

Kirkerådet
Den norske kirke

Oslo, 01.12.2021

Høring om kirkelig organisering

Innledning

Vi viser til Kirkerådets høring om kirkelig organisering med svarfrist 1. desember. Vi oversender med dette en utfyllende uttalelse som avgis i tillegg til svarene vi gir i det elektroniske skjemaet. Høringssvaret tar utgangspunkt i MFs kompetanse innen kirkeforståelse og praktisk kirkelige fagområder, og vil vie oppmerksomhet særlig mot de potensielle organisasjonsendringenes betydning for Den norske kirkes egenart som kirke, som kunnskapsorganisasjon, og som virksomhet med vekt på hensynet til ansattes faglighet og rekruttering av nye medarbeidere. I uttalelsen vil vi særlig gå inn på følgende tema:

1. Forholdet mellom prostnivået og den lokale menigheten
2. Kirkelig ledelse og ledelseskompetanse
3. Biskopen, rådene og de ansatte
4. Løsninger som vektlegger hensynet til faglighet og rekruttering

Målsettingen om en bedre og mer enhetlig struktur i organiseringen av arbeidsgiveransvaret er viktig. Vi erkjenner samtidig at det ikke er en enkel oppgave å utvikle en ny velfungerende organisering av kirken. Den skal balansere hensynet mellom det nasjonale og det lokale, det frivillige og det profesjonelle, og den skal gi rom for geografisk fleksibilitet. Samtidig skal kirken fremstå som en effektiv og gjenkjennelig organisasjon. En sak som denne løses ikke uten dilemmaer og kompromisser. Desto viktigere blir det å finne mest mulig samlende løsninger og å møte endringsbehovene slik de er kartlagt gjennom de høringsprosesser som Kirkerådet tidligere har gjennomført.

Vi vil i denne sammenhengen uttrykke en uro overfor prosessen slik den er tilrettelagt, både ved at et såpass komplekst og ikke fullstendig utredet materiale sendes ut på bred høring, og at det på gitte punkter ikke uten videre er enkelt å se sammenhengen mellom det foreliggende utredningsmandat og de foregående kirkemøtevedtak. De fremlagte forslagene legger opp til en omfattende organisatorisk endring som nødvendigvis skaper usikkerhet i organisasjonen. Prosessen preges i tillegg av et sterkt ønske om å få gjennomslag for arbeidsgiveransvar samlet på prostnivå. Dette skjer samtidig som andre modeller legges til side. Vi mener en slik fremgangsmåte står i fare for å svekke tilliten til prosessen, noe som ikke minst er viktig i en sak som dette.

1. Forholdet mellom prostnivået og den lokale menigheten

Forslaget om å etablere et samlet arbeidsgiveransvar på prostnivå har røtter tilbake i kirkelige og departementale utredningsarbeid fra 2005. Vi utelukker ikke at grepet med å legge et samlet arbeidsgiveransvar til tentativt robuste enheter på prostnivå kan gi positive ringvirkninger

økonomisk, administrativt og ledelsesmessig. Ideen har imidlertid fra første stund av vært preget av en økonomisk og strukturell tankegang som har satt andre perspektiv i skyggen. Det gjelder særlig oppmerksomheten for de dynamikker som etablerer og motiverer det kirkelige fellesskapet lokalt i soknet. I en luthersk kirkeforståelse står lokalmenigheten sentralt. Fordi kirken blir til når mennesker samles om ord og sakramenter – og mennesker samles om dette – er kirken etter sitt vesen lokal. I vår kirkeordning kommer dette til uttrykk i at det er soknet som er grunnenheten i organiseringen av kirken. Sentralkirkelige og regionalkirkelige organer må derfor stå til tjeneste for menigheten lokalt.

I forståelsen av kirken spiller både de kirkelige tjenestene og fellesskapet en vesentlig rolle: Kirken holdes levende gjennom ulike typer *tjenester*: med ord og sakrament, undervisning, diakoni og kirkemusikk. Samtidig trer kirken stadig frem gjennom konkrete *fellesskap* av mennesker som møtes og samhandler på helt bestemte steder, i bestemte lokalmiljø, og i og omkring konkrete kirkebygg, kirkelige handlinger og aktiviteter. I et folkekirkelig perspektiv kan man ut fra dette betrakte kirken både som en slags tjenesteyter og som et fellesskap. I lys av en kirkeforståelse som vektlegger betydningen både av *tjeneste-* og *fellesskaps-dimensjonen*, vil det imidlertid være vesentlig å se disse sidene i sammenheng, og ikke løsrevet fra hverandre.

