

AKTUELT

Gud gir, vi strever

Utfordringer og muligheter for en kirke i endring



AV KJETIL HAGA, AVD.SJEF SYKEHUSET ØSTFOLD,
DOMPROST I TØNSBERG FRA 01.02.17

kjethaga@online.no

Innledning

Den norske kirke har de senere årene vært gjennom en utfordrende reise. Utviklingen og endringene har hatt både teologiske, organisatoriske og ledelsesmessige implikasjoner. Kirken har gjennomført omfattende reformer, hatt stort fokus på demokratisering og har arbeidet med organisering og virksomhetsstyring som forberedelse til selvstendighet fra staten. Mye har skjedd på kort tid. Dette har vært en nødvendig utvikling, i betydelig grad under føringer fra overordnet og bevilgende myndighet. Kirken har imidlertid også utsatt seg for det man kan kalle selvpåførte utfordringer. Utviklingen har forløst både engasjement og utmattelse. Kirken har massive utfordringer foran seg. Samtidig er også mange slitne av det som ligger bak.

Gud gir, vi strever er i dette perspektivet en lett omskrevet formulering av tittelen på trosopp-læringsplanen *Gud gir, vi deler*, vedtatt av Kirke-møtet i 2009.¹

I denne korte artikkelen vil jeg reflektere omkring Den norske kirkes utvikling og endring gjennom tre hovedperspektiver:

1. Hva har vært bakenforliggende årsaker til den organisatoriske utviklingen i Den norske kirke gjennom de siste årene?

2. Hva har utviklingen resultert i, og hvilke utfordringer er blitt tydeliggjort?
3. Hvordan kan man gripe an disse utfordringene på veien videre?

Etter å ha arbeidet i kirken størstedelen av mitt yrkesliv, blant annet som menighetsprest og kirkefagsjef, har jeg de siste fire årene jobbet med store omstillingsprosesser i helsevesenet. Nytt sykehus i Østfold har vært bygget og tatt i bruk. Flere virksomheter er slått sammen; arbeidsmetoder er blitt endret; ansatte har både videreført gamle arbeidsoppgaver og samtidig fått nye.

I en virksomhet med 5000 ansatte har omstillingene vært krevende. En organisasjonspsykolog jeg samarbeider med, pleier å si følgende:

"I enhver endringsprosess er det avgjørende viktig at alle involverte til enhver tid kan svare mest mulig klart på følgende spørsmål:

- Hva skal vi gjøre?
- Hvorfor skal vi gjøre det?
- Hvordan skal vi gjøre det?

Hvis ikke både de som leder prosessene, og de som er involvert, kan svare noenlunde fornuftig på disse spørsmålene, da har vi et problem!"

Man skal alltid være varsom med å forenkles. Likevel mener jeg man må kunne spørre om noen av kirkens nåværende utfordringer skyldes

at man i en travel og innholdsmettet periode ikke har klart å avklare slike grunnleggende spørsmål godt nok. Kunne for eksempel gudstjenestereformen ha fått et annet utfall dersom man hadde avklart tydeligere hva man egentlig ønsket å oppnå, og hvordan man skulle få dette til?

På tross av at ikke alt har gått knirkefritt, har kirken likevel maktet å gjennomføre veldig mye på relativt kort tid. Det er definitivt grunn til å anerkjenne det. Samtidig kunne selvfølgelig ting ha vært gjort annerledes, og det er alltid nyttig å reflektere over morgendagens utfordringer i lys av gårsdagens erfaringer. Dermed over til mine tre hovedpunkter.

Utviklingstrekk i Den norske kirke

Utviklingen i Den norske kirke kan følges langs mange linjer. Uten å ha som ambisjon å gi noen uttømmende beskrivelse av dette vil jeg her peke på følgende faktorer som jeg mener har hatt vesentlig betydning:

- Krav til kirkelig mål- og resultatstyring som en konsekvens av kirkens offentlige finansiering.
- Krav til kirkelig demokratiutvikling som en konsekvens av kirkeforliket på Stortinget i 2008.
- Aksentuering av kirkens synodale dimensjon fremfor den episkopale.
- "Organisasjonering" av kirken.

Mål- og resultatstyring

Mål og resultatstyring er et element i den formen for virksomhetsstyring som på godt norsk kalles "New public management".² Fra sin unngangelse innenfor vareproduksjon på 1950-tallet fant den etter hvert veien til offentlig forvaltning og styring, med kjente internasjonale politiske eksponenter som Margareth Thatcher og Ronald Reagan.

I Norge fikk målstyringen gradvis større gjennomslag innenfor offentlig forvaltning fra midten av 1980-tallet. Frem til da hadde ramme- og regelstyring vært gjeldende prinsipp, men med målstyringens fremvekst ble den enkelte virksomhet gitt større frihet til å disponere midler innrettet mot overordnede mål.

Fra 1991 ble virksomhetsplanlegging gjort ob-

ligatorisk i alle statlige virksomheter, med pålegg om å utvikle planer med hovedmål og delmål.

