker av landets Sjømannskirke, ble jeg selv påvirket av pandemiens effekter. Tiden gikk, og strenge tiltak førte til liten eller ingen aktivitet i kirken. Ikke uventet, startet da også snakket i den norske kolonien om kirkens videre eksistens. Dette medførte at jeg ble trigget til å se hva Sjømannskirken kan gjøre for at de ikke havner i samme knipe dersom noe lignende skulle inntreffe på et senere tidspunkt.

## 1.2 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan Sjømannskirken i Singapore er rammet av Covid-19 og hvordan de på best mulig måte kan møte fremtiden med flere bein å stå på. Hva må til for å sikre videre, forsvarlig drift av kirken? Dette handler om å sikre arbeidsplasser, videreføre den viktige samfunnsmessige funksjonen de i mange år har hatt, samt å utvikle seg for å være bedre rustet for årene som kommer. Det handler om å bygge en mer robust organisasjon.

Hvilke endringer de bør gjøre, og hvordan de skal gå frem for å skape en mer solid økonomisk plattform og trygge arbeidsplasser, forsøkes synliggjort gjennom bruk av endringsledelse.

For å forstå hvorfor Sjømannskirken er en god kandidat for denne oppgaven, er det essensielt å se på historien, hvilke utfordringer de tidligere har stått ovenfor og hvordan de har håndtert dem, hvordan de er organisert og hvorfor dette er så aktuelt akkurat i den perioden vi er inne i nå.

### 1.3 Studieobjektet og omgivelsene

Noe av det viktigste for mennesker som bor i utlandet, er relasjonene som bygges i løpet av oppholdet. På steder der organisasjoner som Sjømannskirken opererer, er dette kanskje den aller viktigste arenaen for å treffe andre i samme situasjon og med samme behov for å danne sosiale nettverk. Når man ser tilbake på et utenlandsopphold, er det de mange menneskene man møter som setter de dypeste sporene, ikke nødvendigvis alt det andre. *“Life is beautiful not because of the things we see or do. Life is beautiful because of the people we meet”*. Dette sitatet<sup>1</sup> er meget treffende i form av at de som bor utenlands har behov for å danne et helt nytt nettverk. Man er langt vekk fra sine aller nærmeste, og det er noen av de menneskene man møter, som blir den nye «familien». Spesielt når noe så sjeldent som en verdensomfattende pandemi rammer, og mange har vært borte fra sitt hjemland lenger enn ønskelig, har de nye bekjentskapene vært ekstra verdifulle.

Etter å ha sett hvordan hverdagen til både brukerne og de ansatte ved Sjømannskirken i Singapore har endret seg det siste året, er det klart at det er et behov for endring. Slik de opererer i dag, er de svært sårbare økonomisk. En stabil økonomisk plattform er uten tvil nødvendig for videre drift. Uten inntekter, vil grunnlaget for eksistens bortfalle. Å være et møtested har lagt grunnlaget for en del av inntjeningen. Behovet for å være rustet dersom noe lignende skulle skje, er derfor essensielt.

De ansatte og kirken har fått hverdagen snudd på hodet, og det er ikke gitt at en ny pandemi ikke kan ramme landet i fremtiden.

For å kunne begrunne mitt valg om å skrive om akkurat Sjømannskirken i Singapore, er det nødvendig å gå tilbake i historien. Ved å lese seg opp på dens mangfoldige historie og oppsummere årenes løp, kan man se alt denne organisasjonen har vært med på, stått i og utfordret seg selv i. Likevel er den fortsatt oppegående og et viktig holdepunkt for gamle og nye nordmenn i utlandet. Helt fra den spede begynnelsen, har de fulgt utviklingen i samfunnet og tilpasset seg måten å drive sin organisasjon på.

Når jeg fikk høre om at det foreligger planer om å utvikle tomten og utvide tjenestetilbudet ved Sjømannskirken i Singapore, ble jeg inspirert til å se på betydningen av dette, fra en utenforstående sitt perspektiv. Et spennende prosjekt som kan bidra til ytterligere aktivitet,

---

<sup>1</sup> <https://www.goalcast.com/2017/08/29/top-simon-sinek-quotes-hard-truths-success/>

samt bedre arbeidsforhold for de ansatte. Tomten er meget verdifull, dårlig utnyttet og har i så måte et bra potensiale til at det skapes noe mer enn det som finnes i dag.

Ivrige ildsjeler har faktisk, på eget initiativ, tatt kontakt med Sjømannskirken for å dele sine planer og tanker for hva fremtiden kan bringe<sup>2</sup>.

#### 1.4 utfordringer

Det har uten tvil vært utfordringer forbundet med det å komme i kontakt med de som sitter på nyttig informasjon til skriving av denne oppgaven. Kirken i Singapore er for tiden inne i en oppbemanningsperiode og i store deler av den tiden denne oppgaven har vært under produksjon, har det ikke vært noen ansatte med erfaringer fra 2020 i landet.

Det har i over ett år vært strenge regler knyttet til størrelsen på grupper som kan møtes. I en hverdag som preges av begrenset mellommenneskelig kontakt, har jeg derfor måtte møte samarbeidspartnere og brukerne av kirken til samtaler over en kopp kaffe. Noen i fysiske møter, andre digitalt via Zoom og Teams. I hyggelig passiar har disse møtene gitt meg et konstruktivt innblikk i hva kirken har betydd for dem og i hvilken utstrekning de har benyttet seg av tjenestene. Analysen baserer seg på de utvalgte kandidatene sine faktiske opplevelser av og tanker om nåsituasjonen, samt hvilke ønsker de har for fremtiden for Sjømannskirken i Singapore. Denne kvalitative metoden å innhente data på, var mest hensiktsmessig med tanke på den situasjonen verden befinner seg i akkurat nå.

Sjømannskirkens hovedkontor i Bergen har lagt bak seg et annerledes og travelt år. Innholdet i arbeidsdagene, samt utføring av arbeidsoppgavene har fortonet seg på en annen måte enn tidligere. Stadig mer av driften digitaliseres, og vi har kommunisert via mail. Dette har vært å foretrekke for begge parter, da en tidsdifferanse på 7 timer, tidvis kan være en utfordring. Alt i alt syns jeg det har fungert greit, da mine kontakter har kunnet svare når det måtte dem passe best, og jeg har kunnet stille oppfølgingsspørsmål der det har vist seg å være behov for det.

---

<sup>2</sup> Vedlegg 2



## 1.5 Metode

Metode handler om å følge en bestemt vei mot et mål, hvordan vi skal gå frem for å tilegne oss nødvendig informasjon, samt hvordan vi skal analysere den. Vi kan skille mellom to metodetilnæringer; kvalitativ og kvantitativ. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s.239) skiller de to metodene på følgende måte; «Kvalitative metoder opererer med *tekst*, mens kvantitative metoder anvender *tall*.»<sup>3</sup>

Spørreundersøkelser benyttes ofte ved kvantitative tilnæringer, men er ikke like hensiktsmessig dersom man er ute etter mer utfyllende svar på et tema. For å kunne kartlegge hva som er viktig for brukerne av Sjømannskirken, ble det naturlig for meg å ha en kvalitativ tilnærming til dataene, fremfor en kvantitativ. Informasjonen jeg søkte, var ikke av tallmessig karakter, men heller basert på tanker, opplevelser og erfaringer som jeg kunne få gjennom samtaler og intervjuer. Jeg utførte hovedsakelig én-til-én-intervju.

Det har blitt tatt en vurdering på hvor mange intervju som burde gjennomføres for å danne et godt nok bilde av situasjonen jeg ønsker å belyse. Kvale & Brinkmann (2015, s. 148) gjør det ikke enkelt for meg å gi et antall; «*Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite*»<sup>4</sup>. Lenger nede i samme avsnitt, kommer det dog frem at å ligge mellom 10 og 15 intervjuer, er tilfredsstillende. Dette gir forfatteren et visst spillerom og sier samtidig noe om at innholdet i hver samtale kan variere veldig. I tillegg må man vurdere hvor ressurskrevende forarbeidet, selve intervjuet og etterarbeidet er.

For min del dannet 7-9 faste punkt grunnlaget for innholdet i alle samtalene jeg gjennomførte. Da fikk jeg en viss struktur og en gjennomgående rød tråd, samtidig som den enkelte fikk mulighet til å snakke fritt om det den måtte ønske innenfor temaet. For meg var det viktig å vise fleksibilitet, få en god flyt og samtidig ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål ved behov.

Det som er spesielt med kvantitativ datainnsamling gjennom intervju, er at de er vanskelige å dokumentere. Ingen av mine intervjuobjekt ville la meg ta videoopptak, ei heller at det ble gjort båndopptak. Alt ble derfor notert underveis i samtalene, gjennomgått og renskrevet umiddelbart etter at vi var ferdige. Det er en viss fare for at noe informasjon har gått tapt i denne prosessen, men ikke noe som er av avgjørende betydning for resultatene.

---

<sup>3</sup> Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.239

<sup>4</sup> Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148

## KAPITTEL 2; Empirisk kontekst og endringsbehov

### 2.1 Covid-19 aktualiserer endring

Myndighetene i Singapore har ført et svært strengt regime hva gjelder håndtering av pandemien. Etter å ha blitt berørt av SARS på begynnelsen av 2000-tallet og svineinfluensa noen år etter, hadde de forberedt seg godt dersom de skulle bli rammet på nytt. Et eget senter for sykdomskontroll og forebygging ble opprettet<sup>5</sup>, det ble laget et beredskapssystem, større lokaler med sengeplasser står til enhver tid klare til å ta imot pasienter på kort varsel, samt at smittevernstiltakene alltid er oppdaterte i forhold til dagens situasjon. De kom derfor raskt i gang med tiltak, og allerede i januar 2020, før det første smittetilfellet var registrert i landet, hadde Singapore etablert et kriseutvalg. Om ikke annet, var planene for hva som skulle skje, såpass omfattende og beskrevet i klartekst, og det var enkelt å forholde seg til. Det var et strengt regime, men veldig forutsigbart både for enkeltindivider, bedrifter og organisasjoner. Ingen mellomting. 7. april 2020 startet en 10 uker lang total lockdown. Dette innebar portforbud og stengte grenser, med påfølgende karantenebestemmelser. Det var nok lettere å igangsette store restriksjoner for dette lille landet enn det eksempelvis var i Norge. Både størrelsen på landet, dets lokasjon og befolkningstetthet gjør det vanskelig å sammenligne med andre land når det kommer til håndteringen av pandemien.

Covid-19 har hatt stor innvirkning på Sjømannskirkens daglige virke. Dørene ble stengt for religiøse tilstelninger og tirsdagsforum, basargruppen opphørte og ingen kunne komme inn på lunsj eller en enkel kaffe, ei heller fikk konfirmantene den nødvendige undervisningen de skulle hatt. Aktiviteten i kirken har det siste året vært tilnærmet ikke-eksisterende, og de har ikke kunnet tilby sine tjenester slik de vanligvis er kjent for å gjøre. Dette gjør arbeidsforholdene for de ansatte ekstra vanskelige.

Enhver arbeidstaker ønsker å føle at den jobben man gjør, har et innhold og at ens innsats betyr noe. De ansatte i kirken ble i løpet av 2020 frarøvet muligheten til å utøve mye av sitt daglige virke. Hverdagene ble etter hvert innholdsløse og lange, og tilnærmet uten noen form for menneskelig kontakt. Dette berørte de menneskelige behovene, både på det personlige plan og som arbeidstaker. Det kanskje mest fremtredende for personalet i Sjømannskirken akkurat på denne tiden, var bortfall av det meningsfulle. Einarsen og

---

<sup>5</sup> <https://www.cdc.gov/>

Skogstad (2014, s. 71) forklarer en behovsteori som «*noe som peker på at mennesker trenger, eller mener de trenger, bestemte ting og opplevelser*»<sup>6</sup>.

Maslows behovspyramide<sup>7</sup> er en anerkjent og mye brukt måte å illustrere hvordan disse grunnleggende behovene plasserer seg i forhold til hverandre. Disse kan være med på å forklare både adferd, trivsel, velvære og motivasjonen hos den enkelte.

