



**Hvordan forstås ledelse og organisasjon i de  
sentralkirkelige organer i utviklingen av ny kirkeordning  
for Den norske kirke?**

*En dokumentanalyse av høringsdokumentet «Veivalg for  
fremtidig kirkeordning», hørings svar og behandling av saken  
på Kirkemøtet*

Helge Kollerøs Nylenna

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 22807

28. april 2019

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

# Sammendrag

Denne oppgaven søker å besvare spørsmålet om hvordan organisasjon og ledelse forstås i de sentralkirkelige organene i Den norske kirke, i forbindelse med utarbeidelsen av ny kirkeordning. Det er en deskriptiv oppgave i det den søker å identifisere og kartlegge holdninger og ideer blant sentrale aktører i kirken.

Utgangspunktet for studien har vært Harald Askelands system, instrument, institusjon og assosiasjons-modell, Henry Mintzbergs fem organisasjonelle strukturer samt Philip Selznicks forståelse av institusjonelt lederskap. Gjennom tre forskningsspørsmål knyttet til disse teoriene har jeg plassert Kirkerådet, Bispemøtet, Presteforeningen og KA inn i Askelands tabell, se hvordan mål og struktur henger sammen slik Mintzberg beskriver det, og om de legger seg på en administrativ eller institusjonell ledelsesforståelse slik Selznick skiller mellom disse to ledelsesformene.

Oppgaven har brukt dokumentanalyse som metode, med en induktiv analysemetode. Det vil si at jeg har tatt utgangspunkt i teoriene, for deretter å applisere de på dokumentene. Det er høringsprosessen knyttet til dokumentet Veivalg for fremtidig kirkeordning som har vært gjenstand for analyse, og i tillegg til selve høringsdokumentet har jeg analysert høringsvar og tre utredninger som lå til grunn for høringsdokument og høringsvar.

Funnene viser at de fire aktørene, Kirkerådet, Bispemøtet, Presteforeningen og KA, har ulike organisasjonsforståelse. Bispemøtet og Presteforeningen har en tydeligere institusjonell forståelse som legger større vekt på tradisjoner, verdier og historie enn Kirkerådet og KA, som har en mer formålsrasjonell tilnærming. Det er allikevel vanskelig å plassere aktørene i rene kategorier. Videre viser jeg at alle likevel viser en sammenheng mellom mål og strukturer, men at disse er ulike ettersom målene ikke er det samme. Ettersom aktørene har forskjellige mål blir strukturene også ulike. Dette kan igjen sees i sammenheng med at administrativ og institusjonell ledelse vektlegges ulikt.

Et spørsmål som melder seg etter denne analysen er om interessentperspektivet er avgjørende: Alle aktørene forfekter en organisasjonsmodell som gjør at deres rolle og myndighet vil styrkes i en ny kirkeordning.

# Forord

Kirken er et trosfellesskap, ikke et meningsfellesskap heter det. Det er i hvert fall sant når det kommer til kirkeordningsarbeid. Når Den norske kirke skal tegne opp organisasjonskartet på nytt, i forbindelse med selvstendigjøringen fra staten, virker det som det er like mange meninger om hvordan kirken bør organiseres som det er bøker i Bibelen.

Kirkeordningsarbeidet skaper allianser mellom personer som ellers står langt fra hverandre teologisk, men viser også hvor vanskelig det er å gjennomføre kompliserte prosesser i et åpent demokrati. Om det ikke er slik at flere kokker skaper mer søl, så er det i hvert fall ikke slik at å samtale åpent og reflektert om et tema gjør at man blir enige.

Våren 2019 står kirkeordningsarbeidet i Den norske kirke i stampe. Kirkemøtet vedtok i mars 2019 en midlertidig kirkeordning som i all hovedsak viderefører dagens ordning. Alle er tilsynelatende enige om at det haster med å få plass en ny, permanent ordning, men det er fremdeles i det blå hvordan en slik ordning vil se ut. Prosessen knyttet til høringsdokumentet *Veivalg for fremtidig kirkeordning*, som denne oppgaven tar utgangspunkt i, virker å være lagt på is. Kirkemøtet vedtok i 2019 å be Kirkerådet så snart som mulig å fremme et forslag om ny kirkeordning. Hva som kommer, og når det kommer? Den som lever får se.

Jeg er selv er ansatt i Bispemøtet, og til dels involvert i kirkeordningsarbeidet. Arbeidet med denne masteroppgaven ga meg en mulighet til å dykke dypere inn motivene og beveggrunnene til aktørene som preger kirkeordningsarbeidet. Hvorfor mener aktørene det de gjør? Om denne oppgaven ikke nødvendigvis skaper en «aha-opplevelse» blant de som står tett på kirkeordningsarbeidet, håper jeg at den makter å identifisere og artikulere de tendensene som gjør seg gjeldende, i hvert fall hva gjelder de sentralkirkelige organene.

Jeg ønsker å takke veilederne mine Frank Grimstad og Arild Wæraas for gode og nyttige innspill underveis i arbeidet. Også gode tilbakemeldinger fra veiledningsgruppa under ledelse av Stephen Sirris har vært kjærkomment. Videre har Magne Nylenna gjort et stort arbeid i å finlese oppgaven og komme med gode råd. En takk også til Bispemøtet som har lagt til rette for at jeg kunne skrive denne oppgaven.

*April 2019, Helge Nylenna*

# Innholdsfortegnelse

1	Bakgrunn med problemstilling .....	1
1.1	Begrepsavklaring .....	2
1.1.1	Ledelse .....	2
1.1.2	Organisasjon .....	2
1.1.3	Sentralkirkelige organer .....	3
1.1.4	Kirkeordning .....	4
1.2	Avgrensninger .....	4
1.3	Den norske kirke som organisasjon .....	5
1.3.1	Gjeldende organisering av de sentralkirkelige organer i DNK .....	5
1.3.2	Den historiske utviklingen av DNK som organisasjon .....	7
1.3.3	Kongresjonalistisk, synodal, episkopal .....	7
1.3.4	Embete og råd .....	9
2	Teori .....	11
2.1	System, instrument, institusjon og assosiasjon .....	11
2.1.1	System .....	13
2.1.2	Instrument .....	13
2.1.3	Assosiasjon .....	14
2.1.4	Institusjon .....	14
2.2	Mintzberg: Structures in Fives .....	15
2.2.1	Enkel struktur .....	16
2.2.2	Maskinbyråkratiet .....	17
2.2.3	Profesjonelt byråkrati .....	17
2.2.4	Divisjonalisert struktur .....	18
2.2.5	Ad-hoc-krati .....	19
2.3	Philip Selznick: Leadership in administration .....	20
2.3.1	Organisasjon og institusjon .....	20
2.3.2	Den institusjonelle lederen .....	21
2.4	Nyere forståelse av institusjonell ledelse .....	23
3	Metode .....	26
3.1	Valg av metodisk tilnærming .....	26
3.2	Valg av datainnsamlingsmetoder .....	26

3.3	Kildevalg.....	27
3.4	Analysemetode .....	29
3.5	Drøfting av reliabilitet og validitet.....	30
3.6	Metoderefleksjon.....	31
3.7	Forskningsetiske sider .....	31
3.8	Forskningsspørsmål .....	32
4	Gjennomgang av materialet.....	33
4.1	Veivalg for fremtidig kirkeordning .....	33
4.1.1	Organisering av sentralkirkelige organer .....	34
4.2	Hørings svar .....	38
4.2.1	Høringsoppsummering.....	38
4.2.2	Hørings svar fra KA.....	40
4.2.3	Hørings svar fra Presteforeningen .....	42
4.2.4	Hørings svar fra Bispemøtet.....	44
4.3	Behandling i Kirkerådet.....	45
4.4	Behandling på Kirkemøtet .....	46
4.5	Andre dokumenter .....	46
4.5.1	Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i DNK .....	47
4.5.2	Ledelse i folkekirken.....	50
4.5.3	Kjent inventar i nytt hus.....	52
5	Analyse og drøfting.....	54
5.1	Plassering av de ulike aktørene .....	54
5.1.1	Kirkerådet – formålsrasjonell premissleverandør.....	54
5.1.2	KA – formålsrasjonalitet som nedtoner embetet .....	55
5.1.3	Presteforeningen – institusjonalisme som nedtoner rådet.....	56
5.1.4	Bispemøtet – institusjonell vektlegging av embetet .....	57
5.2	Sammenheng mellom strategi, mål og organisasjon .....	59
5.2.1	Kirkerådet – profesjonelt byråkrati.....	61
5.2.2	KA – divisjonalisert struktur .....	61
5.2.3	Presteforeningen – divisjonalisert og profesjonelt byråkrati.....	62
5.2.4	Bispemøtet – divisjonalisert struktur .....	63
5.3	Ledelsesforståelse.....	63
5.3.1	Kirkerådet – både administrativ og institusjonell ledelse .....	64

5.3.2	KA – administrativ ledelse .....	64
5.3.3	Presteforeningen – institusjonell ledelse.....	65
5.3.4	Bispemøtet – institusjonell ledelse .....	65
6	Oppsummering og konklusjon.....	67
6.1	Interessentperspektivet.....	69
6.2	Konklusjon .....	71
	Litteraturliste .....	72





# 1 Bakgrunn med problemstilling

Den norske kirke skal etter skillet mellom stat og kirke utforme en ny kirkeordning. Det vil si at organisasjonskartet skal tegnes på nytt.

Frem til 2017 var deler av Den norske kirke organisert som statlige etater (blant annet Kirkerådet og bispedømmene) og det var Stortinget som vedtok kirkeordningen gjennom kirkeloven. Organisasjonsstrukturen og ledelseslinjene i kirken ble derfor bestemt av Stortinget. Fra 1. januar 2017 er Den norske kirke (DNK) skilt fra staten og opprettet som eget rettssubjekt. DNK er dermed ikke lenger å regne som en statlig etat, men heller som en ordinær organisasjon. Det er ventet at Stortinget, gjennom en kortfattet rammelov om Den norske kirke, som trolig skal vedtas i Stortinget i løpet av høsten 2019, vil legge noen føringer for hvordan kirken skal se ut i framtiden. Men i all hovedsak står kirken etter 2017 fritt til å selv velge hvordan de vil definere sin organisasjonsstruktur.

Arbeidet med å etablere en ny kirkelov, som skal vedtas av Kirkemøtet, det øverste representative organ i DNK, og som vil fastsette organisasjonsstrukturen, har pågått i mange år. Det er Kirkemøtet gjennom Kirkerådet, som leder DNK på nasjonalt nivå mellom Kirkemøtene, som leder denne prosessen. I løpet av arbeidet har likevel mange stemmer kommet til orde for å ytre hva slags strukturer og modeller de ser for seg. Det har vært gjennomført høringer, og ulike organer har nedsatt arbeidsgrupper til å gjennomføre utredninger.

Slik det vil være i åpne, demokratiske prosesser, gir også prosessen med etablering av ny kirkeordning rom for at ulike forståelser og synspunkt kommer til syne. Det er ikke enighet om hvordan kirken bør organiseres i fremtiden. Uenigheten omhandler særlig hvordan DNK skal organisere arbeidsgiveransvaret på et lokalt nivå, men det handler også om arbeidsfordeling og om hvem som skal ha myndighet for hva på sentralt nivå.

Problematikken knyttet til todelt arbeidsgiveransvar og ledelse på lokalt nivå i kirken har vært gjenstand for mye forskning, og det er levert mange masteroppgaver med dette som tema for masterstudiet i verdibasert ledelse. Det er imidlertid gjort mindre på å se på hvordan de sentralkirkelige organene forstås og behandles i kirkeordningsarbeidet. Toppledelsen i kirken, og hvordan den skal organiseres med all sin makt og myndighet, har dermed ikke i like stor grad som lokalledelse vært gjenstand for en analytisk tilnærming. Jeg ønsker derfor å

undersøke dette. Målet for oppgaven er å kartlegge hva slags forståelse av organisasjon og ledelse som gjør seg gjeldende i arbeidet med å organisere sentralkirkelige organer. Dette vil gi en dypere innsikt i hvilke uenigheter som preger samtalen om organisering av toppledelsen i DNK og hva disse uenighetene bunner i. Problemstillingen for oppgaven blir derfor:

***Hvordan forstås ledelse og organisasjon i de sentralkirkelige organer i utviklingen av ny kirkeordning for Den norske kirke?***

## **1.1 Begrepsavklaring**

Flere nøkkelbegreper i problemstillingen må defineres.

### **1.1.1 Ledelse**

Jacobsen & Thorsvik skriver i boka *Hvordan organisasjoner fungerer* at det etter hvert er stor enighet om at *ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tekning, holdning og atferd* (Jacobsen og Thorsvik 2015:416). De viser videre at denne definisjonen vektlegger tre ulike aspekter:

- *Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer*
- *Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe*
- *Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål*

Dette er en god definisjon som vil fungere godt som et utgangspunkt for denne oppgaven. Ledelse slik den kommer til uttrykk i de sentralkirkelige organene er ikke bestemt av én person og vedkommendes holdninger og handlinger, men utøves i et fellesskap; enten som en del av den valgte rådsstrukturen eller som et uttrykk for biskopenes kollektive ledelsesansvar slik det fremstår i Bispemøtet.

### **1.1.2 Organisasjon**

Jacobsen & Thorsvik definerer en organisasjon som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål* (Jacobsen og Thorsvik 2015:18). Det er hensiktsmessig for denne oppgaven å bruke Jacobsen & Thorsviks definisjoner både på organisasjon og ledelse da deres bok er en innføringsbok i organisasjonsteori og dermed har som siktemål og presentere bredden i en tematikk snarere

enn å belyse enkeltdele. Definisjonene må derfor kunne betraktes som ukontroversielle og inkluderende.

Særlig relevant kan det være hvordan vi forstår Den norske kirke som sosialt system. Det sosiale viser til at organisasjoner består av mennesker i relasjon til hverandre og at disse menneskelige relasjonene er igjen avhengig av ressurser fra omgivelsene for å kunne realisere sine mål (Jacobsen og Thorsvik 2015:18). Harald Hegstad bruker Jacobsen & Thorsviks definisjon av organisasjon i boka *Den virkelige kirke* og skriver at det er helt naturlig ut i fra denne definisjonen å forstå kirken som en organisasjon (Hegstad 2009:112).

Ledelse og organisasjon er store begreper som rommer mye, og alle aspekter av dette vil ikke inkluderes i oppgaven. I teorikapittelet vil dimensjoner ved organisasjon og ledelse som berører denne oppgaven tematiseres.

### **1.1.3 Sentralkirkelige organer**

I høringsdokumentet *Veivalg for fremtidig kirkeordnings* kapittel 8 redegjøres det for de sentralkirkelige organene (Kirkerådet 2015a:79ff). Her nevnes Kirkemøtet, Kirkerådet, Bispemøtet, Den norske kirkes lærenemnd, Mellomkirkelig råd, Samisk kirkeråd og Ungdommens kirkemøte. Felles for disse organene er at de har et nasjonalt siktemål og frem til skillet mellom stat og kirke formelt sett var en del av statsforvaltningen (Kirkerådet 2015a:79).

I denne oppgaven vil det kun være Kirkemøtet, Kirkerådet og Bispemøtet som blir særlig behandlet. Dette begrunner jeg i at de tre har en særlig rolle i den generelle ledelsen av Den norske kirke, mens de andre har mer spesifikke og begrensede funksjoner.

Kirkemøtet er DNKs øverste representative organ. Her sitter alle medlemmene av bispedømmerådene. Etter skillet mellom stat og kirke regnes Kirkemøtet som kirkens øverste organ og skal vedta den nye organisasjonsstrukturen.

Kirkerådet velges blant medlemmene i Kirkemøtet og har som oppgave å lede kirken på nasjonalt nivå. Kirkerådet skal i særlig grad følge opp vedtak gjort av Kirkemøtet.

Bispemøtet er et organ i kirken som består av samtlige tjenestegjørende biskoper og skal virke for samordning av deres tjeneste. Bispemøtet har et særlig ansvar for læresaker i DNK.

### 1.1.4 Kirkeordning

Kirkeordning er et annet ord for organisasjonsstruktur. Jacobsen og Thorsvik skriver om organisasjonsstruktur (Jacobsen og Thorsvik 2015:72):

*Formell organisasjonsstruktur viser til formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver i ulike organisasjonsheter for å fremme koordinering mellom oppgavene, fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres, og systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som skal utføres i organisasjonen.*

Dagens formelle organisasjonsstruktur er vedtatt av Stortinget gjennom kirkeloven, men skal, som tidligere nevnt, vedtas på nytt etter skillet mellom stat og kirke.

I denne oppgaven vil begrepene organisasjonsstruktur og kirkeordning brukes som synonymer. Kirkeordning er et kirkelig begrep for det organisasjonsteoretiske begrepet organisasjonsstruktur. Kirkeordningen fastsettes gjennom kirkeloven, som vedtas av Kirkemøtet.

Verdt å merke seg i en oppgave om kirkeordning, er at det i en luthersk tradisjon, som Den norske kirke står i, ikke finnes en bestemt måte å organisere kirken på som gis en særlig forrang. I bekjennesskriftet Confessio Augustana omtales kirkeordningen i artikkel VII. Der heter det:

*Og til sann enhet i kirken er det nok å være enig om evangeliets lære og om forvaltningen av sakramentene. Men det er ikke nødvendig at det alle steder er ensartede menneskelige overleveringer eller skikker eller seremonier som er fastsatt av mennesker.*

En slik åpenhet for ulik organisering, eventuelt mangel på struktur, gir et stort rom for variasjoner i hvordan man ønsker å organisere en luthersk kirke.

## 1.2 Avgrensninger

Prosessen med å skille stat og kirke har pågått i mange år, og det er skrevet mange dokumenter og utredninger. Ikke minst har det de siste 100 årene vært en kontinuerlig prosess

i å gi kirken selv større selvstyre, også som del av staten, blant annet gjennom etablering av menighetsråd, Bispemøtet, Kirkerådet mm. For å unngå at oppgaven skal bli u håndterlig, har jeg derfor vært nødt til å gjøre mange avgrensninger. Som nevnt i pkt 1.1 handler denne oppgaven om relasjonen mellom de sentralkirkelige organene, og mer spesifikt tre av de sentralkirkelige organene. Men det er også et behov for å avgrense med tanke på selve kirkeordningsarbeidet. Det er derfor behandlingen av dokumentet *Veivalg for fremtidig kirkeordning* som er utgangspunktet for oppgaven, og bruk av ytterligere dokumentmateriale vil bli brukt for å gi mer bakgrunn for det som fremkommer i den saksbehandlingen.

*Veivalg for fremtidig kirkeordning* var et høringsdokument utarbeidet av Kirkerådet med det formål å få innspill til overordnede føringer for en ny kirkeordning. Dokumentet ble behandlet første gang på Kirkerådet i januar 2015 og siste gang behandlet på Kirkemøtet i april 2016. Dette er bare en del av kirkeordningsarbeidet, men en sentral del da målet var å gi overordnede føringer for det videre arbeidet med etableringen av en ny kirkelov. Det har kommet nye momenter inn i kirkeordningsdebatten etter denne behandlingen som kunne vært relevante for denne oppgaven, men jeg har gjort en avgrensning mot både før tiden før januar 2015 og etter Kirkemøtets vedtak i april 2016.

## **1.3 Den norske kirke som organisasjon**

I en oppgave som tar for seg forståelsen av organisasjon i Den norske kirke vil det være nyttig å gi et bilde av hvordan kirken var organisert før opprettelsen av Den norske kirke som eget rettssubjekt i januar 2017, og gi et kortfattet historisk sammendrag av utviklingen fra reformasjonen og fram til i dag. Jeg vil også i denne redegjørelsen ha hovedvekt på den sentralkirkelige organisering.

### **1.3.1 Gjeldende organisering av de sentralkirkelige organer i DNK**

Frem til 1. januar 2017 hadde statlige organer en viktig rolle i styringen av Den norske kirke, også etter grunnlovsendringene i 2012 som innebar et bortfall av kirkelig statsråd (Kirkerådet 2015a:79). Spesielt gjaldt dette kirkeavdelingen i Kulturdepartementet. Kirkens øverste organ var allikevel etter 2012 Kirkemøtet. I Kirkelovens § 24 heter det at Kirkemøtet er kirkens øverste representative organ, og i paragrafens fjerde ledd fastsettes den overordnede myndigheten:

*Kirkemøtet treffer avgjørelser og opptrer på vegne av rettssubjektet Den norske kirke når det ikke er fastsatt i eller i medhold av lov at myndigheten er lagt til annet organ.*

Kirkemøtet består av alle bispedømmerådene samt leder for Samisk kirkeråd, det vil si demokratisk valgte representanter samt alle 12 tjenestegjørende biskoper, totalt 116 personer. 77 av disse er leke kirkemedlemmer, 11 er prester og 11 andre kirkelige tilsatte. I tillegg kommer tre samiske representanter og én representant fra Døvekirken.

Kirkerådets 14 medlemmer velges av og blant Kirkemøtets medlemmer, i tillegg inngår én biskop valgt av Bispemøtet. Kirkerådet *leder kirkens arbeid på nasjonalt nivå* (jf. Kirkelovens § 25). Kirkemøtet fastsetter nærmere regler for Kirkerådets virksomhet, men i hovedsak kan man si at Kirkerådet følger opp og utfører de vedtak Kirkemøtet har fattet. Det er mulig å forstå relasjonen mellom Kirkeråd og Kirkemøtet i analogi til regjering/storting eller til styre/generalforsamling, men jeg forstår det slik at dette ikke er helt dekkende analogier. Selv om Kirkerådet utgår fra Kirkemøtet slik som en regjering utgår fra Stortinget, har ikke regjeringsmedlemmer sete i Stortinget. Fram til 2015 var det heller ikke noe som kunne minne om partidannelser innad i Kirkemøtet. Et styre i en organisasjon kan hente inn medlemmer ut i fra kun kompetansebehov, mens Kirkerådets medlemmer må velges basert blant annet på bakgrunn geografiske hensyn.

Ved etableringen av Den norske kirke som ett rettssubjekt endret Kirkerådets ansvarsområde seg betraktelig. Der de økonomiske tildelingene tidligere ble gjort direkte fra staten og til bispedømmene og de ulike kirkelige organene som får tildelt midler over statsbudsjett, ble dette endret i 2017 slik at Kirkerådet nå mottar én enhetlig overføring fra staten og så fordeler denne til de ulike instansene. Likeledes var prestene ansatt i staten gjennom bispedømmene før 2017, mens de etter opprettelsen av rettssubjektet Den norske kirke (rDNK) nå er ansatt i rDNK hvor Kirkerådet leder det nasjonale arbeidet.

Bispemøtet har operert utenom rådsstrukturen i kirken, og har utgått direkte fra kirkelig statsråd. Bispemøtet har derfor ikke vært under- eller overordnet verken Kirkemøtet eller Kirkerådet, men har fungert på siden av rådsstrukturen. Samtidig har den enkelte biskop hatt sete i bispedømmeråd, og dermed Kirkemøtet, men det er altså ikke Bispemøtet som organ som har plass i Kirkemøtet, men den enkelte biskop. Det er også begrenset hvor sterk formell rolle Bispemøtet har hatt knyttet til styring og ledelse, ettersom det er et organ som virker for *samordning av de gjøremål... som tilligger biskopene* (Kirkelovens § 26). Gjennom endringer

i behandlingen av lære- og liturgisaker de senere årene, har imidlertid Bispemøtet fått større myndighet enn tilfellet var tidligere, jf. innføring av Regler for saksbehandling i liturgisaker som ble vedtatt i 2004.

