

# **Å skape det som nevnes**

-Mål, resultater og ledelse i kirkelig virksomhet

(Ved innlevering erstattes denne siden av høgskolens fastsatte forside)

**Av Kjetil Haga**

**Høgskolen i Østfold**

Avdeling for samfunnsfag og fremmedspråk

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

2010

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende masteroppgave i masterstudium  
”Organisasjon og ledelse” ved Høgskolen i Østfold.

Jeg vil takke Kjeld Qvortrup for både kyndig og hyggelig veiledning underveis i arbeidet!  
En takk rettes også til de respondentene som stilte seg disponible for intervjuer og til de  
jeg for øvrig har hatt nytte og glede av å diskutere oppgavens tema med på ulike  
tidspunkt i arbeidsprosessen. Ingen nevnt, ingen glemt.

Innholdet i oppgaven står for forfatterens egen regning.

Rygge, april 2010

Kjetil Haga

## **Innhold**

- 1 INNLEDNING
- 2 PROBLEMSTILLING
- 3 TEORETISKE PERSPEKTIVER
  - 3.1 Kort historisk overblikk
  - 3.2 Mål som begrep og definisjon av kjernebegreper
  - 3.3 Mål og organisasjonsforståelse
  - 3.4 Mål og ledelse
  - 3.5 ”Spisse” og ”vide” mål
  - 3.6 Mål i møte med kontekst
- 4 METODISKE OVERVEIELSER
- 5 FORSTÅELSE OG ANVENDELSE AV MÅL  
I LEDELSE AV KIRKELIG VIRKSOMHET
  - 5.1.0 Undersøkelse del 1: Analyse av grunnlagsdokumenter for kirkelig virksomhet
    - 5.1.1 *Plattform for ledelse i Staten*
    - 5.1.2 *Mål og resultatstyring i Staten*
    - 5.1.3 *Kirkeloven*
    - 5.1.4 *Statsbudsjettet 2009-Den norske kirke-tildelingsbrev*
    - 5.1.5 *Kirkemøtevedtak: Den norske kirkes identitet og oppdrag*
    - 5.1.6 *Kirkemøtevedtak: Strategiplan for Den norske kirke*
    - 5.1.7 *Kirkemøtevedtak: Visjonsdokument for Den norske kirke*
    - 5.1.8 *Strategi/mål/visjonsdokument for bispedømmene i Den norske kirke*
  - 5.2 Undersøkelse del 2: Intervjuer med et utvalg ledere i kirken
  - 5.3.0 Undersøkelse del 3: Gjennomgang av tidligere undersøkelser
    - 5.3.1 *Prosten som leder*
    - 5.3.2 *KIFO-undersøkelse blant landets prester*
- 6 FUNN OG KONKLUSJONER
  - 6.1 Begrepsutforming og begrepsanvendelse
  - 6.2 Organisatorisk forståelse og kontekstuell bevissthet
  - 6.3 Mål og ledelse
  - 6.4 Berettigelse, motivasjon og ressursbruk
  - 6.5 Oppsummering
- 7 VURDERING AV FUNN OG UTFORDRINGER VIDERE
- 8 AVSLUTNING
- 9 LITTERATUR

# 1 INNLEDNING

*”Da sa Gud: Bli lys. Og det ble lys”<sup>1</sup>. På bakgrunn av disse ordene fra Bibelens begynnelse blir utsagnet ”Guds ord skaper hva det nevner” i kirkelig sammenheng brukt som et uttrykk for Guds ords iboende evne til å skape i kraft av seg selv. Beslektede uttrykk blir imidlertid også brukt i helt andre sammenhenger. ”Ord skaper hva det nevner” er et uttrykk som i generell forstand representerer en sterk tiltro til ords iboende evne til å skape virkelighet. Når mange i vår tid er opptatt av å formulere mål, er det kanskje ut fra noe av samme tankegang, at man bare ved å formulere mål allerede er et godt stykke på vei mot å nå dem.*

Ledelsen i Kirke- og Kulturdepartementets kirkeavdeling har i forbindelse med innføring av mål- og resultatstyring i kirkelig sektor uttrykt følgende: ”Uten at vi kan dokumentere resultater, blir det ikke en krone til det vi driver med”<sup>2</sup>. Den norske kirke er underlagt statlige regler for virksomhetsplanlegging og rapportering. Det skal defineres mål og rapporteres på oppnåelse av disse i henhold til gjeldende regler og rutiner. Et spørsmålet som blir nærliggende å stille er følgende: I hvor stor grad skal kirken se på som sin oppgave å bedrive statlig forvaltning, og i hvor stor grad skal den anse sitt oppdrag for å være noe helt annet? Og like viktig: Er det en motsetning mellom disse, eller er det mulig å ivareta begge deler som to sider av samme sak?

Mål, målsetninger, det å være målbevisst og målrettet har grepet om seg, og det har i stor grad grepet oss. Skal du trene til et mosjonsløp eller Birkebeiner’n, bør du helst gjøre det med pulsklokke og treningsdagbok slik at du kan forsikre deg om at dine delmål korresponderer med hovedmålet: Et godt resultat du kan være bekjent av rundt lunchbordet.

Er du riktig ivrig, kan du nå gå til innkjøp av løpesko med innebygget microchip som kommuniserer med din iPod og registrerer antall skritt, tilbakelagt distanse eller hva du ellers måtte ha behov for å måle på vei mot formtoppen. Har du for øvrig planer om å gå ned noen kilo, bør du helst ha fått med deg at det er viktig å måle både BMI (”body mass index”) og gjerne GI (”glykemisk indeks”) for de karbohydratbevisste slik at din slanking ikke fremstår som gammeldags eller tilfeldig, men er tilstrekkelig målrettet og gjør deg klar for badesesongen eller neste bryllup.

I arbeidslivet har mål og målsetninger blitt så vanlige og selvfølgelige at mange har sluttet engang å reflektere over det. Åpenbart har et slikt fokus mange steder bidratt til

---

<sup>1</sup> Bibelen, 1. Mosebok kap.1

<sup>2</sup> Utsagn fra seminar i 2009. Etter den tid har kirkeavdelingen blitt underlagt Fornyings-, Administrasjons- og Kirkedepartementet.

effektiv drift og gode resultater, for eksempel i produksjonsbedrifter eller i virksomheter der bevissthet omkring mål har ført til en bedre ressursutnyttelse og sterkere resultater på bunnlinjen. Man hører imidlertid også fra tid til annen noen hjertesukk. Det kan være bankansatte som opplever at jobben ikke lenger handler om å bedrive service med utlån og innskudd, men om salg av nye produkter der omsetningshastigheten stadig blir målt. Det kan også være konsulenter i andre typer virksomheter som opplever det svært krevende å kontinuerlig skulle bli målt på antall fakturerte timer som daglig må registreres.

Innen offentlig sektor opplever mange ansatte også der at et økt fokus på effektivitet, mål og resultater har blitt en faktor som i stor grad preger både arbeidet og oppfatningen av hva man egentlig driver med. Å legge pleie av utviklingshemmede ut på anbud, slik det fra tid til annen blir medieoppmerksomhet omkring, kan få noen og hver til å reise spørsmålet om hvilken vei utviklingen egentlig har brakt oss.

Det er liten grunn til å tro annet enn at mål har kommet for å bli. De har vel for så vidt også alltid vært der i en eller annen form eller grad. Leirtavler fra Mesopotamia fra slutten av det fjerde årtusen f.Kr. har inngravert forholdet mellom arbeidskraft og antall rasjoner som ble utstedt til arbeiderne fra myndighetene<sup>3</sup>. Målinger i effektivitetsøyemed kan med andre ord neppe kalles et moderne fenomen.