For ordens skyld, en liten oversikt over hva som inngår i de ulike nivåene;

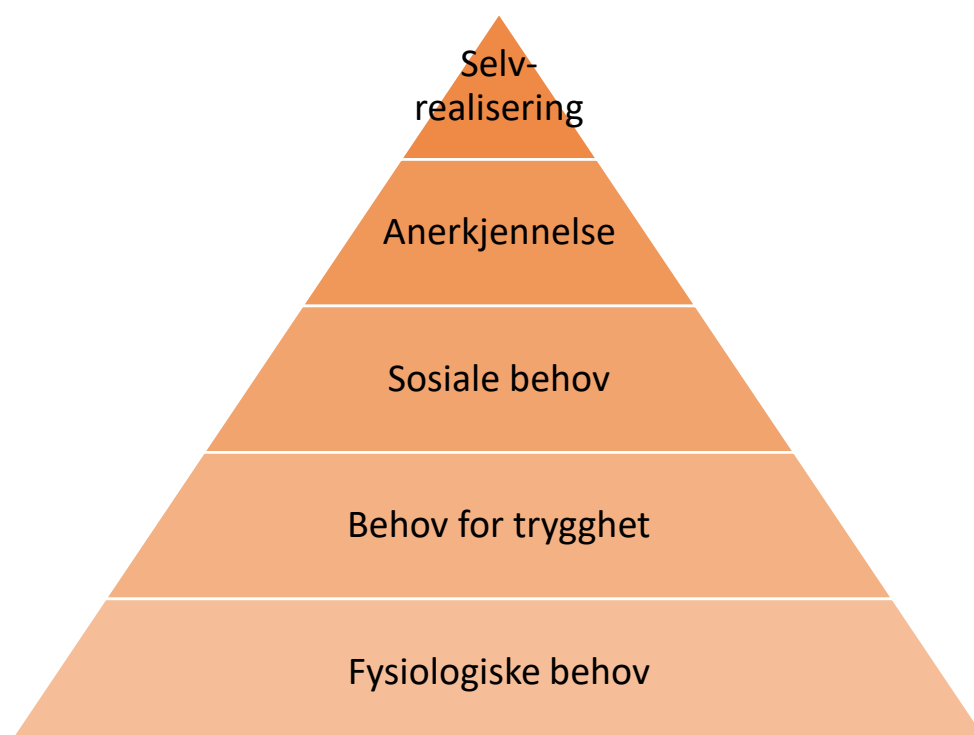
***Fysiologiske behov;*** vann, mat, husly, søvn, fysisk bevegelse

***Behov for trygghet;*** sikkerhet, opplevelse av trygghet, beskyttelse, stabilitet, orden

***Sosiale behov;*** fellesskap, kjærlighet, vennskap, å høre til et sted

***Behov for anerkjennelse;*** aktelse, selvspekt, tillit, status, verdighet

***Behov for selvrealisering;*** virkeliggjøring av personlige mål, realisering av medfødte eller senere ervervede evner, opplevelser



*Figur 1; Maslows behovspyramide*

---

<sup>6</sup> Einarsen & Skogstad s. 71

<sup>7</sup> Jacobsen & Thorsvik s. 252

Til tross for at pandemien gjorde hverdagen utfordrende, ble de ansatte ikke passive, men turte å tenke nytt, ved at de tok initiativ til digitale tilbud og møter. Av eksempler kan nevnes familiefredagsquiz med presten, 5-minutters matlagingsvideoer av lomper og marsipan, digitalt «ny i Singapore»-treff og webinar med Ingvard Wilhelmsen. Dette var med på å synliggjøre at denne arbeidsplassen brydde de seg om, samtidig som de ønsket å fremme sin tilstedeværelse i landet. Når en arbeidsgiver klarer å skape trygge rammer der de ansatte samarbeider og har en konstruktiv dialog, slik som her, danner dette grunnlag for økt organisasjonsforpliktelse hos de ansatte. Kuvaas (2013, s. 68) definerer dette som «en medarbeiders identifikasjon og involvering i en organisasjon». Hvilken og hvor sterk tilknytning den enkelte har, reflekterer ofte deres lojalitet, holdninger og produktivitet<sup>8</sup>. I dette tilfellet ser man at Sjømannskirken har gjort mye riktig, til tross for at alle de ansatte avsluttet sine arbeidsforhold i Singapore og flyttet hjem til Norge i løpet av året. Det var andre omstendigheter som førte til dette.

---

<sup>8</sup> Kuvaas s. 68

## 2.2 Sjømannskirkens historie og utvikling

Sjømannskirken ble dannet i 1864, og primærgruppen de ønsket å nå ut til, var norske sjøfolk i utenriksfart. Organisasjonen bygget i årenes løp opp flere kirker, og var å finne i mange havner verden over. På det meste var de oppe i nesten 40 bemannede kirker. I dag finnes det kun 28 sjømannskirker, men de er fortsatt å finne på alle kontinenter!

Norsk skipsfart var i sin gullalder midt på 1960-tallet. Utviklingen i næringen var enorm og den norske handelsflåten ble satset på. Sammen med det økende behovet for olje verden rundt, gjorde dette sitt til at den norske tankfarten vokste betydelig. I 1966 sysselsatte næringen rundt 60.000 nordmenn, og sjømannskirkene merket behovet for at de var til stede. De var på denne tiden å finne i hele 35 havnebyer fordelt på 23 land, og var en sterk og livskraftig organisasjon, både i aktivitet, utstrekning og popularitet.

I løpet av årene som har gått, har antall norske sjøfolk blitt redusert, noe som førte til at de etter 1960-årene måtte endre mye av sitt betjeningsmønster. Den oppsøkende virksomheten ble mer aktiv, skipsbesøkene ble flere og sjømannsprestene fikk utvidet sitt geografiske arbeidsområde. I 1970 introduserte de «kirkebussen», og denne ble tilbudt av over 20 sjømannskirker. Dette dro de svært god nytte av når selve eksistensgrunnlaget deres ble satt på prøve under skipsfartskrisen i 1973; hard konkurranse preget den internasjonale skipsfarten, grunnet rasjonalisering, effektivisering, nedbemanning og kortere liggetid i de ulike havnene. At skipene ble større, betød ikke mer mannskap og bedre tider. De nye spesialskipene kunne ikke lenger legge til i de tradisjonelle havnene, men måtte bruke avsidesliggende havner langt vekke fra Sjømannskirkens lokasjoner. Buss ble da altså løsningen for å nå ut til sjøfolkene.

Til tross for at 1970-årene førte med seg en tilbakegang av besøkende sjøfolk, ble nedgangen i de totale besøkstallene mindre enn fryktet. Økt reisevirksomhet førte til en økning av andre nordmenn i utlandet. De nye, voksende gruppene besto av studenter, turister, trailersjåfører og andre næringsdrivende, og disse ønsket kontakt. Dette medførte en endring i de tradisjonelle arrangementer og tjenester som Sjømannskirken tidligere tilbød, og man tilpasset seg etter de fastboende gruppers behov og ønsker. I 1982 ble det derfor vedtatt en ny formålsparagraf<sup>9</sup> som formaliserte det som allerede hadde vært praksis i mange år; sjøfolkene var ikke lenger hovedmålgruppe. Driften ble nå mer allsidig, og

---

<sup>9</sup> <https://www.sjomannskirken.no/tidslinje/1973/vilje-til-oppbrudd/det-store-vendepunktet/#&gid=1&pid=3>

Sjømannskirkene ble en arena for mye aktivitet i tillegg til de religiøse tilbudene. Kafedrift førte til besøk på hverdagene og kirken ble et samlingssted rundt høytider og festdager som dåp, konfirmasjon, bryllup, 17. mai og jul.

I 1989 fikk Sjømannskirken et offisielt mandat som Norsk kirke i utlandet. At valget falt på akkurat Sjømannskirken, hadde sammenheng med deres mangeårige eksistens utenlands, opparbeidelsen av et stort nettverk, mye lokalkunnskap og unik erfaring, samt deres mobilitet og omstillingsevne. Deres diakonale tyngdepunkt var, og er, nestekjærlighet, og de har alltid jobbet for et mer inkluderende fellesskap og rettferdighet. Dette mandatet endret store deler av organisasjonens virksomhet, men det åpnet samtidig for nye muligheter og utfordringer. Noe av det de opp gjennom årene har bygget mye kompetanse på, er sorgarbeid. Som samarbeidspartner med den Norske kirke, fikk de muligheten til å profesjonalisere, formalisere og sette dette arbeidet mer i system. Det ble også her utarbeidet en beredskapsplan, med klart definert ansvarsfordeling, tilhørende øvelser og kompetansehevede tiltak.

Da tsunamien rammet Thailand i desember 2004, var Sjømannskirken involvert både direkte og indirekte i all den hjelpen det var behov for. Mange nordmenn feiret jul i de utsatte områdene, og hjelpearbeidet var enormt. Mobiliseringen var den største man har opplevd siden andre verdenskrig. I ettertid fikk de anerkjennelse for sitt arbeid i forbindelse med katastrofen, og deres beredskapsplan ble et eksempel til etterfølgelse. I tillegg førte det til en formell, overordnet avtale mellom Sjømannskirken og Utenriksdepartementet. Dette samarbeidet kommer til uttrykk gjennom koordinering av ressurser, samt at de benytter seg av hverandres nettverk og kompetanse. Dette er et samarbeid som har vært fordelaktig i form av tildeling av midler over statsbudsjettet.

**Kvinnene** og deres innsats har spilt en stor rolle i Sjømannskirkens lange historie. Fra å være den som ble med og sto for hjertevarme i hjemmet, er det kvinnenens innsats som bærer mye av de utenomreligiøse tjenestene som kirken i dag tilbyr.

Helt fra starten engasjerte kvinnene seg for sjømannsmisjonens sak. Mange hadde ektefeller, sønner og brødre ute på havet, og det ble viktig å bidra hjemmefra. De kvinnene som fulgte sine ektemenn til utlandet, var en gratisressurs som organisasjonen dro stor nytte av. De jobbet uten noen form for kompensasjon eller godtgjørelse, og det var faktisk en forventning om at de skulle gjøre det. I sitt virke som «prestefrue», «vaktmesterfrue»

eller «assistentfrue», var de helt fra starten ansvarlige for leseværelsene omkring i verden. Dette var et møtested for sjøfolkene der de kunne få hjemmelaget mat, lese norske aviser, og slå av en prat med andre landsmenn langt hjemmefra. Kvinnene ble også drivere av syforeninger, basarer og lunsjer. På denne måten var det de som faktisk hadde store deler av kontakten med de fastboende nordmennene i utlandet. I 1990-årene oppsto det et kvinneopprør innad i organisasjonen. Mange kvinner hadde utdanning og jobb utenfor hjemmet i Norge, og det ville ikke være økonomisk forsvarlig å bli med sin ektefelle utenlands uten å ha en lønnet stilling. De følte en frustrasjon over at deres innsats ikke ble sidestilt med de lønnede funksjonene. I 1994 ble det derfor besluttet at de som fulgte en heltidsansatt ektefellene på utstasjonering, skulle inngå i stabsfellesskapet og heve lønn.

**Frivilligheten** er fremtredende i organisasjonen, mye grunnet måten man møtes på. Det er utadvendte mennesker som ønsker alle velkommen inn i et fellesskap man ikke kan ane omfanget av. Ingen skal føle ikke at de trenger seg på, alle skal føle seg inkludert. De ansatte osrer av medmenneskelighet og er der de er, fordi de har et ønske om å være der nettopp for *andre* mennesker. Det som er spesielt med de ansatte i Sjømannskirken, er at de på mange måter er i samme situasjon som alle andre brukere. Til tross for at de fleste har med sin nærmeste familie, er de også langt borte fra sitt hjemland, sin familie og alle sine venner. De er i samme situasjon som brukerne, og kan på den måten lettere relatere seg til de utfordringer oppsøkende mennesker har. Samtidig står de i de samme utfordringer som alle andre, men kanskje i dobbel forstand; i jobbsammenheng, men også på det personlige plan. På denne måten er det lett å få et inderlig og uselvisk ønske om å gi noe tilbake, og dette er nok grunnen til at frivilligheten blant nordmenn i utlandet står sterkt. Nettopp tilstedeværelsen og tilbudene deres har resultert i kjærkommen inntjening for Sjømannskirkene rundt om i verden, gjennom utbredt dugnadsinnsats.

Sjømannskirken samarbeider med betydningsfulle aktører som Utenriksdepartementet, den norske ambassade og den norske kirke. Dette viser at behovet for deres tjenester og kompetanse rundt om i verden, absolutt er til stede. De har en viktig samfunnsmessig funksjon, og er med på å skape trygghet for nordmenn i utlandet.

### 2.3 Sjømannskirken i Singapore

Singapore er et lite, men tett befolket land, med vel 5 millioner innbyggere. Opp mot ¼ av alle innbyggerne i landet, arbeider, bor eller studerer uten permanent oppholdstillatelse. Landet er relativt ungt, de ble ikke selvstendige før i 1965. Allerede i 1969 ble det dannet diplomatiske forbindelser mellom Norge og Singapore. Mye av grunnen var nok landets sentrale beliggenhet i forhold til internasjonal skipsfart, og i årene som fulgte, etablerte mange norske bedrifter seg i landet. Pr i dag er det mer enn 200 norske bedriftsetableringer i Singapore<sup>10</sup>, majoriteten innen maritime tjenester og petroleumsrelatert aktivitet. Det er også i Singapore vi finner den største majoriteten av norsk næringsliv i hele Asia, og det er ett av Norges største eksportmarkeder i denne verdensdelen.

Sjømannskirken i Singapore åpnet dørene for første gang i 1965, og presteboligen ble fort et samlingssted for både sjømannsprester, misjonærer og sjøfolk. Dette var et flott tilbud for de mange sjelene som var langt vekk fra sine familier over lang tid. Fordelen for de ansatte i sjømannskirken i Singapore, var at skipene ofte lå i havn over en lengre periode, og man ble derfor godt kjent med mange om bord. Dette var kjærkommet for sjøfolkene, men også for de i kirken.

**Ambassaden i Singapore** har vært en av Sjømannskirkens allierte i mange år. De bistår i konsulære saker, og er i beredskap dersom det skulle bli nødvendig. Typiske saker ambassaden involveres i, er ved sykdom, ulykker, fengsling eller kriser av ulik art. De samarbeider dersom kriser oppstår, og Sjømannskirken er en del av det norske beredskapsteamet. Samarbeidet er regulert i en beredskapsplan utarbeidet sentralt i Bergen, og som tilpasses lokale forhold. Ambassaden tar seg av de formelle utfordringene, men Sjømannskirken er drillet i å håndtere de menneskelige aspektene; pårørende lokalt og hjemme i Norge.

For den norske ambassade har det vært viktig å benytte seg av Sjømannskirkens fasiliteter. De har forsøkt å legge møter til deres lokaler, der de har kunnet inkludere matservering, noe som har vært viktig for kirkens inntjening. De feiret blant annet 50-årsjubileum der. I forbindelse med valg, har de brukt kirken som stemmelokale, og 17. mai er årets store happening. Når de har besøk fra Norge, det være seg delegater, statsråder, kongelige,

---

<sup>10</sup> Thuesen, Nils Petter; Lundbo, Sten: *Singapore i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 25. mars 2021 fra <https://snl.no/Singapore>



nærings samarbeidspartnere o.l. prøver de å legge turen innom kirken. Dette gjør de for å vise frem kirken og synliggjøre deres arbeid, men også for fremme støtte.

Den norske ambassadøren til Singapore, Anita Nergaard, uttrykte under vårt Teams-møte, at Sjømannskirken har vært svært hardt berørt av reglene etter at pandemien inntraff. Ved å bli nektet all form for aktivitet, mistet kirken deler av sitt inntektsgrunnlag. Dette er fra ambassadens side kommunisert til myndighetene i Singapore, men til tross for at de har forsøkt å synliggjøre det økonomiske behovet for aktivitet, har det dessverre ikke ført til full gjenåpning for besøkende.