### **1.3.2 Den historiske utviklingen av DNK som organisasjon**

Da reformasjonen gjorde kirken i Norge til en luthersk kirke, ble kongen den øverste leder. Under seg utpekte kongen biskoper til å lede bispedømmene, og prestene var suverene ledere i sine menigheter. Etter innføringen av parlamentarismen tok kirkelig statsråd over den formelle ledelsen av kirken, men kongen forble øverste leder. De siste 100 årene har det allikevel skjedd en stor endring i kirkens ledelse: Etableringen av menighetsråd gjennom lov i 1920 ga lekfolket reell makt og ledelse i menighetene, og senere kom bispedømmeråd (1933) som sikret lekfolk ledelsesfunksjoner på regionalt nivå. Kirkerådet (etablert i 1969) og Kirkemøtet (i 1984) har gitt Den norske kirke demokratisk ledelse på nasjonalt nivå. Med en todeling av finansieringen (stat og kommune) i 1996 kom også kirkelig fellesråd og kirkevergene inn som ledere i den lokale kirken. På siden av denne demokratiske strukturen har det også vært en styrking av biskopenes rolle. Det første bispemøtet, som samler alle biskopene, ble holdt i 1917 og Bispemøtet ble lovfestet som organ gjennom Kronprinsregentens resolusjon i 1934 (Aarflot 2011:7). I løpet av denne perioden og frem til i dag har biskopene fått en tydeligere felles stemme på mange områder.

Ved skillet mellom stat og kirke i 2017 opphørte kongen å være kirkens øverste leder. Vi kan derfor si at Den norske kirke i dag har en todelt ledelsesstruktur: Den geistlige (biskop, prost og prest) og den leke (de demokratisk valgte rådene), dette kan også kalles embete og råd. Etersom DNK har en todelt finansiering, hvor noe bevilges av staten og noe fra kommune skaper dette også et skille mellom en «statlig» og en «kommunal» kirke, hvor biskopen er arbeidsgiver for prestene, mens kirkevergen er arbeidsgiver for ansatte som lønnes gjennom kommunale bevilgninger. Disse ulike delene av organisasjonen overlapper allikevel: Biskopen har sete i bispedømmerådet, valgte prester sitter i Kirkerådet, og lokal prest eller prost deltar i kirkelige fellesråd osv.

### **1.3.3 Kongresjonalistisk, synodal, episkopal**

I ekklesiologien, læren om kirken (ecclesia er gresk for kirke), er en av måtene å dele inn kirkeforståelse på, å forstå kirke som enten kongresjonalistisk, synodal eller episkopal.

*Kongresjonalisme* vektlegger menighetenes selvstyre (Kværne og Vogt 2002:211). Dette er særlig karakteristisk for pinsemenigheter hvor hver menighet er en egen enhet som gjerne kan være sammensluttet i et forbund, men hvor dette forbundets mandat er svakt. I Den norske kirke er ikke den kongresjonalistiske tendensen spesielt uttalt, men menighetsrådene har en kongresjonalistisk funksjon ettersom de både er uttrykk for en lokal selvstendighet, deltar i ansettelse av prester og avgir uttalelser til saker forelagt av Kirkerådet. Opprettelsen av fellesråd i 1997, og ordningen med at de fleste kirkelige ansatte er tilsatt lokalt, må kunne forstås som en styrking av det kongresjonalistiske element ved Den norske kirke.

*Synodal* kommer fra gresk og betyr forsamling, og viser til at et kirkesamfunn har styrende organer med representanter valgt av menighetene (Kværne og Vogt 2002:351). Etableringen av Kirkemøtet og forståelsen av Kirkemøtet som kirkens øverste organ etter skillet mellom stat og kirke viser at Den norske kirke har et tydelig synodalt preg. Dette står i kontrast til tidligere hvor kongen var øverste organ. Vi kan forstå det slik at etableringen av kirkelig statsråd var en dreining mot det synodale, og at overgangen fra enevælde til demokrati i samfunnet bidro til å lede Den norske kirke i en retning av å bli synodal.

*Episkopal* viser til biskop, og en episkopal kirke er en kirke styrt av biskopene og den prestelige linje. Dette er modell som er tydeligere hierarkisk i det du har en linje fra biskopen som den øverste leder og ned til prestene med diverse mellomledere. Den katolske kirke er sterkest i sin episkopale struktur med pave, kardinal, biskop, prest. Men også i Den norske kirke har det vært en klar episkopal struktur. Da bispedømmerådene tok over ansettelsen av prester fra staten, ble biskopen arbeidsgiver og leder av prestatjenesten. Prostereformen fra 2004 som gjorde prostene til en tydeligere mellomleder har også bidratt til en hierarkisk struktur. Biskopenes tilsynsansvar overfor hele den kirkelige virksomheten (jf. Tjenesteordning for biskoper § 1) viser også at biskopene har et overordnet ansvar. Etableringen av Bispemøtet i 1917 og styrking av dette organet kan forstås som en økt episkopal bevissthet. Også internasjonale kirkelige avtaler mellom kirkesamfunn, som for eksempel Porvoo-avtalen fra 1996 som etablerte en nærmere relasjon mellom DNK og andre internasjonale kirker (f.eks. den anglikanske kirke), har bidratt til å styrke den episkopale dimensjonen.

Slike økumeniske avtaler mellom kirkesamfunn viser at måten DNK er organisert på, også preges av internasjonale forhold, men dette perspektivet vil ikke være gjenstand for videre drøfting i denne oppgaven.



### 1.3.4           **Embete og råd**

Fremveksten av et kirkelig demokrati på 1900-tallet skapte et behov for å klargjøre relasjonen mellom embetet (biskopene og prestene) og råd (det kirkelige demokrati). Dette behovet ledet til etableringen av en arbeidsgruppe som i 1987 leverte sin utredning *Kirkens embete og råd. Hvem skal bestemme hva – og hvorfor?* (Kirkerådet 1987). Denne utredningen har fått stor betydning for forståelsen av organisasjon og ledelse i Den norske kirke, og de fleste viser tilbake til denne utredningen i sine uttalelser og arbeid. Det vil derfor være nyttig å innledningsvis si noe om hva denne utredningen sier.

Arbeidsgruppen, som ble nedsatt av Kirkerådet, fikk i oppdrag å arbeide med de prinsipielle og praktiske sider ved forholdet mellom bete og råd (Kirkerådet 1987:6). Gjennom kontakt med andre lutherske kirkesamfunn og med bakgrunn i teologi og bibelfag, sier blant annet utredningen at ordningsspørsmål aldri kan bli noen hovedsak i en luthersk kirke (Kirkerådet 1987:7). De skriver videre at kirkeordningen aldri kan bli noe mål i seg selv, og at debatten om orden og ordning aldri må overskygge det store, overordnede mål. Dokumentet legger altså an til en formålsrasjonell holdning til kirkeordningen: Den kirkelige organisering skal først og fremst gjøre kirken i stand til å nå sine mål.

Utredningen konkluderer med at alle sider ved kirkens oppdrag forutsetter et samvirke mellom prest og lekfolk (Kirkerådet 1987:94), og at rådene er stedet hvor dette samvirket skjer. Det vil allikevel være noe som ligger til embetet som ikke kan være under kontroll eller styring av rådene, dette gjelder spesielt det som handler om taushetsplikt og sakramentsforvaltning. Utredningen skiller videre mellom styring og ledelse, men viser at begge deler hører hjemme i rådene. Det gjøres allikevel et skille mellom strategisk og operativ ledelse, der sistnevnte ikke ligger til rådene. På tiden da utredningen kom var det presten som var den operative og administrative leder i menighetene, selv om det mange steder fra 1970-tallet kom menighetssekretærstillinger. Denne ordningen foreslås videreført. Rådets særegne oppgave etter denne modellen blir å ivareta den strategiske ledelse, målsetting, planlegging, motivasjon (Kirkerådet 1987:95).

Utredningen skriver at embetets ansvar i rådene er å sørge for at rådet virker som ekte styringsorgan, som utøver virkelig strategisk kristelig ledelse (Kirkerådet 1987:95). Samtidig uttrykker utredningen embetets frie og selvstendige stilling innenfor sitt ansvarsområde, men

at dette forutsetter en gjensidig informasjons- og samrådningsrett med rådene. Presten må altså tilpasse seg menighetenes styringsstruktur (Kirkerådet 1987:96).

## 2 Teori

I forkant av en analyse av ulike dokumenter på jakt etter en forståelse av hva ulike aktører mener og forstår av begrepet ledelse, og hvordan dette skal anvendes i en kirkelig organisasjon, er det viktig å redegjøre for ulike forståelser av ledelse. Dette vil gjøre det lettere å knytte aktørenes forståelse opp mot relevant teori. Men for å se på ledelse som fenomen er det også viktig å se på hva slags organisasjon denne ledelsen skal utøves i: Organisasjon og ledelse hører sammen. Jeg vil i det følgende kapittel derfor gjøre rede for ulike forståelser av hva ledelse er, sett i lys av ulik organisasjonsforståelse. Det finnes mange ledelses- og organisasjonsteorier. Jeg vil ta utgangspunkt i Henry Mintzbergs fem ulike organisasjonsstrukturer og Philips Selznicks teori om den institusjonelle leder. Mintzberg og Selznick har vært viktige premissleverandører på dette feltet etter den andre verdenskrig, særlig i Skandinavia. Dessuten har de preget mye av litteraturen på masterstudiet i verdibasert ledelse. Harald Askeland har med sin forskning, og utviklingen av tabellen jeg bruker som grunnlag for plassering av aktørene (tabell 1), bidratt til å se Mintzberg og Selznick i sammenheng.

Jacobsen & Thorsvik sammenligner organisasjonsteori med en verktøykasse. Den gir oss en mulighet til å forstå og forklare det som skjer i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2015:17). Dette kapittelet vil gi et rammeverk til å plassere de senere funnene i, slik at det blir lettere å se sammenhenger og forstå de ulike dokumentene som senere analyseres.

### 2.1 System, instrument, institusjon og assosiasjon

Harald Askeland har i sin doktoravhandling fra 2016, *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis* (Askeland 2016), utarbeidet en tabell (tabell 1) som gir et enkelt og forståelig innblikk i ulike former for organisasjons- og ledelsesforståelse.

Tabellen har to dimensjoner; en kunnskapsteoretisk og en handlingsteoretisk. Den kunnskapsteoretiske dimensjonen har sitt utgangspunkt i vitenskapsteorien, og deler inn i organisasjons- og ledelsesforståelse ut i fra et positivistisk eller subjektivistisk syn. Med et positivistisk syn regnes organisasjonen, og ledelsen av den, som noe målbart og rasjonelt. Organisasjonen er en gitt størrelse som skal oppfylle bestemte mål, og ledelse handler derfor om å bidra til at organisasjonen kan oppfylle disse målene. En subjektivistisk forståelse

handler derimot om å se organisasjonen som en dynamisk størrelse som oppstår i relasjoner mellom dens deltagere og deres fortolkning av innholdet. Dette vil innebære at ledelse forstås som sosialt konstruert, altså dens oppgaver og form dannes i fellesskap blant medlemmene.

Den handlingsteoretiske dimensjonen deles opp i om man skal utgangspunkt i overordnede strukturer eller individuelle vurderinger (Askeland 2016:60). Er det systemet som former medlemmenes væremåte, eller er organisasjonen et redskap for medlemmenes mål? Askeland viderefører med dette Howard Aldrichs teori om at alle perspektiver på organisasjoner må ha en av eller begge disse handlingsteoretiske dimensjonene (Aldrich 1992:27)

Tabell 1

Handlingsteoretisk dimensjon	Kunnskapsteoretisk dimensjon	
	Positivistisk <i>(rasjonell/analytisk)</i>	Subjektivistisk <i>(fortolkende)</i>
<b>Struktur</b> <i>(kollektiv)</i>	<p><b>System</b></p> <p>Systemer i avhengig og strategisk tilpasning til omgivelser.</p> <p>Ledelse forstås som sosial interaksjon, dvs. Ritual, funksjon, systemstrukturert.</p>	<p><b>Institusjon</b></p> <p>Organisasjoner preget av kultur, regler og normer i organisatoriske felt.</p> <p>Ledelse forstås som sosialt konstruert, formet av diskurs og tradisjon</p>
<b>Aktør</b> <i>(individ)</i>	<p><b>Instrument</b></p> <p>Organisasjonen som instrument for måloppnåelse: Rasjonelle agenter opptrer kollektivt på grunn av nytte.</p> <p>Ledelse forstås som individuell adferd, sett ut fra utførelse, hendelser og effekt.</p>	<p><b>Assosiasjon</b></p> <p>Intensjonelle aktører med felles mål og verdier, og med interesse for organisasjonens overlevelse.</p> <p>Ledelse forstås som intensjonell handling, formet av mening og verdier.</p>

Ut i fra de to dimensjonene, danner Askelands tabell et rutenett med fire ulike forståelser av organisasjon og ledelse; system, instrument, assosiasjon og institusjon. Dette er ikke rene,

avgrensede kategorier slik at man kan plassere en organisasjon i den ene eller den andre boksen, men tydeliggjør ulike aspekter ved organisasjonene. Vi kan dermed si at de fire dimensjonene utgjør såkalte idealtyper.

I boka *Verdibevist ledelse* (Aadland og Askeland 2017) utdyper Askeland disse fire dimensjonene i kapittelet om historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. Det er særlig ledelsesaspektet snarere enn organisasjonsteorien som står i fokus.

### **2.1.1 System**

Askeland skriver at en grunnleggende idé innen systemteori er å anlegge et helhetlig syn på organisasjonen (Aadland og Askeland 2017:68). Ledelse blir dermed en del av strukturen i organisasjonen og på mange måter instrumentell i sin natur. Den er et middel for organisasjonen til å nå sine mål. Askeland refererer til Rudi Kirkhaug som ser verdibasert ledelse som et toppstyrt konsept: Det er lederen sitt ansvar å sørge for at organisasjonens verdier implementeres hos de ansatte. Samtidig trer det kollektive frem i at alle i organisasjonen er likestilt i det alle i organisasjonen er forpliktet på dets mål og verdier. Et eksempel på organisasjoner som har sitt hovedgrunnlag i en systemteoretisk tenkning kan være merkantile organisasjoner.

### **2.1.2 Instrument**

Ledelse i en organisasjon som er i kategorien instrument, må ikke forstås som instrumentell. I sin redegjørelse for denne kategorien skriver Askeland:

*De ulike bidragene som skal presenteres her, står i gjeld til et positivistisk vitenskapssyn med et rasjonelt handlingsteoretisk grunnlag, og deler samtidig et individforankret perspektiv som vektlegger lederes evne til å skape tilslutning til organisatoriske mål og idealer. (Askeland og Aadland 2017:58).*

Ledelse i instrumentkategorien er derfor svært fleksibel ettersom den individuelle adferden til lederen er avgjørende for hvordan ledelse forekommer. Moderne ledelsesteorier som transformasjonsledelse har sitt utspring fra denne organisasjonsforståelsen. I motsetning til systemteorien, hvor systemet/organisasjonen er utgangspunktet for all handling, blir systemet/organisasjonen heller et middel for å nå målet medlemmene har gitt sin tilslutning

til. Miljøvernorganisasjoner eller andre interesseorganisasjoner kan være eksempler på organisasjoner som hører hjemme i en slik organisasjonstenkning.

### **2.1.3 Assosiasjon**

I motsetning til system og instrument, er assosiasjon knyttet opp mot en fortolkende forståelse av organisasjon og ledelse. Et annet ord for dette er foreningsorganisasjon, men ettersom Askeland benytter begrepet assosiasjon bruker jeg også dette. Organisasjonen er ikke nødvendigvis en klart avgrenset størrelse, men en sammenslutning av mennesker som deler mål og verdier. Mange religiøse organisasjoner er eksempler på dette. Askeland skriver at i motsetning til instrument-kategorien, hvor ledelse er drevet fram av personer med særlige evner, fremstår lederes bidrag i en assosiasjon mer som å medvirke til en felles artikulering og forståelse av verdienes innhold og konsekvenser (Aadland og Askeland 2017:63). Selv om relasjonen mellom leder og medarbeider blir mer flytende her enn i en positivistisk organisasjonsforståelse, vil ledere i en assosiasjon allikevel ha en særlig rolle ettersom de innehar en posisjon som muliggjør initiativ og prioriteringer (Aadland og Askeland 2017:64).

### **2.1.4 Institusjon**

Institusjonell organisasjonsteori er, i likhet med assosiasjoner, et uttrykk for en fortolkende kunnskapsteoretisk dimensjon, men mer fokusert på struktur enn individ. Det er organisasjonen som er gjenstand for forskningen heller enn individene. Men også her blir organisasjonen og dens verdier og mål til i et samspill mellom medlemmene. Tradisjonen står sterkere i utformingen av organisasjonen enn den gjør i en assosiasjon, den blir til over tid og gjennom opparbeidelsen av struktur heller enn et spontant fellesskap som oppstår når mennesker som deler mål og verdier møtes. Religiøse og politiske organisasjoner er tydelige institusjonelle organisasjoner. Med utgangspunkt i Philip Selznicks bidrag til institusjonell ledelse sammenfatter Askeland institusjonell ledelse i tre grunnfunksjoner (Aadland og Askeland 2017:65):

- 1) klargjøre organisasjonens oppdrag og mål,*
- 2) virkeliggjøre dette formålet i organisasjonens liv og virksomhet, og*

### 3) bidra til at organisasjonen og dens medlemmer formulerer og fastholder grunnleggende verdier i møte med omgivelser

På bakgrunn av denne redegjørelsen anser jeg det som trolig at det vil være en hovedvekt av en subjektivistisk forståelse av organisasjon og ledelse i høringen og de høringssvarene jeg skal analysere. Jeg vil derfor redegjøre mer for institusjonell ledelse ved å ta utgangspunkt i Philip Selznicks bok *Leadership in Administration* fra 1957 og nyere forståelse av hans teorier. Men før det, vil jeg vie organisasjonsteori noe mer oppmerksomhet og redegjøre for Henry Mintzberg og hans bok *Structures in Fives* fra 1993.

## 2.2 Mintzberg: Structures in Fives

Som redegjort overfor, er ledelse ikke uavhengig av den organisasjonen og strukturen den opererer i. Det er derfor nyttig å se noe mer på organisasjoners struktur. Til dette leverte Henry Mintzberg (f. 1939) et avgjørende bidrag med boka *Structures in Fives* fra 1993 hvor han viser viktigheten av at en organisasjons struktur må understøtte organisasjonens strategi.

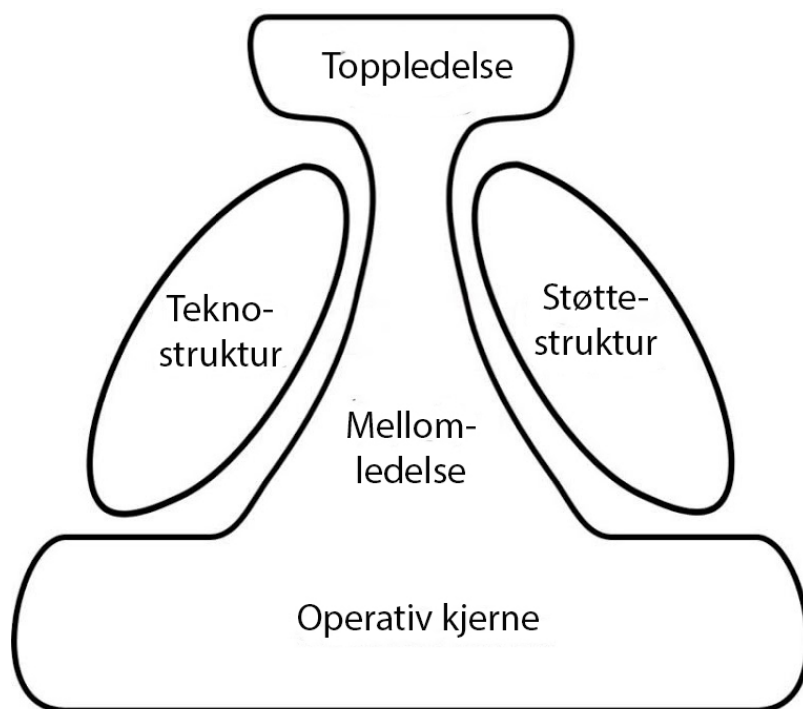
Mål angir hva ansatte i en organisasjon skal jobbe mot, mens strategier angir hvordan man skal oppnå målet (Jacobsen og Thorsvik 2015:22). Når Den norske kirke skal etablere en ny kirkeordning er det organisasjonens struktur som skal defineres på nytt: Hvordan skal kirken arbeide med å nå sitt mål? En utfordring i dette er at kirken har flere mål, og disse er ikke nødvendigvis entydig definert. Dersom kirken skal organiseres slik at strukturen understøtter strategiene for å nå disse målene, vil hva slags forståelse man har av kirkens mål være avgjørende for synet på struktur, og i forlengelsen av den ledelse. For å illustrere dette kan vi ta utgangspunkt i Grunnlovens § 16 hvor det heter at «Den norske kirke, en evangelisk-luthersk kirke, forblir Norges folkekirke og understøttes som sådan av staten». Fra dette kan vi avlede at å være en folkekirke er et mål for Den norske kirke. Men hva ligger i begrepet folkekirke? Er det å være landsdekkende og tilstedeværende i alle lokalsamfunn? Eller er det å være en kirke for flest mulig? Ulik forståelse av målet kan tilsi ulike strategier og dermed ulike strukturer.

I *Structures in Fives* presenterer Mintzberg fem ulike organisasjonsstrukturer og viser hvordan de kan være effektive i sin strategi. Særlig to av dem er særlig interessante i

forbindelse med en studie av Den norske kirke, profesjonelt byråkrati og divisjonalisert struktur<sup>1</sup>, og jeg vil skrive mer utfyllende om dem enn de tre andre.

Mintzberg har laget en oversikt over grunnstrukturen i en hver organisasjon. Jeg vil ikke her presentere hva som ligger i de enkelte funksjonene, men heller bruke dette som en illustrasjon for å fremheve de ulike strukturenes ulike vektlegging av funksjonene.

Figur 1



### 2.2.1 Enkel struktur

Den første strukturen Mintzberg presenterer er en såkalt enkel struktur (the simple structure). Den kjennetegnes av kort vei fra øverste leder til utførelsen av arbeid, og at strukturen er lite formalisert. Et eksempel på en slik organisasjon er en middels stor gründer-bedrift hvor gründeren besitter nærmest total makt og innflytelse og overser det som foregår. Styrken til denne formen for struktur er at den er dynamisk og legger til rette for innovasjon. Svakheten vil være at den avhenger av helsen og velferden til ett individ, lederen (Mintzberg 1993:161). Det er også en uegnet struktur når organisasjonen når en viss størrelse og lederen ikke lenger

---

<sup>1</sup> Jeg benytter meg Jacobsen og Thorsviks oversettelse av navnene på de ulike strukturene (Jacobsen og Thorsvik 2015:105).



kan ha oversikt over alle deler av virksomheten. I en slik struktur vil mellomledelsesnivået hos Mintzberg være borte, og tekno- og støttestrukturer vil være små.