Jeg har hatt min arbeidsplass i kirken og organisasjonslivet gjennom 15 år, for tiden ved Borg bispedømmekontor som er administrasjonen til Borg biskop og bispedømmeråd. Også innenfor kirkelig sektor har målbegrep blitt en fast del av både terminologi og arbeidsvirkelighet med de muligheter og utfordringer dette innebærer. Anvendelse av mål- og resultatstyring i kirken aktualiserer både prinsipielle og praktiske utfordringer. Min erfaring er at Den norske kirke på dette området befinner seg i et relativt nytt terreng med klare behov for arbeid med både utvikling og tilrettelegging av denne metoden, noe som har motivert meg til å arbeide med dette som tema. I tillegg til et praktisk fokus på anvendelse av mål i en kirkelig kontekst, ser jeg det som vesentlig å forsøke å bidra til noen prinsipielle betraktninger omkring hvordan en slik tilnærming og metode kan sies å egne seg i kirkelig sektor og hvilke begrensninger man står overfor sett i lys av både kirkens vesen og av det som kirken er satt til å ivareta.

Noen grunnleggende spørsmål jeg i denne forbindelse har sett det som relevant å nærme meg er følgende:

---

<sup>3</sup> Robinson, 2008: 7

- Hva definerer og innholdsbestemmer et mål?
- På hvilke måter henger organisasjonsforståelse og målforståelse sammen?
- Hvilke ledelsesmessige utfordringer står man overfor når mål- og resultatstyring skal anvendes i en gitt kontekst?

## 2 PROBLEMSTILLING

Ved innsteget mot en problemstilling vil jeg kort gjøre rede for hvor jeg selv opplever at jeg befinner meg i forhold til dette temaområdet. Mitt eget forhold til anvendelse av mål- og resultatorientering i kirkelig sektor må kunne sies å være ambivalent. På den ene siden ønsker jeg det velkommen og har ofte tenkt at dette har kirken bruk for. Jeg har sittet på mange møter med uklare formål opp gjennom og tenkt mer enn en gang at ting kunne ha vært gjort mer effektivt, hatt en klarere retning, og at mange ressurser kunne vært utnyttet på en bedre måte. På den andre siden er det noe som skaper en viss uro når det nå kan synes som om kirken i betydelig grad blir pålagt et system som er unnfanget i en helt annen kontekst og som aktualiserer betydelige utfordringer i møte med kirkens egenart og dens arbeidsoppgaver.

Slike problemstillinger er selvfølgelig kirken ikke alene om å bringe på banen. Debatten omkring mål- og resultatstyring, rapporteringskrav og resultatoppnåelse foregår etter hvert på mange arenaer innenfor offentlig sektor, eksempelvis både innenfor skole- og helsesektoren. For eksempel uttrykte en rektor i en av landets aviser nylig at ”det har blitt for mye måling og rapportering”<sup>4</sup>. En annen rektor beskrev i samme intervju dagens praksis som ”kontroll og rapporteringshysteri”, og flere rektorer gav uttrykk for at rapportering nå spiser opp verdifull tid som de før kunne bruke til undervisning.

Bakenfor kravene til måloppnåelse og rapportering innen offentlig sektor ligger Riksrevisjonens krav til forsvarlig forvaltning og bruk av fellesskapets midler. At en god forvaltning på dette området er viktig, vil få eller ingen argumentere mot. Det som imidlertid bør være gjenstand for berettiget refleksjon er hvordan en slik kontroll skal gjennomføres og i hvilken grad man er i stand til å identifisere de resultatindikatorer å måle etter som kan si oss noe relevant om det vi faktisk ønsker kunnskap om.

Relatert til kirkens virksomhet bør man etter min oppfatning ikke på generelt grunnlag avskrive muligheten for at et tydelig fokus på mål og resultater kan bidra til en

---

<sup>4</sup> *Dagbladet* 23.03.2010: 13

styrking av arbeidet og en bedret ressursutnyttelse. Å skulle hevde at "Vi er så spesielle, dette passer ikke hos oss" er argumenter som flere sektorer kan påberope seg og som er lite konstruktive i en slik sammenheng. Jeg vil med andre ord argumentere for en viss åpenhet i møte med mål- og resultatstyringens tilnærming. Samtidig ser jeg det som både vesentlig og helt nødvendig at man ikke ukritisk underlegger seg slike premisser uten først å ha foretatt en grundig vurdering av både muligheter og begrensninger relatert til den konteksten der målstyringen faktisk skal anvendes.

På vei mot å avklare en problemstilling vil jeg først kort si noe om kirken. Kirken kan prinsipielt og teologisk defineres ut fra sin egenart slik den er beskrevet i *Confessio Augustana* (CA), et av Den norske kirkes bekjennelsesskrifter. I artikkel VII står det: "Vi lærer at det alltid vil forbli en hellig kirke. Kirken er forsamlingen av de hellige, der evangeliet blir lært rett, og sakramentene blir rett forvaltet. Til virkelig enhet i kirken er det nok å være enige om evangeliets lære og forvaltningen av sakramentene. Det er ikke nødvendig at det alle steder er ensartede menneskelige tradisjoner, former eller seremonier som er fastsatt av mennesker"<sup>5</sup>. CA beskriver altså ikke kirken ut fra strukturelle begreper, men innholdsbestemmer kirken som et fellesskap av mennesker som tror. CA er et overordnet dokument, og det å legge CA til grunn utelukker selvfølgelig ikke verken tilføyelser eller strukturelle overbygninger som et kirkesamfunn alltid vil være avhengig av. Det jeg imidlertid allerede innledningsvis ønsker å påpeke, er at man i en avklaring av hva kirken er ikke kun kan betrakte dens strukturelle sider. Man må også ta på alvor det vi kan kalle dens "vesen" og innholdsmessige bestemmelse. Dette medfører at man etter min oppfatning også er nødt til å foreta en drøfting av hvorvidt kirken i det hele tatt kan beskrives som en "organisasjon" i vår moderne oppfatning av ordet eller om man må lete etter andre begreper som er bedre egnet. I en betraktning av kirken må man uansett være seg bevisst dens flerfoldige dimensjoner, der den organisatoriske kun utgjør en av disse.

Når det gjelder hvordan kirkelig virksomhet har vært organisert historisk sett, kan vi trekke opp noen linjer fra nyere tid. Fra reformasjonen på 1500-tallet og gjennom 1600- og 1700-tallet hadde kirken en struktur som gikk ovenfra og nedover. Det gikk en tydelig linje fra kongen som formelt sett var kirkens øverste leder til biskoper og prester, der de øvrige ansatte kun hadde støttende funksjoner og menigheten for øvrig var å oppfatte som mottakere. Da lekmannsbevegelsen anført av Hans Nielsen Hauge vokste fram på 1800-tallet endret dette seg, både som en konsekvens av en generell utvikling i samfunnet

---

<sup>5</sup> Brunvoll, 1972: CA VII

med demokratiets og parlamentarismens framvekst, men også ut fra et mer sammensatt bilde. Helt fra reformasjonens tid hadde man hatt små protestantiske kirkesamfunn som var uavhengige og som hadde levd sine selvstendige liv. Ikke minst i Nord-Amerika kom slike frie menigheter etter hvert til full utfoldelse, blant annet grunnlagt av europeere som hadde utvandret. Ideer fra amerikansk kirke- og samfunnsliv virket etter hvert inn på forholdene i Europa og bidro til at krav om kirkelig selvstyre med valgte organer vokste frem også her. I likhet med andre institusjoner og organisasjoner i samfunnet fikk kirken dermed også sin rådsstruktur med demokratisk valgte representanter. Disse rådene har med tiden fått et stadig større myndighetsområde i kirken. Kirken har nå både en embedslinje med den fast ordnede tjeneste med forkynnelse og sakramentsforvaltning ivaretatt av prestene og en rådslinje med demokratisk valgte styringsorganer og øvrig kirkelig tilsatte. Slik kirken strukturelt fremstår i dag må altså disse to linjene holdes sammen og ivaretas parallelt, med de strukturelle og praktiske utfordringer dette samtidig innebærer.