**Norsk Kultursenter Singapore** er et nyetablert, kulturelt tilskudd som ambassadører for norsk kultur i Singapore<sup>11</sup>. De har et sterkt ønske om å knytte seg til og samarbeide med Sjømannskirken. De ønsker å fremme norsk kultur i utlandet, og ser et potensiale i det allerede etablerte norske nettverket som finnes i landet. Fremover ønsker de å bidra med å videreføre og utvikle det mangeårige arbeidet kirken har lagt ned.

**Norskskolen i Singapore**<sup>12</sup> er et tilbud til norske barn i Singapore, og har eksistert i mange år. Etter en kortere periode uten tilbud, startet de i 2021, opp igjen aktiviteten og benytter nå Sjømannskirken sine lokaler til undervisning. For Sjømannskirken er dette positivt i form av at mange er innom ved levering / henting av barn. De ansatte treffer både gamle kjente, samt nye fjes, og en viss form for kontakt kan skapes og opprettholdes. I tillegg genererer disse korte besøkene også noe salg av norske matvarer.

Sjømannskirken har i en kortere periode samarbeidet med den **Svenske kyrkan**, men i 2017 valgte svenskene å trekke seg fra samarbeidet grunnet strukturelle uoverensstemmelser<sup>13</sup>. Denne organisasjonsendringen førte til reduksjon i antall ansatte, samt at både aktivitetsnivået og brukermassen ble redusert. Økonomisk merket de dette godt, da de nå ikke lenger hadde noen å dele kostnadene med. Våren 2016 kunne de tilby en innholdsrik aktivitetskalender<sup>14</sup> til nordmenn og svensker, i dag er denne kalenderen tom.

---

<sup>11</sup> <http://www.norwegianculturalcenter.sg/>

<sup>12</sup> <https://en.norskskolenisingapore.com/>

<sup>13</sup> <https://scandasia.com/swedish-church-to-reduce-their-work-in-singapore/>

<sup>14</sup> [https://issuu.com/tobiasolsson2/docs/sj\\_mannskirken\\_jan2016](https://issuu.com/tobiasolsson2/docs/sj_mannskirken_jan2016)

## 2.4 Økonomi

I Singapore bor det mange personer som har både kompetanse, ressurser og evner til å bidra til Sjømannskirkens videre eksistens. Det har blitt opprettet en uformell gruppe som, sammen med kirkens ansatte, har hatt idedugnad for hvordan kirken kan videreutvikle seg, opprettholde driften og tiltrekke seg nye brukere. Sjømannskirken spiller på lag med innflytelsesrike aktører som Innovasjon Norge, NBAS (Norwegian Business Association in Singapore) og den norske ambassaden. Kort oppsummert er det anbefalt fra denne gruppen, at kirken bør utvide og endre både fasilitetene og måten de jobber på for å danne en basisdrift de kan få inntekter av. Ting som er foreslått er blant annet bedre utnytting av tomten, tilrettelegge for utleieleiligheter- og rom, oppgradert kirkerom, aktivitets- og møterom, utvidet butikk, kjøkkenfasiliteter som kan romme kurs og lignende. Aktiviteter som kan øke besøkstallene kan eksempelvis være quiz- og filmkvelder. Det essensielle er at de favner vidt og tilbyr noe for alle aldersgrupper.

Sjømannskirken er avhengige av inntekter, og må selge seg inn til bedrifter for å få sponsorpenger. Dette kan fremstå som en ubehagelig oppgave for de ansatte i kirken, da de ikke liker å «tigge» om penger. Det er derfor forsøkt fra blant annet ambassadens side å være behjelpelig med å finne / legge til rette for aktiviteter som kan tiltrekke seg flere brukere, og være mer attraktiv. I tillegg er det kommunisert at kirken selger sine tjenester altfor billig, prisingen av tilbudte aktiviteter bør øke. Det er fremmet forslag om å endre regler i forhold til å nyte alkohol i deres lokaler. De vil ikke selge selv, men det kan være tillatt å nyte medbrakt. Dette sies å være opp til den enkelte kirke. Dette er et tilbud blant annet den danske kirken i Singapore benytter seg av, og det sies å ha generert inntekter ved salg av andre varer og tjenester.

Per i dag baserer Sjømannskirken inntektsgrunnlaget sitt mye på støtte gjennom statsbudsjett, sponsorer og gaver;

- 30-40% kommer gjennom tildeling over statsbudsjettet
- 60-70% kommer fra innsamlede midler som støtte fra næringsliv, gaver, givertjeneste og lokale inntekter

Tilbudet om å få kjøpe norske matvarer, er kjærkomment for nordmenn i utlandet. Til tross for at det er liten inntjening på denne type salg, samt at det kan være tidkrevende å administrere, velger de å fortsette med det. Det er derimot mer penger å tjene på egenproduserte varer laget på dugnad. Inntektene fra fersk bakst, norsk julemat, julekaker

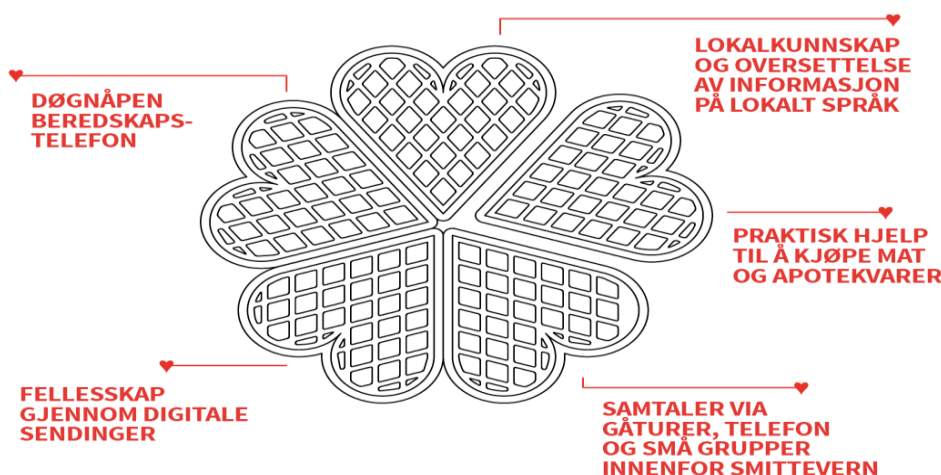
og håndarbeid kommer godt med. I skrivende stund har kirken vært uten inntekter i form av torsdagslunsjer og lørdagsgrøt/vafler i ett år. Det merkes.

Kjerneverdiene til kirken ligger fortsatt til grunn for videre arbeid, men i likhet med at verden endrer seg, vil det være behov for å møte fremtiden med et utvidet, og ikke minst forbedret tilbud til brukerne. Sjømannskirken vil gjerne være der for sine brukere. Uten brukere, ingen behov for deres tilstedeværelse. Flere samarbeider med kirken for å fremme deres arbeid og å være en positiv bidragsyter til det norske samfunnet i landet. Det er viktig for norske selskap som holder til i Singapore, at kirken opprettholder driften.

Kirken er avhengig av å innhente sponsorer som kan bidra med midler til forsvarlig drift. Ved å være et godt og trygt møtested, og at deres tilstedeværelse sees på med takknemlighet, velger mange virksomheter å gi noe tilbake i form av sponsormidler. De må derfor fortsette å synliggjøre arbeidet de gjør, fortelle hva de kan bistå med, og selge seg inn med alt det positive de bidrar med for alle nordmenn i Singapore. Nettopp det at de ikke får være så synlig som de ønsker og pleier, kan få konsekvenser for sponsorinntekter i nærmeste fremtid. Det har en jobb å gjøre for ikke å bli «glemt» av virksomhetene de er avhengige av som samarbeidspartnere.

Figuren under viser noe av det de bidrar med i den vanskelige tiden vi er inne i. Dette er tjenester som er viktige for brukerne, men særlig innbringende er det ikke<sup>15</sup>.

## SLIK HJELPER VI I KORONAKRISEN



<sup>15</sup> Sjømannskirkens nyhetsbrev onsdag 10.03.2021

## 2.5 Fortsette som før?

Det vil alltid være en avveining om man skal starte en endringsprosess, eller om man skal fortsette driften slik den er i dag. For Sjømannskirken er det nok ikke et «være eller ikke være» å utvide tjenestetilbudet. Sannsynligvis står ikke deres videre eksistens og faller på endring. Det vil være hensiktsmessig å belyse dagens situasjon, og kartlegge hvordan fremtiden vil se ut dersom man velger å ikke gå videre med planene om utvidelse. Et mye benyttet hjelpemiddel, er å foreta en SWOT-analyse<sup>16</sup> lik den Jacobsen (2012, s. 162-163) skisserer i forkant av omstillingsprosessen. Man vil ved hjelp av en slik analyse kartlegge de interne forholdene i en organisasjon.

- **S** – strength; interne styrker (finansielle forhold, menneskelige ressurser, teknologi, samarbeidsforhold internt)
- **W** – weaknesses; interne svakheter (manglende kompetanse, gammelt utstyr, gamle lokaler, uhensiktsmessig fysisk lokalisering, problemer med koordinering)
- **O** – opportunities; muligheter eksternt (fremvoksende markeder, nye reguleringer som åpner for nye muligheter, konkurrenter som har problemer)
- **T** – threats; trusler eksternt (ny teknologi, nye konkurrenter, fremvekst av substitutter, nye reguleringer)

Grunnet strenge tiltak fra myndighetene, får ikke Sjømannskirken i Singapore være tilstede i livene til nordmenn i utlandet slik de ønsker. Man må likevel ta høyde for at verden etter hvert vil stabilisere og normalisere seg, og menneskene i landet innen rimelig tid får mulighet til å benytte kirkens fasiliteter i tilnærmet lik grad som tidligere. Det er fullt mulig å fortsette driften i dagens eksisterende lokaler. Noe oppgradering vil uansett være anbefalt, dog i en helt annen skala enn om man skal gjennomføre en storstilt oppgradering. Vedlikeholdskostnader er en nødvendighet og inngår allerede i budsjettene.

Dersom man velger å fortsette som før, vil dette være meget forutsigbart både for de ansatte og brukerne. Nye ansatte må på plass, i og med at alle ansatte fra 2020 er borte. Oppbemanningen kan dermed foregå med utgangspunkt i de samme forutsetningene som før; man trenger ikke å gå i gang med andre kompetansehevende tiltak enn normal opplæring og erfaringsoverføring. Ved å fortsette på samme måte, vil man også ha full

---

<sup>16</sup> Jacobsen s. 162-163

oversikt over hvor store personalkostnadene vil være i fremtiden. Og kirken trenger ikke å bruke tid og penger på å finne midlertidige lokaler.

Aktiviteten blant norske bedrifter i Singapore er stabil. Innovasjon Norge og Norwegian Business Association in Singapore (NBAS) og er to viktige aktører i markedet med mye innflytelse. De jobber aktivt for å få flere norske bedrifter til å etablere seg i Singapore, samtidig som de er bindeledd mellom det norske og singaporske markedet. At Norge er et svært digitalisert land og innehar mye teknologisk kompetanse, er interessant for markedene i Asia. Dette er noe som også kommer Sjømannskirken til gode. Ved at aktiviteten opprettholdes, betyr det at eksisterende sponsorer fortsatt er tilstede i landet, mens nye potensielle sponsorer kommer. Arbeidet til Sjømannskirken vil da bestå i å synliggjøre den gjensidige nytte de kan ha av hverandres eksistens. På denne måten sikrer kirken gode inntekter til fortsatt drift.

## 2.6 Bør man sette i gang en større endringsprosess?

Vi lever i et dynamisk samfunn, og dette krever at man omstiller og tilpasser seg omgivelsene man befinner seg i. For Sjømannskirken er dette ikke nytt. Utenlandsopphold er for majoriteten midlertidige, også for de ansatte i kirken. De er vant med hyppig utskifting av personell, men dette er ikke nødvendigvis noe som bare er negativt. Etter noen år på samme sted, trenger man et friskt pust, nye øyne som ser ting på en annen måte, som tenker annerledes og kan bidra med nye aktiviteter og starte nye prosjekter. En viss kontinuitet vil man uansett ha, da hele staben normalt sett ikke blir skiftet ut samtidig.

I mine samtaler med brukerne av Sjømannskirken, ble de spurt om hva de bruker kirken til, hva som er viktig at de opprettholdt av aktiviteter, samt nye tjenestetilbud og hva de ser på som kirkens fremste oppgaver i utlandet.

Noe av det som ble nevnt var;

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Konserter</li><li>• Gudstjenester</li><li>• Bakedager</li><li>• Barnekor</li><li>• Mahjong</li><li>• Torsdagslunsj</li><li>• Uformelt møtested</li><li>• Beredskap</li><li>• 17. mai-feiring</li><li>• «Lys våken» for barn og unge</li><li>• Norske matvarer</li><li>• Lørdagsgrøt</li><li>• Skipsbesøk</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Studentmiddag</li><li>• Påske- og juleverksted</li><li>• Vafler</li><li>• Dåp</li><li>• Utleie av rom</li><li>• Babysang</li><li>• Norskskolen</li><li>• Ungdomskvelder</li><li>• Bryllup</li><li>• Tirsdagsforum</li><li>• Voksenkor</li><li>• En profesjonell samtalepartner</li><li>• Konfirmasjonsundervisning</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Mye av det som her trekkes frem, har med religion, kultur og tradisjon å gjøre. Dette hjelper oss til å holde på vår kultur og identitet, noe som blir ekstra viktig når man er langt hjemmefra.

Selv om Covid-19-pandemien i seg selv ikke utløser en endringsprosess for Sjømannskirken, har den på mange måter bidratt til å synliggjøre behovet for at noe må gjøres. I en mailutveksling med Sjømannskirkens generalsekretær Jeffrey Huseby, opplyser han at planene for utvidelse har vært snakket om i årevis. De var ikke langt fra å realisere prosjektet, når Covid-19 traff verden. Det er derfor et paradoks at utvidelsen har blitt stoppet grunnet pandemien, men at virkningene av den nå viser at behovet for endring er så tydelig.

Går man i gang med en endringsprosess, vil en stor utfordring ligge i å balansere behovet for å ivareta daglig drift, samtidig som man skal innovere og tilpasse seg nye krav. Ved gjennomføring av en slik prosess er det derfor ikke uvanlig med produktivitetstap, og man bør kartlegge hvordan disse på best måte kan minimeres.