Ettersom Den norske kirke er finansiert av offentlige midler, har denne styringsformen også fått stadig større fotfeste i kirken. I 2005 ble Jørgen Kosmo utnevnt til riksrevisor. Under hans ledelse skjerpet Riksrevisjonen fokus på måloppnåelse knyttet til forvaltningen av offentlige midler. Dette ga merkbare utslag innenfor offentlige virksomheter som skole, politi og helsevesen. Det samme skjedde altså i kirken. Ledelsen i departementets kirkeavdeling uttrykte for eksempel på et seminar i 2009 at Den norske kirke ville få en krone til sin virksomhet uten at man kunne dokumentere resultater. Dette er i tråd med offentlig forvaltnings-skikk blitt fulgt opp gjennom kirkens ansvarslinjer. På den måten har både Kirkerådet og bispedømmerådene i stadig sterkere grad blitt pålagt å ha fokus på måloppnåelse i sine statistikker og årsrapporter.

Særlig framtreddende ble mål- og resultatstyringen i forbindelse med implementeringen av trosopplæringsreformen, vedtatt av Stortinget i 2003. I den forbindelse ble dokumenterbare resultater satt i direkte sammenheng med å sikre nye midler årlig over Statsbudsjettet slik at reformen kunne nå ut til alle menigheter.

Demokratiutvikling

I 2008 inngikk samtlige partier på Stortinget en avtale om endringer i de grunnlovbestemte relasjonene mellom staten og Den norske kirke. Endringene skulle gi løsere bånd mellom stat og kirke, samtidig som målet var å videreføre og styrke Den norske kirke som folkekirke med en videreført offentlig finansiering. Et hovedelement i avtalen var at det skulle iverksettes en kirkelig demokratireform for å gi kirkens valgte organer styrket demokratisk legitimitet og forankring hos kirkemedlemmene. Kirkeforliket fikk umiddelbare følger for kirkevalget i 2009. Kirkevalget ble samorganisert med stortingsvalget, og det ble blant annet innført direkte valg til bispedømmerådene. Valgoppslutningen økte betydelig, fra 4,2 % i 2005 til 13,1 % i 2009.

Demokratiutviklingen i Den norske kirke har ikke bare hatt som mål å øke valgdeltakelsen.

Det har også vært et tydelig mål å sikre involvering og medvirkning i alle de store kirkelige beslutningsprosessene. Dette har blant annet medført at menighetsrådene har fått en stadig økende saksmengde, herunder en rekke tunge hørings saker. Senest ved Kirkemøtet i 2016 ble det lagt klare føringer for at menighetsrådenes innflytelse og beslutningsmyndighet skulle styrkes videre.³

Synodal tyngdepunktforskyvning

Den norske kirke har en flerdimensjonal oppbygning og struktur. Et utsagn fra Kirkemøtet i 2006 beskriver dette på en tydelig måte: "Dagens kirkeordning balanserer selvstendighet og samspill mellom sokn, biskop og rådsstruktur (kongregasjonalistisk, episkopal og synodal dimensjon). Kirkemøtet understreker at denne balansen må ivaretas i en kirkeordning hvor embetslinjen ikke er knyttet opp mot det statlige kirkestyret."⁴

I en luthersk kirke har balansen mellom disse dimensjonene ingen gitt fasit. En slik balanse er heller ikke statisk, og vektingen mellom disse elementene har variert gjennom kirkens historie. Fra 1814 da den danske og norske kirke skilte lag, har en rekke kirkelige reformer bidratt til å utvikle kirkelig selvstyre med råd på ulike nivåer. Menighetsråd ble opprettet ved lov i 1920, Bispedømmeråd i 1933, Kirkerådet i 1969 og Kirkemøtet i 1984. Et viktig veiskille var Kirke-loven av 1997 som overførte myndighet og økonomi til de kirkelige fellestrådene. De folkevalgte kirkelige rådsorganene har fått tillagt gradvis økt myndighet, dels gjennom delegasjon fra Kongen og dels ved lov.

Parallelt med rådsstrukturens fremvekst og myndiggjøring er biskopenes beslutningsmyndighet blitt svakere. Av Kirke-loven og vedtekter fremgår det at Bispedømmet nå primært har en samordnende rolle som kun skal behandle saker før selve vedtakene fattes av Kirkemøtet. Biskopene og Bispedømmet sitter altså i dag med liten reell beslutningsmyndighet. Biskopene har gjennom sin posisjon i bispedømmeråd og Kirkemøtet kun én stemme blant mange. Det samme gjelder for øvrig sokneprestene i sine respektive menighetsråd.

Utviklingen i Den norske kirke har gjennom

mange år ført til tyngdepunktforskyvninger mellom embete og råd. Tyngdepunktet i Den norske kirke ligger i dag helt tydelig langs den synodale akse, og beslutningsmessig kan man si at biskopene langt på vei er blitt marginalisert.

"Organisasjonering"

I tråd med utviklingen beskrevet ovenfor har kirken i stadig større grad utviklet seg i retning av å fremstå som en organisasjon. Dette har i noen henseender vært en naturlig og nødvendig utvikling. I likhet med andre aktører i samfunnet har kirken et ansvar for å forvalte midler, eiendommer, arbeidsgiveransvar etc. Dette må selvfølgelig gjøres på en strukturert og forsvarlig måte.

Innenfor organisasjonsteorien kan man skjelne mellom ulike nivåer i en virksomhet. Henry Mintzberg beskriver for eksempel fem ulike konfigurasjoner for å illustrere oppbygningen av en organisasjon.⁵ En forenklet måte å betrakte dette på er å dele en virksomhet inn i to nivå:

1. Et strukturnivå.
2. Et kjerneprosessnivå.

Strukturnivået dreier seg om formelle sider som må ivaretas på en ryddig måte, for eksempel arbeidsgiveransvar, økonomi og eiendomsforvaltning.