Dagens kirkelige struktur kan kortfattet beskrives slik ut fra noen kjerneperspektiver:

### **Kirkerett**

Øverst i den kirkerettslige strukturen ligger Grunnloven av 1814 med senere endringer, senest i §2. Under grunnloven ligger de kirkelige anordninger etter §16 samt de formelle lover som er vedtatt av Stortinget etter grunnlovens §76 flg. Dette gjelder for eksempel *Kirkeloven* og *Gravferdsloven*. Kirkemøtet, som er kirkens øverste demokratisk valgte organ har fått delegert myndighet i visse saker.

### **Økonomi**

Som statskirke blir Den norske kirke hovedsakelig finansiert over offentlige budsjetter. Statens utgiftsansvar gjelder i hovedsak preste-tjenesten og virksomheten ved de regionale og sentralkirkelige råd, det vil si bispedømmerådene og Kirkerådet. Midler til virksomheten i menighetene og de lokale kirkelige organer, fellesrådene og menighetsrådene, blir bevilget over de kommunale budsjetter.



## Besluttende organer

- **Ved kongelig resolusjon i kirkelig statsråd** vedtas tjenesteordninger som regulerer ansvar og myndighetsområder for menighetsprester, proster og biskoper. Her foretas også tilsetting av proster og biskoper. Tjenesteordningene omtaler bl.a. biskopers og prosters forpliktelser overfor mål og strategier.

-**Fornyings-, Administrasjons- og Kirkedepartmenet (tidl. Kirke- og Kulturdepartementet)** legger som bevilgende myndighet føringer for bruk av tildelte midler over Statsbudsjettet som fremkommer i årlige tildelingsbrev til bispedømmerådene. I den forbindelse legger departementet også føringer for bruk av mål- og resultatindikatorer i sine rapporteringskrav overfor biskop og bispedømmeråd.

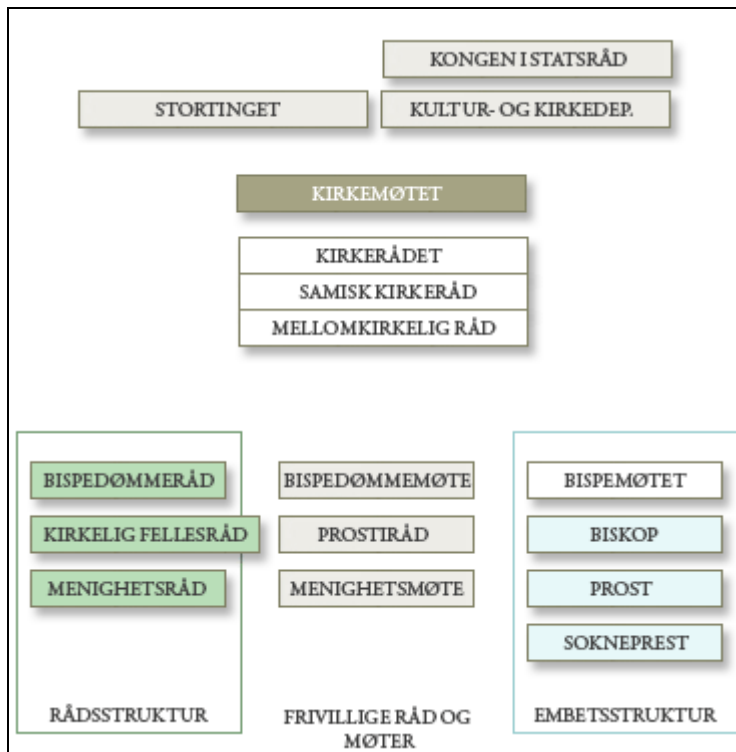
-**Kirkemøtet** ble ved lov av 8.juni 1984 opprettet som det øverste representative organ innenfor Den norske kirke. Kirkemøtet består av medlemmene av bispedømmerådene, herunder biskopene, og lederne av de sentralkirkelige råd. Kirkemøtet vedtar overordnet planverk, for eksempel plan for diakoni, trosopplæring og kirkemusikk og har også delegert myndighet til å fastsette liturgier for bruk i gudstjenester og kirkelige handlinger. Kirkemøtet har bl.a. vedtatt *Visjonsdokument for Den norske kirke* med overordnede mål. Kirkemøtet er for øvrig i sin virksomhet bundet av de lover og kongelige resolusjoner som finnes, og Kirkemøtets vedtak kan i prinsippet oppheves eller endres av det organ som har tildelt myndigheten, som normalt er Kongen i kirkelig statsråd.

-**Bispedømmeråd** finnes i hvert av landets elleve bispedømmer bestående av biskopen, representanter for ansatte og leke representanter. Bispedømmerådene skal ha sin oppmerksomhet rettet mot det som kan vekke og nære det kristelige liv i menighetene. Bispedømmerådene tilsetter menighetsprester og innehar øvrige forvaltningsoppgaver. Alle bispedømmerådene har vedtatt egne strategi/mål/visjonsdokumenter for sine respektive virksomhetsområder.

-**Menighetsråd og fellesråd** finnes på lokale nivå.

Menighetsrådene treffer avgjørelser og vedtar planer for det lokale arbeidet. Menigheten/soknet er den grunnleggende enheten i kirken der presten har hovedansvar for gudstjenester og kirkelige handlinger, mens den kirkelige myndighet for øvrig ligger i soknet representert ved menighetsrådet og fellesrådet. Menighetsrådene vedtar planer og aktiviteter knyttet til menighetsbyggende virksomhet, herunder trosopplæring, diakoni, kirkemusikalsk virksomhet og gudstjenesteliv for å nevne noe. Fellesrådene har etter *Kirkeloven* av 7.juni 1996 med senere tilføyelser ansvar for å ivareta de økonomiske og administrative oppgavene på vegne av soknene/menighetene. De skal i den forbindelse også utarbeide planer og mål for den kirkelige virksomheten i kommunen med særlig henblikk på bygninger, drift, vedlikehold og administrasjon. Tilsetting av øvrige kirkelige ansatte enn presten foretas i hovedsak av fellesrådene.

## Organisasjonskart for Den norske kirke<sup>6</sup>



Gjennomgangen så langt og organisasjonskartet over illustrerer noe av kompleksiteten i den kirkelige organisasjonsstrukturen. Når man snakker om mål i kirken, kan man gjenfinne disse på ulike nivå og med ulike gyldighetsområder. Samtidig utgjør kirken også en helhet og forsøker å arbeide mot noen felles og overordnede mål.

Etter disse innledende betraktningene omkring kirken og dens struktur vil jeg nå bevege meg fra den kirkelige sektor for å se nærmere på målbegrepet ut fra en generell innfallsvinkel. I den forbindelse vil det også være av betydning å berøre spørsmål omkring hva en organisasjon er og hva ledelse er i og med at dette har betydelige implikasjoner i forhold til både forståelse og praktisk anvendelse av mål- og resultatstyring. Jeg vil i den forbindelse betrakte målbegrepet ut fra flere ulike innfallsvinkler og dimensjoner. Etter en slik teoretisk gjennomgang vil jeg foreta en empirisk undersøkelse i tre deler: 1. Jeg vil undersøke hvordan mål fremtrer i en dokumentanalyse av grunnlagsdokumenter for kirkelig virksomhet. 2. Jeg vil deretter foreta intervjuer med ledere i kirken for å undersøke hvordan de oppfatter slike mål og hvordan de vurderer mål- og resultatstyring som metode og grunnlag for ledelse og

<sup>6</sup> Fra Kirkerådets hjemmeside: [www.kirken.no](http://www.kirken.no)

styring av kirkelig arbeid. 3. Den siste delen av den empiriske undersøkelsen vil bestå i å analysere funn fra to tidligere gjennomførte undersøkelser blant landets proster og prester med fokus på hva som har fremkommet i disse undersøkelsene med relevans til denne oppgavens problemstilling og tema.