Eksempler på faktorer som kan føre til produktivitetstap er;

- Utydelighet rundt hva endringen egentlig innebærer
- Usikkerhet og negativ omtale
- Risiko for at nøkkelpersoner slutter
- Aktiv motstand mot endringen
- Ustabilitet gir høyere risiko
- Endringsslitasje ved flere/mange endringer
- Ulike holdninger i deler av organisasjonen
- Mismatch mellom mål og insentiver

Covid-19 har ført til at spillereglene for kirken i Singapore er betydelig endret, og dette kan være et gunstig tidspunkt å gjøre endringer. Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 384)<sup>17</sup> drar frem disse 4 punktene for å få innsikt i hvordan en organisasjon håndterer krav om endring, og hvordan endringer gjennomføres;

#### 1. Forbedring og effektivisering av eksisterende produksjon

For Sjømannskirken i Singapore sin del, er det snakk om å videreføre det meste av dagens tilbud og aktiviteter. Dersom de utvider sine lokaler, får bedre plass og utvidet serveringstilbud, kan de ha et større utvalg av norske varer til salgs. Muligheten for å ta inn større kvantum, kan medføre lavere utgifter.

Kirkerommet har også behov for oppgradering.

Norskskolen har for tiden undervisning i kirkens lokaler, og med større og bedre fasiliteter, vil de ha mulighet til å ta imot flere elever.

Konserter avholdes tidvis i kirken. Dersom man får et større allrom, har man mulighet for flere gjester – noe som gir større inntjening.

Større arrangementer som eksempelvis 17. mai har tradisjonelt blitt feiret i Sjømannskirken. Bedre og større fasiliteter kan gi økte inntekter.

---

<sup>17</sup> S. 384

## 2. Innovasjon – nye produkter og tjenester

Det foreligger planer for bedre utnyttelse av tomten i Singapore. Dersom de planene som er foreslått realiseres, kan dette medføre at kirken om noen år kan tilby overnatting for nordmenn som er i landet på både korte og lengre oppdrag. Dette vil medføre betydelig inntjening i form av både kost og losji. Dersom dette blir noe av, er det helt nytt for kirken i dette landet.

## 3. Legitimitet

Inntjeningsgrunnlaget til Sjømannskirken er for snevert slik det er i dag. De baserer seg altfor mye på støtte gjennom statsbudsjettet (et tilskudd som har stått stille i mange år) og sponsorer. De bør evne å klare seg mer selv – dette må være noe som de ansatte gjøres kjent med i en tidlig fase. En av Sjømannskirkens fremste styrker, er deres ansatte. Mange har erfaringer fra andre kirker, og kirken kan nyte godt av at noen kan dra med seg erfaringer fra ett sted til et annet. Det er med på å skape kontinuitet, samtidig som man har kontinuerlig nyttenking og utvikling.

## 4. Motstand og konflikt

Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon, både fra enkeltindivider og grupper. Et sentralt fokus bør derfor være å klare å skape en opplevelse av at endring er nødvendig, og ufarliggjøre det som kommer. Både for å unngå uenigheter, oppsigelser og andre konflikter, men også for å unngå uønskede kostnader. Noe av det som kjennetegner endringsprosesser, er nettopp motstand. Den anerkjente forfatteren, Simon Sinek, sier det enkelt; «start with why»<sup>18</sup>. Endringen må gi mening.

Motstand kan faktisk føre med seg noe positivt, det kan vise seg at ting ikke nødvendigvis er grundig nok gjennomtenkt. Dette kan gi rom for debatt og kreative innspill, som ledelsen kan ta med seg videre i prosessen.

---

<sup>18</sup> <https://www.goalcast.com/2017/08/29/top-simon-sinek-quotes-hard-truths-success/>



Noen årsaker til motstand kan være;

- Frykt for det ukjente – nye og ukjente arbeidsoppgaver
- Tap av identitet – i form av endring i kjente og innarbeidede arbeidsmønstre
- Symbolsk orden endres – redsel for at det religiøse ikke lenger vil være det viktigste
- En periode med dobbeltarbeid – når man går fra «gammel» til «ny» hverdag

Det foreligger konkrete planer for utvidelse og bedre utnyttelse av kirkens tomt. Dersom man tar utgangspunkt i en tenkt plan, og skisserer en endring og hva som må gjøres ut fra det, kan man benytte endringsledelse for gjennomføring.

## KAPITTEL 3; Endringsprosessen

### 3.1 Hva er endringsledelse?

Endring fører med seg nye virksomhetsprosesser og arbeidsformer, og igangsettes for å skape en fremtidig gevinst. Det er en kjensgjerning at dersom en endringsprosess skal være gjennomførbar, må man få med de ansatte. Endringer berører også dem, og de må tilpasse seg en ny normal, uten nødvendigvis å ha vært på å forme eller skape den.

Læreboken Beyond Performance (2019, s. 128)<sup>19</sup> trekker frem fire forutsetninger for å bli med på endring;

1. Overbevisende endringshistorie – å forstå hva som forventes og at dette gir mening (hvorfor) – «start with why»
2. Nødvendige rammer – at struktur, prosesser og systemer støtter opp under endringene
3. Nødvendig kompetanse – individuelt og kollektivt
4. Rollemodeller – å se endringen i adferd hos ledere og kollegaer

Det finnes en rekke definisjoner på endringsledelse, og man ser at det er kun små justeringer i måten de formuleres;

*«Endringsledelse er å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess, fra en nåværende til en ønsket fremtidig tilstand.»<sup>20</sup>*

*«Endringsledelse er å lede ansatte og organisasjonen gjennom en endringsprosess slik at virksomheten oppnår forventede resultater.»<sup>21</sup>*

*«En strukturert tilnærming for å transformere en organisasjon fra en nåtilstand til en fremtidig tilstand for å oppnå forventede gevinster.»<sup>22</sup>*

*«Change management is the discipline that guides how we prepare, equip and support individuals to successfully adopt change in order to drive organizational success and outcomes.»<sup>23</sup>*

---

<sup>19</sup> Beyond Performance, s. 128

<sup>20</sup> <https://estudie.no/endringsledelse/>

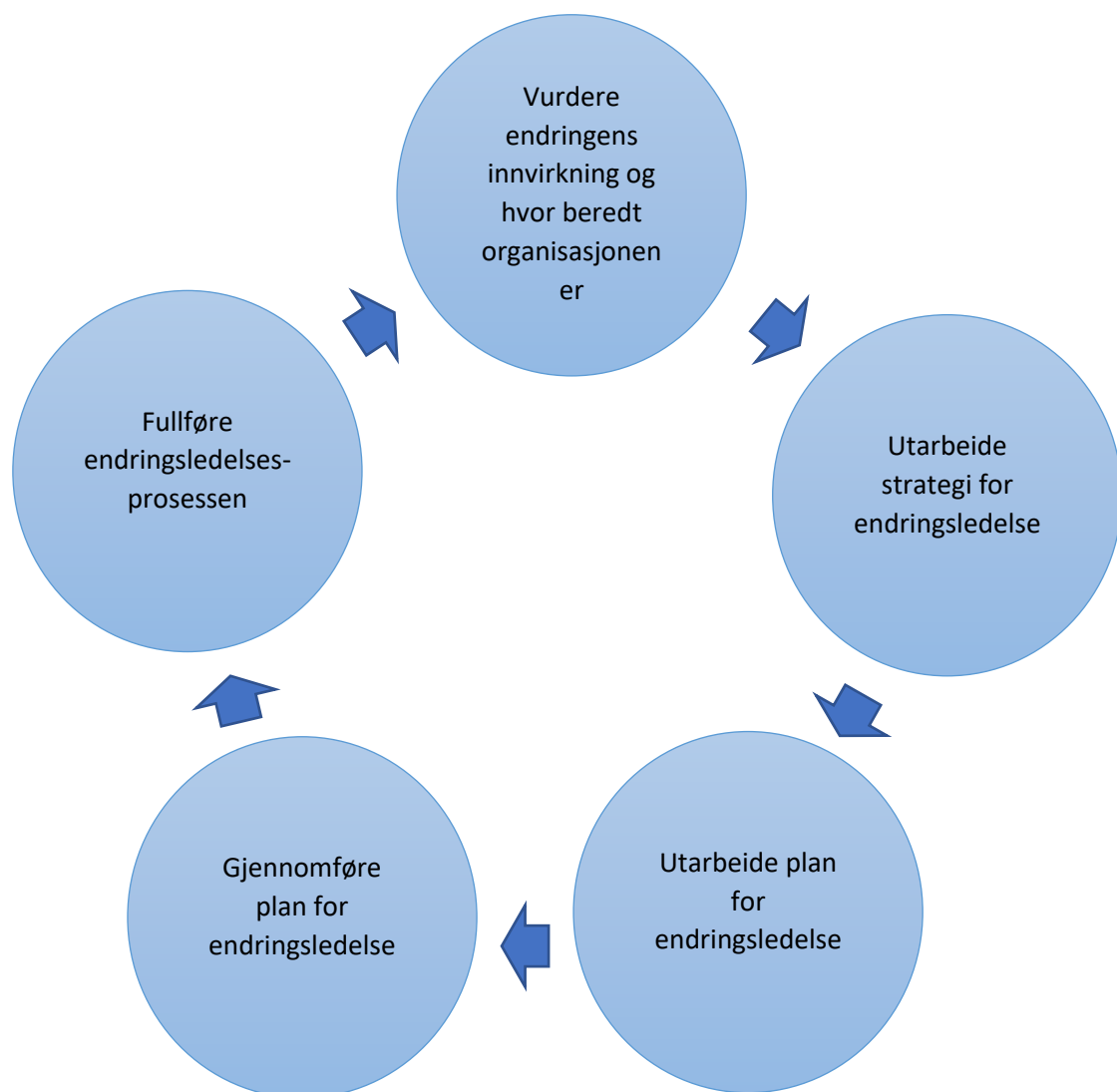
<sup>21</sup> <https://www.prosjektveiviseren.no/begreper/endringsledelse>

<sup>22</sup> ACMP (Association of Change Management Professionals) – Holte Academy / A-2 Norge

<sup>23</sup> Prosci – ADKAR ebook-Bundle

”Association of Change Management Professionals Standard for Change Management” (ACMP) er et norsk fagnettverk innen endringsledelse. De jobber for å samle og videreutvikle fagmiljøet innen endringsledelse, og har utviklet en standard som er en samling av beste praksis for å utøve endringsledelse. Denne gir et forenklet, men oversiktlig bilde av hovedtrekkene i en endringsprosess.

Figuren under viser ACMP sin standard for endringsledelse<sup>24</sup>;



Figur 2; ACMP sin standard for endringsledelse

<sup>24</sup> <http://www.acmpnorge.org/acmps-standard-for-change-management/>

Denne standarden brukes sammen med andre velprøvde rammeverk og metoder. Det finnes utallig metodikk innen dette fagfeltet, her kan blant annet nevnes ADKAR, LEAN og Prince2. Jeg har i det følgende valgt å gå videre og benytte Prosci sin ADKAR-modell for å forstå og støtte endringsprosessen.

Jeff Hiatt etablerte i 1994 Prosci, et konsultantselskap som tilbyr tjenester innen endringsledelse. De har i dag over 20 års erfaring, og har et brennende engasjement med fokus på at deres klienter skal oppnå fremgang gjennom endring. Modellene deres bygger på erfaringsbaserte og vitenskapelige prinsipp. De er opptatt av kontinuitet og fokuserer på de menneskelige ressursene i en virksomhet. Håndfaste og klare modeller, sammen med sunn fornuft, gjør det enkelt å forankre bruken i hverdagssituasjoner. Jeff Hiatt er også forfatter av boken «The Prosci ADKAR-MODEL», som jeg har valgt å bruke som teoretisk grunnlag for et forslag til endringsledelsesprosessen Sjømannskirken kan benytte dersom det blir aktuelt.

### 3.2 Endringsledelse ved bruk av ADKAR-modellen

En endring vil komme til syne i to dimensjoner; i organisasjonen og i menneskene.

Nedenfor er det listet opp 5 standard steg som Prosci har erfart fungerer og anbefaler at ledelsen jobber etter;

1. Identifisere behov eller muligheter
2. Definere prosjektet
3. Utforme en plan
4. Utvikle nye prosesser og systemer
5. Implementere endringen i organisasjonen

En organisasjon må i en endringsprosess, kartlegge og forstå hvilken effekt endringen har på enkeltindividet. Gjennomføringen vanskeligjøres dersom man ikke spiller på lag med, innretter seg etter og involverer de ansatte.

Når man skal gjennomføre en organisatorisk endring, vil ADKAR-modellen være et hjelpemiddel for dem som skal lede endringsprosessen. Ved å ha fokus på det som gir en kollektiv gevinst gjennom endringen hos enkeltindividene, vil det gi resultater for hele organisasjonen. Målet eller utfallet er sekvensielt og kumulativt, og må oppnås i rekkefølge. Man må ferdigstille ett punkt før man går videre til det neste.

ADKAR er akronym for de fem stadiene individet må gjennom for å ta til seg endring;

**A** – awareness (bevissthet om grunnen og forståelse for endringen)

**D** – desire (ønske om å bli engasjert og delta)

**K** – knowledge (kunnskap om hvordan endringen skal foregå)

**A** – ability (evne til å tilpasse seg endringen)

**R** – reinforcement (sørge for at varig endring opprettholdes)

Oppsummert i en enkel figur, kan dette se slik ut;



Figur 3; Veien til en vellykket endring

I det følgende vil jeg gjennomgå og vise hvordan en endringsprosess for Sjømannskirken i Singapore kan gjennomføres dersom de bestemmer seg for å utvide sitt nåværende tilbud. Først forklares innholdet i de fem punktene, deretter vil dette, steg for steg, implementeres i hvordan Sjømannskirken kan eller bør gå frem.