Kjerneprosessene er på den annen side de innholdsmessige kjerneoppgavene som virksomheten skal ivareta. I kirken vil dette være ting som de kirkelige handlingene og alt som kan være og styrke det kristelige liv i menighetene.

Slik jeg oppfatter det, har Den norske kirke utviklet seg stadig lengre i retning av å bli en organisasjon i begge disse dimensjonene. Det vil si at den ikke bare har utviklet organisatoriske trekk for å ivareta en god forvaltning på strukturnivå, men at også de innholdsmessige sidene av virksomheten planlegges og i stor grad oppfattes i et organisatorisk perspektiv.

Kirkens reform- og planprosesser kan forstås i et slikt lys, der kirken i stor grad har omfavnet allmenn organisasjonsteori i sin tilnærming og metode. Tiltroen til betydningen av å utvikle felles visjoner, mål og strategier har vært økende.

En bred rekruttering av kirkelige ledere med organisasjonsbakgrunn til både bispekollegiet

og kirkerådets administrasjon har trolig også vært en medvirkende årsak til at Den norske kirke har utviklet seg stadig tydeligere i retning av å fremstå som en organisatorisk størrelse, både på struktur og kjerneprosessnivå.

Effekter og utfordringer

Denne korte gjennomgangen har vist til noe av det som har vært med på å prege Den norske kirke gjennom de senere årene. Som sagt har en del av dette vært nødvendige forberedelser til skillet mellom stat og kirke. Jeg mener imidlertid at denne utviklingen også har påvirket kirkenes identitet og selvforståelse. Disse utfordringene må man komme til rette med for at Den norske kirke fremover både skal være en god virksomhetsforvalter og samtidig bevare sin konstituerende egenart. I den forbindelse vil jeg peke på følgende utfordringer og utviklings-trekk:

Dreining mot en instrumentell kirkeforståelse

Organisasjonsteoretikeren Torodd Strand beskriver to grunnleggende måter å oppfatte organisasjoner på:⁶

1. Organisasjoner som objektivt målbare fenomener med rasjonelle egenskaper.
2. Organisasjoner som subjektive sosiale konstruksjoner, organismer som tilpasser seg et miljø.

En organisatorisk størrelse vil aldri være enten det ene eller det andre i rendyrket form. Snarere er det snakk om hvilke grunntrekk som er mest fremtredende, og hvilken av disse to sidene som i sterkest grad blir vektlagt. I forlengelsen av Strand sin definisjon kan man beskrive det som at en organisasjon har både instrumentelle og institusjonelle trekk.

1. Den instrumentelle dimensjonen vil ha fokus på det rasjonelle og målbare.
2. Den institusjonelle dimensjonen vil ha større vekt på mening, kultur og tilslutning.

Mål- og resultatstyring er utvilsomt basert på en instrumentell organisatorisk grunnforståelse med vekt på rasjonalitet, kausalitet og kontrollerbarhet. Kirken må på sin side primært forstås innenfor en institusjonell organisatorisk for-

ståelsesramme. At den ofte beskrives som en organisme snarere enn en organisasjon, er et tydelig uttrykk for dette. Ved innføring av mål- og resultatstyring i kirken blir dermed et vesentlig spørsmål hva som da skjer når man innfører en instrumentelt basert metode i en institusjonell kontekst.

I en masteravhandling i 2010 analyserte jeg innføringen av mål- og resultatstyring i kirken og intervjuet blant annet kirkelige ledere.⁷ Jeg konkluderte med at kirkelige ledere prinsipielt og teologisk oppfatter kirken i et institusjonelt perspektiv. Samtidig påpekte jeg at innføring av strategidokumenter, mål- og resultatstyring gradvis vil kunne føre til en forskyvning av kirkenes organisatoriske selvforståelse fra det institusjonelle i retning av det instrumentelle.

Jeg tror fortsatt at veldig få vil hevde at kirken prinsipielt skal oppfattes instrumentelt. Samtidig forholder man seg i stor grad instrumentelt til dens organisering, ledelse og styring. Dersom man i teorien fastholder at kirken er noe, mens man for alle praktiske formål forholder seg til den som noe annet, vil dette over tid påvirke og endre oppfatningen av hva kirken egentlig er.

Tallenes mismodige tale

En av de største farene ved å forsterke en instrumentell forståelse av kirken er at man fort kan komme snublende nær en oppfatning av at det meste er opp til oss selv. Jeg mener vi kan se spor av dette dersom for eksempel synkende dåpstill primært forklares med mangel på gode strategier og arbeidsmetoder. Ut fra en rendyrket instrumentell-rasjonell tankegang vil det alltid være en logisk sammenheng mellom innsatsfaktorer og resultater, men skal kirken uten videre anvende en slik nådeløs logikk? Dersom ethvert manglende resultat eller synkende oppslutningstill fremover skal tillegges menneskelig tilkortkommenhet, er det et alvorlig spørsmål hvordan dette vil påvirke både kirkens arbeidere og forståelsen av hva som skaper vekst i Guds rike.