Som det her fremkommer, legger jeg opp til et bredt anlagt perspektiv i min tilnærming til oppgavens tema. Grunnen til dette er for det første at kirken er på et veldig tidlig stadium i arbeidet med mål- og resultatstyring og at det derfor anses som hensiktsmessig å trekke opp noen overordnede linjer fremfor å spisse problemstillingen veldig. Et annet argument for en slik tilnærming er at det innenfor kirken har vært foretatt lite av denne type undersøkelser fra før, og at det derfor anses som både relevant og tjenlig å trekke opp noen store linjer med grunnleggende spørsmål på et tidspunkt da prosessen omkring disse avklaringene ennå er relativt åpen.

Når noe skal betraktes og vurderes kan dette gjennomføres med fokus på både muligheter og begrensninger. I min betraktning av mål- og resultatstyring i kirkelig virksomhet vil jeg nok berøre mulighetene noe, for det er ingen tvil om at de finnes, men et tydelig og bevisst fokus i min tilnærming vil først og fremst bestå i å avdekke hvilke utfordringer som aktualiseres i møtet mellom metode og kontekst.

### **Problemstillingen for denne oppgaven blir dermed følgende:**

- Hvilke utfordringer aktualiseres når mål- og resultatstyring anvendes som metode og som grunnlag for ledelse i kirkelig virksomhet?

## 3 TEORETISKE PERSPEKTIVER

### 3.1 Kort historisk overblikk

*”Ingenting er mer unaturlig for organiseringen av sinnet, minnet og fantasien enn det nye systemet for vekt og mål. Det vil bli en snublestein og en kilde til problemer i generasjoner fremover”*

*Napoleon Bonaparte*

Jeg vil innledningsvis trekke opp et kort historisk bakteppe for utviklingen og anvendelsen av mål- og resultatstyring. I forbindelse med den industrielle revolusjonen på 1800-tallet vokste det frem et økende behov for bedre utnyttelse av arbeidskraft og mer effektiv organisering av arbeidsprosesser. Frederick Taylor, også omtalt som ”ledervitenskapens grunnlegger”<sup>7</sup>, utviklet i den forbindelse på midten av 1880-tallet det som ble kalt vitenskapelig ledelse, ”scientific management”. Dette var en modell som tydelig vektla kunnskap som basis for ledelse. Vitenskapelig ledelse var ikke å regne kun som en samling teknikker, men en hel metode, en innstilling og måte å organisere på. Tanken var at dersom man kunne skape et fullt ut funksjonelt system, kunne ledelse bli mer personuavhengig enn det tidligere hadde vært. Man kunne dermed også i større grad enn før unngå uklarheter og konflikter i arbeidsprosessene. Denne utviklingen skjedde i en tid med stor reformiver på mange områder. Taylor sine teorier og modeller var ikke bare tenkt å kunne fungere i bedrifter, men også i samfunnet for øvrig. Et grunnleggende element i en slik tilnærming var at rammene den enkelte aktør skulle operere innenfor måtte være svært stramt definert. Dette ville skape forutsigbarhet og en form for sikkerhet, med en tilsvarende begrenset fleksibilitet på den andre siden. En virksomhet organisert på denne måten kunne betraktes som et stort maskineri. Idealet var at det ene ”tannhjulet” skulle passe perfekt inn i det andre, og så lenge alle kjente sin plass ville maskineriet fungere etter sin intensjon.

Parallellen til et militært system var i en slik modell nærliggende. Max Weber var en av dem som i denne perioden både analyserte, beundret og for så vidt også til en viss grad fryktet en slik utforming av sosiale og byråkratiske strukturer basert på militære tenkemåter og modeller<sup>8</sup>, og Weber bidro i stor grad til utviklingen av byråkratiske

---

<sup>7</sup> Byrkjeflot, 1997: 145

<sup>8</sup> Sennett, 2006: 27

organisasjoner som modeller for offentlige institusjoner i etterkrigstiden. Kjente begreper og symboler fra denne tiden var eksempelvis en pyramide som modell for organisering av virksomheter med en tydelig struktur fra toppen og nedover med klart definerte posisjoner og ansvarsområder. Det såkalte "jernburet" er for øvrig en kjent metafor som forbindes med Weber og som senere ble videreutviklet av hans elever, deriblant Robert Michels. Metaforen illustrerer et system med trygge, forutsigbare og klart definerte rammer som alle aktører skulle ha sine faste funksjoner innenfor. At beskrivelsen av et slikt "bur" også kunne gi assosiasjoner i retning av å være innskrenkende og kontrollerende var en annen side av bildet, og det var langt fra alle som tiljublet utviklingen i retning av slike modeller. Uansett ble disse tendensene svært toneangivende i sin tid, og arven fra menn som Taylor og Weber er viktig å kjenne til som bakteppe og forutsetninger for den målstyringsfilosofi som senere skulle vokse frem.

Mål og målstyring slik vi i dag kjenner begrepene har sine røtter fra 1950-tallet. Peter Drucker var en av opphavsmennene til denne måten å utvikle ledelse og styring på. På Druckers tid hadde Taylors "scientific management" en dominerende posisjon, og Drucker utviklet sine teorier langt på vei som en motsats til dette. I sin bok *The practice of management* fra 1954 gikk han i rette med den utbredte tendens til spesialisering, kontroll og detalj-styring som var grunnleggende elementer innenfor "scientific management". En av Druckers hoved-tanker var at ledelsen i en virksomhet skulle angi noen overordnede mål, men at man videre i systemet skulle ha stor frihet til å vurdere hvordan man best mulig kunne nå disse<sup>9</sup>. Etter hvert ble det mange som tok til orde for en slik måte å tenke på. Det ble skrevet betydelige mengder engelskspråklig litteratur om målstyring<sup>10</sup>, og selve uttrykket målstyring, "management by objectives" (MBO) oppstod i denne perioden, ca. 10 år etter at Drucker hadde begynt å lansere sine teorier. Målstyring fikk etter hvert en bred oppslutning i næringslivet, og det tok ikke lang tid før metoden også ble innført i offentlig sektor som en del av det som etter hvert har blitt kalt "New public management" (NPM).

NPM brukes mer eller mindre presist som fellesbetegnelse for en reformbevegelse som har gjort seg gjeldende innenfor offentlig sektor fra begynnelsen av 1980-tallet og fremover. Innenfor NPM har likheten mellom privat og offentlig sektor blitt betont sterkere enn motsetningene. Et bærende element har vært tiltroen til at metoder og grep som har fungert innen privat sektor også skulle kunne være anvendbare innenfor offentlig

---

<sup>9</sup> Drucker, 2007: 193

<sup>10</sup> Røvik, 2004: 59

sektor. I forbindelse med dette har det blant annet blitt satt et tydelig fokus på kostnadseffektivitet.

NPM kan ikke sies å være stramt definert som begrep, men har på treffende måte blitt betegnet som en ”handlekurv”<sup>11</sup>. Målstyring som metode har vært en betydningsfull og populær vare i denne handlekurven. På den internasjonale politiske arena gjorde tendenser fra NPM seg gjeldende fra 1980-tallet og utover. Det har blitt bemerket at både Margaret Thatcher i England, Ronald Reagan i USA og Michael Gorbatsjov i daværende Sovjetunionen alle styrte under påvirkning av slike ideologiske modeller.