### 3.2.1 AWARENESS – å skape bevissthet rundt grunnen til endring

Det ligger i menneskets natur å ønske å forstå hvorfor en endring finner sted. Skepsis til endring er ikke uvanlig, og mange stiller seg spørsmålet «hvorfor» og «hva får jeg ut av det». Det som er like viktig som å forklare grunnen til at endring må skje, er å synliggjøre utfallet av å ikke gjøre noe. Noe av det første som må kommuniseres, er derfor *behovet* for endring, ikke bare å formidle informasjon *om* at endring skal skje. For å unngå motstand til prosjektet, bør prosjektledelsen, som noe av det første de gjør, presentere en tydelig oversikt over hvordan fremtiden vil arte seg og vise hvilke positive effekter endringen vil ha for den enkelte.

Det er ikke entydig hvordan man skaper bevissthet rundt en endringsprosess. Det er stor forskjell på om en organisasjon er i faresonen for konkurs, eller om man skal effektivisere en allerede velfungerende virksomhet. Informasjonsflyten må være tydelig, og det er viktig

å komme ut med riktig informasjon på et tidlig stadium. Effektiviteten i informasjonen som gis ut, avgjøres av hvordan den mottas og tolkes. Det anbefales å benytte et enkelt og forståelig språk, med utvetydig innhold som ikke kan misforstås, enten det er muntlig eller skriftlig presentert. I tillegg kan det være avgjørende for hvordan informasjonen mottas, at alle har tilgang til den samme informasjonen til samme tid. Studier<sup>25</sup> viser at informasjon som gis ansikt til ansikt, er mest effektiv, og fører til minst misforståelser. I en slik setting vil det være muligheter for spørsmål dersom ting er uklare, samtidig som man kan få innspill fra flere nivåer i organisasjonen. Løse rykter og hvisking i gangene, er ingen tjent med, ei heller at man holder tilbake informasjon som ikke vil bli godt mottatt. Å spille med åpne kort er alltid lurt.

Hvem som presenterer informasjonen om endring, må vurderes nøye. Å leie inn en utenforstående som legger frem ting på en overfladisk måte, er ingen god ide. Eieren av prosjektet, veldig ofte ledelsen, bør også være de som tar sine ansatte med fra start til slutt, som en synlig aktør gjennom hele prosessen. De er også ansatte, på lik linje med alle andre, og vil berøres av den påfølgende endringen.

Mennesker reagerer ulikt på samme informasjon. For å på best mulig måte kunne forstå den enkeltes utfordringer eller bekymringer i forhold til det som kommuniseres, er det en fordel å åpne opp for en-til-en-samtaler i etterkant dersom noen har behov for det. Det er ofte den nærmeste overordnede som kjenner den ansatte best, og på den måten kan imøtekomme eventuell skepsis og motbør, samt forklare nødvendigheten av endringen og skape forståelse.

Planlegging og tilrettelegging av en endringsprosess, vil hovedsakelig foregå ved hovedkontoret i Bergen. Der sitter den sentrale ledelsen i Sjømannskirken, i tillegg til de som har det operasjonelle ansvaret for lokasjonene rundt om i verden. Som beskrevet over, vil det å skape en bevissthet rundt endringen, være det man må begynne med. Ledelsen må synliggjøre hvorfor og hvordan de ønsker å utvide tilbudet ved lokasjonen i Singapore, samt hvilke fordeler dette har. Ved å vise til hvordan Covid-19 har påvirket den daglige driften, kan man fremlegge håndfaste «bevis» på at de har vært hardt rammet og trenger flere ben å stå på økonomisk. Potensialet i tomten er så absolutt tilstede, det kan lett tydeliggjøres ved å fremlegge skisser og plantegninger. Ved å lage prognoser og estimater

---

<sup>25</sup> ADKAR – ebook-Bundle Awareness s. 8

for hvordan fremtiden kan se ut dersom ingenting gjøres, skaper de forståelse for tiltakene som settes i gang.

Dersom man skal utvide tjenestetilbudet, må man sikre at de som allerede ha et ansvar tas med i prosessen, samtidig som eventuelt nye ansvarshavende må trekkes inn tidlig. Antallet ansatte i Singapore er ikke høyt, normalsituasjon eller ikke. Den jobben som må gjøres i forhold til å skape bevissthet rundt en endringsprosess hos de lokalt ansatte, er derfor ikke altfor tid- og ressurskrevende, men i aller høyeste grad nødvendig. Det er viktig at de ansatte i Singapore ikke føler seg overkjørt av hovedkontoret i Bergen, og at avgjørelser blir tredd nedover hodene deres; ledelsen må spille på lag, la dem komme med sine innspill og ideer. Samtidig må det også gjøres en jobb opp mot de som jobber innen dette segmentet i Bergen. Å få utvidet ansvarsområde og økt reisevirksomhet kan være belastende for noen. Det er her snakk om lange distanser som er tidkrevende. Bevisstgjøring om at man ikke kommer utenom denne reisevirksomheten, da tilstedeværelse overfor Sjømannskirken, myndigheter og entreprenører vil være påkrevd, MÅ kommuniseres ut. Eventuelle kandidater som ikke ønsker denne type endringer, må erstattes.

### 3.2.2 DESIRE – ønske om å bli engasjert og delta

Når man har sørget for tilstrekkelig informasjon og bevissthet rundt endringen, kan man gå videre til neste steg, som er å få de ansatte engasjert og ha et ønske om å delta i endringsprosessen. Dette punktet er kanskje det vanskeligste, grunnet at hvert enkelt individ må ta et personlig valg rundt det å støtte endringen. Mangfoldet er stort; noen er i utgangspunktet alltid negative til endringer, mens andre imøtekommer disse gjerne. Og så finnes alle andre mellom disse to ytterpunktene.

Usikkerhet, bekymring og redsel for hva fremtiden bringer, er ikke uvanlige følelser som melder seg. Mulige problemstillinger hos den enkelte kan være; «hva er endringen, *egentlig?*» «hvordan vil endringen påvirke meg?», «hva vil jeg få ut av dette?». Vil man se på dette som en karrieremulighet, eller vil det være en fare for at man blir overflødig i virksomheten? Alder, kjønn, utdanningsnivå, arbeidsmiljø, nasjonalitet og kulturforskjeller, samt hvordan man har oppfattet tidligere endringsprosesser, er med på å farge synet og forme enkeltindividenes ulike oppfatninger.



Ledelsens tilstedeværelse og måten de fremstår på, kan være avgjørende for utfallet i den pågående endringsprosessen. En synlig leder, som skaper engasjement, er en god rollemodell og sprer positivitet, samtidig som den gir ærlige svar på vanskelige spørsmål, oppleves som troverdig. Den ideelle leder vil gå fremfor som et godt eksempel og møte utfordringene som melder seg. Men det er viktig å ta innover seg at ikke alle ledere er utstyrt med de samme egenskapene. Noen er erfarne med endringsprosesser, for andre kan det være første gang de er med på det. Det er derfor essensielt at de som skal lede andre, blir utstyrt med de rette hjelpemidlene, og at det i en tidlig fase, skisseres klare og definerte retningslinjer å jobbe etter.

For å få alle til å dra lasset i samme retning, kan det være et smart trekk å velge seg ut noen av de ansatte som er høyt respektert blant sine likesinnede, som partner. Disse fungerer ofte som ledestjerner, og kan fremsnakke prosjektet for å skape et ønske om deltakelse. Et annet, mye brukt hjelpemiddel, er å finne noen som kan fortelle de gode historiene om lignende prosjekter, og dele sine erfaringer fra disse hva gjelder forberedelse, gjennomføring, utfordringer og utfall. Slike solskinnshistorier kan være med på å senke garden og minke skepsisen, men også vise realismen i det som skal komme.

Å dele prosjektet opp i flere deler eller faser, gjør det hele litt mer håndfast. Mange små steg vil etter hvert føre til store endringer, det er viktig å ikke sette i gang med for mye på en gang. Målet må alltid være å avslutte ett delprosjekt før man starter på et nytt. Ved å ha en skikkelig markering hver gang man starter eller avslutter noe, vil de involverte ha noe å se fram mot. Slike insentiver kan fungere som formålstjenlige motivasjonsfaktorer.

En fordel for de som skal lede endringsprosessen i Singapore, er at Sjømannskirken nettopp har gjennomgått en lignende prosess i Pattaya, Thailand. Der åpnet de i september 2019 et helt nytt kirkebygg. Her har det vært gjennomført en utvidelse, og en gjennomgang av prosessen kan spare organisasjonen for mye tid og penger. Erfaringsoverføring internt i organisasjonen er essensielt. Til tross for at det er to meget ulike land å operere i, vil man kunne dra nytte av de menneskelige ressursene som har bidratt der.

Skal man utvide tilbudet, må man i tillegg etter hvert også bemanne opp på selve lokasjonen. En komplett personalkabal må legges. Det vil være en fordel å ansette noen allerede på planleggingsstadiet, som kan være med på hele løpet og som på denne måten får et spesielt eierskap til det hele. Denne eller de personen(e) må ha et ønske om

påfølgende flytting til Singapore for å sette planene ut i live. På denne måten vil de lære dem med det operasjonelle ansvaret i Norge å kjenne, samt danne et solid grunnlag for videre samarbeid. Å etterhvert skulle fortsette å jobbe på hver sin lokasjon, kan ha sine utfordringer når det eksempelvis gjelder kulturforståelse, myndigheter, språk og ikke minst tidsforskjellen på 6-7 timer. Det er derfor viktig med en tett dialog helt fra begynnelsen, der man sikrer at det er full forståelse partene mellom. De få som allerede er ansatt bør i en tidlig fase få innsyn i de nye funksjonene, samt få mulighet til å melde sin interesse for eventuell endring i arbeidsinstruks. Dette kan virke som en energiboost, og skape det nødvendige engasjementet som ledelsen ønsker. Dersom de lokalt ansatte føler at de får delta i å være med på å skape sin nye arbeidshverdag, virker det motiverende.

Kollegaer er viktige støttespillere uansett hvor man jobber. Utvidet tjenestetilbud, vil medføre utvidelse av staben. Sjømannskirken må utstasjonere flere norske statsborgere til Singapore. Kirken vil dermed få flere å spille på, og vil bli mindre sårbare i forhold til å kunne opprettholde aktiviteten til tross for sykdom, ferieavvikling eller uforutsette hendelser som kan inntreffe. Dette kan være en positiv faktor som kan være med på å trekke i riktig retning når det gjelder engasjement og deltakelse.

Sjømannskirken har holdt til å de nåværende lokalene sine siden 1977. Å legge frem konkrete planer og synliggjøre hvordan alt vil se ut etter ferdigstillelse, vil for de ansatte kunne være en motivasjonsfaktor i seg selv. Tanken på å etter hvert jobbe i oppgraderte lokaler, samt det å kunne tilby utvidede tjenester til sine brukere, taler også for økt velvilje.

### 3.2.3 KNOWLEDGE – kunnskap om hvordan endringen skal foregå

Når man har skapt den nødvendige bevisstheten rundt endringsprosjektet, samt at man har fått de ansatte engasjert og med et ønske om å delta, kan man fortsette til neste steg; å formidle kunnskap om hvordan prosessen skal foregå. Kunnskap representerer alt som har med informasjon, opplæring og øving i å vite *hvordan* man skal gå frem for å oppnå ønsket endring. Inn under dette kommer den enkelte ansatte sine ferdigheter, måten man opptrer på, ansvarsområder og rollefordeling, og ikke minst kunnskap om selve prosessen, verktøyene og systemene som skal benyttes.

Øvelse gjør mester, å ha fokus på kontinuerlig opplæring og trening, er verdifullt. Gjøres folk til superbrukere i nye systemer, kan det skape mestrings- og ansvarsfølelse.

Kombineres disse metodene med uformell interaksjon kollegaer imellom, delegering av ansvar, intern kursing og teambuilding, vil man raskt se en økning i kunnskapsnivået hos deltakerne.

En del av det å bygge kunnskap, er både å lære seg hvordan man opptrer i den pågående prosessen, like mye som hvordan man skal jobbe effektivt i fremtiden. Mens man er i denne fasen, må de som leder prosjektet, tilegne seg kunnskap om for eksempel hvilke områder som oppleves som problematiske, hva som er enkelt eller selvforklarende, samt registrere hvilke oppgaver som tar mye tid og som bør effektiviseres. Har man en plan om å lage en manual for opplæringsøyemed, gjøres det best i løpet av prosessen - når ting skjer - ikke i etterkant. Da kan man fort utelate nødvendig informasjon.

Man må ta innover seg at kunnskapsnivået blant de ansatte kan være varierende. Noen har lang erfaring, andre er ferske i gamet. Noen tar raskt til seg ny kunnskap og synes det er lett, andre kan streve. Opplæringsopplegget må derfor ta høyde for dette kunnskapsgapet. Det er ikke uvanlig at man opplever at noen ansatte ikke vil klare å tilegne seg nødvendig kompetanse, og at de derfor dessverre etter hvert kan bli overflødige i organisasjonen.

Skal man gå inn i en endringsprosess, må nødvendige ressurser, både tid og penger, allokere til kunnskapsheving. Hvor mye ressurser som trengs, avhenger av omfanget av endringene, samt kompleksiteten. Store organisasjoner kan ha kompetente ansatte til å drive opplæring i egne bygg, mens de som er mindre kan være avhengige av å leie inn eksterne instruktører eller må benytte andre lokaler enn sine egne. Dersom det oppleves som om ressursene ikke er prioritert eller virker utilstrekkelige, vil dette ha en negativ innvirkning på innsatsen og holdningen til kunnskapsbyggingen.

Hver endringsprosess er unik. Dersom man har mulighet til det, kan det være mest effektivt å tilby ulik opplæring til hver enkelt ansatt. Følgende fire måter å drive opplæring på, er de hyppigste benyttede;

1. Effektive opplærings- og treningsprogram
  - Relevante problemer løses som case
  - Erfaringsoverføring og eksempler fra det virkelige liv
  - Webinar
2. Stille hjelpemidler til rådighet
  - Lage sjekklister, maler, opplæringsvideoer
3. En-til-en-opplæring
  - Tilpasset den enkelte, terskelen for å stille spørsmål er lav
4. Brukergrupper og forum
  - Læring fra andre som har gjennomgått tilnærmet lik opplæring
  - Kontinuerlig kunnskapsheving
  - Effektivt også i etterkant av en endringsprosess

Å danne et solid kunnskapsgrunnlag før endringen trer i kraft, er essensielt for organisasjonen, samtidig som den enkelte ansatte føler at de mestrer den nye hverdagen når den kommer. Når et individ føler seg trygg og kjenner at den har støtte fra ledelsen til å utføre sin jobb på en tilfredsstillende måte, vil ens potensiale komme til syne gjennom jobben som gjøres.