### **2.2.2 Maskinbyråkratiet**

Maskinbyråkratiet har sine røtter i den klassiske industrien og «Scientific management». Den baserer seg på å skape et så effektivt produksjonsgrunnlag som mulig, ved å spesialisere hver enkelt arbeidsoppgave. En slik struktur er preget av formaliserte prosedyrer og kommunikasjon, sentralisert ledelse og en tydelig administrativ linje (Mintzberg 1993:164). Målet med en slik organisering er å produsere billigst mulig for å sikre størst mulig avkastning. Ledelse vil i denne strukturen i hovedsak handle om kontroll. En organisasjon som vil plasseres i maskinbyråkratiet vil ha en organisasjonsstruktur nokså tilsvarende det som er Mintzbergs strukturmodell (figur 1).

### **2.2.3 Profesjonelt byråkrati**

Profesjonelt byråkrati er en struktur man kan finne i kunnskapsorganisasjoner som sykehus, universiteter og lignende. I likhet med maskinbyråkrati er standardisering en viktig faktor i strukturen, men i motsetning til maskinbyråkratiet er profesjonelt byråkrati ikke sentralisert. Heller enn at kunnskapen bringes nedover i linje til de som skal utføre oppgaven, er det de som utfører oppgavene som besitter kunnskapen, nemlig profesjonene. Profesjonelt byråkrati bygger på koordineringen av standardiseringen av kunnskap (Mintzberg 1993:190). Der et maskinbyråkrati vil ha et organisasjonskart som minner mye om standardtegningen til Mintzberg (figur 1), vil et profesjonelt byråkrati ha en mye større operativ kjerne, mens toppledelse og mellomledelse vil være mindre. Det er profesjonene som besitter kunnskapen til å løse oppgavene organisasjonen skal løse. Mintzberg skriver at der maskinbyråkrati bygger på en hierarkisk struktur, bygger profesjonelt byråkrati på profesjonenes ekspertise (Mintzberg 1993:192). Dette vil være gjenkjennbart i Den norske kirke hvor ulike profesjoner (prester, diakoner, kateketer, kantorer mm.) står for utførelsen av arbeidet. De henter sin kunnskap og profesjonelle legitimitet ikke i fra organisasjonen, men bringer den med seg inn i arbeidet. Hvis vi bruker Mintzbergs strukturmodell til å illustrere denne typen organisasjoner, vil den operasjonelle kjerne være mye større enn den vi ser i figur 1.

Ledelse i et profesjonelt byråkrati kan fremstå mer som en støttefunksjon for den operative kjerne heller enn delegasjon av arbeid. Legitimiteten til ledelsen avhenger derfor til en viss grad av deres evne til å sikre den operative kjernes interesser. Makten deres er derfor mindre enn i både enkel struktur og maskinbyråkrati, men den indirekte makten og innflytelsen er stor. Mintzberg trekker i særlig grad fram deres rolle i å håndtere strukturen og de utfordringer som oppstår der (hvem har ansvar for hva etc.), samtidig som de både beskytter de ansatte slik at de kan utføre sitt arbeid og sikrer støtte til organisasjonen fra utsiden (Mintzberg 1993:199).

## **2.2.4 Divisjonalisert struktur**

Den divisjonaliserte strukturen er særlig aktuell i store bedrifter som driver flere virksomheter. Det er gjerne én toppledelse (hovedkvarteret) og flere selvstendige divisjoner med stor autonomi. I norsk religiøs sammenheng vil nok trolig Kirkens bymisjon være den synligste aktøren med en slik struktur. Men også i Den norske kirke, hvor du har kirkelige fellesråd og bispedømmer, kan man se konturene av en slik struktur.

I likhet med profesjonelt byråkrati er divisjonalisert struktur et uttrykk for en desentralisert organisasjon, men skiller seg fra byråkrati-strukturen ved at den ikke er standardisert. Aktiviteter og organisering kan derfor variere i stor grad fra divisjon til divisjon. I Kirkens bymisjon kan dette for eksempel illustreres med en divisjon som driver sykkelreparasjon mens en annen driver omsorgsbolig for rusavhengige. Toppledelsens ansvar blir da å overvåke de avgjørelser som tas i divisjonene (Mintzberg 1993:217). Toppledelsen designer kontrollregimet divisjonene må rapportere etter, og ansetter ledere i divisjonene. Kontakten mellom toppledelse og divisjonene er gjerne formalisert. Mintzberg understreker at det ikke nødvendigvis bør gis for mye informasjon fra divisjonen til toppledelsen, da dette kan føre til økt innblanding fra toppledelsen i divisjonens arbeid og dermed frata den autonomien som er gitt og dermed svekke hele grunnlaget som den divisjonaliserte strukturen bygger på (Mintzberg 1993:222).

Mintzberg skriver at det ikke nødvendigvis er kun én struktur som må gjelde for divisjonene. Et universitet med flere geografiske lokasjoner er eksempler på divisjoner med en profesjonelt byråkrati-struktur, mens store medieselskaper gjerne har ad-hoc-kratier. Han skriver at det mest effektive allikevel vil være om divisjonene har en maskinbyråkrati-struktur, og at den

divisjonalisert struktur naturlig søker mot en slik strukturering av divisjonene (Mintzberg 1993:219). Dette fordi overvåkningen fra toppledelsen gjør at divisjonene må følge etablerte standarder de måles etter og at dette må være målbare standarder. I et profesjonelt byråkrati er det vanskelig å måle slike standarder på grunn av arbeidets kompleksitet. Et eksempel på dette vil være at hver menighet i Den norske kirke årlig må rapportere på antall deltagere på trosopplæringsaktiviteter. Er det antall deltagere som er den beste måten å rapportere på et slik tiltak? Hva med innholdet og kvaliteten i aktiviteten?

### **2.2.5 Ad-hoc-kрати**

Ad-hoc-kratiet er en dynamisk strukturering av en organisasjon, hvor omorganisering og prosjektarbeid preger organisasjonen. Det er en struktur som fremmer innovasjon, og viser lite ærbødighet overfor klassiske prinsipper for organisasjon og ledelse (Mintzberg 1993:255). Dette er en kreativ måte å arbeide på, hvor prosjektgrupper settes sammen for løse en bestemt oppgave eller problem, for så å inngå i en ny gruppe når arbeidet er gjort. Eksempler er reklamebransjen eller byggefirmaer som skal inngå kontrakter om bygging av boligfelt.

Mintzberg skriver at en viktig side ved ad-hoc-kratiet er at administrasjonen og det operasjonelle blandes sammen (Mintzberg 1993:257). Det vil si at det er vanskelig å skille mellom planlegging og design og den faktiske gjennomføringen av arbeidet. Det er derfor ikke alltid nødvendig med mellomledelse slik det fremkommer i Mintzbergs tegning av organisasjonene (figur 1). Administrasjonen blir organisk på samme måte som organiseringen av den operative kjerne.

Premisset hos Mintzberg er at organisasjonens struktur må bygge opp under organisasjonens strategi. Hos Jacobsen & Thorsvik (Jacobsen og Thorsvik 2015:106) problematiseres en slik forståelse. Dette går blant annet på at personer innenfor en gitt struktur har preferanser for noen typer strategier, altså at struktur kommer før strategi. De problematiserer videre at det empiriske grunnlaget for å si at organisasjoner som har samsvar mellom struktur og strategi er mer effektive ikke nødvendigvis er entydig.

I min undersøkelse av ledelse i Den norske kirke vil spørsmålet om effektivitet ikke være relevant, det er heller spørsmålet om aktørene i Den norske kirke har en helhetlig forståelse av organisasjon og ledelse. Disse innvendingene mot Mintzberg vil dermed ikke prege min

dokumentanalyse. På bakgrunn av Mintzbergs fem strukturer vil det blant aktørene jeg skal undersøke trolig være en organisasjonsforståelse som ligger nærmere profesjonelt byråkrati og divisjonalisert struktur enn de tre andre. I dokumentanalysen ønsker jeg derfor å se på om aktørenes forståelse av ledelse henger sammen med deres forståelse av Den norske kirke som organisasjon, og i dette hente særlig teoretisk grunnlag fra Mintzbergs fem strukturer og Askelands fire dimensjoner.

## **2.3 Philip Selznick: Leadership in administration**

Philip Selznick (1919-2010) skrev boka *Leadership in Administration* (Selznick 1957) med overbevisning om at det var behov for mer reflektert, teoretisk diskusjon for å følge det som ble funnet i forskningen på organisasjon og ledelse (Selznick 1957:ix). Hovedbudskapet til Selznick er at organisasjoner må bevege seg fra å være *organisasjoner* til *institusjoner*, og at lederen ikke må være en *administrator*, men en institusjonell *leder*: *The executive manager becomes a statesman as he makes the transition from administrative management to institutional leadership* (Selznick 1957:4).

### **2.3.1 Organisasjon og institusjon**

Selznick forstår administrative organisasjoner som ensrettet og helhetlige i det de søker å strømlinje organisasjonen i målet om å bli mest effektiv. Slike organisasjoner er preget av rutiner og regler og fungerer dermed som et instrument for å oppnå noe bestemt. En slik organisasjon er rasjonell og systematisk, slik vi kan se det i den kunnskapsteoretiske dimensjonen hos Askeland (jf. kap 2.1). Selznick viser til at mye av forskningen har vært preget av å få frem hvordan organisasjonene kan være mest effektive, men problematiserer at dette skal være et hovedmål for lederen i en stor organisasjon. En slik kritikk viser en viss spenning mellom fokuset til Selznick og Mintzberg.

Hos Selznick er en institusjon i motsetning til en administrativ organisasjon en organisasjon som ikke først og fremst ønsker å være strømlinjeformet og effektiv, men heller åpner opp for historie, kultur og relasjoner. Den formes over tid og tradisjoner vil materialisere seg i selve strukturen.

Institusjonalisering av en organisasjon er en prosess, og krever en viss størrelse og historie. Det er ingen organisasjoner som begynner som institusjoner, det er noe man blir. Selznick skriver at den viktigste dimensjonen i en slik institusjonaliseringsprosess er at organisasjonen blir inngitt verdier (*infused with values*)(Selznick 1957:17). Organisasjonen er da ikke lenger kun et instrument for å oppnå et bestemt mål, men også en sosial størrelse individer kan gi sin tilslutning til. Ved å oppnå dette, vil en organisasjon ikke lenger være så sårbar for å forsvinne, og vil holde seg mer stabil. Dette er en stor forskjell på institusjonen og den administrative organisasjonen: Sistnevnte kan lettere bli erstattet av noe annet, mer effektivt eller bedre, mens førstnevnte i større grad vil stå på egne ben og «eksistere i seg selv».

På grunn av den endringen en organisasjon gjør i å gå fra administrativ til institusjonell vil den bli mindre dynamisk og fleksibel. Denne mangelen på fleksibilitet kan illustreres gjennom presterollen i DNK. Presterollen er på mange måter et aksiom i kirkestrukturen: Det kan være diskusjon om hva presterollen skal være, men ingen stiller spørsmål ved prestens tilstedeværelse i kirkeordningen. Arbeidet med å skape en ny kirkeordning kan derfor ikke ta bort presterollen i arbeidet med å skape en mer effektiv organisasjon. På grunn av denne mangelen på fleksibilitet, må det derfor ikke være et mål for alle organisasjoner å bli institusjoner. Samtidig skriver Selznick at det er få, om noen, organisasjoner som er enten rent administrative eller institusjonelle. De er komplekse blandinger av begge deler (Selznick 1957:6)

### **2.3.2 Den institusjonelle lederen**

Selznick gir i tre punkter en grunnleggende innføring i hva ledelse er (Selznick 1957:22-25).

*1) Ledelse er en type arbeid som møter behovene til en gitt sosial situasjon.*

Ledelse er en spesialisert oppgave som oppstår i en kontekst, dermed vil en leders oppgaver variere i stor grad. Det vil allikevel være mulig å si noe på et generelt nivå om hva ledelse er ettersom vi kan si noe om mønstrene i den sosiale situasjonen lederens oppgaver og handlinger vil utføres i.

*2) Ledelse er ikke det samme som status, prestisje, autoritet eller myndighet.*

Et studium av ledelse er ikke et studium av hva personer med en bestemt formell rolle gjør, men viser til aktiviteter utført av personer som kan ha eller ikke ha formell lederstilling.

Ledelse viser altså til aktiviteten og ikke til personen.

*3) Ledelse er unnværlig*

Selznick skriver at det muligens er slik at alle mennesker til en hver tid trenger noe ledelse, men at det ikke nødvendigvis er slik at det trengs like mye ledelse i enhver situasjon. Derfor vil en studie av ledelse også handle om å skille ledelse fra fraværet av ledelse (Selznick 1957:24).

Den institusjonelle lederen skal bidra til å utvikle mål for organisasjonen, og sørge for at disse målene influerer arbeidet og identiteten til alle i organisasjonen. Mål forstås ikke her som en avgrenset størrelse som for eksempel «organisasjonen skal oppnå mest mulig profit», men viser til verdier som skal forme hele organisasjonen. Selznick trekker selv fram eksempelet med en bedrift som skal gå fra et smalt fokus på overskudd til å bli en bidragsyter til samfunnet (Selznick 1957:26). I Norge kan vi se dette i for eksempel DNB som nå ikke lenger bare tilbyr generelle banktjenester, men bidrar til lokale og samfunnsnyttige formål gjennom Sparebankstiftelsen DNB ([www.sparebankstiftelsen.no](http://www.sparebankstiftelsen.no)). Det er hos DNB trolig fortsatt et overordnet mål om å sikre mest overskudd, men organisasjonen har i tillegg til dette tatt på seg flere oppgaver og mål som skal reflektere organisasjonens verdier.

Selznick presiserer at den institusjonelle leder ikke kan la være å bry seg med organisasjonens daglige drift, den administrative ledelse og bevarelsen av dens eksistens, men lederen mislykkes når organisasjonens suksess måles i ressurser, stabilitet og omdømme (Selznick 1957:27). Institusjonell ledelse er nødt til å stå i en sammenheng med organisasjonens grunnleggende oppgaver og verdier. Lederen må derfor ivareta arbeidet med å definere organisasjonens oppgaver og rolle, personifisere formålet med organisasjonen, beskytte organisasjonens integritet samt balansere interne konflikter (Selznick 1957:62-63).

Selznick avslutter sin bok med en oppsummering hvor han fremhever den ansvarlige lederen. Den ansvarlige lederen er den som unngår opportuniste og utopianisme (Selznick 1957:143). Opportuniste forstås her som kortsiktige vinninger. En institusjon må arbeide langsiktig for å integrere sine verdier, og med utgangspunkt i dem oppnå sine mål. Den institusjonelle leder må derfor la være å benytte seg av mulige kortsiktige gevinster dersom dette kan gå på bekostningen av de langsiktige interessene til organisasjonen. Dette kan man for eksempel se i forvaltningen av Oljefondet: Det er mulig å investere i kulldrift i USA og dermed oppnå store økonomiske gevinster, men en slik investering kan stride mot de etiske verdiene og klimaengasjementet som skal definere Oljefondet som organisasjon. På samme måte må den institusjonelle lederen også unngå utopisme, det vil si at målene som settes er urealistiske sett

i lys av organisasjonens størrelse og arbeid. Samtidig vil en form for utopisme også være å sette lit til at én del eller fraksjon innenfor organisasjonen kan løse institusjonelle utfordringer. En institusjon er en sammensatt organisasjon hvor enkle løsninger på organisasjonelle utfordringer ikke er tilstrekkelig. Selznick skriver at lederens ansvar består av å akseptere forpliktelsen i å gi retning i organisasjonen heller enn å styre den inn i en organisatorisk likevekt (Selznick 1957:149).

## 2.4 Nyere forståelse av institusjonell ledelse

*Leadership in Administration* er en klassiker innen ledelsesteori, men boka er nå over 60 år gammel. Mye forskning har skjedd og det har vært en stor utvikling på feltet etter at Selznicks bok ble utgitt. I boka *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* fra 2008 skriver Marvin Washington m.fl. at de merker seg at Selznick har blitt oversett i mye nyere forskning, og at de håper fremtidig forskning på ledelse vil føre til at flere gjenoppdager Selznicks bidrag (Washington m.fl. 2008:731). Også Matthew Kraatz i sin artikkel *Leadership as institutional work: a bridge to the other side* (Kraatz 2009) viser at Selznick ikke har fått sin rettmessige plass i dagens forskning. I en kort gjennomgang av disse to artiklene ønsker jeg å vise hvordan Selznicks teori om den institusjonelle leder ikke er kun historisk materiale, men kan anvendes også i dag. Det er verdt å bemerke at Selznick har hatt stort gjennomslag i skandinavisk kontekst og forskning, selv om han har preget den amerikanske forskningen i mindre grad.

Mangelen på interesse for Selznick kan begrunnes i at forskning på ledelse i hovedsak har tatt for seg ledelse i organisasjoner heller enn ledelse av organisasjoner, skriver Washington mfl. (Washington mfl. 2008:729). I tabellen til Askeland (tabell 1) sees dette skillet mellom positivistisk og subjektivistisk kunnskapsteoretisk dimensjon, hvor institusjonell ledelse havner i sistnevnte kategori. En hovedvekt på lederens væremåte og personlighet, som vi finner i karismatisk ledelse og transformasjonsledelse, har hatt stort gjennomslag i ledelsesteori. I en slik teori blir det lite plass til Selznick, for hans institusjonelle leder vil være mer bundet gjennom forvaltningen og opprettholdelsen av organisasjonens verdier, og dermed mindre fri enn det mer karismatiske ledere vil være.

Washington mfl. mener at Selznicks institusjonelle lederskap i dag kan fungere som en syntese mellom to ulike varianter av analyse av institusjoner. Den ene forstår

institusjonalisering som noe deterministisk, altså noe nærmest passivt som skjer med en organisasjon når den utvikler seg over tid. Den andre har en mer aktiv forståelse, at institusjonalisering er en villet prosess som innebærer en aktiv prosess (Washington m.fl. 2008:722). De skriver at en slik «middelvei» tidligere har blitt kalt institusjonelt arbeid, og har hatt sitt fokus på å bevare en organisasjons status og legitimitet. De hevder at Selznicks institusjonelle leder vil være den mest egnede måten å oppnå dette, og begrunner dette i tre av funksjonene en slik leder har:

- 1) Å sikre indre forpliktelse organisasjonens verdier og mål.
- 2) Utvikle ekstern støtte for organisasjon for å sikre dens legitimitet.
- 3) Å agere mot eksterne konkurrenter/motstandere (Washington mfl. 2008:722).

Dette mener de kan undersøkes empirisk og dermed bli et bidrag til fremtidig forskning på institusjoner og institusjonell ledelse.

Matthew Kraatz følger i 2009 Washington mfl. på flere måter, blant annet i vektleggingen av den institusjonelle leders interne og eksterne fokus (Kraatz 2009:61). Samtidig vektlegger Kraatz i større grad Selznicks ideer om den institusjonelle lederen som politiker. Politiker hos Selznick er ikke forstått som politiker i den forstand vi bruker ordet i på norsk, men må forstås åpner. Han trekker veksler på det tyske ordet *politik*, og forstår dette mer i retning av å være mer opptatt av åpne og potensielt kontroversielle avgjørelser enn av effektivitet (Selznick 1957:61).

Kraatz viser også at noe av grunnen til at Selznick ikke er så mye brukt blant forskere i dag, er fordi Selznicks forståelse av en institusjon er at den er en autonom størrelse med selvstyrende enheter med tydelige identiteter og formål som gjør dem unike. Dagens «neo-institusjonalisme» vektlegger derimot forståelsen av institusjoner som kulturelle kontrollsystemer (Kraatz 2009:69). Kraatz ser også en forskjell i at nyere forskning har en synkron forståelse, mens Selznick har en diakron forståelse (Kraatz 2009:69). Det vil si at nyere forskning ser institusjoner uavhengig av deres historie, mens tidsaspektet har en stor rolle hos Selznick. Kraatz prøver å bygge en bro mellom disse perspektivene ved å hevde at institusjoner er både synkrone og diakrone: De opererer i sin kulturelle samtid og utøver sine institusjonelle identiteter og roller, men de må samtidig balansere flere identiteter og sørge for at disse holdes sammen (Kraatz 2009:85). Selznicks forståelse av en institusjon som åpen for kultur, historie og relasjoner, innebærer at det ikke er en strømlinjeformet organisasjon, men



et konglomerat av ulike ideer og meninger.

## 3 Metode

### 3.1 Valg av metodisk tilnærming

Det er to hovedretninger innenfor forskning; kvantitative og kvalitative metoder. Vi kan enkelt si at kvantitativ metode handler om tall, mens kvalitativ metode handler om ord. En kvantitativ tilnærming vil for eksempel bestå av spørreundersøkelser som går ut til mange i håp om å kartlegge utbredelsen av et fenomen. Med utgangspunkt i min problemstilling kunne vi tenkt oss muligheten for å sende ut en spørreundersøkelse til alle ansatte i Den norske kirke for å høre hvem som er deres foretrukne leder og hvor viktig de mener lederskap er.

Kvantitativ metode er egnet for å kartlegge bredden av et fenomen. Men med min problemstilling er ikke kvantitativ metode særlig egnet ettersom jeg ikke etterspør hva alle mener, men heller vil rette fokuset inn på det arbeidet med kirkeordning som allerede er gjort og som gjøres nå. Da handler det ikke så mye om å hente inn mye ny informasjon, men heller gå i dybden og fortolke den informasjonen vi allerede har.

Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig dersom vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå bedre (Johannessen mfl. 2016:28). Kvalitativ forskning innebærer å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser (Thagaard 2013:17). Gjennom for eksempel intervjuer og observasjon kan man få mer innsikt i fenomener man allerede har en viss kjennskap til. Også dokumentanalyse inngår denne formen for kvalitativ metode, og det er den metoden som er best egnet i min masteroppgave.

### 3.2 Valg av datainnsamlingsmetoder

Tove Thagaard (Thagaard 2013:13) lister opp fire ulike måter å samle inn data på ved en kvalitativ metode:

- observasjon
- intervju
- analyse av foreliggende tekster og visuelle uttrykksformer
- analyse av audio- og videoopptak

Hun skriver at observasjon og intervju er de mest brukte metodene, mens analyse av foreliggende tekster gjerne benyttes som et supplement til disse. Med min problemstilling anser jeg observasjon som uegnet. Det er vanskelig å observere aktørers holdninger til hvordan de mener Den norske kirke bør organiseres. Det samme gjelder analyse av audio- og videoopptak. Derimot er det relevant å benytte seg av intervjuer og analyse av foreliggende tekster (heretter omtalt som dokumentanalyse).