Fra midten av 1980-tallet fikk en slik tilnærming også gjennomslag i offentlig forvaltning i Norge. Inntil da hadde ramme- og regelstyring vært den grunnleggende styringsformen, men med målstyringens fremvekst ble den enkelte virksomhet gitt større frihet til å disponere midlene innenfor gitte rammer og ut fra overordnede mål. Formålet med dette var å fremme effektivitet og produktivitet i forvaltningen. Fra 1991 ble virksomhetsplanlegging gjort obligatorisk i alle statlige virksomheter, noe som skulle bidra til å muliggjøre en større grad av overordnet mål- og resultatstyring fra sentrale myndigheter. Det ble bestemt at alle statlige virksomheter skulle ha utviklet en virksomhetsplan med hovedmål og delmål. Den regelstyring som frem til da hadde vært gjeldende ble altså erstattet av en målstyring som i langt større grad skulle være orientert mot oppnådde mål og resultater enn av regler og rammer. I dag er mål- og resultatstyring en del av *Plattform for ledelse i staten*<sup>12</sup>. Her inngår ”Mål, resultater og brukerroretting” som første fokusområde for utøvelse av statlig lederskap.

### **Sammenfatning, kap.3.1:**

Mål- og resultatsyring slik det fremstår i dag har sin bakgrunn fra 1950-tallet med Peter Drucker som en sentral premissleverandør og opphavsmann. Fra å være unnfanget i privat virksomhet og primært innenfor vareproduksjon har denne metoden som en del av det vi med en samlebetegnelse kaller NPM etter hvert etablert seg som en metode som også anvendes i tjenesteyting og offentlig sektor. Mål- og resultatstyring er innarbeidet som en del av *Plattform for ledelse i staten* og er på den måten forpliktende for all statlig virksomhet.

---

<sup>11</sup> Christensen m.fl., 2005: 98

<sup>12</sup> Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, P-0946B

## 3.2 Mål som begrep og definisjon av kjernebegreper

*"Et begreps innhold er dets bruk"*

*Wittgenstein*

Begrepsfloraen representerer en utfordring når det gjelder virksomhetsplanlegging i vår tid. En virksomhet med respekt for seg selv skal helst ha både kjerneverdier, visjonsdokument, strategiplaner og planverk for mål- og resultatstyring. Noen ganger kan det være en utfordring å skjelne mellom disse begrepene. Det kan derfor også til dels være krevende å få klarhet i hva man egentlig legger i begrepet "mål".

Følgende eksempel på dette kan være illustrerende: I 2002 undersøkte Per Holth 25 programbeskrivelser innenfor feltet forbygging av rus. Totalt fant han 87 ulike mål i programbeskrivelsene. I et forsøk på å kategorisere disse delte Holth funnene inn i fire grupper: 1. Diffuse og pompøse mål, samlebetegnelser som rommer mye, men med lavt presisjonsnivå. 2. Aktivitetsorienterte mål, egentlig ikke mål, men aktiviteter og tiltak. 3. Konkrete, men ikke operasjonaliserte mål, der kriteriene ikke er spesifisert. 4. Konkrete og operasjonaliserte mål, der kriteriene er spesifisert<sup>13</sup>. Av de 87 målene fant han 65 av dem å være "diffuse og pompøse" og 17 var formulert slik at de egentlig ikke beskrev mål, men aktiviteter og tiltak. Selv om denne undersøkelsen kun er ett eksempel av mange, tror jeg den kan være ganske illustrerende på hvordan målbegrepet ofte brukes både unyansert og upresist.

I tillegg til å avklare selve begrepsbruken, er det også relevant å reise spørsmålet om hvordan et mål oppstår eller blir definert. Et forenklet svar på dette kan være å henvise til at målfastsettelse er et ledelsesansvar. Dette kan for så vidt stemme til en viss grad og i noen type virksomheter, men her er variasjonene store. Prosesser omkring fastsettelse av mål vil variere veldig virksomheter imellom. Noen virksomheter har definitivt elementer av autoritær toppstyring, mens andre organisasjoner, for eksempel mange av de frivillige, i langt større grad har mål som "gror" nedenfra eller er forankret i demokratiske organer.

I en slik sammenheng kan man også stille spørsmål ved hvorvidt mål primært er å forstå som individuelle eller kollektive. Ertzoni definerer for eksempel organisasjoners mål som de tilstander en organisasjon kollektivt streber mot<sup>14</sup>. Når Herbert Simon omtaler mål, påpeker han på den annen side at individuelle og organisasjonsmessige mål

---

<sup>13</sup> Løkke og Løkke, 2004: 44

<sup>14</sup> Flaa m.fl., 1995:100

i en virksomhet noen ganger kan være sammenfallende, men andre ganger ulike<sup>15</sup>. Når det siste er tilfellet kan det representere betydelige utfordringer i operasjonaliseringen av målene.

I tillegg til å skjelne mellom individuelle og kollektive mål kan man også skjelne mellom enkle, endimensjonale mål og mangeartede, komplekse mål. Et mål på fotballbanen er ganske entydig. Det samme kan ofte sies om målet for en rendyrket produksjonsbedrift som skal fremstille en vare. Mål i andre sammenhenger, for eksempel innenfor offentlig tjenesteyting, kan derimot være langt mer komplekst sammensatt. Mål i offentlige virksomheter blir nettopp ofte beskrevet som uklare og komplekse<sup>16</sup>, noe som gjør utfordringene ekstra store både i forhold til å innholdsbestemme målene og ikke minst i forhold til å anvende målene som et ledelsesverktøy.

Spørsmålet om hva et mål egentlig er finnes det mange forklaringer og definisjoner på. Christensen m.fl. opererer med en vid definisjon og beskriver mål som ”begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i framtiden”<sup>17</sup>. Torodd Strand har en sammenlignbar tilnærming og beskriver mål som ”en intensjon med en handling eller beslutning, med referanse til den framtidige eller ytre tilstanden en ønsker å oppnå”<sup>18</sup>. Strand viser også til at målbegrepet er svært sammensatt og at mye vil avhenge av hvilket nivå man retter oppmerksomheten mot og hvilke effektivitetskriterier som legges til grunn<sup>19</sup>. Med henblikk på bruken av mål i virksomhetsplanlegging og styring påpeker Strand at det er viktig å være klar over at mål er variable størrelser og ikke faste parametre.

For å klargjøre min egen begrepsforståelse, vil jeg komme med følgende forslag til avklaring av mål og beslektede begrep:

**Verdi:** Grunnleggende forutsetninger og kjennetegn, noe virksomheten ikke kan være foruten

**Visjon:** Overordnet retning, lavt presisjonsnivå

**Mål:** Det man ønsker å oppnå, høyere presisjonsnivå enn visjonen

**Delmål:** Stykkevis oppdeling av målet, konkrete forutsetninger for å nå målet

**Strategi:** Praktisk beskrivelse av hva som skal gjøres for å nå delmålene/målet

<sup>15</sup> March & Simon, 1993: 8

<sup>16</sup> Christensen m.fl., 2004: 96

<sup>17</sup> Ibid.: 88

<sup>18</sup> Strand, 2007: 437

<sup>19</sup> Ibid.: 439



**Tiltak/plan:** Operasjonaliseringen av strategien

**Kritiske suksessfaktorer:** Identifisering av faktorer som kan utløse måloppnåelse

**Risikovurdering:** Identifisering av faktorer som kan true måloppnåelse

**Satsingsområde:** Hvilke av målene man vil gi særlig oppmerksomhet i en periode

**Resultat:** Effekt, det som kan indikere grad av måloppnåelse

### **Sammenfatning, kap.3.2:**

Mål som begrep brukes på mange måter og i mange sammenhenger, ofte både unyansert og upresist. Det samme kan sies om beslektede begrep som visjoner, strategier og tiltak. For å kunne reflektere meningsfullt omkring mål og ikke minst for å kunne anvende mål i en virksomhet er det viktig å etablere en så presis begrepsforståelse som mulig aktørene imellom. Jeg vil her legge til grunn definisjonen av mål som ”begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden”.