Trosopplæring utvikles nå i alle landets menigheter. Jeg har fulgt dette arbeidet tett som mentor gjennom mange år. Det jobbes iherdig, men veldig få steder er man i nærheten av å nå

ambisjonen om å treffe bredden av årskullene med 315 timers trosopplæring i alderen 0–18 år. Trosopplærere, menighetsråd, bispedømmeråd og kirkeråd skal samtidig rapportere på måloppnåelse. Presset på oppslutning øker samtidig som samfunnsutviklingen på mange måter trekker i en annen retning.

Kirkens svært ambisiøse mål, til dels fastsatt på bakgrunn av politiske forutsetninger for økonomiske overføringer, vil fremover være vanskelige å nå. Dette betyr ikke dermed at kirken skal gi opp å ha mål å strekke seg etter. Det betyr heller ikke at man skal gi opp prinsippet om å arbeide systematisk og sammenhengende, noe som har vært et grunnprinsipp i utviklingsfasen. Nei, det man må unngå er å påføre flere generasjoner av ansatte og frivillige mismot og nederlagsfølelse gjennom et unyansert fokus på mangelfull måloppnåelse. Hvordan man fremover skal forebygge mismot når resultatene kan komme til å utebli, vil være en massiv utfordring for en målstyrt kirke. Mismot og selvbebreidelser er verken oppbyggelig, motiverende eller rekrutterende til kirkelig tjeneste.

Styringsmessige begrensninger grunnet organisatorisk inkonsistens

En instrumentell tilnærming til organisatorisk styring forutsetter ikke bare størst mulig grad av forutsigbarhet og kontroll. Den forutsetter også i stor grad en konsistent og forpliktende organisasjonsstruktur. Den norske kirke har to arbeidsgiverlinjer og vil etter Kirkemøtets vedtak i 2016 også ha det i noen år framover.⁸ Den norske kirke har ingen konsistent ledelseslinje gjennom sin organisasjonsstruktur. For eksempel er det slik at bispedømmeråd, biskoper og proster er forpliktet på fastsatte mål og strategier, mens menighetsråd og prester ikke har samme grad av forpliktelse. Dette gjør arbeidet med mål og strategier langt mer komplisert enn i virksomheter med en klar ledelsesstruktur og gjennomgående grad av forpliktelse.

I sine gode intensjoner om å samles om felles visjoner og mål kan det virke som om Den norske kirkes besluttende organer ikke helt har tatt dette på alvor. For eksempel har mange bispedømmeråd vedtatt mål og strategier for menigheter som strengt tatt ikke er underlagt deres

styring eller er forpliktet på deres beslutninger. Den norske kirke ledes ovenfra, men har samtidig sterke kongregasjonalistiske trekk med tydelig autonomi nedenfra. Denne organisatoriske kompleksiteten gjør at mulighetene for styring og kontroll tross alt både er og skal være begrenset.

Tilbake til nye former for regler

Da målstyring opprinnelig ble innført, var hensikten at man skulle løses fra tidligere rigid regelstyring og gis frihet til å styre mot overordnede mål. For å kontrollere måloppnåelse ble det i imidlertid kjølvannet av denne utviklingen raskt utviklet omfattende kontrollsystemer. Det som i utgangspunktet skulle representere frihet fra tidligere regelstyring, utviklet seg i realiteten raskt til en ny form for regelstyring, bare i en annen innpakning.

I både gudstjenestereformen og trosopplæringsreformen kan man gjenfinne spor av dette. Intensjonen var å gå bort fra overordnede rammeplaner og gi frihet til lokal beslutning og tilpasning. Samtidig fastslo man at det måtte ivaretas et overordnet ansvar for læreinnehold og kvalitet. Dermed ble det utviklet omfattende prosedyrer for innsendelser, kontroll og revisjon. Litt forenklet sagt overlot man mye til lokalt selvstyre, men det lokale selvstyret måtte igjen kontrolleres av en overordnet myndighet.

En ting er at dette er en klassisk oppskrift på byråkratiekst. En annen ting er at man enkelte steder som følge av dette har opplevd seg mer bundet enn tidligere, for eksempel i forhold til gudstjenestene. Tidligere var det vanlig praksis mange steder å tilpasse liturgiene ut fra lokale behov og kirkeårets tider. Nå meldes det fra enkelte menigheter at den type fleksibilitet ikke lenger utvises. Dersom noe ikke er vedtatt i lokal grunnordning, kan det heller ikke gjennomføres. En slik nyskapt rigiditet var neppe hensikten da reformen ble initiert.

De offentlige pengenes pris

I kirkeforliket i 2008 ble det besluttet at Den norske kirke fortsatt skulle understøttes økonomisk gjennom offentlig finansiering. Spørsmålet er imidlertid hvilke føringer som vil følge disse midlene, og hvor fri kirken egentlig vil

være i sine målsetninger og disposisjoner.