Thagaard skriver at intervjuer gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser (Thagaard 2013:13). Det kunne med min problemstilling være aktuelt å gjøre intervjuer med sentrale aktører (eks. ledere i fagforeninger, KA, Kirkerådet etc.) om deres forståelse av ledelse og organisasjonsstruktur ettersom vi kan anta at de i et slikt intervju vil være i stand til å fremheve synspunktene til den institusjonen de representerer. Det er allikevel mer interessant, med mitt utgangspunkt, å se på hva *institusjonene* faktisk har sagt. Selv om personer med makt og innflytelse er svært relevante, er det i hovedsak hva for eksempel Presteforeningen har uttalt om ledelse i kirken som er avgjørende for min problemstilling, ikke hva lederen av Presteforeningen mener om saken. Det vil dermed være best å ta utgangspunkt i skrevne uttalelser og dokumenter heller enn intervjuer.

Det er altså dokumentanalyse som er mitt metodevalg. Studier av dokumenter skiller seg fra data forskeren har samlet inn i felten, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard 2013:59). Datainnsamlingen vil derfor handle om å få tak i dokumenter hvor sentrale aktører i Den norske kirke berører teamet ledelse og kirkeorganisering. Vi kan da skille mellom sentrale og perifere verker (Thagaard 2013:60). Ikke alt som berører temaet vil være like sentralt, og der det finnes mye tekst om et gitt emne vil det være nødvendig å gjøre klare avgrensninger.

### **3.3 Kildevalg**

Det er mange som mener mye om Den norske kirke. Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som passer til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard 2013:60). For å finne de riktige dokumentene å analysere, må jeg derfor først gjøre en avgrensning på hvilke aktører jeg ønsker å inkludere. Jeg har tidligere referert til begrepet

”sentrale aktører”. Med det mener jeg aktører som sitter mer sentralt i beslutningsprosessene og som har tydeligere innflytelse enn andre. For eksempel finnes det over 1000 menighetsråd hvor svært mange har levert høringssvar om kirkeorganisering, men hver for seg anser jeg ikke menighetsrådene som sentrale aktører. Da er det derimot mer interessant å se hva KA, arbeidsgiver- og interesseorganisasjon for kirkelige organer, som kan oppfattes som en interesseorganisasjon for kirkelig fellesråd, mener. Også Presteforeningen, som er den største arbeidstakerorganisasjonen innenfor Den norske kirke, er en sentral aktør, med en tydelig agenda. Likeså vil Kirkerådet være svært sentral, som det byråkratiske organet som forbereder saker til Kirkemøtet som har avgjørende myndighet. Kirkemøtet og bispedømmeråd, som er valgte organer, samt biskoper og Bispemøtet anses også som sentrale. Jeg vil derfor også inkludere Bispemøtets høringssvar samt behandlingen av saken i Kirkemøtet. Den enkelte biskop og det enkelte bispedømmeråd inngår på ulikt vis inn i de andre organene og vil ikke bli analysert særskilt.

Det mest aktuelle dokumentet å ta utgangspunkt i, er høringsdokumentet *Veivalg for fremtidig kirkeordning*, som var på høring i kirkelige organer i 2015 og behandlet på Kirkemøtet i 2016. Det ble utarbeidet i Kirkerådets sekretariat med det formål å få tilbakemelding på overordnede spørsmål knyttet til en kommende kirkeordning. Det vil også være naturlig å studere dokumentene som kom i forkant av høringen, *Kjent inventar i nytt hus* (2011), *Ledelse i folkekirken* (2011) og *Framtidig organisering av Den norske kirke* (2008)

Her er en oversikt over datamaterialet som vil være gjenstand for analyse og drøfting:

Navn på dokument	Type dokument	Forfatter/Opphav	Dato
Veivalg for fremtidig kirkeordning	Høringsdokument	Kirkerådet	Vedtatt av Kirkerådet på deres møte 29.-30.01.2015
Høring – Veivalg for fremtidig kirkeordning	Høringssvar	Bispemøtet	Datert 04.06.2015
Utfyllende høringssvar – Veivalg for fremtidig kirkeordning	Høringssvar	KAs styre	Høringssvaret er ikke datert

Høringssvar fra Presteforeningen – Veivalg for fremtidig kirkeordning	Høringssvar	Presteforeningen	Høringssvaret er ikke datert
Kjent inventar i nytt hus	Utredning	Arbeidsgruppe nedsatt av Kirkerådets direktør	Leverert 22.08.11
Ledelse i folkekirken	Utredning	Arbeidsgruppe nedsatt av Presteforeningen	Datert juni 2011
Fremtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke	Utredning	Arbeidsgruppe nedsatt av KA	Utredning ble avlevert 15.03.08

Utover disse hoveddokumentene vil jeg også vise til enkelte protokoller fra Kirkemøtet, Kirkerådet og Bispemøtet for å supplere med ytterligere informasjon, men disse vil ikke på samme måte være gjenstand for analyse.

### 3.4 Analysemetode

Det finnes flere måter å analysere dokumenter på. Johannesen m.fl. skriver at semiotikk, diskursanalyse, konversasjonsanalyse og retorisk analyse er blant de mest brukte (Johannessen m.fl. 2016:104). Dette er ulike måter å analysere innholdet i de dokumentene som skal være gjenstand for analysen. Retorisk analyse kan for eksempel handle om hvor stor vekt innholdet legger på følelser (patos) sammenlignet med rasjonalitet (logos).

I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i en diskursanalytisk metode. Det er en analyse av ytringer, utsagn og tekster, og konsentrerer seg om hvordan mennesker kan kategoriseres og hvordan dette påvirker handlingsmulighetene deres (Johannessen m.fl. 2016:104). Jeg er dermed ikke spesielt opptatt av bestemte ord og deres forekomster, men vil se på det tekstene kommuniserer inn i en bestemt kirkelig diskurs.

I analysen og den videre drøftingen vil jeg ha en deduktiv tilnærming. Det vil si at jeg tar med meg teoriene inn som en forståelsesbakgrunn, og vil forsøke å plassere funnene i dokumentene i det teoretiske rammeverket jeg har beskrevet. Samtidig har funnene også preget hvilket teoretisk materiale jeg har tatt utgangspunkt i, altså en induktiv tilnærming. Jeg forstår altså analysen primært som deduktiv, men at det til en viss grad er et samspill mellom utvalg av teori og funn som gjør at analysen verken er rendyrket deduktiv eller induktiv.

### **3.5 Drøfting av reliabilitet og validitet**

Reliabilitet viser til forskningens pålitelighet og handler om i hvilken grad man får samme resultater når en måling eller undersøkelse gjentas under identiske forhold (Nylenna 2017:426). Validitet viser til forskningens gyldighet og handler om i hvor stor grad man ut i fra resultatene i en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som mål å undersøke (Nylenna 2017:536).

Reliabilitet og validitet er i utgangspunktet begreper hentet fra kvantitativ metode, og det er problematisert om de er egnede størrelser i kvalitativ metode (Thagaard 2013:22). Dette handler om at man i kvalitativ metode ofte møter ”mykere” data enn i kvantitativ. Det er imidlertid ikke etablert en praksis på å bruke andre begreper.

I mitt prosjekt vil det være skrevne ord som utgjør informasjonen. Dette kaller Johannessen m.fl. for ”myke” data (Johannessen m.fl. 2016:33), ved at de er beskrivende og utfyllende mer enn tallmateriale, som defineres som ”harde” data. Ettersom det jeg etterspør, ikke er direkte målbart, beskrives det som skal studeres for ”diffus virkelighet”. Det kreves derfor et godt arbeid med de foreliggende dataene for å sikre god reliabilitet og validitet. I hovedsak vil det være å distansere seg fra den forforståelsen jeg har av hvordan de ulike aktørene forstår ledelse i så stor grad som mulig. Det er også viktig å være presis i hvordan informasjonen gjengis i forkant av analysen. Aller viktigst er det å stille de riktige spørsmålene: Hva er det aktørene skriver, som kan være relevant for å gi svar på mine forskningsspørsmål og hvordan kan jeg sikre at sammenligningen mellom de ulike aktørene blir pålitelig? Jeg kan for eksempel undersøke hvor stor plass ledelse vies i aktørenes dokumenter for å si noe om hvor viktig de mener ledelse er. Det gir høy reliabilitet, men lav validitet, for selv om sammenhengen mellom forekomst og viktighet av begrepet er tilstede, er den ingen nødvendighet. Dersom jeg kontekstualiserer for mye i analysen av kildene kan det gi høy

validitet, men lavere reliabilitet. Det vil for eksempel være naturlig å tenke seg at Presteforeningen vil ha en interesse av å forstå presten som en naturlig leder i menigheten og tolke deres dokumenter med dette i mente. Dette kan gi mening og sikre god validitet, men det vil også kunne svekke mulighetene for at en annen forsker kan komme fram til lik forståelse av analysen.

### **3.6 Metoderefleksjon**

Jeg tror at en styrke i den valgte metoden er å gå dypere inn i noen sentrale aktørers høringssvar på spørsmålet om ledelse i kirkeordningsarbeidet, enn å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse av alle høringssvar. Jeg tror dette bidrar til å øke validiteten av undersøkelsen ettersom disse har større innflytelse i prosessen med å etablere ny kirkeordning. Det vil også være en styrke å benytte seg av dokumenter framfor intervjuer som grunnlag for analysen, ettersom dette må regnes å være aktørenes offisielle holdninger og forståelse av kirkeordningsarbeidet. Det bidrar til å sikre god reliabilitet.

Å kun benytte seg av dokumentanalyse kan likevel også være en svakhet dersom den ikke gir godt nok svar på problemstillingen. Faren for subjektivitet er også tilstede. Dette gjelder spesielt i dette tilfellet da jeg er ansatt i Bispemøtet som er en aktør.

### **3.7 Forskningsetiske sider**

Problemstillingen for prosjektet, og metoden og datamateriale som er valgt, gjør at det i utgangspunktet er lite som er etisk problematisk i dette prosjektet. Dokumentene som anvendes er offentlige dokumenter og dermed allment tilgjengelig informasjon.

Prosjektet mitt handler om å systematisere tilgjengelige data for å finne sammenhenger og trekke konklusjoner på bestemte spørsmål. Det er strengere krav knyttet til å gjennomføre og gjengi intervjuer enn det er til en dokumentanalyse, blant annet å oppfylle respondenters krav på fullstendig gjengivelse (Jacobsen 2016:51). Men det vil selvsagt også i dokumentanalysen være et krav om å gjengi aktørene på tilfredsstillende måte.

En utfordring som grenser opp til det forskningsetiske perspektivet er egen rolle i organisasjonen som skal undersøkes, som nevnt i punkt 3.6. Som rådgiver i Bispemøtet må jeg forstås som en aktør, dog en mindre sentral aktør enn mange andre, i det arbeidet som

foregår. Dag Ingvar Jacobsen skriver at det kan være vanskelig å holde den nødvendige distansen til det man skal studere. Ofte vil man selv ha erfaringer på området, og kanskje også ha sterke meninger om det. Dermed er det en fare for at man inntar en rolle som part i saken (Jacobsen 2016:57). Dette har jeg et bevisst forhold til i arbeidet med oppgaven.

### **3.8 Forskningsspørsmål**

Problemstillingen i denne oppgaven er *Hvordan forstås ledelse og organisasjon i de sentralkirkelige organer i utviklingen av ny kirkeordning for Den norske kirke?* På bakgrunn av teoriene til Askeland, Mintzberg og Selznick, samt min forståelse av Den norske kirke som en organisasjon som bærer trekk av å være en institusjon slik vi finner det hos Selznick, ønsker jeg å studere de aktuelle dokumentene ut i fra følgende spørsmål:

- 1) Hvordan kan de ulike aktørene plasseres i Askelands tabell (tabell 1) ut i fra måten de beskriver Den norske kirkes organisasjon og ledelse på?
- 2) På hvilken måte gir aktørene uttrykk for en sammenheng mellom mål, strategi og organisasjon slik vi finner det i Mintzbergs ulike strukturer?
- 3) På hvilken måte uttrykker aktørene en ledelsesforståelse slik vi finner hos Selznick?



## 4 Gjennomgang av materialet

Hvordan forstås organisasjon og ledelse i de sentralkirkelige organer i utviklingen av ny kirkeordning i Den norske kirke? Med utgangspunkt i denne problemstillingen ble det i metodekapittelet (kap. 3.3) gjort rede for sentrale aktører og sentrale dokumenter, og hvordan de utgjør datamaterialet i oppgaven. Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for historikken til og innholdet i disse dokumentene. Oppgavens problemstilling innebærer at det må gjøres en avgrensning av dokumentenes innhold, og hovedvekten av redegjørelsen vil derfor ta for seg dokumentenes innhold hva gjelder de sentralkirkelige organer: Kirkemøtet, Kirkerådet og Bispemøtet og deres relasjon til hverandre. I metodedelene ble de øvrige sentralkirkelige organer, Samisk kirkeråd, Mellomkirkelig råd og Lærenemnda, definert ut av oppgaven.

### 4.1 Veivalg for fremtidig kirkeordning

*Veivalg for fremtidig kirkeordning* var et høringsdokument (senere også kalt *Veivalgsdokumentet*) vedtatt av Kirkerådet på deres møte 29. og 30. januar 2015 (KR 08/15).

Dokumentet ble sendt ut på høring til alle menighetsråd, fellesråd, Bispemøtet, bispedømmerådene og biskopene samt 77 organisasjoner og råd med mer eller mindre direkte tilknytning til Den norske kirke<sup>2</sup>. Høringsdokumentet ble sendt ut 15. februar 2015, og svarfristen ble satt til 15. mai samme år.

Det første kapittelet i høringsdokumentet redegjør for bakgrunnen for høringen. Her vises det til en rekke vedtak av Kirkemøtet som har bidratt til å legge premisser for høringsdokumentet. Dette viser at dokumentet ikke er uten en forhistorie. Blant annet vises det til vedtak tilbake til 2002 hvor Kirkemøtet behandlet Kirkerådets kirke/stat-utvalg (Kirkerådet 2015a:7). Viktigst er trolig vedtaket fra Kirkemøtet i 2013 (KM 5/13) som ber Kirkerådet «fortsette arbeidet med en fremtidig kirkeordning som Kirkemøtet kan vedta når denne loven er vedtatt». «Denne loven» viser til en kortfattet rammelov for Den norske kirke som er lenge varslet, men ennå ikke presentert eller vedtatt våren 2019.

Kirkerådet presenterer dokumentets formål som å «identifisere de temaene der det er nødvendig å avveie ulike hensyn, der det foreligger reelle dilemmaer, der det er et

---

<sup>2</sup> Blant disse 77 finner vi blant annet organer i Den norske kirke som Mellomkirkelig råd og Samisk kirkeråd, men også organisasjoner som Norsk lektorlag og Den katolske kirke

kirkepolitisk handlingsrom og må foretas valg» (Kirkerådet 2015a:7). Videre heter det at «høringsnotatet sikter ikke mot å beskrive en modell og heller ikke løfte frem alle viktige elementer som kirkeordningen vil måtte omfatte». Det legges til grunn at resultatene av høringssvarene vil bidra til å hjelpe Kirkemøtet til å fatte veivalg i saken som omfatter kirkeordning, og at dette er en ordning som trolig vil bli stående i lang tid fremover.

Det videre dokumentet er delt inn i sju andre kapitler som tar for seg ulike sider ved ny kirkeordning. Unntaket er kapittel 2 som gir noen overordnede betraktninger inn i en samtale omkring kirkeordning. Kapitlene er organisert slik at de først redegjør for en problemstilling før Kirkerådet gir sin foreløpige vurdering. Deretter følger ett eller flere høringsspørsmål. Kirkerådets foreløpige vurdering er ikke alltid enstemmig og det skilles mellom et flertall og et mindretall. Et interessant moment er at ett kirkerådsmedlem ønsket å inkludere formuleringen «Kirkerådet har ikke samordnet synspunktene slik at flertallene nødvendigvis tegner ut en sammenhengende modell» i innledningskapittelet (KR 08/15), men dette ble ikke vedtatt.

Kapittel 8 i høringsdokumentet omhandler organisering av sentralkirkelige organer, og jeg vil kun konsentrere meg om innholdet i dette kapittelet. Dette gjelder også for de høringssvarene jeg gjør rede for, med mindre annet presiseres.

#### **4.1.1           Organisering av sentralkirkelige organer**

Kapittel 8 i *Veivalg for fremtidig kirkeordning* tar for seg organiseringen av de sentralkirkelige organer. På det tidspunktet høringsdokumentet ble sendt ut, inkluderte dette Kirkemøtet, Kirkerådet, Bispemøtet, Lærenemnda, Mellomkirkelig råd, Samisk kirkeråd og Ungdommens kirkemøte. Utgangspunktet for at disse organene behandles i høringsdokumentet, er at de anses som statlige forvaltningsorganer, og vil få en annen selvstendighet og myndighet etter opprettelsen av Den norske kirke som eget rettssubjekt (Kirkerådet 2015a:79). Det er altså to ulike dimensjoner ved behandlingen av disse organene i veivalgsaken:

Det ene handler om en overordnet kirkelig tankegang om hvordan relasjonen mellom disse organene bør se ut i en ny kirkeordning.

Det andre er at opprettelsen av Den norske kirke som eget rettssubjekt vil automatisk føre til endring av oppgaver og status for disse organene og at det må bestemmes hvor ulikt ansvar skal plasseres. For å eksemplifisere dette kan vi si at spørsmålet om hvem som skal forberede liturgisaker tilhører den første dimensjonen, mens hvem som står som økonomisk ansvarlig i rettssubjektet tilhører den siste.

#### **4.1.1.1 Kirkemøtet**

Høringsdokumentet redegjør for Kirkemøtets daværende stilling og ulike scenarier for dette organet i en ny kirkeordning. Kirkemøtet beskrives som «Den norske kirkes øverste representative organ», samtidig som det presiseres at det ikke har avgjørelsesmyndighet overfor alle organer og i alle spørsmål. Biskopene og Bispemøtet er for eksempel ikke underlagt Kirkemøtet. Når Kirkemøtet omtales som det øverste representative organ betyr det at det er den høyeste instans som representerer medlemmene i kirken. Høringsdokumentet understreker at det også *etter* skillet mellom stat og kirke i 2017 kan settes lovmessige skranker for Kirkemøtets mandat, blant annet ved at en kortfattet rammelov for Den norske kirke kan lovbestemme soknenes selvstendighet.

Kirkemøtet vil være det organet som vedtar ny kirkeordning, og kan dermed gi myndighet til andre organer som senere ikke kan overprøves av Kirkemøtet. Eksempelvis vil dette illustreres i at Bispemøtet overtar rollen til lærenemnda<sup>3</sup>, altså at biskopene i fellesskap avgjør læresaker og at dette ikke senere kan omgjøres av Kirkemøtet. Mens biskopene og Bispemøtet ikke vurderes som underlagt Kirkemøtet, er høringsdokumentet tydelig på at Kirkerådet står i «et entydig underordningsforhold til Kirkemøtet». Kirkerådet er Kirkemøtets saksforberedende og utøvende organ.

Høringsdokumentet ber høringsinstansene svare på hva slags synspunkter de har på Kirkemøtets rolle i kirken (høringsspørsmål 20). Høringsdokumentet synes å forutsette Kirkemøtets overordnede rolle i ny kirkeordning, men ber om innspill på hva slags myndighet dette øverste organet skal ha.

I tillegg til spørsmål om rollen til Kirkemøtet, ber høringsdokumentet også om tilbakemelding på Kirkemøtets sammensetning (høringsspørsmål 21). Det listes opp en rekke spørsmål for å

---

<sup>3</sup> Den norske kirkes lærenemnd ble opprettet i 1988 med bakgrunn i at kirken selv måtte få avgjøre hva som var kirkens lære. Den besto av 20 medlemmer, alle tjenstegjørende biskoper inkludert. Lærenemnda ble benyttet to ganger, begge gangene i forbindelse med spørsmål knyttet til DNKs lære om homofili.

illustrere ulike momenter ved saken, blant annet representasjon av vigslede stillinger i Kirkemøtet og om bispedømmerådene fremdeles skal utgjøre Kirkemøtet.

I Kirkerådets foreløpige vurdering heter det at «Kirkemøtets sammensetting bør videreføres som i dag» (Kirkerådet 2015a:82). Dokumentet understreker nødvendigheten av å sikre en maktbalanse, eksempelvis ved å fortsette ordningen med at læresaker som har 2/3 oppslutning blant biskopene må tilbake til Bispemøtet dersom det ikke oppnås flertall i Kirkemøtet.

#### **4.1.1.2 Bispemøtet**

Høringsdokumentet redegjør kort for Bispemøtets funksjon i dagens kirkeordning. Det er et organ for «samordning av de enkelte biskopenes gjøremål», men har over de siste årene fått noen flere formelle oppgaver. Dette gjelder særskilt ansvaret for etter- og videreutdanning av prester og forvaltningen av *Innføringsprogram for nye prester*, som begge ble tillagt Bispemøtet i 2014. Bispemøtet koordinerer også programmet *Veien til prestedtjeneste* for teologistudenter som ble etablert i 1999. Bispemøtet har en særskilt rolle i å uttale seg i lære- og liturgisaker i forkant av behandling i Kirkemøtet.

I høringsdokumentet reises spørsmålet om forholdet mellom Kirkemøtet, Kirkerådet og Bispemøtet. Det poengteres at det søkes å oppnå en ordning som sikrer Kirkemøtets rolle som kirkens øverste organ, og som samtidig sikrer utøvelse av biskopenes særlige ansvar og fullmakt (Kirkerådet 2015a:83). Det vises til Bispemøtets egen behandling av sin rolle i ny kirkeordning hvor det i vedtak heter at «Bispemøtet fastholder at Kirkemøtet må forstås som Den norske kirkes øverste, representative organ. Kirkemøtets ansvarsområder bør distribueres på flere utøvende organer i den daglige oppfølging. Bispemøtet finner det naturlig at Kirkerådet hovedsakelig er ansvarlig for saksforberedelse til Kirkemøtet, mens Bispemøtet har tilsvarende ansvar i lære- og liturgisaker.» (BM 3/14).

Høringsdokumentet drøfter Bispemøtets vedtak og skriver at dette vil sikre og styrke Bispemøtets rolle i behandlingen av lære- og liturgisaker, og at dette er i tråd med biskopenes ansvar for tilsyn med kirkens lære og bekjennelse. Samtidig innvendes det at det er vanskelig å skille læresaker fra øvrige saker, og at to innstillingsorganer til Kirkemøtet vil skape en unødig og byråkratisk kirkelig struktur. Det innvendes videre mot en slik ordning at Bispemøtet i større grad underlegges Kirkemøtet, noe som kan forstås som en innskrenking av biskopenes selvstendige stilling i kirkeordningen. Det foreslås heller å tydeliggjøre biskopenes rolle i gjeldende ordninger for behandling av lære- og liturgisaker.

Bispemøtets forhold til Kirkemøtet og Kirkerådet løftes frem i høringsspørsmål 22: Har høringsinstansen synspunkter på Bispemøtets oppgaver og rolle i kirkeordningen, herunder forholdet til Kirkemøtet og Kirkerådet?

Videre tematiserer høringsdokumentet arbeidsgiveransvaret for biskopene. Som statskirke var det Kirkedepartementet som fungerte som arbeidsgiver. Etter et skille mellom kirke og stat vil dette ikke lenger gjelde, og høringsdokumentet forutsetter at et kirkelig rådsorgan (eksempelvis Kirkerådet) vil være arbeidsgiver. I dette må biskopenes selvstendighet sikres, og det vurderes om Bispemøtets preses bør ha mulighet til å gi instruksjoner og ha noen arbeidsgiverfunksjoner. Høringsspørsmål 23 spør om synspunkter på ledelse av biskopene.