Å få mennesker til å jobbe utenlands over en periode, kan være utfordrende, spesielt når det er så langt hjemmefra som Singapore. For å bli ansatt i Sjømannskirken, kreves det et verdigrunnlag som er forenlig med kirkens. Når man da i tillegg skal inneha en viss kompetanse, og kanskje ha en ektefelle som kan fylle en annen nødvendig posisjon, sier det seg selv at antall kandidater snevres inn. Det som er positivt med at tjenestetilbudet og staben utvides, er at man får en bredere kompetansebank og de ansatte kan utfylle og hjelpe hverandre i utøvelsen av sitt arbeid. Her må arbeidsgiveren vise fleksibilitet, kreativitet og åpenhet i ansettelsesprosessen.

Fullgod og grundig opplæring er en forutsetning for at mennesker skal kunne utføre en tilfredsstillende jobb. Uansett om man har stått i samme type stilling tidligere, vil hver

lokasjon ha sine innarbeidede rutiner. Det er ikke uvanlig at noen ansatte flytter fra kirke til kirke, noe som er både tids- og kostnadsbesparende for organisasjonen. Dette sikrer kontinuitet og reduserer tiden man behøver å benytte til opplæring.

Nye ansatte må få tid til å bli kjent med byen, de andre ansatte, og ikke minst skape sitt eget hjem. Dersom noen har med seg barn, må det også prioriteres at disse blir integrert på det nye stedet de kommer til. En periode med overlapping mellom gamle og nye ansatte, er den aller beste måten for erfaringsoverføring i denne typen stillinger. Det er grunn til å tro at mye av det man trenger å lære, ikke er nedskrevet, og derfor kan være vanskelig, og ikke minst tidkrevende å finne ut av. Dobbeltarbeid er ingen tjent med. Ved å ha nødvendig informasjon lett tilgjengelig i begynnelsen, er det større sjanse for å opprettholde et visst engasjement og ikke miste motet. Det kan fort bli mye å ta innover seg den første tiden.

Sjømannskirken er opptatt av å tilby et godt arbeidsmiljø for sine ansatte. I Årsrapporten fra 2019<sup>26</sup>, kan man lese at de gjennom god oppfølging ønsker at de ansatte skal føle seg møtt, sett, ivaretatt og bekreftet. Dette gjør de ved å skape trygge rammer, gi den enkelte tid til å sette seg inn i alle arbeidsoppgaver og gi tilstrekkelig med opplæring i dataprogrammer og -systemer.

### 3.2.4 ABILITY – evnen til å tilpasse seg endringen

Det er en misforstått oppfatning å tro at når mennesker har kunnskap om *hva* de skal gjøre, så har de også evnene til å *faktisk utføre* dette. Til tross for at man har en kognitiv og intellektuell forståelse av hva en endring innebærer, kan man likevel ha problemer med å implementere det som er endret når alt kommer til alt. Vi er da over i det fjerde steget i ADKAR-modellen. Det er når man har kommet så langt i prosessen, at resultatene og utfallet av alt arbeidet som er lagt ned, kommer til syne. Det er nå man skal sette teori ut i praksis.

I tillegg til å tilegne seg kunnskap, må man lære seg å bruke og utvikle den. Dette krever tid og innsats, og det kan være store individuelle forskjeller. En arbeidsgiver må være sitt ansvar bevisst i forhold til å la den enkelte få lov til å prioritere dette. Hvilken tilnærming

---

<sup>26</sup> Årsrapport 2019, s. 14

som benyttes, vil variere. Her må hver enkelt organisasjon finne ut av hva som er mest effektivt for dem.

Den nærmeste overordnede, er oftest den som er i best posisjon til å vurdere hvilke tiltak som fungerer, om det må gjøres individuelt eller som gruppe. Tilstedeværelse, å stille sin rådighet til disposisjon og vise vilje til å bidra, er en forutsetning for fremgang. Ved å jobbe tett med sine ansatte, ha dialog, diskutere eventuelle problemstillinger som måtte oppstå og kunne gi direkte og konkrete tilbakemeldinger, legger man grunnlaget for konstruktiv implementering. Slikt samarbeid kan avdekke og identifisere utfordringer og problemer som måtte oppstå, både menneskelige og i selve systemene. Dette er også en god mulighet å sørge for at alle jobber med implementeringen, og ikke faller tilbake til gamle arbeidsmetoder og -rutiner.

I en innkjøringsperiode, kan det være smart å teste ut teoretisk kunnskap i praksis gjennom for eksempel rollespill eller simuleringer. Dette er med på å skape trygghet og bygge selvtillit. Det vil også være en arena for å avdekke nye og ukjente utfordringer i en tidlig fase. Skulle det vise seg at det må gjøres justeringer før eller under selve implementeringen, kan man organisere bistand til dette. Det anbefales å knytte seg til rutinerne medarbeidere innad i samme virksomhet, eller inngå et samarbeid med utenforstående konsulenter – «mentorer». Det viktigste er å synliggjøre overfor alle involverte, at hjelpen er lett tilgjengelig dersom det skulle bli behov for det.

Dette er den fasen i et endringsprosjekt der mange føler at de har lyst å gi opp, og man møter motstand mot endringen. Tilpasning er krevende, både fysisk og psykisk, og prosessen har kanskje foregått over en lengre periode. Endringsprosessen oppleves veldig forskjellig, og man må vokte seg for å generalisere effekten og fremdriften. Dårlige erfaringer, tvil på gjennomføringsevnen, eller frykt for å ikke leve opp til forventningene som stilles, er typiske barrierer som må overvinnes. I tillegg er det å bryte ut av gamle vaner, og venne seg til nye måter å jobbe på, psykologisk utfordrende, og for noen meget frustrerende. Dette kan gi utslag i lavere arbeidseffektivitet eller humørsvingninger, og de ansvarlige må utvise tålmodighet og forståelse for dette.

En ting er å vite hvordan man skal utføre en jobb hjemme i Norge, noe annet er det i et annet land med andre regler og tankesett. Til tross for at de fleste besøkende i Sjømannskirkene rundt om i verden er norske, må man forholde seg til de lokale

myndighetene og et annet regelverk enn det man er vant til hjemme. Når man da i tillegg skal innlemmes i nye arbeidsmåter- og prosesser, kan det bli mye på én gang.

Det er klart at de som har jobbet i Sjømannskirken slik den er i dag, vil få en helt ny arbeidshverdag med nye funksjoner, flere ansatte og andre systemer å jobbe i. Dersom man skal utvide tjenestetilbudet, vil det også medføre utstrakt bruk av for eksempel bookingsystemer. Det er ikke gitt at de som skal inneha stillingene har den nødvendige teknologiske kompetansen dette krever, og dette kan lett virke skremmende. Hospitering i andre kirker kan være en veldig god måte å gjennomføre opplæring på. Da kan man relatere hele prosessen til noe håndfast, mens man samtidig har noen ved sin side om man trenger hjelp. Alternativt kan man i en oppstartsfasen låne ansatte fra andre Sjømannskirker som tilbyr disse tjenestene i dag. Dette er et godt eksempel på at det er en fordel å være en stor organisasjon, det finnes mye kompetanse internt.

Noe av det som kan skape mest hodebry gjennom selve endringsprosessen, er hvordan hverdagen til de ansatte vil se ut. I Singapore-tilfellet, vil det være en utvidelse av tomten og allerede eksisterende bygg som skal renoveres og bygges ut. Det er mye som tilsier at det kan bli vanskelig å ha noe form for aktivitet i dagens lokaler. Å få på plass et midlertidig tilholdssted, må prioriteres, for å unngå å skape usikkerhet og uro. Det er viktig å opprettholde et visst aktivitetsnivå, både for å holde på den «gamle» brukermassen, men samtidig for å være tilstede for nye nordmenn i landet. Intervjuobjektene mine uttrykte hva de har savnet etter at kirken måtte stenge dørene grunnet pandemien. Det ville være synd om bortfallet av tjenester skulle bli ytterligere forlenget.

I tillegg til nye systemer, må det opprettes samarbeid med leverandører av andre tjenester enn det som finnes i dag. Dette arbeidet er både tidkrevende og utfordrende. Disse funksjonene må jobbes med fra en tidlig fase, slik at alt er på plass til oppstart.

Markedsføring av de nye tjenestene kirken skal tilby, er også en stor jobb. Her er det viktig at de som skal sørge for å spre ordet, bruker alle tilgjengelige kanaler; sosiale medier, Sjømannskirkens eget magasin Hjem, nyhetsbrev, nettsider og ikke minst den lokale jungeltelegraf. Det må være villighet til å bruke penger for å tjene penger. Et nytt tilbud må derfor prioriteres i en markedsføringspott.

### 3.2.5 REINFORCEMENT – sørge for at den varige endringen opprettholdes

Selve gjennomføringen av en endring kan oppfattes vanskelig, både på organisasjons- og individnivå. Det anses likevel vanskeligere å *oppretholde* endringen over lang tid. Det ligger i menneskets natur å dras tilbake til gamle, velkjente arbeidsmetoder. Det må derfor investeres både tid og penger i å tilpasse seg den nye normalen, og være påpasselig med at alle er trofaste til det nye systemet og tjenestene. Både interne og eksterne faktorer kan påvirke en organisasjons evne til å gjøre endringen varig. Tett oppfølging og anerkjennelse kan, sammen med insentiver og markering av oppnådde delmål, være med på å gi endringen verdi gjennom synliggjøring av personlige prestasjoner som gir individuell mestringsfølelse.

En persons holdninger er i kontinuerlig utvikling, og arbeidet med å endre disse, starter samtidig som selve endringsprosessen. Man må sørge for å fortelle suksesshistoriene hyppig! Og feire det som feires kan. Alt det positive som kan dras frem eller brukes på en god, konstruktiv måte, er verdifullt. Selv de minste ting, som for noen vil være uten betydning, kan ha positiv effekt for én eller et lite fåtall, og dermed være med på å skape en nødvendig indre motivasjon, som den/de tar med seg i fortsettelsen.

Positive og konstruktive tilbakemeldinger når ting gjøres bra, er essensielt. Dette gjelder også de holdningsskapende aktivitetene. For at disse tiltakene skal virke effektivt, må de oppfattes som meningsfulle og relevante. Dette virker motiverende i forhold til å fortsette det påbegynte arbeidet, og det er oftest den nærmeste overordnede sine tilbakemeldinger som gjør mest inntrykk og betyr mest. Dersom respons er fraværende, vil det undergrave den innsatsen som er lagt inn, bryte ned selvtilliten og stagge fremdriften.

Gruppedynamikken på en arbeidsplass må forstås av ledelsen, da sterke personligheter har stor påvirkningskraft, og er ikke redd for å uttrykke sine meninger. Disse yter stor respekt hos sine kollegaer, og den minste form for negativt press, kan utløse massiv motstand. Ved å fordele ansvar og få de ansatte til å opparbeide et eierskap til prosessen, samtidig som man gjør endringene målbare, gjøres hele prosessen mer håndfast og personlig.

En siste faktor som er viktig å nevne i forhold til å bygge riktige holdninger, er å ha en pågående kommunikasjon med de involverte helt fra begynnelse til slutt. Ved å snakke med de ansatte, ta deres innspill til etterretning og gjøre justeringer underveis, synliggjør man at disse tilbakemeldinger er verdifulle. Det uttrykker samtidig at prosjektledelsen jobber strategisk og har en agenda for arbeidet.



Å mestre en endring har en positiv effekt for det videre arbeidet, noe som vil komme både den enkelte, hele gruppen og organisasjonen til gode. Dersom man føler at man kommer til kort, er det lett for å ønske seg tilbake til den hverdagen man kjente før endringsprosessen.

Grunnlaget for Sjømannskirkens daglige virke, vil endres noe, men ikke totalt. Kjerneverdiene- og driften vil fortsette som før. De skal ha fokus på de religiøse tilbudene, samt det å være en møteplass for besøkende. Langtidsutstasjonerte nordmenn skal fortsatt ha tilbud om de samme aktivitetene som før, og sjøfolkene skal få besøk av sjømannspresten når skipene ligger på vent utenfor kysten.

En grunnleggende og essensiell egenskap hos de som innehar stillinger tilknyttet Sjømannskirken, er at de er genuint opptatt av møtet med mennesker. Når kirken får en ny funksjon, vil de få muligheten til å skape trygghet og vise medmenneskelighet til stadig flere. Det å kunne gjøre det i egne lokaler, tilfører kirken en ny dimensjon.

Dersom man først har tatt steget å utvide tjenestetilbudet, må det som leveres være av en viss kvalitet. Besøkende må føle seg ivaretatt, og alle funksjoner må gjennomføres på en tilfredsstillende måte. Selve ansvarsfordelingen må være tydelig, og man må skape rom for en viss overlapp og mulighet for samarbeid der det er nødvendig. Derfor er sammensetningen av gruppen ansatte avgjørende for en optimal arbeidshverdag for den enkelte. Med tanke på at ansettelsesprosessen foregår i Bergen, må man ha fokus på tett kommunikasjon mellom de lokalt ansatte og de som sitter med det operasjonelle ansvaret i Norge. Misnøye kan lett føre til dårlig utførelse av tjenester, bortfall av inntekter og opphør av ansettelsesforhold. Det er positivt at ansatte i organisasjonen kan flytte fra én lokasjon til en annen, det skaper kontinuitet, samtidig som man sparer tid og penger på opplæring. På en annen side, finnes det en mulighet for at disse ansatte kan ha innarbeidede arbeidsmetoder som de lett kan falle tilbake på, og unngå å tilpasse seg en ny hverdag. Bli ikke dette tatt tak i på et tidlig stadium, kan mye godt arbeid være forgjeves.