Gjennom Kulturdepartementets høring *Staten og Den norske kirke – et tydelig skille* kom det høsten 2014 inn nær 500 høringsuttalelser. Departementets høringsnotat inneholdt et element av stor betydning for morgendagens kirke, som tilsynelatende ikke ble kommentert i noen av høringsuttalelsene. I avsnittet om vilkår for bruken av offentlig tildelte midler skrev departementet følgende: "Generelle vilkår som ellers følger av økonomiregelverket i staten, er omtalt under kapittel 10, der det framgår at staten fortsatt vil angi målene for bevilgningene, stille krav til resultatrapportering og påse at økonomiforvaltningen er forsvarlig."⁹

Forsvarlig økonomiforvaltning vil ingen være uenige i at er viktig å ivareta. Mer overraskende var det imidlertid at verken kirkeråd, biskoper, bispedømmeråd, fellestråd eller menighetsråd så ut til å oppfatte en fristilt kirke med mål definert av staten som et problematisk paradoks, selv om statens mulighet for styring begrenses av Grunnlovens § 16 om religionsfrihet. Dersom en fristilt kirke fortsatt skal være målstyrt av staten, må man i hvert fall kunne si at kirkens offentlige finansiering vil ha sin pris.

Det kirkelige demokratiets dysfunksjonalitet

Det har, som nevnt ovenfor, vært en klar forutsetning at den norske kirke på vei mot eget selvstyre skulle videreutvikle og styrke sitt demokrati. Selv om det i lang tid har vært et tydelig fokus på demokratiutvikling i Den norske kirke, er det grunn til å stille spørsmål ved om det under demokratiets fane i realiteten er blitt liggende for stor beslutningstvingde i de kirkelige administrasjonene. Dette gjelder særlig i Kirkerådets administrasjon, men man kan også se tendenser til det samme på regionale og lokale nivå.

Paradokset kan beskrives slik: I arbeidet med å gjøre kirken mer demokratisk er stadig flere og mer omfattende saker blitt overlatt til behandling i valgte råd som ikke nødvendigvis har hatt tilstrekkelig verken kompetanse eller kapasitet til å håndtere saksmengden. Omfanget av saker man har skullet ta stilling til, har vært massivt. Flere menighetsrådsmedlemmer har gitt uttrykk for at de er blitt forelagt saker som de

egentlig har hatt begrensede forutsetninger for å kunne mene noe om. Eksempler på dette har vært detaljerte kirkerettslige spørsmål knyttet til fremtidig kirkeordning, og fagteologiske vurderinger knyttet til gudstjenestereformen. Når demokratisk valgte råd på en slik måte overvelder av dokumenter og saker, er det et kjent organisatorisk faktum at den reelle makten blir liggende hos administrasjonen og dem som saksbehandler. Hvis dette er en representativ beskrivelse, kan man snakke om at kirken til en viss grad har utviklet en form for skinndemokrati.

Reformenes bidrag til fragmentering og fremmedgjøring

Verdier som fleksibilitet og involvering er moderne honnørord som mange vil gi sin tilslutning til, og få i dag vil være prinsipielt uenige i. Disse grunnverdiene har vært premissgivende og har preget de siste årenes kirkelige reformer. Utviklingen med slike grunnverdier har imidlertid gått på bekostning av enheten og gjenkjenneligheten i kirken. Gudstjenestereformen er det tydeligste eksempelet på dette.

Gjennom de siste årene har jeg vært vikarprest og til gudstjeneste i mange forskjellige menigheter i flere bispedømmer. Man kan få et inntrykk av at utviklingen har ført til at det er tilnærmet like gudstjenester de fleste steder, men ikke helt like gudstjenester noen steder. I en tid der kirkegjengere er mere mobile, og mangfoldet i samfunnet øker, er det grunn til å spørre om gudstjenestereformens grunnlagstenkning har vært feil grep til feil tid.

For en tid tilbake satt jeg på en gudstjeneste ved siden av en ungdom som hadde vært der nok ganger til å ha lært seg sitt Kyrie og Gloria. Nå var alt nytt; det var vanskelig å se tekstene på skjermen langt der framme, og deltakelsen var tilsvarende lav. Han kommenterte litt underveis, og syntes det var rart at alt det kjente var byttet ut. Da vi omsider kom til den nye Herrens bønn bøyde han seg mot meg og sa på uærbødig ærbødig vis: "Du, de har til og med kødda med Fader Vår." Fremmedgjøringen opplevdes med andre ord som total.

En kritisk vurdering av gudstjenestereformen vil være å hevde at den har fremmedgjort mange av de kirkevante og ikke vært så fornyende at de

kirkeuvante har funnet veien. Intensjonene om å ta på alvor henstillingen fra Ungdommens kirkemøte i 2003, om å innføre en mer fleksibel gudstjenesteordning, har vært god, men resultatet vil de færreste si at er blitt som man hadde ønsket. Selvfølgelig har "Noe falt i god jord", som var tittelen på reformens evaluering.¹⁰ Spørsmålet er imidlertid om disse positive effektene kunne ha vært oppnådd gjennom langt enklere virkemidler og med langt færre skadevirkninger dersom man hadde valgt en mindre fragmenterende tilnærming.

Veien videre

Det er som regel enklere å påpeke feil og mangler i ettertidens klare lys enn å komme med konkrete og fremtidsrettede løsningsforslag. I dette siste avsnittet vil jeg forsøke å løfte frem noen grunnleggende prinsipper som neppe vil løse alt, men som jeg mener vil kunne komme i rette med noen av de utfordringene jeg her har påpekt.