Kirkerådets foreløpige vurdering av Bispemøtets rolle er delt (Kirkerådet 2015a:84-85). Et flertall ønsker en videreføring av gjeldende ordninger, mens et mindretall mener at «Bispemøtet bør være ansvarlige for forberedelse og oppfølging samt avgir innstilling i lære- og liturgisaker overfor Kirkemøtet». Et samlet Kirkeråd mener at Bispemøtets preses bør ivareta arbeidsgiverfunksjoner for de øvrige biskopene.

#### **4.1.1.3 Kirkerådet**

Kirkerådet er i følge kirkelovens § 25 det organet som «forbereder de saker som skal behandles av Kirkemøtet, iverksetter Kirkemøtets beslutninger og leder for øvrig arbeidet mellom Kirkemøtets samlinger» (Kirkerådet 2015a:85).

I likhet med punktet om Kirkemøtet, tar høringsdokumentet for seg både på Kirkerådets sammensetning og funksjon (høringsspørsmål 25). Dette er samlet i ett spørsmål, trolig fordi disse vurderes nærmere beslektet i Kirkerådets tilfelle. Dette skyldes forutsetningen om at Kirkerådet vil få «langt større fullmakter enn i nåværende situasjon» (Kirkerådet 2015a:86). Når Kirkerådet overtar økonomi- og budsjettansvar fra departementet tematiserer det også spørsmålet om medlemmene av Kirkerådet bør besitte en særlig kompetanse. Det vurderes også om økt ansvar og arbeidsmengde for Kirkerådet også bør innebære en diskusjon omkring frikjøp og/eller honorering av rådets medlemmer. I motsetning til punktet om Bispemøtet hvor det ble vurdert hva slags oppgaver som skal ligge til biskopene, handler punktet om Kirkerådet ikke om hva, men kun om mengde. Det er altså ikke vurdert om noe bør gå ut av Kirkerådets portefølje som konsekvens av økt arbeidsmengde.

Høringsdokumentet løfter fram noen spørsmål omkring Kirkerådets sammensetning. Det handler om antall medlemmer, og demokratisk og geografisk representasjon. Vigslede stillingers plass i rådet drøftes også. Dette er ikke høringsspørsmål, men må forstås som veiledende punkter til hovedspørsmålet (høringsspørsmål 25).

I forbindelse med punktet om det valgte Kirkeråd drøftes også Kirkerådets sekretariat. «[Endringer i relasjonen mellom stat og kirke] vil medføre at betydningen av et riktig dimensjonert, kompetent og velfungerende sekretariat bare vil øke» (Kirkerådet 2015a:86-87). Dette kan forstås som et uttrykk for at det kirkelige byråkratiet er nødt til å vokse på grunn av økt arbeidsmengde. Det vurderes derfor om Kirkerådets sekretariat skal få et annet navn enn det valgte Kirkerådet, da navnelikheten mellom det demokratisk valgte rådet og den byråkratiske forvaltningsenheten kan skape unødige misforståelser. Et alternativ er også å organisere ett felles sekretariat for alle sentralkirkelige organer, herunder også Bispemøtet.

Kirkerådet er delt i vurderingen av organiseringen av Kirkerådet. Et flertall mener at dagens sammensetning i hovedsak bør videreføres, mens et mindretall ønsker å redusere antall medlemmer og at bredde i kompetanse bør vektlegges. Likeledes er det et flertall som mener at Kirkerådets sekretariat bør beholde sitt navn, mens et mindretall ønsker at det skal hete noe annet for å «tydeliggjøre skillet mellom det valgte organ og administrativt nivå» (Kirkerådet 2015a:87). Kirkerådet er samstemt i vurderingen om at det bør tilstrebes en balanse i alder og kjønn blant de valgte representantene i Kirkerådet.

## **4.2 Høringssvar**

### **4.2.1 Høringsoppsummering**

Ved utløp av høringsfristen hadde Kirkerådet mottatt 815 høringssvar. Det ble utarbeidet en oppsummering av høringssvarene som ble lagt fram for Kirkerådet på møtet i september 2015 (KR 43/15). Jeg vil i det følgende delkapittelet redegjøre for høringsoppsummeringen, før jeg vil gå nærmere inn i høringssvaret til Bispemøtet, KA og Presteforeningen. Det betyr at deres svar som er gjengitt i høringsoppsummeringen ikke inkluderes i den første gjennomgangen av selv oppsummeringen.

#### **4.2.1.1 Om Kirkemøtet**

Det var stor oppslutning omkring forståelsen av Kirkemøtet som det øverste representative organ i kirken, 81% av menighetsrådene sa seg enige at dette bør videreføres (Kirkerådet 2015c:104). Oppsummeringen bruker liten plass til å redegjøre for høringsinstansenes syn på Kirkemøtets rolle, men tar heller for seg innspillene knyttet til Kirkerådets sammensetning. 46% av de som svarte på spørsmålet ønsket at sammensetningen av Kirkemøtet skal forbli lik, men alternativene har lavere oppslutning. Et menighetsråd som siteres, uttrykker en bekymring for at Kirkemøtet opptrer som en interesseorganisasjon for bispedømmene så lenge Kirkemøtet utgjøres av alle bispedømmerådene (Kirkerådet 2015c:106).

I sin oppsummering legger Kirkerådet vekt på at det er stor oppslutning om forståelsen av Kirkemøtet som Den norske kirkes øverste organ, og at dette organet må fungere ut i fra en tanke om samvirke mellom embete og råd. De skriver også at det må tydeliggjøres hva slags myndighet Kirkemøtet har overfor soknene (Kirkerådet 2015c:108).

#### **4.2.1.2 Om Bispemøtet**

Til delen om Bispemøtet var det 51% av menighetsråd og fellesråd som hadde gitt svar på spørsmålet om Bispemøtets rolle i kirkeordningen (Kirkerådet 2015c:112). Av disse mente et knapt flertall (52%) at prosedyren for lære- og liturgisaker bør gjennomgås, mens 45% mente at Bispemøtet bør få ansvaret for slike saker. Hos mange menighetsråd og fellesråd var begrunnelsen et behov for å sikre myndighetsfordeling mellom de sentralkirkelige organer. Blant bispedømmeråd og andre høringsinstanser var det derimot en klar overvekt av støtte til å gi Bispemøtet dette ansvaret: 29 mot 7. Teologisk fakultet ved Universitetet i Oslo begrunnet dette med både teologisk kompetanse og maktbalanse (Kirkerådet 2015c:113). Det teologiske Menighetsfakultet støttet derimot Kirkerådets flertall om å gå igjennom prosedyrene, og altså ikke i sin helhet overføre dette ansvaret til Bispemøtet. I tråd med Kirkerådets vurdering var også et stort flertall av høringsinstansene tydelige på at arbeidsgiveransvar for biskoper bør tillegges Bispemøtets preses.

I Kirkerådets høringsoppsummering lanseres ulike måter å styrke Bispemøtets rolle i lære- og liturgisaker, blant annet å øke omfanget av sekretariatet eller ved å la Bispemøtet få myndighet til å fatte endelig innstilling på slike saker til Kirkemøtet. Kirkerådets anbefaling er å fortsette gjeldende ordning hvor Kirkerådet er ansvarlig for innstilling til Kirkemøtet.

Kirkerådet anbefaler videre at Bispemøtets preses ivaretar arbeidsgiverfunksjoner for biskopene.

#### **4.2.1.3 Om Kirkerådet**

I oppsummeringen av innkomne svar på høringsspørsmål 25, om Kirkerådets sammensetning og funksjon, vises det ikke til innspill om Kirkerådets funksjon i en ny kirkeordning. Derimot vises det at en klar overvekt av menighetsråd og fellestråd (79% av de som har svart på dette) at man ønsker en videreføring av dagens ordning. Et flertall blant andre høringsinstanser ønsker også dette (26 mot 9). Fra dem som ønsker endringer, uttrykkes det at kompetansekrav bør være tydeligere. Hamar bispedømmeråd skrev at det må være et demokratisk organ med «tilstrekkelig kompetanse innenfor teologi, administrasjon, jus og økonomi» (Kirkerådet 2015c:120). Borg bispedømmeråd mente at antallet medlemmer burde reduseres slik at rådet fikk mer form som et styre. Flere pekte på viktigheten av at Kirkerådet kan holdes ansvarlig for sitt arbeid, og at de dermed bør kunne avsettes i løpet av funksjonsperioden.

Få menighetsråd og fellestråd svarte på spørsmål om navn på Kirkerådets sekretariat, men et flertall av de som gjorde det, ønsket å tydeliggjøre skillet mellom demokratisk valgte råd og administrativ enhet. Hos øvrige høringsinstanser var det derimot et knapt flertall som ønsket å videreføre dagens navnelikhet.

I sin vurdering av høringssvarene gir Kirkerådet uttrykk for at flertallet ønsker en videreføring av sammensetning og funksjon i Kirkerådet, og anbefaler dette vedtatt av Kirkemøtet.

Kirkerådet skriver at få har uttalt seg om navnelikhet mellom råd og administrativ enhet, men at et flertall av bispedømmeråd og biskoper ønsker en videreføring av gjeldende navn. Det innstilles allikevel på at det til Kirkemøtet skal vedtas å endre navn på den administrative enheten.

#### **4.2.2 Høringssvar fra KA**

KA har en spesiell rolle i Den norske kirke, særlig knyttet til sin rolle som interesseorganisasjon for fellestrådsstrukturen. De ble opprettet i 1990 og fra 1997 har de vært arbeidsgiverorganisasjon for fellestrådene i Den norske kirke. Fra 2017 er de også arbeidsgiver for rettssubjektet Den norske kirke. KAs posisjon som samlende organ for fellestrådene, gjør



at deres hørings svar gjerne har stor gjennomslagskraft, ikke minst ved at de også til dels fungerer som mal for enkelte fellesråds egne høringsuttalelser.

#### **4.2.2.1 Om Kirkemøtet**

KA uttrykker støtte til forståelsen av Kirkemøtet som Den norske kirkes øverste organ, og at denne rollen vil utvides som følge av opprettelsen av Den norske kirke som eget rettssubjekt i 2017. De skriver at som en følge av dette må Kirkemøtets rolle overfor soknene gjennomgås. De trekker frem en modell fra Svenska kyrkan, hvor Kirkemøtet kun vil ha en positivt definert myndighet overfor soknene, altså en begrenset myndighet og ikke generell instruksjonsrett.

KA problematiserer at Kirkemøtet utgjøres av bispedømmerådene, og begrunner dette i en potensiell interessekonflikt:

*«Svakheten ved måten møtet er sammensatt på er særlig tydelig når en drøfter og beslutter endringer i den kirkelige oppgave- og myndighetsfordelingen, særlig i avveining mellom bispedømmerådet og lokalkirkelige organer der bispedømmerådene på mange måter er «part» i saken.» (KA 2015:8)*

For å bevare legitimiteten til Kirkemøtet mener derfor KA at det bør gjøres endringer i sammensetningen. Dette kan referere til Mintzbergs divisjonaliserte struktur: Hvor mye skal sentralledet bestemme over de enkelte enheter?

#### **4.2.2.2 Om Bispemøtet**

KA mener at Bispemøtet må bevares som et organ for samordning av biskopenes gjøremål. De uttrykker bekymring for biskopenes selvstendige rolle i lys av en mulig utvidelse av biskopenes rolle som arbeidsgiver. Denne bekymringen må sees i rammen av samtalen om det lokale arbeidsgiveransvaret, som ikke er en del av rammene for denne oppgaven. KA mener videre at Bispemøtet må bli tillagt ansvar for lære- og liturgisaker, og begrunner dette i maktfordelingsprinsippet.

KA skriver om arbeidsgiveransvar for biskopene at biskopene er å forstå som arbeidstakere i Den norske kirke og at Kirkemøtet ved Kirkerådet dermed er arbeidsgivere. De støtter forslaget om at preses i Bispemøtet ivaretar visse arbeidsgiverfunksjoner for biskopene.

### **4.2.2.3 Om Kirkerådet**

I høringssvaret gir KA uttrykk for det jeg oppfatter som et formålsrasjonelt perspektiv på organiseringen av Kirkerådet:

*«Kirkerådet bør oppnevnes mer etter en styremodell der rådet står ansvarlig overfor Kirkemøtet» (KA 2015:9)*

Videre skriver de at Kirkerådet allerede har en dobbeltrolle knyttet til å være forvalter og mottaker av økonomiske tilskudd, og at denne problematikken vil øke når Kirkemøtet får en utvidet rolle som tilskuddsforvalter etter opprettelsen av Den norske kirke som eget rettssubjekt. KA skriver at dette medfører et behov for klarere grenseoppgang mellom disse rollene og tilknytningen til Kirkemøtet.

### **4.2.3 Høringssvar fra Presteforeningen**

Presteforeningen har i sitt høringssvar en innledende del som gir noen overordnede føringer for hvordan de svarer på de konkrete spørsmålene gitt i høringsdokumentet. Mange av disse går på arbeidsgiverrollen for prester og andre kirkelige tilsatte og lokal ledelse. Dette er utenfor denne oppgavens rammer, men det er verdt å merke seg at de presiserer at det må være en sammenheng mellom lokalt, regionalt og nasjonalt nivå i kirken, slik at kirken fremstår som en enhet (Presteforeningen 2015:3).

#### **4.2.3.1 Om Kirkemøtet**

Presteforeningen gjør et skille mellom Kirkemøtets rolle som regelstifter, altså det organet som vedtar lover i Den norske kirke, og dets rolle som øverste organ i kirken:

*«Som øverste besluttende organ i det nasjonale rettssubjektet Den norske kirke, må Kirkemøtet holde seg til de rammer som fastlegges i kirkeordningen gitt av Kirkemøtet (og rammer gitt i lov)» (Presteforeningen 2015:9)*

Presteforeningen presiserer at Kirkemøtet som regelstifter må ivareta soknets selvstendighet og styrke menighetsrådets myndighet. I liket med KA trekker Presteforeningen frem eksempelet fra Svenska kyrkan hvor det er en avgrenset myndighet for Kirkemøtet overfor soknene.

Presteforeningen legger til at Kirkemøtet kun bør behandle de overordnede linjene, mens Kirkerådet og andre organer bør stå for den løpende forvaltningen (Presteforeningen 2015:9). Dette for å motvirke byråkratisering.

Om Kirkemøtets sammensetning skriver Presteforeningen at den bør forbli som i dag, altså at det utgjøres av bispedømmerådene. Dette sikrer en god balanse mellom embete og råd.

#### **4.2.3.2 Om Bispemøtet**

Presteforeningen mener at Bispemøtet må videreføres som et samordningsorgan for biskopene, med de øvrige funksjonene de har knyttet til etter- og videreutdanning etc. De skriver videre at Bispemøtet bør ta stilling til saksfremlegg i lære- og liturgisaker etter at de er utredet og at Kirkerådet bør oversende dette til Kirkemøtet uten realitetsbehandling. I praksis vil dette innebære at Bispemøtet innstiller på slike saker. Presteforeningen stiller også spørsmål ved om Kirkemøtet bør ha anledning til å behandle enkeltelementer i slike saker, eller om man kun skal ha anledning til å vedta eller forkaste de i sin helhet.

Presteforeningen understreker biskopenes selvstendighet, men i likhet med KA problematiserer de denne selvstendigheten i spørsmål som har med arbeidsgiverfunksjoner å gjøre. De støtter at preses i Bispemøtet ivaretar visse arbeidsgiverfunksjoner for de øvrige biskopene, men ikke på en slik måte at det gir uttrykk for at preses er deres overordnede i tjenesteutførelsen.

#### **4.2.3.3 Om Kirkerådet**

Presteforeningen skriver at Kirkerådet må være Kirkemøtets utøvende organ. Denne utøvende rollen vil rendyrkes etter skillet mellom stat og kirke, da Kirkerådets rolle som statlig forvaltningsorgan vil bortfalle. Dette vil føre til klarere rammer og et tydeligere mandat. Ettersom Kirkerådet vil få et større ansvar knyttet til økonomi, mener Presteforeningen at dette bør innebære noen endringer:

*«Det er viktig å ha en tilfredsstillende kontroll med Kirkerådets forvaltning og en demokratisk kontroll med at Kirkemøtets vedtak følges opp. Det bør bli mulig å stille det sittende Kirkerådet til ansvar og evt. kaste det sittende Kirkeråd om nødvendig» (Presteforeningen 2015:10)*

Presteforeningen mener videre at Kirkerådets sammensetning må gjennomgås, og at det må tas hensyn til geografi, samvirke mellom embete og råd og nødvendig styrekompetanse i sammensetningen.

#### **4.2.4 Høringssvar fra Bispemøtet**

Bispemøtet vedtok sitt høringssvar på bispemøtet i mai 2015 (BM 21/15). I likhet med Presteforeningen har de en innledende del i sitt høringssvar. Her understrekes det behovet for at en kirkeordning er ordnet i hensyn av at Den norske kirke er både en kongresjonalistisk, synodal og episkopal kirke. De vektlegger også forståelsen av samvirket mellom embete og råd. Det vises til vedtak gjort i Bispemøtet for tidligere uttalelser fra Bispemøtet knyttet til kirkeordning.

I motsetning til Presteforeningen og KA som har levert enstemmige høringssvar, er det i svaret fra Bispemøtet i noen spørsmål delt mellom et mindretall og et flertall, slik det også var i høringsdokumentet fra Kirkerådet.

##### **4.2.4.1 Om Kirkemøtet**

Bispemøtet fremholder Kirkemøtets rolle som Den norske kirkes øverste representative organ, men understreker at et viktig premiss i en fremtidig kirkeordning må være å sikre gode ordninger for maktbalanse og myndighetsfordeling i kirken.

Det er enighet i Bispemøtet om at Kirkemøtet fortsatt bør bestå av bispedømmerådene, og at dette gir rom for et samvirke mellom embete og råd. Bispemøtet deler seg derimot på midten når det gjelder antall representanter fra hvert bispedømme. Seks biskoper mener dette bør forbli uendret, mens seks mener at antallet representanter må gjenspeile antall kirkemedlemmer i bispedømmet.

##### **4.2.4.2 Om Bispemøtet**

Bispemøtet mener at Bispemøtet må videreføres som et sentralkirkelig organ med ansvar for å samordne biskopenes oppgaver. De ønsker allikevel noen endringer:

*«Siden biskopene har et særlig ansvar for lære og liturgisaker, bør det vurderes hvordan Bispemøtet kan gis en tydeligere rolle enn hva tilfellet er i dag overfor Kirkemøtet i saker som angår kirkens lære.» (Bispemøtet 2015a:7).*

Et enstemmig Bispemøte slutter seg til Kirkerådets mindretallsvurdering om at Bispemøtet gis ansvar for forberedelse, oppfølging og innstilling av lære- og liturgisaker.

Bispemøtet mener det ikke er formålstjenlig med en for detaljert og direkte styring av biskopene, gitt deres selvstendige rolle. De støtter Kirkerådets forslag om at preses i Bispemøtet kan ivareta visse arbeidsgiverfunksjoner, og eksemplifiserer dette med blant annet oppfølging av sykemelding og tilståelse av studiepermisjon og ferie.

#### **4.2.4.3 Om Kirkerådet**

Bispemøtet viser til at Kirkerådet vil få en utvidet portefølje som en konsekvens av skillet mellom stat og kirke, og at dermed må legges til rette for et Kirkeråd med kompetanse og demokratisk forankring. De støtter Kirkerådets flertall i vurdering av å beholde dagens antall medlemmer. De støtter også forslaget om å videreføre ordningen med at det valgte råd og den administrative enheten har samme navn, Kirkerådet.

### **4.3 Behandling i Kirkerådet**

Kirkerådet behandlet veivalgsaken på sitt møte i desember 2015 (KR 54/15). Formålet med behandlingen var på bakgrunn av høringsrunden, innstille på forslag til vedtak til Kirkemøtet i 2016. Kirkerådet innstilte på å gjøre følgende vedtak knyttet til høringsspørsmålene som er tematisert i denne oppgaven (vedtaket er ikke gjengitt i sin helhet, men hovedinnholdet gjengis):

*«20. Kirkemøtet legger til grunn at Kirkemøtets rolle som Den norske kirkes organ videreføres. Det må sikres forsvarlig behandling av lære- og liturgisaker, og Bispemøtet uttale seg i forkant.*

*21. Kirkemøtets sammensetning bør i hovedsak videreføres. Sammensetning bør i større grad gjenspeile antall kirkemedlemmer i hvert bispedømme.*

*22. Bispemøtet skal fremdeles være et sentralt organ med ansvar for å samordne biskopenes oppgaver. Det legges til grunn at Kirkerådet fremdeles skal forberede og følge opp lære- og liturgisaker.*

*23. Preses i Bispemøtet bør ivareta arbeidsgiverfunksjoner for de øvrige biskopene.*

*24. Antall medlemmer i Kirkerådet videreføres. Det bør sikres kjønns- og aldersmessig*

*balanse i rådet. Det demokratiske organet og den administrative enheten bør begge hete Kirkerådet.» (Kirkerådet 2015d:20-21)*

I møtet ble det foreslått å stryke delen i vedtaks punkt 20 som sier at antall kirkemedlemmer i bispedømmene bør gjenspeiles i Kirkemøtets sammensetning. Dette ble vedtatt.

I møtet ble det også foreslått en endring om at Bispemøtet innstiller i lære- og liturgisaker på bakgrunn av Kirkerådets saksutredning, men dette forslaget ble ikke vedtatt.

Det ble også foreslått endring til vedtaks punkt 22, med forslag om å endre teksten til:

«Kirkemøtet mener at Bispemøtet også i en fremtidig kirkeordning må være et sentralt organ i ledelsen av Den norske kirke.» Dette forslaget ble heller ikke vedtatt.

## **4.4 Behandling på Kirkemøtet**

Kirkemøtet behandlet *Veivalg*-saken våren 2016 (KM 08/16).

Komiteen som arbeidet med saken underveis i møtet gjorde store endringer på vedtaksformen, og skrev i sin merknad at dette var gjort «for å gjøre karakteren av *overordnede veivalg* tydeligere». Vedtaket fra Kirkemøtet følger dermed ikke samme mønster som høringen og høringssvarene. Store deler av vedtaket handler om arbeidsgiveransvar og modell for lokal ledelse. Av formuleringer som er relevante til de sentralkirkelige organer heter det i vedtaket at:

- Biskopenes uavhengighet i den kirkelige strukturen skal sikres.
- Kirkemøtet videreføres som Den norske kirkes øverste organ og regelgivende myndighet.

Videre vedtok Kirkemøtet å be om at følgende spørsmål må utredes videre:

- Sammensetning og valg til Kirkemøtet og Kirkerådet
- Bispemøtets rolle i kirkeordningen.