I forbindelse med betraktningen av mål er det også viktig også å reflektere omkring et måls tilblivelsesprosess. Å ha en bevissthet omkring at noen mål er å anse som individuelle og noen er å anse som kollektive vil også være av vesentlig betydning for å kunne avklare grad av forpliktelse overfor fastsatte mål.

### **3.3 Mål og organisasjonsforståelse**

*”En flat organisasjon vil fungere fint, - helt til noen begynner å ta beslutninger”*

*Ukjent*

Omtale og anvendelse av mål og målsetninger berører i stor grad hvilken forståelse man legger til grunn for hva en organisasjon er. Jeg vil derfor trekke frem noen organisasjonsteoretiske momenter som jeg mener er av særlig relevans i forhold til dette tema.

Det finnes mange forslag til definisjoner på hva som kjennetegner en ”organisasjon”. Flaa m.fl. definerer organisasjon på følgende måte: ”Organisasjon vil betegne et bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker”<sup>20</sup>. Dette er en generell og svært vid definisjon, men er samtidig en beskrivelse som i stor grad kan være dekkende for de fleste organisasjonstyper.

---

<sup>20</sup> Flaa m.fl., 1995: 13

Torodd Strand beskriver to grunnleggende måter å oppfatte organisasjoner på<sup>21</sup>:

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

En slik distinksjon illustrerer at noen grunnleggende faktorer skiller visse typer organisasjoner fra andre. I den første kategorien er mål og strukturer i stor grad i fokus for interessen. Det legges også til grunn at forutsigbarhet og kontroll er mulig i relativt stor grad. Den andre kategorien representerer en organisasjonsforståelse der styringen og ledelsen er mindre synlig og der tilpasning og normer er mer fremtredende enn rasjonalitet og kontroll.

Ut fra disse to forståelsesrammene ser man at mål- og resultatstyring er langt mer anvendbar i forhold til den første organisasjonskategorien enn den andre. Sosiologen Philip Selznick opererer med en beslektet distinksjon som er interessant i vår sammenheng. Selznick skjelner mellom organisasjoner og institusjoner og beskriver ”organisasjon” som et rasjonell bevisst og koordinert instrument utviklet for å gjøre en jobb. En ”institusjon” på den andre siden er mer å forstå som noe som har vokst frem som resultat av synliggjorte behov utenfra, som en responderende og tilpassende organisme. Dersom vi anvender Strand og Selznick sine modeller, kan vi nærme oss forståelsen av organisasjoner og deres målsetninger i en hhv. instrumentell eller institusjonell forståelsesramme.

Kjell Arne Røvik beskriver et instrumentelt perspektiv som et ”verktøy”-perspektiv. I en slik dimensjon vil redskaper, effektivitet, planer, organisering og rasjonalitet være sentrale begreper. Organisasjonens legitimitet vil i et slikt perspektiv være uløselig knyttet til effektivitet og måloppnåelse<sup>22</sup>. En slik forståelsesramme vil med andre ord korrespondere med og forutsette muligheten for spesifikk målbarhet.

Et institusjonelt perspektiv blir på den annen side kalt et ”symbol”-perspektiv. I denne sammenhengen legges det vekt også på andre faktorer og begreper. Også her vil fornuften og effektiviteten være viktig, men i tillegg vil mening, demokrati og fleksibilitet være bærende elementer. Denne forståelsesrammen vil ha en annen tilnærming til målbarhet i og med at det her dreier seg om størrelser som i mindre grad er kvantifiserbare. Selznick påpeker for øvrig at en virksomhet slett ikke må forstås som

---

<sup>21</sup> Strand, 2007: 246ff

<sup>22</sup> Røvik, 2004: 31ff

enten rendyrket instrumentell eller institusjonell, men at det ofte kan være snakk om en kompleks kombinasjon<sup>23</sup>.

Organisasjonsforståelsen og anvendelsen av mål er ikke noe som kan sees som to adskilte størrelse. Her vil det ene påvirke det andre. Christensen m.fl. skisserer at etablering av mål kan skje i tre ulike dimensjoner<sup>24</sup>. Innenfor et *instrumentelt perspektiv* ligger vekten som regel på det kognitive, og målene etableres ut fra analytiske prinsipper og logiske resonnement. Innenfor en slik ramme vil det rasjonelle tillegges stor vekt. Ut fra et *kulturelt perspektiv* sees utvikling av mål i sammenheng med motivasjon og identifikasjon, både internt og eksternt. I en slik sammenheng er målene mer uformelle, de utvikles gradvis over tid i en prosess som kan beskrives som evolusjonær. Det tredje perspektivet beskrives som et *myte-perspektiv*. Innenfor en slik forståelse vil målene bestemmes og utvikles i stor grad ut fra overordnede visjoner og omgivelsene behov. Målene vil i en slik sammenheng bli mer ustabile og ha form av ideer mer enn presise beskrivelse av ønskede tilstander. Det er ikke nødvendigvis slik at et mål kan defineres stramt innenfor en av disse kategoriene, men Christensen m.fl. argumenterer for at offentlige mål ofte kan forstås ut fra et myteperspektiv ettersom en politisk virkelighet ofte vil ha genuint symbolske trekk.

Når Strand skal innholdsbestemme sine to kategorier av organisasjoner, knyttes altså rasjonalitet til en instrumentell organisasjonsforståelse. Rasjonalitet er et sentralt begrep i organisasjonsteorien og ikke minst i forhold til vårt tema. Vurderingen av i hvilken grad mennesker er i stand til å analysere, forutse og dermed også kontrollere faktorer og hendelsesforløp påvirker både vår oppfatning av hva en organisasjon er og i hvilken grad en organisasjon er i stand til å opptre målrettet.

Målstyringens fremvekst med dens tilhørende organisasjonsforståelse er i stor grad basert på en positivistisk grunnholdning til rasjonalitet og forutsigbarhet. En slik grunnforståelse har også i stor grad vært tilstedeværende innenfor samfunnsvitenskapen i moderne tid, men det har også blitt argumentert tydelig imot denne formen for positivisme. Karl Popper var en av dem som stilte betydelige spørsmål overfor hvilken autoritet vi kan tillegge kildene for vår erkjennelse<sup>25</sup>. Popper beskrev for eksempel teoriene som Karl Marx tidligere hadde kommet med som "pseudovitenskap" ettersom de etter Poppers vurdering ikke lot seg etterprøve i kontrollerte former. I stedet for å søke

---

<sup>23</sup> Selznick, 1957: 5ff

<sup>24</sup> Christensen m.fl., 2004: 91ff

<sup>25</sup> Popper, 1945: 32ff

etter pålitelige idealkilder mente han at man heller bør ta utgangspunkt i et annet spørsmål: ”Hvordan kan vi gjøre oss håp om å oppdage og eliminere feil?”.

Karl Marx betonte det rasjonelle i sine modeller der han blant annet beskrev kapitalismens fremvekst. I tillegg vektla han også muligheten for det irrasjonelle i overgangen mellom ulike enheter. Man kan si det slik at Marx la til grunn individets rasjonalitet, men samtidig innførte han et nivå der det ble stilt spørsmålstegn ved det man kan kalle den ”kollektiv rasjonalitet”, en dimensjon som jo definitivt må sies å ha aktualitet med henblikk på organisasjoners arbeid i retning av mål.

Herbert Simon er en av dem som ofte trekkes frem i forbindelse med begrepet rasjonalitet, og da særlig med tanke på begrepet ”begrenset rasjonalitet” som han regnes som opphavsmann til og som blant annet kommer til uttrykk i klassikeren *Organizations* som Simon skrev sammen med James March.