Prinsipp 1: Kirkelig organisering og arbeidsmetodikk må sikre at kirkens institusjonelle egenart ivaretas

Ingen vil være uenige i at det er både viktig og legitimt å arbeide planmessig og strategisk i kirken. Man må imidlertid i tiden fremover la seg utfordre til å finne en bedre balanse mellom kirkens instrumentelle og institusjonelle dimensjoner. Med den tilnærmingen til kirkelig ledelse, som jeg har beskrevet ovenfor, mener jeg at risikoen for at den skal bli for instrumentell, nå er større enn risikoen for at den skal bli for usystematisk og ustrukturert. Dersom kirken utvikler seg videre i retning av en organisasjon med rasjonelle styringsprinsipper, vil det kunne gå på bekostning av de kirkelige dimensjoner som verken kan eller skal la seg målstyres.

En av de største farene ved en slik utvikling er man indirekte kan komme til å kommunisere at det meste er opp til oss selv, våre egne planer og strategier. Dersom det er dette som representerer praksis, hjelper det lite om man prinsipielt og teologisk fastholder noe annet. I kirken skal man arbeide, men det må også finnes hvile i at kraften og veksten kommer fra et annet sted. Dessuten må vekst i Guds rike aldri forveksles

med matematikk. Gleden over den ene av de ti, eller omsorgen for den ene av de nittini, representerer bibelske forbilder og perspektiver som løfter horisonten bort fra tellingens nådeløse logikk og gir dyp mening til det som i menneskelige øyne kan virke både smått og unnselig.

Når Paulus skriver: "Jeg plantet, Apollos vannet, men Gud ga vekst,"¹¹ gir dette helt andre perspektiver på sammenhengen mellom innsats og resultater enn hva en moderne instrumentell-rasjonell organisasjonsoppfatning representerer. Å ivareta dette perspektivet handler om langt mer enn metode. Det som står på spill, er selve kirkens konstituerende egenart og den dype erkjennelse at det er Gud alene ved sin Hellige ånd som kan skape tro og vekst.

Når det gjelder kirkens organisering, er den, som vi har berørt ovenfor, ikke stringent med klare beslutningslinjer fra øverste nivå og nedover. Kirken rommer et mangfoldig fellesskap, ikke minst basert på et frivillig engasjement som er nært knyttet til både overbevisning og motivasjon. Kirkens medlemmer lar seg ikke nødvendigvis styre av overordnede planer, og motivasjon lar seg definitivt ikke alltid utløse av detaljerte mål i et plandokument.

Kirken bør ha mål å strekke seg etter, men disse målene må være åpne nok til at det er rom for å skape tilslutning og motivasjon uten for detaljert og rigid kontroll.

Alle disse perspektivene gjenfinnes tydeligere i en institusjonell enn i en instrumentell forståelsesramme. Det er derfor vesentlig at kirken bevarer og videreutvikler sin institusjonelle egenart parallelt med utviklingen av god struktur og effektiv forvaltningspraksis.

Innføring av mål- og resultatstyring er ikke noe som kirken primært har valgt selv. Mange offentlige institusjoner jobber i dag med å redusere eller begrense omfanget av denne styringsformen. Det er ingen grunn til at kirken i årene fremover skal forsøke å være "best i klassen" for å bekrefte at den makter å styre i eget hus. Kirkerådet må selvfølgelig etablere en forvaltningspraksis som ikke setter de offentlige overføringene i fare, men man må også kunne ta til motmæle mot eventuelle krav til forvaltning og virksomhetsstyring som til forveksling sidestiller en fristilt kirke med en hvilken som helst offentlig

virksomhet.

I beste fall kan mål- og resultatstyring i en moderert form bidra til god forvaltning av kirkelige ressurser på strukturnivå. I verste fall og i overdreven bruk kan den føre til at det ikke bare er kirken som utformer mål, men at målene også former kirken. Enkelt sagt bør Den norske kirke fremover sørge for å fremstå som en kirke med organisatoriske trekk, ikke som en organisasjon med kirkelige trekk.

Prinsipp 2: Kirken bør gjøre ting så enkelt som mulig og utbalansere sin beslutningsstruktur

Man må regne med at ressursituasjonen i Den norske kirke blir krevende i årene som kommer. Statsbudsjettet for 2017 bærer bud om at Den norske kirke ikke vil få de rammebetingelsene som man selv mener at det vil være behov for. I tillegg må man påregne at en sannsynlig fremtidig reduksjon i medlemstall vil føre til press på overføringene. Det jobbes nå iherdig for at Den norske kirke skal få så gode rammebetingelser som mulig fra det offentlige. I tillegg utredes det om man også bør arbeide med andre finansieringskilder. Uansett utfallet av dette er det ingen tvil om at Den norske kirke fremover vil bli nødt til å husholdere godt med sine midler. I den forbindelse kan det være en viktig rettesnor å gjøre ting så komplisert som nødvendig, men så enkelt som overhodet mulig.

Etter regjeringsskiftet i 2013 ble det flagget høyt og tydelig at Norge skulle avbyråkratiseres. Det viser det seg at dette er en svært krevende oppgave, ikke minst fordi byråkrati som er innarbeidet, over tid har en egen evne til å forutsette egen eksistensberettigelse.

Den norske kirke skal nå som selvstendig kirke utvikle både sin organiseringsform og sin forvaltningspraksis. Dette bør organiseres så enkelt som mulig med én gang. Strukturen bør ikke være for omfattende. Omstendelige godkjenningprosesser som genererer ressurser på flere nivå, bør reduseres til et minimum. Voluminøse høringsprosesser bør forenkles. Det bør ikke være en forutsetning for å ivareta demokratiet at absolutt alle skal kunne uttale seg om absolutt alt. Det vil ikke bety at man må ta skritt i udemokratisk retning, men det betyr at man i

større grad må kunne forholde seg til prinsippet om representativt demokrati.