## **4.5 Andre dokumenter**

Høringsdokumentet *Veivalg for fremtidig kirkeordning* er omfattende med tanke på antall problemstillinger som reises, men går lite i dybden på de ulike problemstillingene. Formen er slik at den kort presenterer en problemstilling før noen alternative vurderinger kort gjøres rede for. Også høringssvarene er knappe i sin formulering og gir konkrete tilbakemeldinger på de spørsmålene høringssvarene stiller. Dette gjør at det er et behov for å redegjøre for noen

grunnlagsdokumenter for å utdype noen av de vurderingene som kommer til uttrykk i høringsdokument og i høringsvar. Alle aktørene har på ulikt vis publisert materiale som går dypere inn i problemstillingene som reises i *Veivalg*-dokumentet. Jeg vil redegjøre for tre av disse som etter min vurdering i særlig grad har påvirket høringsdokumentet og høringsvarene som er gjort rede for i kap 4.1 og 4.2.

#### **4.5.1 Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i DNK**

KA tok i 2006 initiativ til å utrede sentrale spørsmål omkring framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke. Bakgrunnen for dette var en forståelse for at Gjønnnes-utvalget (NOU 2006:2 Staten og Den norske kirke) i liten grad omtalte dette og heller la opp til at det var kirkens ansvar selv å fastsette intern organisering (KA 2008:5). Initiativet førte til at KA opprettet en arbeidsgruppe bestående av tolv personer som representerte ulike aktører, herunder Bispemøtet og Presteforeningen. Presteforeningen trakk seg senere fra arbeidet, med begrunnelse at «helheten i dokumentet slik det nå trer frem, finner vi problematisk» (KA 2008:6). Av de elleve som signerte utredningen var tre ansatte i KA, i tillegg til én kirkeverge. Etersom KAs ansatte også har stått for sekretariatarbeidet, vil det være naturlig å anse dette dokumentet som et ressursdokument først og fremst for KAs vurdering av kirkeordningsspørsmål. Dette inntrykket forstøkes ved at Bispemøtets representant, sammen med stiftsdirektør, utgjør et mindretall gjennom utredningen.

Hovedtematikken i *Fremtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke* (heretter omtalt som *FOA*) er, som navnet tilsier, organisering av arbeidsgiveransvar. Dette spørsmålet ligger utenfor rammen til denne oppgaven, men det er andre aktuelle temaer som blir tatt opp i dokumentet. Dette gjelder eksempelvis forståelsen av samvirket mellom embete og råd og arbeidsgiveransvar i relasjon til biskopenes tilsynsansvar.

##### **4.5.1.1 Embete og råd**

I *FOAs* kapittel 3.6 gjøres det en utgreiing av relasjonen mellom embete og råd. De skriver at denne relasjonen, eller modellen, ikke er statisk og har vært under utvikling gjennom historien (KA 2008:50). Det er naturlig å forstå at denne redegjørelsen har som mål å klargjøre relasjonen mellom prest i lokalmenighets relasjon til lokalt kirkestyre, men den gir samtidig noen ansatser til å forstå organisering og ledelse på sentralt nivå.

De løfter fram følgende prinsipper fra utredningen til Kirkerådet (Embete og Råd 1987):

- Kirkestyret springer ut fra menigheten
- Det er intet som er de valgte styringsorganer uvedkommende
- Ordinerte prester har et medansvar for kirkestyret.

I en fotnote (nr. 26 i KA 2008:51) gjøres det rede for presters plass i kirkestyret, og «styrings»-begrepet i Embete og råd problematiseres:

*«Betydningen av begrepet «styres» i første argument<sup>4</sup> er dessverre ikke nærmere presisert i dette resonnementet. Det skaper noen uklarheter i forhold til bruken av styringsbegrepet ellers i utredningen».*

Utvalget viser til at tanken om at «*intet er det valgte styringsorganene uvedkommende*» er det som førte til at Kirkemøtet og ikke Bispemøtet ble delegert beslutningsmyndighet i liturgisaker av Kirkedepartementet i 1989 (KA 2008:51)

Videre redegjør FOA for forståelsen av prestens rolle som «i og overfor» menigheten. Selv om dette dreier seg om lokal prest og menighetsråd, men det kan det også forstås som gjeldende for biskop og Kirkemøtet. Ved at man er «i menigheten» forstås det som at man inngår i arbeidet og er underlagt de strategier og ordninger som fastsettes der. Samtidig gir «overfor menigheten» den ordinerte tjenesten en fristilt rolle ettersom «presten i sin forkynnelse og sjelesorg ikke kan eller skal la seg binde av beslutninger fattet av menighetens organer (KA 2008:53).

Arbeidsgruppens vurdering av «i og overfor»-tankegangen er at den må ivaretas også i en fremtidig kirkeordning, men at «overfor»-perspektivet ikke misbrukes utvidende til å omfatte flere forhold enn nødvendig. De viser var dette synspunktet har blitt tydeliggjort de senere år, ettersom biskop og prost er tydeligere forpliktet til demokratiske vedtatte mål og strategier gjennom sine tjenesteordninger (KA 2008:53)

Fra dette kapittelet i rapporten er det også vært å få med seg at utvalget skriver at «Noen helhetlig, faglig forankret utredning av en formålstjenlig, samlet ledelsesmodell for Den norske kirke har ikke vært gjennomført» (KA 2008:50).

---

<sup>4</sup> Kirken styres av Kristus gjennom Ord og sakrament



#### 4.5.1.2 Arbeidsgiveransvar og tilsynsansvar

I kapittel 3.7 gir FOA en kortfattet gjennomgang av bisperollen i Den norske kirke, og skriver at biskopen har gått fra å ha en styringsrolle på vegne av kongens kirkestyrelse til å ha en mer uavhengig kirkelederrolle (KA 2008:56). Ikke minst har dette sammenheng med innføringen av demokratiet som politisk styringsform å gjøre. For kirkens del handler det om etablering av demokratiske organer som menighetsråd, kirkeråd og kirkemøte. Utvalget forstår forholdet mellom biskop og Kirkemøtet som til en viss grad som avklart etter Kirkerådets utredning *Myndighetsrelasjoner i Den norske kirke*, som ble behandlet på Kirkemøtet i 2001. I dette dokumentet heter det blant annet: «Bispemøtet har ingen selvstendig avgjørelsesmyndighet, men en rådgivende funksjon overfor andre organer» (KA 2008:68) og at «Bispemøtet gjennom sine uttalelser har bidratt til å styrke Kirkemøtet som det øverste ansvarlige organ for behandling av sentrale kirkelige saker» (KA 2008:68).

FOA vektlegger biskopenes symbolske lederrolle, og skriver at biskopene har større muligheter enn andre, mindre symbolrike ledere til å utøve påvirkning. Dette på tross av at den formelle myndigheten er svekket til fordel for den enkelte leders legitimitet i dagens samfunns- og kirkevirkelighet. Dette vil si at på tross av at biskopenes formelle makt har blitt svekket etter innføringen av demokratiske organer i kirken, er den symbolske lederrollen blitt styrket. De viser også til Den norske kirkes økumeniske engasjement, og at økumeniske avtaler som til eksempel Porvoo-avtalen<sup>5</sup> har ført til økt bevissthet omkring biskoprollen og dets tilsynsfunksjon.

Når det kommer til arbeidsgiveransvaret, er utvalget samlet i forståelsen av den som et styringsverktøy og som et kjerneelement i kirkestyret. Dette knyttes dermed sammen med forståelsen av samvirket mellom embete og råd, hvor ingen ting er de valgte styringsorgan uvedkommende. Det gjøres et skille mellom biskopenes tilsynsansvar for kirkens lære og liv og det konkrete arbeidsgiveransvar. Disse to er imidlertid nært knyttet sammen da arbeidsgivers styringsrett er et redskap i et overordnet tilsynsansvar. Utvalgets flertall ønsker at arbeidsgiveransvaret skal løsrives fra tilsynsansvaret, mens biskopen i utvalget anbefales at det videreføres en ordning hvor disse to henger sammen, men i en noe forandret form (KA 2008:61-62).

---

<sup>5</sup> En avtale mellom lutherske og anglikanske kirker som gjør at prester kan gjøre tjeneste i hverandres kirker. I den anglikanske kirken har biskopen en større rolle enn den tradisjonelt har hatt i lutherske kirker.

## **4.5.2 Ledelse i folkekirken**

Presteforeningen ga i 2011 ut utredningen *Ledelse i folkekirken – Perspektiver på ledelse og fremtidig organisering av Den norske kirke*. Denne utredningen forsøker å favne videre enn KAs FOA, som hadde én bestemt hovedsak. Av ni medlemmer i arbeidsgruppen var tre knyttet til Presteforeningen, og Presteforeningen var også sekretariat for arbeidet. Det er derfor naturlig å se på utredningen som en ressurs først og fremst for Presteforeningen, selv om det i innledningen heter at den kan brukes av mange instanser. I motsetning til FOA, som også anvender teologiske perspektiver på kirkeordningen, men som har sitt hovedperspektiv knyttet til arbeidsrett, har *Ledelse i folkekirken* et mer rendyrket teologisk perspektiv, dog med noe henvisning til jus og organisasjonsteori.

Utredningen er delt inn i mange små kapitler, og jeg vil gjøre rede for et utvalg som vurderes som spesielt egnet inn mot denne oppgavens problemstilling.

### **4.5.2.1 Kirke og makt**

Om kirke og makt gis det en teologisk historisk gjennomgang av kirkens relasjon til makt. Med utgangspunkt i Martin Luthers teori om to regimenter, et åndelig og et verdslig, gis det uttrykk for en tanke om fordeling av myndighet: «Et prinsipp om maktfordeling vil være særlig aktuelt i en kirkelig sammenheng fordi det underbygger ansvarsdeling og gjensidighet i fellesskapet». Det vises spesielt til å at dette kan ha prinsipielle konsekvenser i kirkeordningsarbeidet, og også gjelde «prestens og biskopers myndighetsfunksjoner» (Presteforeningen 2011:25)

### **4.5.2.2 Samvirket mellom «embete og råd»**

Utredningen viser til en lang kirkehistorisk tradisjon med at viktige avgjørelser ble tatt i et fellesskap av lederskap og en større del av menigheten, og ser dette i lys av den moderne utvikling av representativt demokrati (Presteforeningen 2011:25). I likhet med FOA bruker den mye plass på å redegjøre for prestens funksjon som «i og overfor menigheten», og advarer mot å forstå at de valgte rådene opptrer på vegne av en passiv og mottakende menighet, men at «det allmenne prestedømme» står sammen med den vigslede tjenesten om å legge planer og fatte vedtak på menighetens vegne (Presteforeningen 2011:26).

### **4.5.2.3 Demokrati i kirken**

På bakgrunn av dette samvirket forstår arbeidsgruppen også det kirkelige demokrati som

begrenset, i det «kirken alltid står under lydigheten til Kristus» (Presteforeningen 2011:27). Ingen organer i kirken har ubetinget makt, og det er grenser for hva det kirkelige demokrati kan vedta. Særlig gjelder dette i læresaker, hvor evangeliet er en overordnet autoritet. Det forutsettes dermed at dette skjer i et samspill mellom embete og råd, og at verken demokratisk organ eller embete kan alene være garantist for rett lære. Rådene bidrar til å skape demokratisk legitimitet, og sikrer kirkens karakter som mangfoldig og allmenn. Det vises også til at «fordelingen av beslutningsmyndighet på ulike nivåer i kirkeorganisasjonen bidrar til en organisatorisk bærekraft» (Presteforeningen 2011:27).

#### **4.5.2.4 Bispetjenesten**

I likhet med FOA, løfter *Ledelse i folkekirken* fram biskopens symbolske lederfunksjon: «Som symbolledere tydeliggjør de kirkens budskap, dens enhet og apostolisitet» (Presteforeningen 2011:38). Også tilsynsansvaret vektlegges, og dokumentet etterlyser en mer positiv form for tilsyn. Tilsynet synliggjøres, i følge utredningen, tydeligst i det biskopen går inn med en reaksjon på liv og lære. Forholdet mellom arbeidsgiveransvar og tilsynsansvar berøres, men det konkluderes ikke i hvor stor grad biskopen er avhengig av det første for å kunne utføre det siste. Men utredningen presiserer at «tilsynsfunksjonen må fungere innenfor en organisatorisk sammenheng med gitte kommunikasjonslinjer og møteplasser» (Presteforeningen 2011:39).

#### **4.5.2.5 Ledelseskompetanse i kirken**

Til kapittelet om ledelseskompetanse i kirken skrives det i utredningen at de har «fokusert særlig på den ledelsen som skal skje lokalt i menigheten. Prinsippet om at kirkelig ledelse må være kirkelig, kan muligens overføres også til andre nivå» (Presteforeningen 2011:41). Det sier derfor begrenset noe om ønsket ledelse og organisering på sentralt nivå.

Med kirkelig ledelse forstår arbeidsgruppen at det «må stilles krav til kirkens daglige ledelse, både hva angår faglighet og identifikasjon med kirkens oppdrag» (Presteforeningen 2011:41). Det er ikke med det et nødvendig at en prest er daglig leder, men at den som leder er i like stor grad forpliktet på kirkens verdier og grunnlag som de som er vigslet til stillingen.

#### **4.5.2.6 Nasjonale oppgaver**

Utredningen har forholdet mellom sokn, mellomnivå og bispedømmenivå som sitt primære siktemål, men har også noen kommentarer til den kirkelige organiseringen på nasjonalt nivå (Presteforeningen 2011:52). Det nasjonale leddet sees i lys av det lokale: «Det er gode grunner for å organisere kirken innenfor de språk- og forvaltningsområder som nasjonen

representerer» (Presteforeningen 2011:52). De nasjonale oppgaver som berøres i Veivalgsaken er lite tilstede eller fraværende i dokumentet, og relasjonen mellom Kirkemøtet, Kirkerådet og Bispemøtet er ikke berørt.

### **4.5.3 Kjent inventar i nytt hus**

På bakgrunn av ulike utredninger og stortingsforliket i 2008 om skillet mellom stat og kirke oppnevnte Kirkerådets direktør en arbeidsgruppe i desember 2009. Gruppen hadde blant annet som mandat å «utvikle et helhetlig forslag til en ny kirkeordning» (Kirkerådet 2011a:18). Gruppen leverte sitt arbeide, rapporten *Kjent inventar i nytt hus*, i august 2011, og på tross av manglende politisk behandling av rapporten i etterkant, har dokumentet hatt stor betydning for det videre arbeidet med utviklingen av en ny kirkeordning (Kirkerådet 2015:8).

*Kjent inventar i nytt hus* berører hele spekteret av problemstillinger som etableringen av en ny kirkeordning innebærer, og er med sine fire hefter på tilsammen 630 sider et omfattende dokument. Det er det andre heftet, om prinsipper og premisser, som vil bli brukt som datamateriale i denne oppgaven. Særlig relevant er de delene som omhandler relasjonen mellom demokratisk valgte organer og embetslinjen.

#### **4.5.3.1 Demokratisk organisasjon med valgte organer**

*Kjent inventar* viser at det både fra statlig og kirkelig hold har vært viktig å sikre Den norske kirke som en demokratisk kirke også etter skillet mellom stat og kirke. Rapporten stiller spørsmålet om det kan skilles mellom politisk og kirkelig demokrati (Kirkerådet 2011b:83): Arbeidsgruppens refleksjon har sitt utspring i vurderingen av at et statlig demokrati bygger på prinsippet om den suverene folkeviljen, mens et kirkelig organ må ha Guds vilje som suverenitetsprinsipp. Det er altså ikke kirkemedlemmenes vilje, men forståelsen av hva som er Guds vilje som må være det styrende. Kirken er derfor i sitt vesen ikke demokratisk (Kirkerådet 2011b:86), men de kirkelige organer kan være det.

#### **4.5.3.2 Samvirke mellom embete og råd**

I likhet med *FOA* og *Ledelse i folkekirken*, vier *Kjent inventar i nytt hus* mye plass til Kirkerådets betenkning om relasjonen mellom embete og råd, og ser dette i sammenheng med forståelsen av et kirkelig demokrati. Det er kun i et samvirke mellom demokratiet, de valgte

representanter, og geistligheten, tolkningskompetansen på skrift og bekjennelse, at kirken kan styres i en kirkelig demokratisk tankegang.

Også i denne rapporten legges det vekt på at embetet, altså prestene, ikke kan forstås som å ha styrekompetanse. Som i *FOA* drøftes presten som «i og overfor» menigheten. De viser til to posisjoner knyttet til dette; overdragelsesteorien og institusjonsteorien (Kirkerådet 2011b:89). Overdragelsesteorien innebærer en forståelse av at presten er kalt av menigheten til å gjøre tjeneste, mens institusjonsteorien innebærer at presten er kalt av Gud til å gjøre tjeneste. I luthersk kirkeforståelse (ekklesiologi) lever disse to teoriene side om side (Kirkerådet 2011b:89).

De viser allikevel til at forståelsen av embete og råd, slik det forekommer i Kirkerådets betenkning fra 1987, har stor oppslutning i Den norske kirke og at dette blant annet har sin begrunnelse i at dokumentet i sin tid ble vedtatt enstemmig uten merknader fra komiteen på Kirkemøtet (Kirkerådet 2011b:88). Forståelsen her er at det kun er gjennom et samvirke mellom embete og råd kirken har styringskompetanse. Presten har altså ikke dette uten i samarbeid med det allmenne prestedømme.

#### **4.5.3.3 Kirkemøtet og Bispemøtet**

*Kjent inventar* viser til at diskusjonen knyttet til relasjonen mellom Kirkemøtet og Bispemøtet har dreid seg om, og dreier seg fremdeles om, behandlingen av lære- og liturgisaker.

Rapporten skriver, på bakgrunn av uttalelser fra Kirkedepartementet, at *både* Kirkemøtet og Bispemøtet ivaretar et læreansvar i Den norske kirke (Kirkerådet 2011c:144), og at disse to aktørene har gitt sin tilslutning til en slik forståelse. De foreslår derfor en videreføring av ordningen hvor dette er et delt ansvar mellom Kirkemøtet og Bispemøtet, men at biskopenes rolle oppgraderes (Kirkerådet 2011c:145).

Arbeidsgruppa reiser også problemstillingen omkring biskopenes sete i Kirkemøtet ettersom dette kan medføre at biskopene vil havne i et mindretall i saker av læremessig karakter. Dette kan være problematisk ettersom biskopene har et tilsyn med og et overordnet ansvar for den evangelisk-lutherske lære (Kirkerådet 2011b:135).

## 5 Analyse og drøfting

Med utgangspunkt i det jeg har redegjort for i kapittel fire, ønsker jeg å se om det er mulig å få svar på spørsmålene jeg stilte i kapittel 3.8:

- 1) Hvordan kan de ulike aktørene plasseres i Askelands tabell (tabell 1) ut i fra måten de beskriver Den norske kirkes organisasjon og ledelse?
- 2) På hvilken måte gir aktørene uttrykk for en sammenheng mellom mål, strategi og organisasjon slik vi finner det i Mintzbergs ulike strukturer?
- 3) På hvilken måte uttrykker aktørene en ledelsesforståelse slik vi finner hos Selznick?

### 5.1 Plassering av de ulike aktørene

I Harald Askelands tabell (tabell 1) som ble presentert i kapittel 2.1 er det fire kategorier: System, instrument, institusjon og assosiasjon. Jeg vil nå forsøke å plassere Kirkerådet, KA, Presteforeningen og Bispemøtet inn denne matrisen. Det er da viktig å presisere at Askelands kategorier er idealtyper hvor trolig ingen vil entydig tilhøre én av de fire. Det er heller et spørsmål om hvor tyngdepunktet ligger: Har aktøren en overvekt av forståelsen av Den norske kirke som et instrument eller institusjon.

Jeg vil i hovedsak konsentrere meg om vektleggingen av formålsrasjonalitet, og vurderer det slik at desto større tyngde dette har, jo tydeligere nærmer aktøren seg Askelands instrumentkategori. Dersom jeg forstår at aktørene har lite formålsrasjonalitet i sin argumentasjon, vil jeg gjøre en vurdering av hva som gjør at dette ikke vektlegges. Hvis dette viser seg å være begrunnet i tradisjon og/eller teologiske overveielser forstår jeg det som et uttrykk for tilhørighet til institusjonskategorien.

#### 5.1.1 Kirkerådet – formålsrasjonell premissleverandør

Kirkerådet blir på mange måter premissleverandøren i *Veivalg*-saken. Det er de som i første omgang vedtok høringsdokumentet som naturlig nok legger sterke føringer på hva slags svar de får tilbake. I så måte er det interessant å se hva slags spørsmål dokumentet stiller. Av de fem høringsspørsmålene i *Veivalg for fremtidig kirkeordning* (spørsmål 20-24) jeg redegjorde for i kapittel 4, omhandler to av dem spørsmål om hvem et organ skal bestå av. Her spiller geografi, medlemstall og kompetanse inn. Jeg forstår dette som formålsrasjonelle spørsmål:

Hvordan kan de valgte rådene best utføre den oppgaven de er satt til. Det er interessant at det gjennomgående dreier seg om funksjon og oppgavefordeling i et dokument som skal gi innspill til overordnede veivalg. Dette peker mot at dokumentet i sin form er formålsrasjonelt: Kirkerådet presenterer en konkret problemstilling i enkelte spørsmål og ber om hjelp til å avklare disse. Det vier liten plass til å trekke linjer tilbake i tid eller fremheve kultur og ideer som har preget Den norske kirke og formet dagens kirkeordning.

Samtidig er det ikke nødvendigvis slik at Kirkerådet har en ren formålsrasjonell tilnærming til kirkeordningen, på tross av at *Veivalg*-dokumentet er formålsrasjonelt. Bak dokumentet ligger mye arbeid og tankegods som ikke kommuniseres eksplisitt, men som må forstås implisitt. Som nevnt har *Kjent inventar i nytt hus* vært med på å prege utformingen av *Veivalg*-dokumentet (Kirkerådet 2015a:2011), som i langt større grad går i dybden av ekklesiologien og kirkeordningen. Jeg vil særlig løfte frem *Kjent inventars* forståelse av kirkelig demokrati som noe annet enn et politisk demokrati. Dette kan vi se gjenspeilet i Kirkerådets drøftelse av relasjonen mellom Kirkemøtet og Bispemøtet i saker av læremessig karakter. Når Kirkerådet vektlegger biskopenes særlige ansvar og fullmakt, og uttrykker bekymring for at biskopenes selvstendige embetsmyndighet kan være i konflikt med en eventuell underordning av Bispemøtet under Kirkemøtet (Kirkerådet 2015a:83-84), forstår jeg det som et uttrykk for en institusjonell organisasjonsforståelse. Kirkerådet fortsetter tradisjonen i kirken med å løfte fram embete og råd-tankegangen som ikke kan forstås som formålsrasjonell, men som heller søker å bevare en kirkelig og teologisk legitimitet til læren og embetet.

### **5.1.2 KA – formålsrasjonalitet som nedtoner embetet**

KA har en spesiell rolle overfor Den norske kirke. Som arbeidsgiver- og interesseorganisasjon for fellestrådene har den en særskilt stemme på vegne av dem. Etter opprettelsen av rettssubjektet Den norske kirke ble KA også arbeidsgiverorganisasjon for denne. Det gjør at relasjonen mellom KA og Kirkerådet nå er annerledes enn tidligere, men ettersom *Veivalg*-saken er fra før opprettelsen av rettssubjektet forstår jeg KA som en interesseorganisasjon som, på tross av et syn for hele kirken, har et særskilt anliggende. Dette gjør seg imidlertid mer synlig i synet på lokalkirken heller enn de sentralkirkelige organene.