Dette får betydning for hvordan man ser på organiseringen av kirken. En kirkeforståelse som ensidig legger vekt på kirken som tjenesteyter i folkekirken, med tilbud om gudstjenester, kirkelige handlinger, undervisning, diakoni osv., kan gjerne se på virksomheten som en «tjenesteproduksjon» som likner på den vi finner i offentlig virksomhet. I så fall spiller det mindre rolle om virksomheten ledes fra en lokal eller mer sentralisert styringsenhet. Virksomheten kan ledes etter en «silo-model» hvor de enkelte vigslete og kirkefaglige grupper arbeider som spesialisttjenester, side om side, både innenfor prostiet og den lokale menigheten. Her vil de ulike tjenesteutøverne hente sin identitet fra profesjonsgruppen snarere enn fra det lokale arbeidsfellesskapet.

Hvis kirken derimot også betraktes som et lokalt fellesskap, blir det vesentlig hvordan fellesskap, samhandling og ledelse etableres i og omkring det lokale menighets- og gudstjenestelivet. Et avgjørende spørsmål blir dermed om *hvilke enheter* den lokale, strategiske og dynamiske ledelsen skal utøves og utvikles innenfor? Er det i enheter som ligger under menighetsrådenes eller prostifellesrådenes myndighet? Hvem skal de lokale medarbeiderne rapportere til og ha sine medarbeidersamtaler med – er det til ledere lokalt eller i prostiet? Hvem skal støtte og veilede medarbeiderne i det daglige?

Vi mener utredningsarbeidet undervurderer de innebygde spenningene som finnes mellom en menighetsforankret og en prostiforankret ledelse på dette punktet. Det hevdes flere steder at de nye prostienhetene skal etableres og utvikles uten at det skal endre på soknets og menighetsrådenes rolle. Dette synes å stå i motsetning til de eksplisitte utsagnene i Müller-Nilsen utvalgets sluttrapport når den sier at: «Prostifellesrådet blir et 'nav' i kirken som samler trådene fra kirkens organer og myndighetspersoner lokalt, regionalt og nasjonalt. Det blir prostifellesrådet som ivaretar relasjonene til lokalsamfunnet og de kommuner som inngår i prostiet».

Rollekonflikten og utfordringene som allerede eksisterer mellom sokn og nåværende fellesråd, er godt dokumentert, blant annet gjennom IRIS-rapporten fra 2014.

Det er primært i soknet og ikke på et forstørret mellomnivå at det kollegiale samarbeidet og kirkens strategiske funksjoner må utvikles. Der hvor soknene er så små at de vanskelig kan dekke ansvaret som etter kirkens ordninger skal ligge til menighetsrådene, bør man gjennomgå soknestrukturen eller utvikle samarbeidsløsninger mellom flere sokn.

2. Kirkelig ledelse og ledelseskompetanse

MF utdanner diakoner, kateketer, prester og andre fagansatte i Den norske kirke. I lys av dette vil vi understreke at Den norske kirke må være en attraktiv arbeidsplass der ansatte kan utvikle seg gjennom et langt yrkesliv. Dette innebærer at spørsmål om ledelsens plassering og lederens kvalifikasjoner er viktige.

På den ene side stiller både lovverk og ansatte stadig større krav til det en kan kalle god generalistledelse. Kirkelig ledelse handler ikke bare om fag i snever forstand, men inkluderer kunnskapsfelt som administrasjon, personal, økonomi, eiendoms- og gravferdsforvaltning. På den annen side er det avgjørende med ledere som identifiserer seg med, og har en fundamental forståelse av, kirkelig faglighet og særpreg. Vi mener derfor at lederens kirkefaglige kompetanse og personlige identifikasjon med kirken må være det primære, og gir tre begrunnelser for dette:

For det første innebærer faglig ledelse at en følger opp ansatte på nært hold. Dels utøves slik ledelse i forhold til enkeltansatte, gjennom løpende dialoger om utførelsen av arbeidet. En slik omsorgsfull og utfordrende ledelse gir både trygghet, motivasjon og vekstmuligheter. Dels er målet at lederen etablerer et faglig miljø som inkluderer alle ansatte (og gjerne frivillige) som et lærende fellesskap. Begge disse aspektene krever en innforlivet forståelse for arbeidets faglige kontekst og karakter.

For det andre representerer og symboliserer ledere sentrale sider ved en virksomhet utad i offentligheten. I kirken gjelder dette både folkevalgte og ansatte ledere. Vi mener det oppleves naturlig, og er enklere å kommunisere, når lederansvaret er knyttet til en etablert vigslet stilling. For det tredje forstår vi kirkens helhetlige oppdrag som teologisk, også når utfordringene i første omgang handler om økonomi, vedlikehold eller strategi. Kirken produserer ikke tjenester som så å si er eksterne i forhold til kirken selv, men blir til idet den utfører sine grunnleggende oppgaver. Slik sett forstår vi kirkelig organisasjon som en måte å verne om og fremme det nettverket av praksiser som utgjør kirken. Dette er særpreget for kirken sammenlignet med mange andre organisasjoner, men det er ikke unikt for kirken. Vi finner tilsvarende sammenhenger i institusjoner som arbeider med kunst, kommunikasjon og kunnskap. Ett eksempel er grunnskolen, der rektor som leder må forholde seg til sammensatte utfordringer knyttet til bl.a. økonomi, politiske føringer, foreldre, interessegrupper, og møter med elevene på mange ulike arenaer. På tross av komplekse og økte krav til daglig ledelse, har man i dag kommet frem til at rektorer skal være pedagoger, og vi mener å se tilsvarende utvikling i kulturinstitusjoner og mediebedrifter.