På Kirkemøtet i 2016 ble følgende vedtatt: "Det er et mål å redusere ressurser som brukes på administrasjon på alle nivå, til fordel for lokal aktivitet som nærer det kristelige liv i soknet."¹² For at dette skal bli noe mer enn gode intensjoner, må man gå veldig konkret til verks. Jeg mener for eksempel at trosopplæringens godkjennings- og rapporteringsordninger er noe man bør forenkle, likeså krav til vedtak, godkjenning og revisjon av lokale grunnordninger for gudstjenester. Dette kan løses ved å vedta enkle felles ordninger og planer som gjelder for alle, som alle er forpliktet på, og som samtidig gir tilstrekkelig rom for lokal tilpasning uten krav om byråkratisk behandling på flere nivå.

Kirkemøtet i 2016 var tydelige på at menighetsrådenes rolle skal styrkes fremover.¹³ Det store spørsmålet er hvordan man skal kunne få til dette uten at menighetsrådene drukner i en saksmengde som de ikke har kapasitet til å håndtere.

Det samme gjelder Kirkemøtets svært omfattende saksmengde i forhold til disponibel møtetid på én uke i året. Slik det er i dag, er ikke kirkens demokrati velfungerende nok. Når både menighetsrådene og Kirkemøtet har for mange og detaljerte saker, blir resultatet at administrasjonenes makt blir større. Dersom man ytterligere øker antall saker til demokratisk behandling, er det fare for at denne utviklingen vil eskalere.

Jeg mener at disse utfordringene bør sees i sammenheng med biskopenes svekkede rolle og at den samlede løsningen på utfordringene er å forskyve noe beslutningsmyndighet mellom kirkens synodale og episkopale organ. På den måten vil man i gi biskopene et klarere mandat og tydeliggjøre kirkens episkopale dimensjon i beslutningsstrukturen. Man vil dermed gi biskopene en tydeligere rolle samtidig som man også i praksis vil styrke rådenes reelle innflytelse ved at de får realistiske muligheter til å behandle og beslutte de sakene som de faktisk er satt til å forvalte.

En utjevning av innflytelse mellom det synodale og det episkopale vil etter min oppfatning ikke være et skritt i mindre demokratisk retning.

Det vil tvert imot klargjøre rollene og først og fremst redusere den administrative maktutøvelsen, noe som bør være en ønsket utvikling. Kirkemøtet i 2016 ga Kirkerådet i oppdrag å utrede Bispemøtets rolle i ny kirkeordning.¹⁴ Det blir interessant å se hvordan kirkerådets administrasjon som i dag selv utgjør en tung maktfaktoren i kirken, vil gripe an en slik utredningsoppgave.

Prinsipp 3: Kirken bør gjenfinne sin enhet og gjenkjennelighet

Behovet for å gjenfinne enheten og gjenkjenneligheten i kirkens ordninger og praksis er betydelig. Dette anliggendet mener jeg kan begrunnes både kirkeordningsmessig, strategisk og ressursforvaltningsmessig. Intensjonene med kirkens reformer har vært gode, men tanken om at alle selv skal utvikle sine egne liturgier og planer, har vært en feilslått strategi som man burde rette opp igjen så snart som mulig.

Vi lever i en tid der mangfoldet, det flerkulturelle og mobiliteten øker. I en slik tid er det viktig med gjenkjennelighet og å forsterke det som binder sammen. Dette betyr på ingen måte at det ikke skal være rom for lokale uttrykk og tilpasninger, men kirken trenger en kjerne av det som er gjenkjennelig, og som skaper en felles tilhørighet.

Ordningene med en rekke alternativer, omstendelige godkjenningssystemer og detaljerte rapporteringssystemer bør gjøres om. Det kan vedtas enkle, tydelige ordninger som er gjenkjennelige i hele kirken, som er enkle å forholde seg til for menighetene, og som reduserer omfanget av ressurskrevende byråkrati.

Den norske kirke bør kunne ha en felles kjernegudstjeneste som alle kjenner seg igjen i uansett hvor man går til gudstjeneste. Den bør være kort og enkel omkring hovedelementene Ordet, Dåpen og Nattverden. Hvordan de enkelte menigheter så vil ramme inn denne kjernegudstjenesten med lokale uttrykk og former, bør menighetsrådene stå fritt til å avgjøre, uten byråkratisk og omstendelig behandling på flere nivå. På den måten kan det stedegne ivaretas uten å ødelegge enheten.

Man kan også samles om en felles dåpsopplæringsplan for Den norske kirke, med et kjer-

neinnhold basert på klassisk katekismestoff, bibeltekster og salmer. Hvordan den enkelte menighet så utvikler og utfolder dette gjennom tiltak, kan vurderes ut fra lokale forhold og være opp til den enkelte menighet. Ressurskrevende prosesser kan på en slik måte gjøres enklere; engasjementet kan spisses, og fokus kan rettes mot iverksettelse og gjennomføring av de lokale tiltakene.

Mye taler for en snarlig revidering og forenkling av de kirkelige reformene.