I tråd med spørsmålsstillingen i høringsdokumentet er KA formålsrasjonelle i sin tilnærming til spørsmålene i Veivalg-dokumentet. Spesielt vil jeg trekke frem forståelsen av at Kirkerådet bør kunne avsettes og på den måten holdes ansvarlig for sitt arbeid. Dette vil innebære en endring av måten Kirkerådet arbeider på og i større grad reflektere en parlamentarisk forståelse av Kirkemøtet. Når *Kjent inventar* gjør et skille mellom kirkelig og politisk demokrati, vil jeg hevde at KAs synspunkt om at Kirkerådet må kunne kastes heller mer mot et politisk demokrati enn et kirkelig demokrati. Dette begrunner jeg med at også Kirkerådet er et samvirke mellom embete og råd og er dermed ikke kun politisk. Hvis man skal kunne avsette Kirkerådet må det også innebære at man avsetter prestene som sitter i rådet. Dette kan forstås som at man avsetter tjenesten med Ord og sakrament, som ikke er representanter på ordinært vis, men som forvaltere av en bestemt kirkelig funksjon.

KAs synspunkt om at Kirkerådet kan avsettes, kan trolig avledes av forståelsen av embete og råd slik det blir presentert i *FOA*. Her drøftes prestens styringskompetanse og det vurderes slik at presten ikke har slik kompetanse utover det å selv sitte i råd. Jeg vil hevde at det er naturlig, ut i fra Askelands modell, å forstå presten som representant for en institusjonell organisasjonsforståelse: Prestens rolle som bærer av tradisjon og kultur er for mange avgjørende i det kirkelige arbeidet. Å nedtone prestens rolle i møte med rådsstrukturen må derfor, slik jeg forstår det, bety at det formålsrasjonelle får fortrinnsrett overfor det institusjonelle.

Det er verdt å merke seg at formen på *FOA*, på samme måte som *Veivalg*-dokumentet, er formålsrasjonelt i sitt vesen. Dette skiller det fra *Ledelse i folkekirken* som i større grad legger vekt på teologi og tradisjon. Formen på dokumentene blir avgjørende for hvordan jeg vil plasserer de enkelte aktørene.

### **5.1.3 Presteforeningen – institusjonalisme som nedtoner rådet**

Presteforeningen må i likhet med KA forstås som en interesseorganisasjon i arbeidet med å etablere en ny kirkeordning. Som den største fagforeningen for prester er det naturlig at de har et særlig blikk for en bestemt profesjon. Det gjør det naturlig, jf. min vurdering overfor om at presterollen i stor grad er et uttrykk for en institusjonell organisasjonsforståelse, at Presteforeningen er tilsynelatende noe mindre formålsrasjonell enn KA i sitt høringssvar.



I innledningsdelen av sitt hørings svar løfter Presteforeningen inn noen overordnede perspektiver for hva de ønsker av en ny kirkeordning. Her ser vi flere momenter som peker mot en institusjonell organisasjonsforståelse: Blant annet omtales prestedtjenesten konsekvent som tjenesten med Ord og sakrament. Dette vitner om en institusjonell forståelse av presterollen, hvor den er satt til å forvalte noe spesielt som er verdt å ivareta også i en ny kirkeordning. Også i sin beskrivelse av biskopenes særskilte uavhengige stilling kan vi se konturene av en institusjonell organisasjonsforståelse i dette begrunnes i tradisjonen (Presteforeningen 2015:10).

Det kan likevel fremstå som at der Presteforeningen vektlegger det institusjonelle aspektet ved prestedtjenesten, har de en mer formålsrasjonell tilnærming til rådsstrukturen. Presteforeningen ønsker å begrense handlingsrommet til Kirkemøtet for å «unngå byråkratisering i kirken» (Presteforeningen 2015:9) og i likhet med KA ønsker de en ordning hvor Kirkerådet kan avsettes.

Dokumentet *Ledelse i folkekirken* som fremstår med en enda mer tydelig institusjonell forståelse av Den norske kirke enn selve hørings svaret på Veivalg-saken. Dette kan skyldes, som det er nevnt tidligere, at hørings dokumentet er formålsrasjonelt i måten den stiller spørsmålene på. Vektleggingen av embete og råd-forståelsen og forståelsen av kirkelig demokrati som noe annet enn et politisk demokrati bygger opp under dette. Spesielt interessant er også forståelsen av sammenhengen mellom toregimentslæren og maktfordelingsprinsippet (Presteforeningen 2011:24-25), hvor *Ledelse i folkekirken* trekker inn teologisk argumentasjon for å beskrive fenomener som må avklares i kirkeordningen.

#### **5.1.4 Bispemøtet – institusjonell vektlegging av embetet**

Bispemøtet har, i likhet med Presteforeningen, en mer institusjonell organisasjonsforståelse enn den vi møter hos Kirkerådet og KA. I innledningsdelen til sitt hørings svar løfter de frem behovet for en ordnet prestedtjeneste, og skriver at biskopen fremdeles må ivareta ledelsen av denne. I likhet med Presteforeningen bruker Bispemøtet begrepet tjenesten med Ord og sakrament for å beskrive denne rollen. Viktigheten av prestedtjenesten begrunnes ikke utover at «den har en særskilt stilling i vår kirkes ordning» (Bispemøtet 2015a:1). I innledningsdelen av hørings svaret bruker de også begreper som kongresjonalistisk, synodal og episkopal samt embete og råd, som jeg vil hevde innebærer en form for tradisjons- og verdibundet

argumentasjon som passer inn i en institusjonell forståelse. Samtidig skriver Bispemøtet at det i kirkeordningen må åpnes for lokale variasjoner av ulik karakter ettersom forutsetningene for kirkelig drift er ulik rundt omkring i landet. Dette vitner om at Bispemøtet også har et formålsrasjonelt tilsnitt i sitt høringssvar.

Denne institusjonelle hovedtendensen ser vi igjen i de konkrete svarene Bispemøtet gir på Kirkerådets spørsmål. Til sammensetningen av Kirkemøtet viser de til at dagens modell balanserer samvirket mellom embete og råd på en god måte, og i spørsmål som gjelder ledelse av biskopene fremholder de «biskopens selvstendige rolle» (Bispemøtet 2015a:7) som gjør at det ikke er formålstjenlig med en for direkte styring av dem.

Bispemøtets høringssvar er begrenset i omfang, og det gjør at man må tolke enkeltsetninger i større grad. Jeg mener allikevel å kunne se at det er en tendens mot en mer formålsrasjonell tilnærming til rådsstrukturen enn til embetslinjen. Bispemøtet skriver blant annet at Kirkerådets sammensetning må sikres nødvendig kompetanse for å møte de nye oppgavene som blir tillagt rådet, og halvparten av biskopene ønsker at fordelingen av delegater til Kirkemøtet i større grad skal gjenspeile antall medlemmer i de respektive bispedømmene. Sistnevnte peker i retning av et mer tradisjonelt politisk enn et særegent kirkelig demokrati.

På bakgrunn av denne gjennomgangen og analysen av Kirkerådet, KA, Presteforeningen og Bispemøtet, vil jeg hevde at Presteforeningen og Bispemøtet har et større innslag av institusjonell organisasjonsteori i sitt arbeid med kirkeordningsspørsmål, mens KA i større grad representerer en system- eller instrumentkategori slik vi finner det hos Askeland. Kirkerådet blir vanskeligere å definere, men *Veivalg*-dokumentet er i sin essens et uttrykk for en formålsrasjonell organisasjonsforståelse. Det mest interessante vil jeg allikevel forstå som det skillet jeg mener å kunne se hos både Presteforeningen og Bispemøtet. Der blir prestatjenesten beskrevet og omtalt i institusjonelle termer mens rådsstrukturen forstås gjennomgående på en formålsrasjonell måte.

På denne bakgrunn vil jeg plassere de fire aktørene i Askelands tabell (tabell 1) på denne måten:

Tabell 2:

<p><b>System</b></p>	<p><b>Institusjon</b></p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px;">Bispemøtet</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px;">Presteforeningen</div> </div>
<p><b>Instrument</b></p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px;">Kirkerådet</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80px;">KA</div> </div>	<p><b>Assosiasjon</b></p>

Når jeg plasserer aktørene slik, er det fordi jeg veier det formålsrasjonelle opp mot det institusjonelle. Når ingen plasseres verken i system- eller assosiasjonskategorien er det fordi disse kategoriene ikke passer til den organisasjonsforståelsen jeg mener å kunne se hos aktørene. Bispemøtet og Presteforeningen vektlegger strukturer fremfor individ, noe som plasser dem i institusjonskategorien fremfor assosiasjon. Formålsrasjonaliteten jeg mener å kunne se hos KA og Kirkerådet virker å forstå den kirkelige organisasjonsstruktur som et middel for å oppnå bestemte mål. Dette mener jeg ligger tettere på instrumentkategorien, som sier at organisasjonen er et instrument for måloppnåelse (jf. tabell 1), enn systemkategorien. Det må tas høyde for at et bredere blikk på kirkeordningsarbeidet vil kunne tegne et annet bilde.

## 5.2 Sammenheng mellom strategi, mål og organisasjon

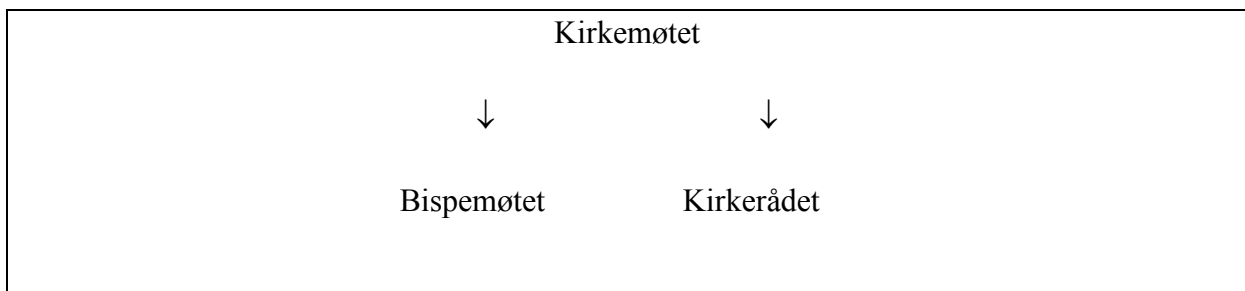
Jeg redegjorde for Mintzbergs ulike organisasjonsstrukturer i kapittel 2.2. Utgangspunktet var at en organisasjons struktur må følge av organisasjonens strategier og mål. Mintzberg skisserer fem ulike organisasjonsstrukturer, og jeg løftet fram divisjonalisert struktur og profesjonelt byråkrati som særlig aktuelle inn i Den norske kirke.

I *Veivalg for fremtidig kirkeordning* heter det at målet med den nye kirkeloven skal være å legge forholdene til rette for et aktivt engasjement og en stadig fornyelse i den evangelisk-

lutherske folkekirke i Norge (Kirkerådet 2015a:13). Dokumentet viser også til de grunnlag og mål som ble vedtatt i 2004 i *Den norske kirkes identitet og oppdrag*. Her heter det at kirken skal være en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen kirke (Kirkerådet 2015a:14-15). Dette er imidlertid uttrykk for en mer generell identitet enn konkrete mål som skal oppnås. Med den formuleringen som er brukt i *Veivalg*-dokumentet kan vi allikevel på et overordnet nivå forstå det slik at målet for Den norske kirke er å skape et aktivt engasjement og stadig fornyelse i den evangelisk-lutherske folkekirke. Dette må ikke forstås som det ene overordnede målet for kirken som helhet, men kan fungere som utgangspunkt for den videre analyse og drøfting i denne oppgaven.

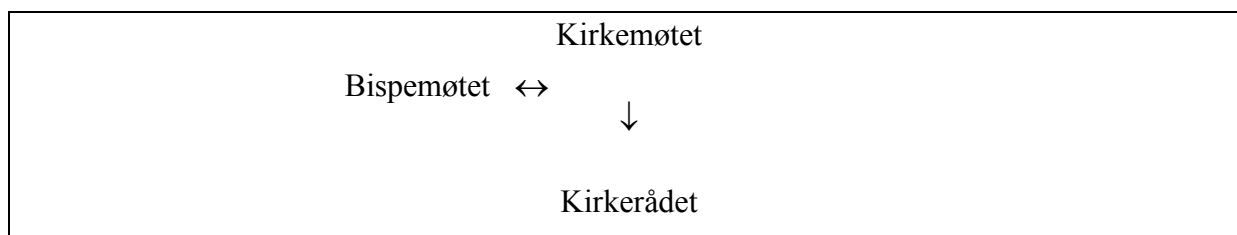
Det er særlig i relasjonen mellom de sentralkirkelige organer og lokalmenighetene at skillet mellom divisjonalisert struktur og profesjonelt byråkrati blir synligst, for eksempel ved om alle ansatte skal være ansatt i rettssubjektet Den norske kirke (profesjonelt byråkrati) eller om fellesrådene skal opprettholdes som arbeidsgiver (divisjonalisert struktur). Vi kan likevel se en tendens til det samme på sentralt nivå. Dette gjelder da særlig relasjonen mellom Kirkemøtet, Kirkerådet og Bispemøtet. Hvis vi forstår Kirkemøtet som toppledelse (strategic apex) vil Kirkerådet og Bispemøtet i en divisjonalisert struktur kunne forstås som mellomledelseslinje med ulik myndighet delegert fra Kirkemøtet. Strukturen ville da bli:

Figur 2: *Divisjonalisert struktur i de sentralkirkelige organer*



I et profesjonelt byråkrati vil Bispemøtet derimot kunne eksistere på utsiden av kjernestrukturen, på samme måte som teknostruktur og støttestruktur (se figur 1). Dette minner om hvordan det er organisert i dag. Dette gir følgende struktur:

Figur 3: Profesjonelt byråkrati i de sentralkirkelige organer



I Veivalg-dokumentet forstår jeg det slik at Bispemøtets rolle i behandling av lære- og liturgisaker er det tydeligste eksempelet på myndighetsfordeling mellom Kirkemøtet, Kirkerådet og Bispemøtet. Jeg vil hevde at å gi Bispemøtet en mer formell saksforberedende rolle i lære- og liturgisaker vil bidra til å øke myndigheten til Bispemøtet og derfor gå mer i retning av en divisjonalisert struktur, mens å opprettholde dagens ordning hvor Bispemøtet avgir læremessig uttalelse til Kirkerådet som er saksforbereder til Kirkemøtet støtter opp om en struktur av type profesjonelt byråkrati. Aktørenes synspunkter i denne enkeltsaken vil ikke gi et fullstendig bilde av hvordan de forstår at Den norske kirke bør organiseres, men peker mot en tendens jeg mener gjør seg gjeldende.

### 5.2.1 Kirkerådet – profesjonelt byråkrati

Kirkerådet delte seg i *Veivalg*-dokumentet i et flertall og et mindretall i synet på Bispemøtets rolle i lære- og liturgisaker, hvor flertallet ønsket at Kirkerådet skulle fortsette å ha saksforberedende ansvar for slike saker. Dette ble begrunnet blant annet i at et slikt delt ansvar for saksforberedelse til Kirkemøtet vil gjøre den daglige ledelse av Den norske kirke unødvendig komplisert og byråkratisk (Kirkerådet 2015a:83). Ettersom et av målene som *Veivalg*-dokumentet lister opp som mål for kirkeordningen er at den skal gi tydelige og forutsigbare ledelsesstrukturer (Kirkerådet 2015a:9), må dette forstås dithen at Kirkerådet legger, i hvert fall i dette tilfellet, opp til et samsvar mellom mål og struktur og at dette peker i retning av profesjonelt byråkrati.

### 5.2.2 KA – divisjonalisert struktur

KA skrev i sitt høringssvar at de støtter Kirkerådets mindretall som sier at Bispemøtet bør ha saksforberedende ansvar for lære- og liturgisaker, og begrunner dette i maktfordelingsprinsippet. De ønsker altså en ordning i retning av divisjonalisert struktur. Jeg

forstår det slik at dette henger sammen med KAs helhetlige syn på kirkeordningen, hvor maktfordeling mellom sentralkirke og lokalkirke er sentral. Deres forståelse av fellesrådenes rolle er den tydeligste varianten av divisjonalisert struktur blant de aktørene som er gjenstand for analyse i denne oppgaven. De opererer ikke med noen tydelige uttalte mål for kirkeordningsarbeidet verken i høringssvaret eller i FOA, men det vil være ukontroversielt å hevde at deres syn på lokalledelse og selvstyre gjør at divisjonalisert struktur vil være i tråd med hva de ønsker av en ny kirkeordning.

### **5.2.3 Presteforeningen – divisjonalisert og profesjonelt byråkrati**

Presteforeningen mente, i likhet med KA, at Bispemøtet bør styrke sin rolle i saksforberedelsen av lære og liturgisaker. De går ikke så langt som å si at Bispemøtet skal kunne legge frem en sak for Kirkemøtet, men at Kirkerådet ikke kan endre på det Bispemøtet har vedtatt (Presteforeningen 2015:10). Dette peker mot divisjonalisert struktur, men samtidig har Presteforeningen som et hovedsynspunkt at alle bør være ansatt i rettssubjektet Den norske kirke (Presteforeningen 2015:1), noe som peker mot profesjonelt byråkrati. Det er dermed vanskeligere å se Presteforeningens synspunkt på Bispemøtets relasjon til Kirkerådet og Kirkemøtet som et genuint uttrykk for en helhetlig organisasjonsstruktur. Heller vil det være mer fruktbart å se Presteforenings syn på dette spørsmålet i tråd med at de har to ulike forståelser av embets- og rådsstrukturen. Jeg vil drøfte dette mer inngående i kapittel 6.2 om interessentperspektivet.

Det må allikevel presiseres at *Ledelse i folkekirken* tar for seg maktperspektivet i kirkelig tradisjon, og at Presteforeningen kan ha et slikt bakteppe når de skriver om maktfordeling på sentralt nivå. Et slikt perspektiv kommer imidlertid ikke frem i høringssvaret.

I sitt høringssvar skrev Presteforeningen at de bygger på visse premisser, deriblant at tjenesten med ord og sakrament har en grunnleggende betydning for kirken (Presteforeningen 2015:2). Hvis vi kan forstå dette som et mål og at økt ansvar for lære- og liturgisaker i Bispemøtet vil understøtte dette, vil det være en sammenheng mellom mål og organisasjon, men det blir vanskelig å plassere dem i en bestemt kategori slik vi finner det hos Mintzberg.

#### **5.2.4 Bispemøtet – divisjonalisert struktur**

Bispemøtet sluttet seg til mindretallet i Kirkerådet som ønsker at Bispemøtet skal ha saksforberedende ansvar for lære- og liturgisaker. Dette er primært forankret i biskopenes særlige ansvar for slike saker, men også i fordeling av myndighet (Bispemøtet 2015a:7). I likhet med KA og Presteforeningen, kan dette forstås som et uttrykk for divisjonalisert struktur. Dette kan sees i sammenheng med det Bispemøtet skriver om kirkeordningen forøvrig i innledningsdelen hvor det åpnes for en ulik organisering av lokalkirken (Bispemøtet 2015a:2). I likhet med Presteforeningen er det tydelig at Bispemøtets primære anliggende er prestatjenesten, i tillegg til biskopenes tilsynsfunksjon. Dette gir en del begrensninger på hvor langt man kan gå i å tillegge Bispemøtet en helhetlig forståelse av en bestemt organisasjonsstruktur. Dette kan skyldes at de enkelte biskopene som utgjør Bispemøtet avga egne høringssvar hvor en slik struktur kan ha kommet mer til syne.

Bispemøtet angir ikke noe klart mål for kirkeordningsarbeidet, men framhever behovet for en ordnet prestatjeneste, og viser til et kommende arbeid om tilsynet i ny kirkeordning. Dersom målet til Bispemøtet kan forstås som å sikre et tydeligere tilsynsansvar for biskopene i lærespørsmål, vil en organisasjonsstruktur der biskopene har ansvaret for saksforberedelse av slike saker være i tråd med et slikt mål.

### **5.3 Ledelsesforståelse**

Jeg redegjorde for Philip Selznicks forståelse av ledelse i kapittel 2.3 og særlig den institusjonelle leder. Selznick skriver at lederens ansvar i en slik institusjon består av å akseptere forpliktelsen til å gi retning i organisasjonen heller enn å styre den inn i en organisatorisk likevekt (Selznick 1957:149). Det vil dermed handle om et overordnet perspektiv på ledelse, hvor lederen skal fylle organisasjonen med verdier. Selznick gjør et skille mellom administrativ og institusjonell ledelse. Administrativ ledelse vil være opptatt av effektivitet og å nå organisasjonens mål, mens institusjonell ledelse vil i større grad handle om å bevare identitet og sikre verdier. Med disse to kategoriene som utgangspunkt vil jeg se hvordan de fire aktørene som er gjenstand for analyse i denne oppgaven plasserer seg mellom disse to ytterpunktene. Igjen vil forståelsen av de sentralkirkelige organene være analyse materialet, og ledelse må da forstås på et overordnet nivå som noe som utføres av flere personer sammen.

Jeg vil også i dette delkapittelet bruke behandling av lære- og liturgisaker som eksempel. Dette fordi jeg vurderer slike saker til å ha en særskilt verdimesig side. Lære- og liturgisakene vil i større grad gjenspeile Den norske kirkes verdier og tradisjoner enn øvrige saker som blir avgjort i de sentralkirkelige organer. Å trekke frem lære- og liturgisakene gir også rom for å se delkapittel 5.2 og 5.3 i sammenheng: Ledelse og organisasjon henger tett sammen.

### **5.3.1 Kirkerådet – både administrativ og institusjonell ledelse**

Når Kirkerådet i *Veivalg*-dokumentet redegjør for innvendingene mot at Bispemøtet skal overta behandlingen av lære- og liturgisaker bruker de to ulike former for argumentasjon. For det første skriver Kirkerådet at dette vil skape en unødvendig komplisert og byråkratisk kirke og at det er vanskelig å skille læresaker fra øvrige saker, mens det andre handler om det prinsipielle i at det vil svekke samvirket mellom embete og råd (Kirkerådet 2015a:83-84). Jeg vil hevde at den første måten å argumentere på, peker i retning av en administrativ ledelse, mens det andre argumentet peker mot en institusjonell ledelse. Der sistnevnte legger vekt på hvordan og med hvilket utgangspunkt avgjørelser tas, vil førstnevnte primært handle om tjenlige strukturer.

### **5.3.2 KA – administrativ ledelse**

KA uttaler seg svært kortfattet om behandling av lære- og liturgisaker, og det er vanskelig å trekke noen bestemt konklusjon i retning av administrativ eller institusjonell ledelse av hva de skriver. Avsnittet deres om Bispemøtet må allikevel forstås som et innspill i å begrense biskopenes selvstendighet, men da særlig i spørsmål som knytter seg til biskopen som arbeidsgiver.