Skriftlig nedfelte mål, som er håndfaste og oppnåelige, vil skape motivasjon og engasjement. Både for den enkelt og for gruppen som helhet. Incentiver, påskjønnelser og markering av milepæler, eksempelvis etter 100 eller 500 gjestedøgn, alternativt ett års drift, da også gjerne sammen med brukerne, gir en følelse av mestring og enkel glede i hverdagen. Et besøk fra hovedkontoret i Bergen i forbindelse med slike markeringer,

reduserer avstanden mellom de som bestemmer hva som skal gjøres og de som faktisk utfører jobben.

Kontinuerlig effektivisering oppnås best dersom man evner å stoppe opp, ta en pust i bakken og oppsummerer før det har gått for lang tid. Dette kan gi muligheten til å luke vekk «smårusk» og utvikle arbeidsmetodene.

## **KAPITTEL 4; Oppsummering og konklusjon**

### **4.0 Oppsummering og konklusjon**

Svært få organisasjoner har gjennomgått så store omveltninger som Sjømannskirken. Dette er en organisasjon som grunnet sin internasjonale tilstedeværelse har måttet følge de trender og den måten verden har utviklet seg på. Gjennom årenes løp har deres situasjon endret seg betraktelig, og de er vant med utskiftninger, omstillinger og profesjonalisering.

Tiden har absolutt ikke stått stille og de har kommet seg gjennom kraftige nedturer gang på gang. Historien gir et godt inntrykk av organisasjonens evne til å følge utviklingen i samfunnet. De har bygget opp kirker og vært tilstede der nordmenn har vært. De har gjennom årenes løp vist at de er fleksible, robuste og endringsdyktige.

Gjennom sitt beredskapssamarbeid med den norske ambassaden og sitt mandat som norsk kirke i utlandet, viser Sjømannskirken at den har en viktig funksjon for nordmenn utenfor Norges grenser. De er med på å skape trygghet for tusenvis av mennesker over hele verden.

Den fasen Sjømannskirken er inne i nå, med de restriksjonene som Covid-19-pandemien har ført med seg, er et perfekt tidspunkt for å tenke nytt og imøtekomme endring. Ut fra erfaringer, historie og uforutsette hendelser, tyder ting på at Sjømannskirken må ta noen grep for å kunne rettferdiggjøre videre drift i Singapore, og beholde sin selvstendighet. Er det en institusjon eller organisasjon jeg er overbevist om kan klare å komme seg gjennom en endringsprosess, så er det Sjømannskirken.

## 5.0 Referanseliste

### **Faglitteratur;**

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2014). «*Det gode arbeidsmiljø*» (2. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2012). «*Organisasjonsendringer og endringsledelse*» (2.utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). «*Hvordan organisasjoner virker*» (4. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). «*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*» (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Keller, S. & Shaninger, B. (2019). “*Beyond Performance 2.0*”. New Jersey: McKinsey & Company.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). «*Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*» (2. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). «*Det kvalitative forskningsintervju*» (3. utg.).

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

### **E-bok;**

Prosci – ADKAR ebook-Bundle;

<https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>

## Nettsider og nyhetsbrev;

ACMP; <http://www.acmpnorge.org/acmps-standard-for-change-management/>

Aktivitetsskalender 2016; [https://issuu.com/tobiasolsson2/docs/sj\\_mannskirken\\_jan2016](https://issuu.com/tobiasolsson2/docs/sj_mannskirken_jan2016)

Centers for Disease Control and Prevention; <https://www.cdc.gov/>

E studie.no (2019, 6. desember); <https://estudie.no/endringsledelse/>

Goalcast; <https://www.goalcast.com/2017/08/29/top-simon-sinek-quotes-hard-truths-success/>

Norsk Kultursenter Singapore; <http://www.norwegianculturalcenter.sg/>

Norskskolen i Singapore; <https://en.norskskolenisingapore.com/>

Prosjektveiviseren (2019, 17. oktober);

<https://www.prosjektveiviseren.no/begreper/endringsledelse>

Scandasia. (2016, 21. desember) <https://scandasia.com/swedish-church-to-reduce-their-work-in-singapore/>

Sjømannskirkens årsrapport for 2019;

<https://www.sjomannskirken.no/media/444814/sjomannskirken-aarsrapport-2019.pdf>

Sjømannskirken; <https://www.sjomannskirken.no/tidslinje/1973/vilje-til-oppbrudd/det-store-vendepunktet/#&gid=1&pid=3>

Sjømannskirkens nyhetsbrev onsdag 10.03.2021

Thuesen, Nils Petter; Lundbo, Sten: *Singapore* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 25. mars 2021 fra <https://snl.no/Singapore>

## 6.0 Vedlegg

### 6.1 Vedlegg 1; Referat fra samtaler med brukere av Sjømannskirken i Singapore

Det har blitt gjennomført samtaler med nordmenn som bor i Singapore, der hensikten har vært å få dokumentert betydningen av Sjømannskirkens tilstedeværelse i landet, hvilke tilbud de spurte har benyttet seg av og hva de har savnet det siste året.

Grunnet strenge restriksjoner når det kommer til antall mennesker som kan samles til enhver tid, har mange av samtalene blitt gjort en-til-en, men jeg har også snakket med et ektepar og tre venninner.

Møtene er ganske likt fordelt mellom digitale og fysiske møter.

Basert på faglitteratur som det er referert til på s. 9 i oppgaven, er det tilstrekkelig å ligge på mellom 10 og 15 intervjuobjekt, jeg endte opp med 11.

Kandidatene er valgt ut på bakgrunn av kjønn, alder og lengde på oppholdet for å få en bred sammensetning.

Kort oppsummert kommer det frem at;

- Nordmenn oppsøker kirken tidlig i oppholdet for å møte andre i samme situasjon og danne et sosialt nettverk
- Sjømannskirkens tilstedeværelse skaper trygghet
- Det er viktig å ha en norsk, profesjonell samtalepartner tilgjengelig
- Sjømannskirkens vafler har blitt varemerket til organisasjonen og er én av grunnene til det første og påfølgende besøk
- Tilgangen til norske matvarer er etterlengtet og et tilbud de må opprettholde
- Det er behov for et variert tilbud, da bredden i brukermassen er stor
- Planer om oppgradering / utvidelse blir stort sett positivt mottatt

Spørsmål / punkter som er utgangspunkt for samtalen;

- Kjønn / alder / forventet lengde på oppholdet
- Ditt første møte med kirken
- Hva har kirken bidratt med mest for din del
- Hva har du savnet mest etter at restriksjonene trådte i kraft
- Hva er viktigst for deg at kirken opprettholder av tilbud
- Syns du kirken bør oppgraderes, utvides og tilby andre/flere tjenester enn de gjør i dag
- Støtter du kirken økonomisk (månedlig gave)

*Kvinne, 56 år*

Første utenlandsopphold. Vært i Singapore i nesten 2 år. Er med sin mann som jobber i et stort, norsk selskap, og var en av de første ektefellene som kom i forbindelse med et nytt prosjekt. Forventet lengde på oppholdet; 2,5 år.

Besøkte kirken første gang en lørdag sammen med mannen, fordi de hadde hørt om de gode vaflene. Ble da gjort kjent med basargruppen, et supert tilbud for henne som elsket håndarbeid. Etter å ha deltatt på basargruppen en gang, hadde hun truffet 13 andre damer, som villig vekk hadde delt av sine erfaringer og informert om alt de kjekke de gjorde sammen; sang i kor, gikk eller syklet turer, deltok på bakedager, spiste torsdagslunsj eller delte ferieminner og -destinasjoner.

Hun er glad for at hun hadde hatt et helt år å nyte Singapore før pandemien kom, samt at hun hadde et nettverk hun kunne benytte når kirken ikke lenger kunne tilby noen form for aktivitet. Etter at kirken ble stengt, har all aktivitet blitt arrangert på privat initiativ. Disse ville hun ikke så lett ha kommet i kontakt med, hadde det ikke vært for kirken.

Det hun savnet mest når kirken måtte stengte;

- det lune allrommet der man møttes til en uformell kaffe eller torsdagslunsj
- basargruppen; der fikk hun masse innspill og tips til ting hun kunne lage, og hun lærte nye ting og fikk hjelp om nødvendig. I tillegg møtte hun nye mennesker.
- utfluktene til steder hun ikke kjente til
- å kunne kjøpe norske varer når hun trengte det

Gir ikke økonomisk støtte til kirken personlig, men firmaet til mannen gir betydelige summer hvert år. Sier de har vurdert å støtte med en månedlig sum, men aldri kommet seg til å ordne det. Kjøper mye norske varer, og bidrar i masse dugnadsarbeid og føler de støtter på den måten.

Stiller seg veldig positivt til at kirken vurderer å tilby flere tjenester enn i dag. Mener tomtene har potensiale til å bygges ut. Dersom det blir utvidelse, vil det bli flere ansatte. Kanskje det da blir lettere å få tak i folk som vil flytte utenlands for å jobbe, høyere kompetanse på kjøkkenet, flere og mer differensierte arrangementer. Oppgradering trengs uansett. Dersom renovering starter, håper hun det etableres et midlertidig sted der de kan fortsette å ha sosiale sammenkomster.

*Kvinne, 40 år*

Andre utenlandsopphold, første gang i Singapore. Vært her i snart 3 år.

Er med sin mann som jobber i et lite firma, kun en annen norsk ansatt som ikke har med familie. 3 barn på 4, 7 og 9 år. Forventet lengde på oppholdet; til sommeren 2023.

Som mange andre var de i kirken for å spise grøt andre lørdagen etter ankomst. Kjente ingen. Bodde i et kompleks der ingen andre nordmenn bodde. Alle barn går på samme skole, men kun 3 andre norske barn går der. Felles for de andre barna er at kun den ene av foreldrene er norske og de snakker ikke mye norsk (helst engelsk og sin mors morsmål).

For denne familien ble Sjømannskirken «redningen». Her møtte barna endelig noen de kunne leke med og snakke norsk med. De følte seg trygge med en gang. Deltok i barnekor, på idrettsdag og arrangementet «lys våken». Har deltatt på ulike verksteder i forbindelse med jul og påske. Vært delaktig i barneinnslag på ulike gudstjenester. Går regelmessig i kirken søndager.

Mor har deltatt mye på dugnadsarbeid, spesielt på kjøkkenet i forbindelse med torsdagslunsjene. Her har hun kunnet være sosial samtidig som hun har fått dyrke sin lidenskap for mat. Har også deltatt på noen av de kulturelle innslagene i regi av kirken; kunstutstillinger, pilgrimsvandring, matkurs.

Nettverket deres har utvidet seg og består nå både av norske og utenlandske expats. Brukte kirken mest de 2 første årene. Har derfor ikke merket så mye til at tilbudet ikke er der.



Møter nå sine bekjenskaper andre steder. Kun gudstjenestene de savner. Og muligheten å droppe innom for å kjøpe norske varer når det måtte passe dem selv.

Gleder seg mest til kirken kan gjenoppta de religiøse tilstelningene.

Støtter kirken med en fast sum hver måned.

Tror kirken kan ha godt av en skikkelig oppgradering. Skeptisk til utvidelse, da hun ikke ser nødvendigheten med å tilby flere tjenester enn de som de hadde før stenging. Mener kirken ikke må gå gape over for mye, redd for at det religiøse kommer i bakevja.

*Mann, 24 år, student*

Kom til Singapore høsten 2019, reiser snart hjem

Første møte med kirken; hans mor hadde fortalt ham om de gode Sjømannskirkevaflene hun engang hadde fått servert i New York, og han bare MÅTTE smake dem. Første lørdag i Singapore – vafler i Sjømannskirken. De var så gode at han var der nesten hver lørdag frem til april 2020. Hans møte med presten og hans kone gjorde at han følte seg trygg.

Foruten om å spise vafler lørdager, har han ikke vært i kirken. Men han har møtt andre nordmenn der, og alltid følt at alle er veldig åpne og imøtekomne. ANSA har hatt noen treffkvelder der, men de har han ikke deltatt på. Han har tatt med seg utenlandske studenter til kirken for å introdusere dem til vafler og brunost. Hyggelig å ha den muligheten.

Etter stenging, og uten vaffeljern hjemme på hybelen, har savnet etter vaflene vært stort. Også det å møte andre nordmenn, har han savnet, da det ikke er mange andre norske studenter i Singapore.

Han håper kirken kommer over kneika, og opprettholder sitt tilbud i Singapore. Han vet om flere andre norske studenter som benytter seg mer av fasilitetene enn ham. Det er en trygghet i å vite at det finnes fagpersoner man kan snakke med om nødvendig.

Han har hørt rykter om utvidelse og mulige hybler på tomten til kirken. Syns det er en god ide. Spesielt for studenter som er her i kun ett semester. Vanskelig å finne hybel, kan ikke reise og se på. Dersom en ny, liten leilighet / rom hadde vært tilgjengelig når han flyttet ned, hadde han vurdert det. Og vaflene må aldri forsvinne!

Støtter ikke kirken med penger.

*Kvinne, 42 år*

Kom i januar 2020, forventet å være til sommeren 2022. Er her sammen med sin mann og to barn på 12 og 15 år. Han jobber for et større oljefirma. Andre gang de er utstasjonert i Asia, første gang i Singapore.

Kjente en dame fra før, da mennene jobber i samme firma. Hun tok henne med på tur i regi av Sjømannskirken, på vandring i en av nasjonalparkene. På sin første tur møtte hun 18 andre damer, og var litt overveldet over velkomsten. Alle ville hilse på, ønske velkommen, var nysgjerrige på hvem hun var. Dagen etter var den ukentlige Mahjong-dagen i kirken, og hun tok turen for å se på. Spiste lunsj, drakk mengder med kaffe og glemte ut tiden. Hun følte seg ikke lenger så liten i den store byen. Det var trygt å komme til kirken, man kunne snakke med alle, få tips og råd, dele erfaringer. Skepsisen hun hadde hatt i forhold til at det var preget av religiøsitet, var feil. Hun sa det så fint; «folk er oppriktig glade for å møte nye mennesker. Aldri har jeg kommet noe sted i Norge der ingen har vist motvilje til å hilse på et nytt medlem av kolonien».