Mange av de forestillingene og premissene som lå til grunn for utviklingen av både ”scientific management” og etter hvert ”human relations” i forbindelse med fremveksten av NPM kan problematiseres ut fra Simons teorier. Simon hevdet for eksempel at det sjelden i en prosess er åpenbart for aktørene hva det egentlige problemet består i. Han mente også at aktørene konfrontert med en utfordring aldri har mulighet til å tilegne seg en full oversikt over alle alternative løsningsmuligheter, ei heller konsekvensene av løsningsforslagene. Som en følge av dette mente Simon at det er urealistisk å kunne snakke om for eksempel ”den beste løsningen”. I stedet burde man kunne søke etter det han kalte ”satisfisering”, det vil si å kunne slå seg til ro med det som er tilfredsstillende.

I forbindelse med forståelsen av en organisasjon er det også relevant å betrakte hvilke ulike funksjoner en organisasjon skal ivareta. En organisasjon vil alltid være avhengig av at flere interne funksjoner ivaretas parallelt. Disse ulike funksjonene kan ha ulike preg. For eksempel kan vi skjelne mellom de funksjonene som kan sies å primært handle om rammeverk og strukturell overbygning og de funksjonene som i større grad dreier seg om virksomhetens substansielle formål. For eksempel vil lønnsutbetaling, ansettelse, kontorforhold etc. være grunnleggende forutsetninger for at en virksomhet fungerer, uten at det er her virksomheten har sin primære formålsberettigelse.

Henry Mintzberg beskriver i boken *The Structuring of Organizations* fem ulike konfigurasjoner for å synliggjøre organisasjoners oppbygning:

1. Enkel struktur. 2. Maskinbyråkratiet. 3. Adhokratiet. 4. Fagbyråkratiet og 5. Divisjonalisert struktur.

Mintzberg viser gjennom disse konfigurasjonene at det finnes ulike måter å bygge opp en organisasjon på, og at denne oppbygningen må svare til den enkelte organisasjons både

egenart og hensikt. Mintzberg anvender noen grunnkomponenter i sine modeller som er av interesse i vår sammenheng:

Operativ kjerne, administrativ komponent, øverste ledelse, teknostruktur og støttestab<sup>26</sup>

I Mintzbergs ulike konfigurasjoner er disse komponentene vektlagt i ulik grad og har ulik funksjonell betoning. Å fokusere på slike komponenter tydeliggjør det faktum at en virksomhet vil måtte ha en bevissthet både omkring sin strukturelle oppbygging og det vi kan kalle den operative delen av virksomheten. Bolman og Deal bruker i en slik sammenheng uttrykket "kjerneprosess"<sup>27</sup> om en virksomhets operative del. Når man skal betrakte en stor og kompleks virksomhet mener jeg derfor det vil være av interesse å skjelne mellom de mål som kan sies å berøre den strukturelle delen av virksomheten og den delen av virksomheten som dreier seg direkte om kjerneprosessene. Eksempelvis vil man i forhold til en strukturell side av en virksomhet kunne operere med mål knyttet til rekruttering, tilsettinger, personalhåndtering, kontorforhold osv. I den delen som berører kjerneprosessene vil man på den annen side operere med mål knyttet til hva virksomheten faktisk har som sin primære oppgave å utføre.

### **Sammenfatning, kap.3.3:**

Oppfatning og anvendelse av mål er nært knyttet til organisasjonsforståelse. I det man for eksempel kan kalle en instrumentell organisasjonsforståelse vil vekten på det rasjonelle, kontrollerbare og forutsigbare tilsi at man i stor grad kan operere med presise mål. Dersom man derimot betrakter en organisasjon i et institusjonelt perspektiv vil betoningen av verdier som mening, fleksibilitet og demokrati tilsi at man har et mindre fokus på og mulighet for å kunne operere med kvantitative, målbare størrelser. En organisasjon vil sjelden kunne defineres strengt som det ene eller det andre, men man må være oppmerksom på at organisasjonens ulike deler og funksjoner kan ha ulike trekk. I betraktningen av en organisasjon ut fra funksjonsområder kan man skjelne mellom strukturnivå som har målsetninger relatert til å etablere gode grunnforutsetninger for driften og kjerneprosessnivå som har målsetninger knyttet til virksomhetens primære oppgaver.

---

<sup>26</sup> Bolman og Deal, 2003: 98

<sup>27</sup> Ibid.: 84

### 3.4 Mål og ledelse

*”En leder er en handelsreisende i håp”*

*Ukjent*

Jeg vil i det videre trekke frem noen ledelsesteoretiske momenter som berører mål og målsetninger. I en noe forenklet fremstilling av ledelse kan man si at noen tilnærminger tar utgangspunkt i lederen som person, mens andre tar utgangspunkt i organisasjonen og det handlingsrommet som organisasjonsstrukturen legger opp til. Ledelse og lederskap vil uansett måtte dreie seg om begge deler: Lederens autoritet og personlige egenskaper, og samtidig den konteksten som lederskapet utøves innenfor. Max Weber påpekte i forbindelse med spørsmålet om ledelse at man kan snakke om tre former for autoritet<sup>28</sup>:

1. Tradisjonell autoritet, basert på samfunnsordninger der eksempelvis presten eller høvdingen hadde en autoritet som ingen stilte spørsmålstejn ved.
2. Karismatisk autoritet, basert på person og det forhold som oppstår mellom leder og den hun/han henvender seg til.
3. Legalrasjonal autoritet, basert på fornuftsmessig orden uttrykt i lover og regler.

Selv om Weber utviklet denne teorien i en annen tid, opplever jeg at den fortsatt illustrerer ledelsesmessige funksjoner og ulike sider ved ledelse som fortsatt har relevans. Selv om ledere i vår tid nok i mindre grad enn før utøver ledelse på basis av Webers første kategori, vil disse dimensjonene kunne vektlegges og komme til uttrykk på forskjellige måter i ulike sammenhenger. En leder vil på den måten ikke utøve lederskap stramt innenfor en kategori, men ofte bevege seg i overgangene og variere fra situasjon til situasjon. For øvrig må man kunne hevde at moderne ledelse vektlegger evne til å motivere, skape forståelse og engasjement for felles mål i betydelig større grad enn å vektlegge en tradisjonell autoritet basert på roller og posisjonen. I den grad ”høvdinger” fortsatt kan sies å finnes, ser man nå tendenser til at disse er fundert på andre verdier enn før<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Strand, 2007: 44

<sup>29</sup> Mens samfunnsmessig rang og posisjon tidligere var viktig, ser man at det å ha ”økonomiske muskler” i vår tid er en faktor som utløser en form for autoritet eller respekt i seg selv. For eksempel har verken presten eller lensmann har så mye tradisjonell autoritet igjen, men kanskje har en Kjell Inge Røkke eller en John Fredriksen i vår tid overtatt noe av denne formen for autoritet som nesten ingen stiller spørsmålstejn ved.

En modell for ledelse som anskueliggjør flere ulike ledelsesdimensjoner er utviklet av Ichak Adize. Adizes rollemodell, som også kalles "PAIE" er beskrevet ut fra 4 hovedelementer som hver representerer ulike dimensjoner ved ledelse<sup>30</sup>:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Produksjon: Å sette mål og drive frem resultater</li><li>2. Administrasjon: Å nytte systemer og strukturere og utvikle disse</li><li>3. Integrasjon: Å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning</li><li>4. Entreprenørskap: Å forholde seg aktivt til omverdenen, utnytte muligheter og avverge trusler</li></ol> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

I forbindelse med utviklingen av en slik kategorisering legges det vekt på at ledelse er situasjonsbestemt, og at den aktuelle situasjonen må avgjøre hvilken av disse rollene lederen skal tillegge størst vekt. Det er altså ikke snakk om en rendyrket versjon av en kategori, men en betoning og balansering av de ulike dimensjonene ut fra en gitt situasjon og den ledelsesmessige utfordringen man er satt til å løse. I vår sammenheng ser vi at ledelse i forhold til målsetninger særlig kan knyttes til Adizes' første kategori. I vår sonndring mellom instrumentelle og institusjonelle dimensjoner kan det også bemerkes at de to første kategoriene har elementer som i stor grad kan knyttes til et instrumentelt perspektiv, mens de to siste i større grad kan relateres til en institusjonell organisasjonsforståelse.