Ledelse, også kirkelig ledelse, er en kompleks aktivitet. Ofte overdrives betydningen av enkeltpersoners rolle, og ledelse forstås ensidig som beslutningstaking. Dermed undervurderer en at ledelse i praksis er distribuert og dialogisk. I en stor institusjon vil ulike lederroller være i samspill, og det bør stilles forskjellige kvalifikasjonskrav til disse. Generelt vil vi argumentere for at det på alle nivåer bør være én leder, og at denne har en tydelig kirkeligfaglig forankring. Hvordan dette skal tilrettelegges på de ulike nivåene i kirken, vil avhenge av den helhetlige organisatoriske utformingen.

3. Biskopene, rådene og de ansatte

I diskusjonen om biskopenes fremtidige rolle i Den norske kirke, har spørsmålet om arbeidsgiveransvaret for prestene vært viet stor oppmerksomhet. Vi mener at denne tilnærmingen, der en ikke inkluderer de endringene som har skjedd i forståelsen av ledelse i samfunnet ellers, står i fare for å se saken i innsnevrende perspektiv.

Det er viktig at den videre diskusjonen om tilsynet ikke først og fremst handler om hva som tjener bispefunksjonen isolert sett, men om hvordan bisperollen best kan bidra til kirken som helhet. Historisk og økumenisk står ansvaret for kirkens enhet og lære sentralt i forståelsen av tilsynet. Det innebærer at biskopen utøver sin ledelse gjennom tjenesten med Ord og sakrament, gjennom vigslinger og visitaser, og ved muligheten til å gi bindende pålegg. Med utgangspunkt i tilsynets oppgave med «å se», vil dette innebære å oppmuntre, motivere og veilede medarbeidere og menigheter. Faglig utvikling, veiledning, og etter- og videreutdanning må ses i denne sammenhengen.

På den ene siden kan det argumenteres for at biskoper kan fylle disse funksjonene uten at de bærer det helhetlige arbeidsgiveransvaret for prester eller andre kirkelige medarbeidere. Det kan tvert imot være en fordel at biskopene ikke belastes unødig av organisatorisk og personalmessig ansvar. På den andre siden er det verd å merke seg at ledelsesansvar i samfunnet generelt, ikke minst innenfor kunnskapsorganisasjoner, handler om et helhetlig ansvar for medarbeidernes faglighet, utvikling, oppgaveutførelse, motivasjon, etc. Dette er oppgaver som i stor grad overlapper med ansvarsområder man tradisjonelt forbinder med biskopenes tilsyn. Dette viser at man ikke enkelt kan trekke et prinsipielt skille mellom tilsyns- og arbeidsgiveransvar. Desto viktigere blir det å drøfte hvilke oppgaver som primært bør knyttes til bispetjenesten. Det synes i denne forbindelse å være enighet om at den kirkelige tilsynsrollen ikke bør forstås i lys av de reaktive kontrollfunksjoner som kjennetegner offentlige tilsynsorganer, som Mattilsynet, Helsetilsynet, etc. Den positive, proaktive siden er ikke minst viktig av hensynet til den symbolfunksjonen biskopene bærer i og på vegne av kirken. Dette betyr at biskopens formelle myndighet ikke bare bør knyttes til funksjoner med godkjenning, kontroll og sanksjon. Vi frykter at en slik måte å «styrke tilsynet» på, vil forsterke den reaktive og svekke den proaktive siden ved biskopenes rolle på en uheldig måte. Biskopene må også ha påvirkningsmulighet og medansvar som gir rollen betydning også i de skapende, strategiske utviklingsprosessene i kirken. Aktuell kunnskap omkring nettverksorganisasjoner vil fremheve mulighetene som ligger i samspillet mellom ulike typer roller og kompetanser i en kompleks organisasjon som kirken. Dette kan ses i sammenheng den historisk interessante og viktige «samvirkemodellen» som fikk betydning gjennom utredningen «Kirkens embete og råd» fra 1987. Denne tydeliggjør en rollefordeling og et samspill mellom biskopene og de folkevalgte innenfor rammen av rådsorganene. Modellen synes velbegrunnet, både organisatorisk og teologisk. For bispetjenesten innebærer dette blant annet at viktige sider ved biskopenes strategiske ansvar utøves gjennom den interaksjonen som finner sted i bispedømmerådene. I likhet med viktige lederfunksjoner på andre samfunnsområder, handler biskopenes rolle om å se, lytte, motta kunnskap og knytte en organisasjon sammen ved å bringe kunnskap videre. Organisasjonsløsninger som innebærer at en slik ledelsesfunksjon frikoples fra de organer der viktige beslutningsprosesser skjer, er ikke bare påfallende i et organisasjonsteoretisk perspektiv, men bryter også med viktige premisser i samvirkemodellen. At biskopene fortsatt har sete i Kirkemøtet, løser ikke dette problemet, da det ikke er den nasjonale kirken, men bispedømmet, som er biskopenes forvaltningsområde. Dette betyr ikke at biskopen som person eller organ nødvendigvis må være arbeidsgiver for prester, vigslete og andre faglige medarbeidere. Men, biskopen må for det første kunne utøve sin tjeneste i samvirke med det organet som har arbeidsgiveransvaret for disse. Videre bør biskopene inneha flere funksjoner som i dag også regnes som en del av arbeidsgiveransvaret – som myndighet og økonomiske ressurser til å legge til rette for studier og permisjoner, faglige samlinger, kompetanseutviklingstiltak som fremmer livslang læring, veiledning og retreatter for alle kirkefaglige / vigslete stillinger. Biskopene bør også ha mulighet til å initiere ulike typer