Kirken har uten tvil vært det viktigste stedet for å møte andre mennesker i samme situasjon. Hun har blitt kjent med en helt annen type mennesker enn hun vanligvis omgås, og som hun trodde hun ikke kunne gå sammen med. Har lært mye om seg selv, en del egenskaper har blitt forsterket. Har måttet gå utenfor sin egen komfortsone mange ganger, da hun ser på seg selv som meget introvert. I tillegg har hun blitt tatt med til steder hun ikke hadde funnet på egen hånd, fått tips om matvarer, steder å handle. De 3 månedene hun fikk sammen med de andre i kirken før nedstenging, var gull verdt når restriksjonene trådte i kraft, og hun måtte klare seg på «egen» hånd.

Tiden etter at restriksjonene trådet i kraft har vært preget av mye familietid. På godt og vondt. Tenåringer og hormoner. Møtet med andre mennesker på «nøytral» grunn har vært savnet, spesielt basargruppen. Hun var godt i gang med å lære hekling og strikking. Hennes mann har savnet torsdagslunsjene, et fast ukentlig innslag. Her møtte de mange andre nordmenn som jobbet i landet, på tvers av firma. Og lørdagsvaflene. I tillegg har konfirmasjonsundervisningen lidd under at kirken har hatt begrensning på 8 personer. De har ikke kunnet ha samlinger, fikk ikke på den årlige konfirmasjonsturen. Konfirmasjonsundervisning på nett er ikke det samme. Studentene er spredt utover flere skoler, og vet ikke om hverandre. Dette skulle være en ypperlig mulighet å treffe andre

jevnaaldrende gutter og jenter, men ble nå ble kansellert. Ikke direkte bekymret for ungdommens psykiske helse, men ser faresignalene ved delvis isolasjon.

Håper ting kan normaliseres snart, spesielt at man kan møtes mer. Viktig med basargruppe, turdager, kor og lørdagsvafler. Viktige store arrangement; 17.mai, julebasar, konfirmasjonsundervisning.

Når jeg ymter frempå om utvidelse og bedre utnyttelse av tomten, blir hun engasjert. Tror det gagnar alle som bor her, da antall ansatte sannsynligvis økes, større og bedre fasiliteter, mulighet for flere å delta på arrangement. Utleie av rom på kort og lengre sikt kan føre til at de som flytter hit alene, lettere kan komme i kontakt med andre nordmenn raskt, noe som skaper trygghet, samt at de kan få mer ut av oppholdet sitt (få mye info tidlig).

Støtter kirken med NOK 300 pr mnd

#### *Jente 14 år*

Har bodd i Singapore i halvannet år sammen med mor, far og yngre søster. Pappa jobber, mor studerer. Uvisst hvor lenge de skal være her, sannsynligvis til sommeren 2022. Andre gang hun bor i Asia, første gang i Singapore.

Besøkte kirken første gang på en ferie i 2014, veldig annerledes å komme hit igjen etter så lang tid. Besøkte kirken en lørdag formiddag, nå var det masse folk her, mange jevnaldrende ungdommer. Det opplevdes ikke som en «kirke», men som et hvilket som helst møtested. I en tid der alt annet føltes ukjent og stort, var det godt å møte andre norske jenter med senkede skuldre, snakke norsk og spise vafler. Møtene i kirken dannet grunnlaget for venner som ikke går på samme skole, men heller ikke er født i samme årstall. Det var uvant å ha venner som var ett eller to år yngre / eldre, dette var nesten uhørt i Norge. Rakk å delta på en ungdomskveld i kirken før lockdown. Det var ikke det samme å ha ungdomskveld med Stein på Zoom når de forsøkte det.

Når skoleåret nå går mot slutten, er det mange av hennes norske venner som flytter tilbake til Norge. Det syns hun er trist. Derfor håper hun at det snart åpner igjen i kirken lørdager, i håp om at det kommer nye norske jenter hun kan bli kjent med. Dessuten skal hun starte konfirmasjonsundervisning til høsten, og er veldig spent på hvordan det vil arte seg. Før om årene har de reist på konfirmasjonstur til paradisoer i nærheten, det kunne hun tenke seg å få oppleve! Hun er spent på presten som skal komme til våren, og håper han/hun er

like kul som den forrige. Han var morsom og veldig ungdommelig, og kjempegod til å holde quiz på Zoom.

Moren hennes har deltatt på bakedager i kirken, og hun savner å komme hjem til ferske kanelnurrer og solskinnsboller. De som blir bakt i kirken, mener hun har en helt annen smak enn dem mor får til hjemme. Og så må kirken aldri slutte å selge Idun ketchup, hun kan ikke leve uten.

Gjennom basargruppen har hennes mor lært å strikke og hekle, noe hun syns er kult. Dette har ført til både puter og annen jule- og påskepynt, noe som er med på å skape det hjemmekoselig i leiligheten.

*Kvinne 56 år, kvinne 58 år og kvinne 55 år*

Alle tre har vært her i 5+ år. Har ikke jobb hjemme, uvisst hvor lenge de skal være. Har vært i Norge store deler av 2020, da de ikke kom inn igjen i landet etter en meget lang og utvidet påskeferie.

Brukte kirken mye de første årene. Der de har dannet sitt sosiale nettverk. Har «overlevd» mange ansatte og sett hvordan kirken har utviklet og endret seg over mange år. Var fast inventar lørdagene, og har spist tonnevis av vafler og grøt. Mener kirken var avgjørende for at de raskt fant seg til rette i et nytt land langt hjemmefra og uten barna. Fikk andre ting å tenke på og fylle dagene med. Bruker kirken lite i dag, vet ikke mye om hva som rører seg, får info i nyhetsbrevet, samt når de møter andre. Har ikke merket mye til restriksjonene, foruten om at de ikke fikk gå på julegudstjeneste julaften og ikke kan handle norske matvarer når de vil. Har tidligere deltatt mye på turer som har vært arrangert, samt bidratt med håndarbeid til julebasaren. Nå er 2 av 3 bestemødre, og produserer bare til barnebarn hjemme. Turene går de på egen hånd.

Mener aktivitetene som tilbys avhenger mye av de ansatte, og de har vist seg å være veldig forskjellige. Noen gir mer av seg selv enn andre og det preger innholdet. Noen ganger har utskiftning vært greit og faktisk nødvendig, andre ganger ikke. Håper kirken får et løft med de nye ansatte som er på vei til Singapore. Dersom ting åpner igjen, og nye ting skjer, muligens utvidet tilbud, kommer de kanskje til å bruke kirken litt igjen. Tror det er viktig å tilby de norske matvarene de gjør, må ikke slutte med butikken. Den trekker til seg folk.

1 av dem støttet kirken økonomisk tidligere, men ikke de siste 2 årene.

### *Ektepar 34 år og 35 år*

Vært i Singapore siden høsten 2019. Første gang de bor utenlands i forbindelse med jobb. Begge har studert i Australia. Ingen barn, begge jobber i små, Singaporske firma på lokal kontrakt. Ingen planer om å flytte tilbake til Norge med det første. Ingen norske kollegaer.

Besøkte kirken noen lørdager i begynnelsen, for å etablere et norsk nettverk. Følte ikke at de traff mange som dem selv, mest barnefamilier eller eldre par. Gikk på noen konserter og var innom for å kjøpe brunost. Har aldri vært på gudstjeneste.

Har ikke merket restriksjonene nevneverdig. Men håper likevel de kommer i gang igjen med lørdagsgrøt, og at de kan stikke innom når de føler for det. Kan jo hende det har kommet nye nordmenn i samme situasjon som dem.

Dersom Sjømannskirken utvider tilbudet sitt, synes de det er positivt. Begge har foreldre som er lite reisevant og dårlige i språk, og selv disponerer de kun en liten leilighet med ett soverom. Dersom det hadde vært mulig for dem å innlosjere sine foreldre i rom utleid av kirken, der de kunne snakket norsk, er det noe de ser på som positivt.

Støtter ikke kirken økonomisk, visste ikke at det var mulig. Dette var noe de ville sjekke opp i og kanskje gjøre i fremtiden.

### *Kvinne, 28 år*

Har bodd i Singapore to perioder tidligere. Første gang for studier. Kom tilbake til Singapore sommeren 2020, etter å ha vært i Norge en periode på 6 mnd. Nygift, med en mann fra Singapore. Kommet for å bli. Etter mange intervjuer, har hun endelig fått jobb.

Når hun besøkte kirken første gang, var det for å snakke med sjømannspresten. Hun lengtet så inderlig hjem, men møtet med presten og en god, lang samtale fikk henne til å føle seg trygg og hjemlengselen forsvant litt etter litt. Han oppfordret henne til å ta turen en lørdag, bare for å høre andre snakke norsk. Han overbeviste henne om at bare det å høre andre snakke norsk, uten å nødvendigvis delta i samtalen selv, ville bringe et smil til munnen. Det fikk han rett i. Den gangen bugnet det av folk i kirken lørdagene, og hun traff faktisk 2 andre studenter i samme situasjon. De har fortsatt god kontakt. Hun har i ettertid besøkt Sjømannskirken med sin forlovede (nå ektemann) mange ganger. Både for sin egen del, men også for å introdusere ham til det norske. Viktig for henne å ha norske bekjente for å

kunne snakke norsk, for å opprettholde sin norske identitet, og vise frem den norske kulturen.

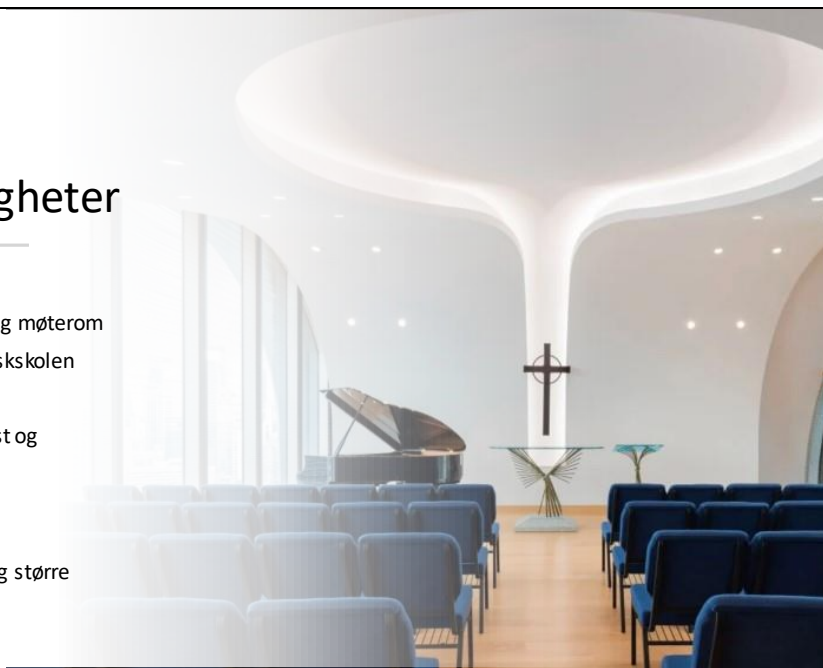
Ettersom hun har startet i jobb og kirken ikke har hatt lørdagsåpent, har hun ikke merket noe særlig til restriksjonene. Men håper at de fortsetter med salg av norske varer, konserter og lørdagskafe når det igjen blir tillatt. Om de utvider / oppgraderer sitt tilbud, tror hun at hun vil benytte seg av tjenestene. Spesielt ettersom hun sannsynligvis ikke kommer til å flytte tilbake til Norge.

Støtter ikke kirken økonomisk.



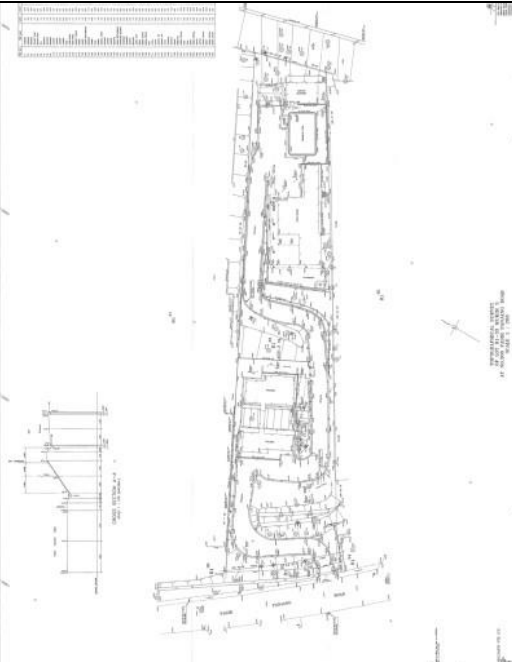
## Utviklingsmuligheter

- Større og moderne kirkerom
- Samtalerom, kontorlokaler og møterom
- Norsk kultursenter inkl. Norskskolen
- Cafe og butikk
- Leiligheter for sjømannsprest og diakonal medarbeider
- Gjesteleiligheter
- Gode parkeringsmuligheter
- Reduserte driftskostnader og større inntektpotensiale



## Fakta

- Adresse: 300, 300A Pasir Panjang Rd
- Regulert til boligformål
- Tomt: 4.531,3 kvm
- Tomteutnyttelse: 1,4
- Maksimal bruksareal (GFA): 6.343,82 kvm



## Informasjon fra arkitekter og Næringsmegler

- Tomtestørrelse kvalifiserer for Condominium utbygging (>4.000 kvm)
- Høyderestriksjon er 5 etasjer, ekskl. Garasjekjeller
- Konvertere fra bolig til «mixed use» usikkert, vurderingskriterier: trafikk, støy etc. (søknad \$20k30k)
- Utbyggingsavgift (development charge, DC): \$1743M\*
- Verdivurdering: \$950 psf x 68.285 – DC, dvs \$22-47M
  
- \*Bestille Baseline fra URA (\$1.605) for å finne korrekt DC





## Suksesskriterier

---

- Riktig samarbeidsform
- Finansieringsmodell
- Hvordan distribueres overskudd
- Beskrive ledelsesansvar
- Exit mekanisme
- Forvente uenigheter