Det kan allikevel være verdt å drøfte det at KA ikke tematiserer det institusjonelle aspektet i det hele tatt. Slik KA referer til ledelse gjennom høringssvaret, og også i *FOA*, er ledelse forstått administrativt. I *FOA* heter det blant annet at det i en fremtidig ny arbeidsgiverstruktur vil være viktig å sikre en tydeligere og mer besluttosom ledelse som gir raskere og bedre håndtering av konflikter, samt at det må være en oversiktlig og klar ansvars- og rollefordeling mellom faglig ledelse og personalledelse (KA 2008:69). Det institusjonelle ledelsesperspektivet synes dermed å være fraværende i KAs arbeid med framtidig kirkeordning. Dette kan ha sammenheng med formen på *FOA* som dokument, slik jeg drøftet i kap 5.1.2.



### **5.3.3 Presteforeningen – institusjonell ledelse**

I likhet med KA uttaler Presteforeningen seg kortfattet om lære- og liturgisaker: De presenterer sitt syn uten å begrunne det i særlig grad. Vi kan imidlertid gå til utredningen *Ledelse i folkekirken* kapittel 4.8 om bispetjenesten og 4.9 om ledelseskompetanse i kirken (Presteforeningen 2011:38-41) for å finne noe mer bakgrunnsmateriale for å forstå synet på ledelse. Her løftes biskopenes tilsyn fram, og det er et uttrykk for institusjonell ledelse. Særlig det å legge til rette for et mer positivt tilsyn<sup>6</sup> vil bidra til dette. Også formuleringen om at det «må stilles krav til kirkens daglige ledelse, både hva angår faglighet og identifikasjon med kirkens oppdrag» (Presteforeningen 2011:41) bidrar til å trekke ledelsesforståelsen i retning av institusjonell ledelse. Identifikasjon med kirkens oppdrag må forstås som en identifisering med organisasjonens verdier. De foreslår her å dele ledelsesansvaret mellom en faglig og administrativ ledelse (Presteforeningen 2011:41). Det er særlig denne faglige ledelsen som vil være et uttrykk for institusjonell ledelse. Dersom en slik arbeidsdeling vil bli applisert på Bispemøtet og Kirkerådet vil det tilsi at en faglig ledelse vil tillegges biskopene, mens en administrativ ledelse vil tillegges Kirkerådet. At Bispemøtet da overtar ansvaret for lære- og liturgisaker kan sees som en naturlig konsekvens av dette.

### **5.3.4 Bispemøtet – institusjonell ledelse**

Bispemøtet er like knapp i sitt høringssvar som KA og Presteforeningen, og fra Bispemøtet er det også få bakgrunnsdokumenter å gå inn i for å få mer dybde i analys materialet. Jeg hevdet i kapittel 5.1.4 at Bispemøtet plasserer seg inn i en institusjonell organisasjonsforståelse, og dette vil tilsi at de også vil vektlegge en institusjonell ledelsesform. De viser i sitt høringssvar til et pågående arbeid omkring biskopens tilsyn i lys av ny kirkeordning (Bispemøtet 2015a:2). Dette dokumentet, *Kirkens tilsyn i lys av ny kirkeordning* (BM 8/16), ble offentliggjort i februar 2016 og har således ikke hatt en spesiell betydning i arbeidet med *Veivalg*-saken. Den vil trolig ha en større betydning i det videre kirkeordningsarbeidet som ligger utenfor denne oppgavens rammer. Jeg vil likevel hevde at Bispemøtets varsling av et slikt kommende dokument i sitt høringssvar på *Veivalg*-saken vitner om at tilsynet som ledelsesform også legger sterke føringer for høringssvaret selv om det ikke er artikulert eksplisitt. Det vil ut fra dette være naturlig å si at Bispemøtet vektlegger en institusjonell

---

<sup>6</sup> Biskopens tilsyn er en annen form for tilsyn enn det vi kjenner gjennom f.eks. Mattilsynet og Helsetilsynet. I kirkelig sammenheng handler det like mye om veiledning og oppmuntring enn om kontroll (Presteforeningen 2011:38).

ledelsesforståelse, men at denne primært er knyttet til biskopens egen ledelse gjennom sin tilsynsfunksjon.

## 6 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven drøftes forståelsen av organisasjon og ledelse i utviklingen av ny kirkeordning i Den norske kirke. Utgangspunktet var å se på hvordan bestemte aktører (Kirkerådet, KA, Presteforeningen og Bispemøtet) forstår og uttaler seg om de sentralkirkelige organene Kirkemøtet, Kirkerådet og Bispemøtet. Med utgangspunkt i et bestemt teoretisk materiale fra Askeland, Mintzberg og Selznick analyserer jeg dokumenter knyttet til prosessen med *Veivalg for fremtidig kirkeordning* som foregikk fra januar 2015 til april 2016.

Et hovedtema i oppgaven er forholdet mellom synet på Den norske kirke som en formålsrasjonell størrelse eller som en institusjon. Prosessen knyttet til *Veivalg*-saken kan ikke adskilles fra det som lå forut for den, og da i særlig grad utredningen om embete og råd som har lagt sterke føringer for den videre samtalen om organisering av kirken. Denne utredningen, samt Confessio Augustanas artikkel VII, har gitt premisset om en formålsrasjonell organisering stor legitimitet. Samtidig kan det virke som om den prestelige siden i kirken, i denne oppgaven representert ved Presteforeningen og Bispemøtet, tillegger prestetjenesten en særskilt rolle som går utover det formålsrasjonelle og må plasseres inn i en institusjonell organisasjonsforståelse. Det blir dermed ikke mulig å si at aktørene enten har en formålsrasjonell eller institusjonell organisasjonsforståelse. Dette blir også presisert i teorikapittelet hvor Harald Askelands kategorier for organisasjon- og ledelsesforståelser blir presentert som idealtyper. Det formålsrasjonelle er mer nærværende enn det institusjonelle, selv om det er variasjoner blant aktørene.

At det formålsrasjonelle overskygger det institusjonelle kan i stor grad skyldes måten *Veivalg*-prosessen og høringsdokumentet var utformet på. Ved å stille konkrete spørsmål om ordninger og ansvarsfordeling la dokumentet opp til formålsrasjonelle svar. Det var dermed mindre rom for helhetlige forståelser av hvordan Den norske kirke bør organiseres og ledes. Dette illustreres ved mindretallsforslaget i Kirkerådet som ba om å inkludere en formulering om at Kirkerådets flertallsinnstilling på spørsmålene i *Veivalg*-dokumentet ikke utformet en helhetlig organisasjonsmodell. Begrunnelsen for at *Veivalg*-dokumentet ble så formålsrasjonelt kan ligge i refleksjonsprosessen som ble igangsatt på bakgrunn av rapporten *Kjent inventar i nytt hus* i 2012 og som ble presentert på Kirkemøtet 2013. Denne refleksjonsprosessen har ligget utenfor denne oppgavens rammer, og har derfor ikke vært

tematisert her. Samtidig vitner behandlingen av og vedtaket i *Veivalg*-saken på Kirkemøtet i 2016 som om *Veivalg*-dokumentet var noe mer konkret enn ønsket: Innstillingen fra Kirkerådet var at 27 punkter, med basis i høringsdokumentets spørsmål, skulle vedtas. Etter komitéarbeid ble vedtaket omformulert, og selv om det endelige vedtaket ble konkret på direkte ordningsspørsmål var det ikke like spesifikt som forslaget.

Den største utfordringen ved å ta utgangspunkt i *Veivalgs*-prosessen for å finne ut av organisasjons- og ledelsesforståelse har vært å finne en helhetlig forståelse hos aktørene. Dette kan skyldes utformingen av dokumentet, men det kan også skyldes av at aktørene ikke har en helhetlig forståelse. Jeg vil allikevel trekke frem disse funnene som sentrale:

- 1 KA er den aktøren som fremstår som mest konsekvent i sin organisasjons- og ledelsesforståelse. Det er hos KA Den norske kirkes organisering fremstår som mest formålsrasjonell, og ledelsesforståelsen henger tett sammen med synet på organisasjon. Foreslått organisasjonsstruktur henger sammen med målet og strategien, slik det er illustrert i Mintzbergs ulike modeller. KAs formålsrasjonalitet utmerker seg særlig fra de andre aktørene i synet på samvirket mellom embete og råd, hvor KA står for et syn hvor presten ikke har styringskompetanse eller -rett utover den funksjonen vedkommende har ved å sitte i et råd.
- 2 Bispemøtet er den aktøren som fremstår som tydeligst promotør av en institusjonell organisasjons- og ledelsesforståelse. Dette kan skyldes at biskopene innehar den rollen i kirkestrukturen som er tydeligst institusjonell, slik vi finner institusjonell ledelse beskrevet hos Selznick. Det kan også skyldes at Bispemøtet er knappe i sine uttalelser og at deres anliggende, f.eks. lære- og liturgisaker og tilsyn, har et institusjonelt tilsnitt.
- 3 Presteforeningen har en mer formålsrasjonell tilnærming til kirkeordningen forøvrig enn til prestatjenesten spesielt. Ved å forstå Kirkerådet som et styre som kan kastes og ved å mene at Kirkemøtet bare kan behandle overordnede linjer, legger de opp til formålsrasjonell organisering av de sentralkirkelige råd, mens Bispemøtet og prestatjenesten, som Presteforeningen ofte omtaler som tjenesten med Ord og sakrament, viser at de samme formålsrasjonelle kriteriene ikke nødvendigvis gjelder for disse.
- 4 Kirkerådet er den store premissleverandøren i kirkeordningsarbeidet. Det at Kirkerådet både er en interessegruppe og saksbehandler i kirkeordningsspørsmål gjør at det er

vanskelig å få tak på når Kirkerådet er forvalter og når det er et kirkepolitisk organ. Dette kan illustreres ved hvordan spørsmålet om Bispemøtets rolle i lære- og liturgisaker redegjøres for i *Veivalgdokumentet* (Kirkerådet 2015a:83-84). Sett utenfra er det her et spørsmål om to aktører (Bispemøtet og Kirkerådet) som begge ønsker å ha ansvaret for denne saken. Når dette spørsmålet presenteres i *Veivalg*-dokumentet er det kun Bispemøtet som presenteres som part, og deres argumentasjon drøftes for og imot. Det fremgår ikke av dokumentet at Kirkerådet selv er part i saken. Dette viser at det kan være vanskelig å få tak i Kirkerådets forståelse av organisasjon og ledelse: Det blir uklart hva som er Kirkerådets egen mening, hva som er oppsummering av andres meninger og hva som er et forsøk på å gi et objektivt utenfra-blikk. Som jeg viste i kapittel 5.1.1 er det en overvekt av formålsrasjonalitet hos Kirkerådet, men dette kan skyldes formen på *Veivalg*-dokumentet, og *Kjent inventar* peker i en mer institusjonell retning

Før jeg vil konkludere ønsker jeg å kort drøfte ett aspekt som har gjort seg gjeldende i denne oppgaven: Interessentperspektivet. Dette elementet er ikke gjenstand for analyse i denne oppgaven, og havner dermed noe på utsiden av oppgavens mål. Jeg mener allikevel at det gjør seg såpass gjeldende at det gir mening å vie det noe oppmerksomhet

## 6.1 Interessentperspektivet

I boka *Hvordan organisasjoner fungerer* har Thorsvik & Jacobsen et eget kapittel om makt. Her skriver de at livet i organisasjoner bedre kan beskrives som interessekonflikter enn som harmoni og samarbeid (Jacobsen og Thorsvik 2015:164). De redegjør for at det i organisasjoner finnes sosiale grupper med felles interesser som er forholdsvis stabile, og at organisasjonene er arenaer hvor ulike interessegrupper konkurrerer om ressurser og innflytelse og forsøker å tilegne seg mest mulig av det som er av verdi for gruppen (Jacobsen og Thorsvik 2015:165). Dette interessentperspektivet er verdifullt i denne oppgaven. Dette perspektivet bidrar ikke til å gi svar på oppgavens problemstilling, men kan bidra til å vise hvorfor de ulike aktørene mener som de gjør.

Jeg har tidligere i oppgaven nevnt KA og Presteforeningen som interessegrupper, men også Kirkerådet og Bispemøtet må forstås som dette, særlig etter Jacobsen & Thorsviks definisjon av interessegruppe. Jeg mener at alle disse fire aktørene fremmer spesielle interesser inn i

kirkeordningsarbeidet. For å si det enkelt: Alle ønsker at kirkeordningsarbeidet skal føre til en kirkelig modell hvor de, eller dem de representerer, får økt makt og ansvar.

Kirkerådet stiller spørsmål ved både Kirkemøtets og Bispemøtets rolle i kirkeordningen, mens Kirkerådets egen rolle inkluderes på en vagere måte inn i et spørsmål omkring Kirkerådets funksjon og sammensetning. Det primære i dette spørsmålet (høringsspørsmål 24) er å se på om sammensetningen burde endres heller enn å vurdere endringer i oppgaveporteføljen. Det er illustrerende å se at *Veivalg*-dokumentet kort beskriver at «i en ny kirkeordning vil Kirkerådet få langt større fullmakter enn i nåværende situasjon» (Kirkerådet 2015a:86), uten at dette tematiseres i større grad.

KA er interesseorganisasjonen for de kirkelige fellesrådene, og det kommer tydelig fram at de ønsker å styrke fellesrådenes rolle i kirkeorganisasjonen. Dette gjøres gjennom å styrke soknenes stilling i kirkeordningen. Dette perspektivet har ikke vært drøftet i denne oppgaven, men virkningene av det kan sees i KAs perspektiver på de sentralkirkelige organer. Blant annet ønsker de ikke at Kirkemøtet skal utgjøres av bispedømmerådene og de problematiserer Kirkerådets rolle som både operatør og tilskuddsgiver. Begge disse ordningene styrker en regional- og sentralstyrt kirke.

Presteforeningens primære interesse må være å ivareta prestene. I de sentralkirkelige organene kommer dette til syne ved ønsket om å styrke prestenes rolle. Ønsket om overføring av lære- og liturgisaker til Bispemøtet synliggjør dette. Den fremste tydeliggjøringen av Presteforeningens interesser kommer allikevel frem i synet på arbeidsgiveransvar, hvor de ønsker at alle skal være ansatt i bispedømmet og dermed ha biskopen som arbeidsgiver, og i synet på at soknepresten er den naturlige leder i lokalkirken (Presteforeningen 2015:6).

Bispemøtet må på ett nivå forstås som en interessegruppe for biskopene. I relasjonen mellom de sentralkirkelige organene er det spesielt rollen som saksforbereder i lære- og liturgisaker som styrer Bispemøtets argumentasjon. Bispemøtet understreker biskopenes særlige ansvar i slike saker, men går ikke inn på hvordan dette synet relaterer seg til samvirket mellom embete og råd.

Det kan altså virke som om alle de fire aktørene som er gjenstand for analyse i denne oppgaven, styres av bestemte motiver og egeninteresse. Det er ikke dermed sagt at

egeninteressen ikke kan være legitim og uttrykk for en helhetlig forståelse av hva aktøren forstår som den objektivt beste måten å organisere Den norske kirke på.

## 6.2 Konklusjon

*Veivalg*-saken er uegnet for å gi en helhetlig framstilling av aktørenes syn på organisasjon og ledelse på grunn av dets oppbygning og spørsmålsstilling. Jeg er allikevel usikker på om det finnes andre dokumenter som gir et bedre innblikk i den overordnede forståelsen til aktørene.

Det formålsrasjonelle element synes å ha noe forrang i forhold til det institusjonelle, men dette kan skyldes *Veivalg*-dokumentets form. KA er den aktøren som fremstår som mest rendyrket formålsrasjonell, mens Bispemøtet er tydeligst institusjonell. Presteforeningen heller mot en institusjonell forståelse av prestetjenesten, men er mer formålsrasjonell når det gjelder rådslinjen. Kirkerådet er vanskeligere å plassere i en bestemt kategori, men heller trolig mot en formålsrasjonell forståelse.

Alle aktørene forholder seg til Kirkerådets utredning *Embete og råd* fra 1987 og gir sin tilslutning til den. Samtidig tolker de denne utredningen ulikt. Dette kan være et uttrykk for at alle støtter seg til en teologisk og organisasjonsmessig overordnet forståelse av kirkeordningsarbeidet, men at det brukes på en måte som støtter opp om økt myndighet og ansvar til ens egne interesser, jf. interessentperspektivet i kap 6.1.

De fire analyserte aktørene er tydeligere i sin organisasjonsforståelse enn i sin ledelsesforståelse. KA er tydeligst ved at de promoterer en administrativ form for ledelse, slik vi finner det hos Selznick. Bispemøtet promoterer en mer institusjonell ledelse. Kirkerådet og Presteforeningen er utydelige og det er vanskelig å konkludere. Trolig ønsker Presteforeningen en institusjonell forståelse av faglig ledelse utøvet av presten, mens andre i kirken kan stå for en administrativ ledelse.

# Litteraturliste

Aadland, E. Askeland, H. (2017) *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm Akademisk. Oslo

Aarflot, A. (2011) *Bisperåd og kirkestyre. Bispemøtets rolle i den norske kirkestrukturen 1917-1977*. Eide forlag. Bergen

Aldrich, H E. (1992) *Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives i*

Reed, M. og Hughes, M. (ed.) *Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis*, (s.17-45) SAGE Publications Ltd.

Askeland, H. (2016) *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*  
(Doktorgradsavhandling VID vitenskapelige høyskole/Det teologiske menighetsfakultet)  
Hentet fra [https://www.mf.no/sites/mf/files/users/askeland\\_materie.pdf](https://www.mf.no/sites/mf/files/users/askeland_materie.pdf)

Bispemøtet. (2014) *Protokoll fra Bispemøtet februar 2014*. Oslo: Bispemøtet, Den norske kirke. Hentet fra  
[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/bispemotet/2014/dokumenter/protokolleruttalelser/bm\\_februar\\_2014\\_protokoll.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/bispemotet/2014/dokumenter/protokolleruttalelser/bm_februar_2014_protokoll.pdf)

Bispemøtet. (2015a) Høringssvar på Veivalg for fremtidig kirkeordning. Oslo: Bispemøtet, Den norske kirke. Hentet fra [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/veivalg-horing-2015/veivalg-horingssvar-andre-instanser/bispemoetet\\_veivalg\\_2015.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/veivalg-horing-2015/veivalg-horingssvar-andre-instanser/bispemoetet_veivalg_2015.pdf)

Bispemøtet. (2015b) *Protokoll fra Bispemøtet mai 2015*. Oslo: Bispemøtet, Den norske kirke. Hentet fra  
[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/bispemotet/2015/dokumenter/protokoller/protokoll-bm-mai-2015\\_godkjent.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/bispemotet/2015/dokumenter/protokoller/protokoll-bm-mai-2015_godkjent.pdf)

Brunvoll, A. (1972) *Den norske kirke bekjennelsesskrifter*. Lunde forlag. Oslo

Grunnloven. (1814). Kongeriket Norges Grunnlov (LOV-1814-05-17). Hentet fra  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17>



Hegstad, H. (2009) *Den virkelige kirke – bidrag til ekklesiologien*. Tapir Akademisk forlag. Trondheim

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2015) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk

Johannessen, A., Tuft, P. A., Christoffersen L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag

KA. (2008) *Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke*. Oslo: KA – Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon

KA. (2015) *Høringsvar på Veivalg for fremtidig kirkeordning*. Oslo: KAs styre, KA. Hentet fra [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/veivalg-horing-2015/veivalg-horingssvar-andre-instanser/ka\\_styret\\_veivalg.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/veivalg-horing-2015/veivalg-horingssvar-andre-instanser/ka_styret_veivalg.pdf)

Kraatz, M. (2009) *Leadership as institutional work: a bridge to the other side* i Lawrence, T. mfl. (ed.) *Institutional Work - Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. (s.59-91) Cambridge University Press.

Kirkeloven. (1996) *Lov om Den norske kirke (LOV-1996-06-07-31)* hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31#KAPITTEL\\_4](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31#KAPITTEL_4)

Kirkemøtet. (2016) *Protokoll fra Kirkemøtet 2016*. Trondheim: Kirkemøtet, Den norske kirke. Hentet fra [https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/dokumenter\\_vedtak/kirkemotet-06.04.2016-12.04.2016-trondheim/](https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/dokumenter_vedtak/kirkemotet-06.04.2016-12.04.2016-trondheim/)

Kirkemøtet. (2018) *Forretningsorden for Kirkemøtet*. Trondheim: Kirkemøtet, Den norske kirke <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/om-kirkemotet/kirkemotets-forretningsorden/>

Kirkerådet. (1987) *Kirkens embete og råd. Hvem skal bestemme – og hvorfor?*

Kirkerådet. (2011a) *Kjent inventar i nytt hus. Hefte 1 – Sammendrag, modeller, lovtekster*. Oslo: Kirkerådet, Den norske kirke

- Kirkerådet. (2011b) *Kjent inventar i nytt hus. Hefte 2 – Prinsipper og premisser*. Oslo: Kirkerådet, Den norske kirke
- Kirkerådet. (2011c) *Kjent inventar i nytt hus. Hefte 3 – Kommentar til lovtekstene i Kirkemøtets kirkeordning og utkast til ny kirkelov*. Oslo: Kirkerådet, Den norske kirke
- Kirkerådet. (2015a) *Veivalg for fremtidig kirkeordning. Høringsdokument*. Oslo: Kirkerådet, Den norske kirke
- Kirkerådet. (2015b). *Protokoll fra Kirkerådets møte 29. og 30. januar 2015*. Hentet fra <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/saksdokumenter-og-vedtak/kirkeradet-29.01.2015---30.01.2015/>
- Kirkerådet. (2015c). *Veivalg for fremtidig kirkeordning. Høringsoppsummering*. Oslo: Kirkerådet, Den norske kirke. Hentet fra [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2015/desember/kr\\_54\\_1\\_15\\_veivalg\\_oppsummering\\_vurdering.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2015/desember/kr_54_1_15_veivalg_oppsummering_vurdering.pdf)
- Kirkerådet. (2015d). *Protokoll fra Kirkerådets møte 3, 4 og 5. desember 2015*. Oslo: Kirkerådet, Den norske kirke. Hentet fra [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2015/desember/kr\\_protokoll\\_desember\\_2015.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2015/desember/kr_protokoll_desember_2015.pdf)
- Kværne, P. Vogt, K. (2002) *Religionsleksikon*. Cappelen Akademisk Forlag. Oslo
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Nylenna, M. (2017) *Medisinsk ordbok*. Kunnskapsforlaget
- Presteforeningen. (2011). *Ledelse i folkekirken. Perspektiver på ledelse og fremtidig organisering av Den norske kirke*. Oslo: Den norske kirkes presteforening
- Presteforeningen. (2015) *Hørings svar på Veivalg for fremtidig kirkeordning*. Oslo: Den norske kirkes presteforening. Hentet fra <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/veivalg-horing-2015/veivalg-horingssvar-andre-instanser/presteforeningen.pdf>

Selznick, P. (1957/1984) *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*.  
University of California Press.

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*.  
Fagbokforlaget

Tjenesteordning for biskoper (FOR-2016-04-11-1812) hentet fra  
<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-04-11-1812>

Washington, M. (2008) *Institutional Leadership: past, present, and future* i Greenwood, R  
mfl. (ed.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. (s.719-733) SAGE  
publications Ltd.