personaltiltak som individuell veiledning, stabsveiledning, konflikthåndtering, o.l. når situasjonene taler for det.

Organisatoriske løsninger hvor biskopene ut fra tilsynsrollen skal bidra til å "veilede og oppmuntre", uten samtidig å ha tilgang til verktøy som aktivt kan bidra til positiv utvikling for menigheter og medarbeidere, vil gjøre biskopenes rolle mindre vesentlig for utviklingen av kirken. I et ressursperspektiv er det grunn til å spørre om dette er god utnyttelse av en forøvrig prioritert ledelsesfunksjon i kirken.

4. Løsninger som vektlegger hensynet til arbeidsforhold, faglighet og rekruttering

Framfor å etablere et nytt organisatorisk mellomnivå på prostiplan, mener vi man bør arbeide for løsninger som i større grad samordner arbeidsgiveransvaret med utgangspunkt i nåværende sokne-, fellestråds- og bispedømmestruktur.

Gode arbeidsforhold, høy faglighet og rekruttering til kirkelige stillinger bør sikres gjennom utvikling av store, kompetente enheter for forvaltning av arbeidsgiveransvaret. Store enheter bidrar til økt trygghet og profesjonell ivaretagelse av ansattes rettigheter. Små enheter gir en fare for et oppsplittet arbeidsmarked og dårligere ivaretagelse når det gjelder kompetanseutvikling, konfliktløsning, likestillingsspørsmål, etc. Vi vurderer dette som særlig uheldig i en tid der kirken har åpenbare utfordringer med å rekruttere nye og unge medarbeidere til sine stillinger.

I tillegg til de store enhetene må kontakt og oppfølging fra arbeidsgivers side ivaretas gjennom enheter på mellomnivå og i soknet. Det bør tilstrebes et mest mulig enhetlig arbeidsgiveransvar ved at alle tilsatte kan knyttes til det nasjonale rettssubjektet og få tilgang til samme oppfølging som arbeidstakere.

Ledelsen av virksomheten lokalt, i og omkring soknene, må struktureres og tydeliggjøres slik at teamfellesskapet i det daglige styrkes. Det bør finnes lokale samarbeidsløsninger som muliggjør faglig og strategisk teamarbeid, oppfølging og ledelse, også i områder hvor soknene er små.

En fremtidig organisering må videre styrke sammenhengen i den vertikale linjen fra lokalt til nasjonalt nivå i kirken slik at det gjennomgående finnes overordnede nivå som kan gripe inn dersom konflikter og problemer ikke lar seg løse på lavere nivå. Dette blir særlig aktuelt dersom det er i relasjon til leder på ett gitt nivå at en krevende situasjon oppstår.

I en tid da kirken møter utfordringer i rekrutteringen til vigslete / kirkefaglige stillinger, må faglige og personalmessige hensyn som dette tillegges avgjørende vekt. Vår oppfatning er at dette fremfor alt skjer ved at det både legges til rette for store, kompetente enheter for forvaltning av arbeidsgiveransvaret på bispedømmenivå, samtidig som det finnes strukturer som bygger opp under samhandling, tilhørighet, engasjement og ledelse i det daglige arbeidet i soknet.

Med vennlig hilsen



Vidar L. Haanes
Rektor