Når kommende evalueringer skal gjennomføres, er det å håpe at det vil finnes både vilje og mot til å foreta grunnleggende endringer. Jeg tror ikke nødvendigvis at morgendagens dom over de kirkelige reformene vil bli så streng ut fra intensjonene, for de har vært gode. Jeg tror imidlertid det kan bli stilt store spørsmål ved hvorfor man ikke tok raskere og tydeligere grep da man så hvilken vei dette utviklet seg.

Konklusjon

Jeg refererte innledningsvis til betydningen av å kunne svare ut de enkle kjernespoørsmålene *Hva, Hvorfor og Hvordan?*

I tråd med dette vil jeg oppsummere mine refleksjoner på følgende måte:

Hva bør prege utviklingen i Den norske kirke fremover?

Kirken bør foreta tyngdepunktforskyvninger fra det instrumentelle mot det institusjonelle, fra det omstendelige mot det enkle og fra det fragmenterende mot det samlende. Man bør dessuten gjenfinne en bedre balanse mellom kirkens synodale og episkopale dimensjoner og funksjoner.

Hvorfor bør man gjøre dette?

Det er både teologiske og organisasjonsteoretiske grunner for dette, samtidig som det vil bidra til en fremtidsrettet og god forvaltning av kirkens begrensede ressurser.

Hvordan skal man gjøre dette?

1. Utvikle organisering og ledelse i en selvstendig kirke som sikrer god forvaltning, men som tydelig ivaretar at kirkens kjerneoppgaver verken kan eller skal målstyres

som i en alminnelig offentlig virksomhet.

2. Redusere byråkrati gjennom å forenkle omstendelige planprosesser, godkjenningsrutiner og rapporteringsstrukturer.
3. Forenkle beslutningsprosesser og styrke både det reelle demokratiet og bispeembetet ved å revidere fordelingen av beslutningsmyndighet mellom råd og embete.
4. Vedta en samlende kjernegudstjeneste og rammeplan for dåpsopplæring slik at kirkens enhet kan bevares samtidig som lokal frihet uten byråkratisk kontroll kan ivaretas.

Litteratur

- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E.: Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo, Gyldendal, 2004.
- Botvar, Pål Ketil og Olavsson Mosdøl, Hallvard: Noe falt i god jord. Oslo: KIFO Rapport 2014:2.
- Christensen, Tom m.fl.: Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget, 2004.
- DiMaggio, Paul J. and Powell, Walter W.: The iron cage revisited. *American Sociological Review*, vol 42, no.2, april 1983.
- Drucker, Peter F.: *The practice of management*. Oxford: Elsevier, 2007.
- Haga, Kjetil: Å skape det som nevnes, -mål resultater og

- ledelse i kirkelig virksomhet. Masteravhandling, Høgskolen i Østfold, 2010.
- Kirkemøtet for den norske kirke, sak 08/06: Staten og den norske kirke. Oslo: Kirkerådet, 2006.
- Kirkemøtet for Den norske kirke, sak 08/16: Veivalg for fremtidig kirkeordning. Oslo: Kirkerådet, 2016.
- Kirkerådet: Gud gir, -vi deler. Oslo: Kirkerådet, 2010.
- Kirkerådet: Kirkens embete og råd. Oslo: Kirkerådet, 1986.
- Kirkerådet: Lovsamling for den norske kirke. Oslo: Kirkerådet, 2012.
- Kulturdepartementet: Høring – Staten og Den norske kirke – et tydelig skille. Oslo: Regjeringen, 2014.
- Mintzberg, Henry: *The structuring of organizations* Illinois: Pearson, 1979.
- Strand, Torodd: *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget, 2007.

Noter

- 1 Kirkerådet, 2010.
- 2 Ref. Haga, 2010: 12ff.
- 3 Kirkemøtesak KM 08/16.
- 4 Fra Kirkemøtesak KM 08/06, NOU 2006:2 *Staten og Den norske kirke*.
- 5 Bolman og Deal, 2004: 98.
- 6 Strand, 2007: 246ff.
- 7 Haga, 2010: 7off.
- 8 Ref. Kirkemøtesak KM 08/16.
- 9 Kulturdepartementet, 2014: 55.
- 10 Botvar og Mosdøl, 2014.
- 11 Bibelen, 1 Kor 3,6.
- 12 Kirkemøtesak KM 08/16.
- 13 Kirkemøtesak KM 08/16.
- 14 Kirkemøtesak KM 08/16.

Sammendrag

Artikkelen tar utgangspunkt i Den norske kirkes utvikling gjennom de siste årene, gjennom en rekke reformer, på vei mot selvstendighet fra staten. Den belyser hvilke faktorer som har påvirket utviklingen, hvilke utfordringer dette har aktualisert, og prinsipper som kan bidra til å løse utfordringene. Artikkelen omhandler det faktum at store deler av den kirkelige utviklingen har vært styrt av allmenne organisatoriske forvaltningsprinsipper. Dette har påvirket kirken selvforståelse og egenart samtidig som risikoen for byråkratiekst har økt. Den norske kirke må fremover ivareta sitt virksomhetsansvar etter gode forvaltningsmessige prinsipper, men den bør gjøre det så enkelt som mulig og sikre at den bevarer sin konstituerende egenart. Den norske kirke bør fremstå som en kirke med organisatoriske trekk, ikke som en organisasjon med kirkelige trekk.