En utfordring i forbindelse med virksomhetsledelse relatert til anvendelse av konkrete mål, er å avklare hvilken grad av forpliktelse man kan forutsette overfor fastsatte mål. Dette vil variere veldig fra organisasjon til organisasjon, både basert på organisasjonens strukturelle oppbygning og på hvor stor grad av intern disiplin og lojalitet som eksisterer overfor fastsatte mål. Disse faktorene vil i stor grad være avgjørende for lederens mulighet til å styre på basis av dette.

En vesentlig faktor er også i hvilken grad man får forankret målene på alle nivå i virksomheten og klarer å etablere både en felles forståelse og en felles motivasjon i forhold til de mål som skal være felles for virksomheten. Betraktninger omkring slike perspektiver aktualiseres på flere stadier i en prosess. Ett stadium er i forbindelse med målavklaringene, hvilke mål virksomheten skal arbeide mot. På mange måter kan man tenke at det er viktig at flest mulig er med i en slik prosess. Samtidig vet man at det ikke alltid er mulig, enten på bakgrunn av organisasjonens størrelse eller ut fra at det ikke er realistisk å kunne komme til en samlet enighet om målene. Det neste stadiet handler om

---

<sup>30</sup> Strand, 2007: 433ff

hvordan ett eller flere mål forankres i en virksomhet når målene først er fastsatt. Begge disse stadiene utfordrer både ledelse og virksomhet, særlig på elementene kommunikasjon og motivasjon.

Motivasjon er et stort tema med mange innfallsvinkler. Martin Ford anvender for eksempel 17 prinsipper for motivasjon for å illustrere ulike dimensjoner knyttet til dette tema<sup>31</sup>. Han hevder at å forsøke å motivere mennesker gjennom direkte kontroll over deres handlinger kun bør skje der ingen andre muligheter er tilgjengelige. I langt større grad, hevder Ford, er det av betydning for motivasjon å bygge på premisser som felles forståelse, appell til medarbeideres egen kompetanse og medvirkning. Ford peker også på det faktum at medarbeidere raskt mister motivasjon dersom de føler seg manipulert.

Philip Selznick bruker i denne forbindelse begrepet "commitment"<sup>32</sup> som ønskelig å oppnå. Det nærmeste vi kommer på norsk blir vel å forsøke å kombinere begrepene "forpliktelse" og "tilslutning", uten at vi nødvendigvis har et ord som beskriver dette på en like dekkende måte. Psykolog Einar W. Jenssen påpeker i en artikkel at de målene som skal ha størst motiverende effekt er de som må være ønsket og kunne relateres til noe som sitter "inni hodene" til folk<sup>33</sup>. Det vi her kan kalle en form for overbevisningsfaktor er en vesentlig del av både ledelse og motivasjonsforståelse i en slik sammenheng. En slik motivasjons- og overbevisningsfaktor vil ikke minst gjøre seg gjeldende innenfor organisasjoner som ikke bare har ansatte, men også frivillige medarbeidere. Kristen Ulstein har skrevet om organisasjon og ledelse i frivillig arbeid, og trekker i den forbindelse frem følgende parole som forbilledlig for lederskap i en slik kontekst: "Ut med autoritet, inn med motivasjon"<sup>34</sup>. Lederskap mot mål må med andre ord utøves med et særlig blikk for både konteksten og ikke minst mot dem man skal utøve lederskap overfor.

For øvrig er motivasjon et svært omfattende felt som jeg ikke vil behandle inngående her, men jeg anser som relevant å berøre noen få momenter fra dette feltet ettersom motivasjon vil være en faktor som har betydning både for ledelse i retning av mål og aktørers tilslutning til fastsatte mål.

Det utvikles og lanseres for øvrig stadig nye teorier og modeller for ledelse og forsøk på beskrivelser av hva lederskap handler om. "Verdibasert" ledelse er i en slik sammenheng en ledelsesform som har fått økt oppmerksomhet i senere tid. I et slikt

---

<sup>31</sup> Ford, 1992: 204

<sup>32</sup> Selznick, 1984: 66ff

<sup>33</sup> <http://www.webcitation.org/5cNCKlvAp>

<sup>34</sup> Ulstein, 1998: 284



perspektiv handler lederskap ikke bare om å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter, men også om å utvikle karakteregenskaper og personlig dømmekraft som grunnlag for ledelse og lederskap.

### **Sammenfatning, kap.3.4:**

Noe forenklet kan man si at ledelse handler om å opptre i ulike "roller", der utfordringen er å tilpasse sin funksjon og sitt lederskap til en gitt kontekst og situasjon. Å utøve lederskap i retning av mål har bl.a. av Adize blitt beskrevet som å utøve en "produsentrolle". Å skulle utøve en slik rolle som leder forutsetter en tydelig avklaring av hva virksomhetens mål skal være og hvilken grad av forpliktelse på fastsatte mål man kan forvente. Det å bidra til at en virksomhet strekker seg mot felles mål vil i noen tilfeller forde en sterk og tydelig leder som peker ut veien og sier hvor folk skal gå. Andre ganger vil en slik prosess være avhengig av at lederen i større grad er lydhør og motiverende. Det å skape en samlende overbevisning og motivasjon i retning av mål, noe som igjen forplikter aktørene, gir større forutsetninger for å lykkes med å nå dem. En leders rolle og inntreden vil være både funksjons- og situasjonsbestemt, og en leder vil måtte kunne spille på et bredt register. Motivasjonsledelse og verdibasert ledelse er begreper som har kommet inn som elementer med stor gjennomslagskraft i nyere modeller for ledelse.

### **3.5 "Spisse" og "vide" mål**

*"If you aim at nothing, you're sure to hit."*

*Ukjent*

Målstyring som metode har, som vi flere ganger har berørt, fått betydelig gjennomslag både innen privat og offentlig sektor. Noe av den historiske bakgrunnen for denne utviklingen har vi berørt i kapittel 3.1. Mål- og resultatstyring har både blitt møtt med tilslutning og begeistring, men også med betydelig grad av skepsis og tilbakeholdenhet. I dette kapitlet vil jeg gå nærmere inn på noen av de sentrale elementene i målstyring og da i særlig grad det som kalles balansert målstyring. Jeg vil deretter belyse noe av de kritiske innvendingene som har blitt reist mot målstyringen og presentere noen mulige alternative innfallsvinkler.

Da målstyring ble innført på slutten av 80-tallet var det tre elementer som skulle være grunnleggende i måten å styre på:

1. Det skulle defineres klare mål
2. Det skulle gjennomføres rapportering av oppnådde resultat.
3. Resultatene skulle følges opp

Som vi allerede har vært inne på i forbindelse med målbegrepet, vil kompleksiteten i det å fastsette mål variere veldig relatert til hvilken type virksomhet man snakker om. En fabrikk som fremstiller et enkelt produkt vil naturlig nok ha en langt enklere oppgave med å formulere et mål enn for eksempel en kommune med sin totale virksomhet. Innenfor de vide og noe upresise kategoriene NPM og MBO har det vokst frem en ledelsesmodell med betegnelsen ”balansert målstyring”. Med røtter fra bl.a. det franske systemet ”Tableau de Bord”<sup>35</sup> fra 60-årene, er det i nyere tid særlig Robert Kaplan og David Norton som knyttes til utviklingen av denne metoden. I sin ”balanced scorecard”-modell<sup>36</sup> søker de å kunne finne en metode for å oppnå best mulig virksomhetsstyring i strategisk perspektiv basert på løpende måleindikatorer fra fire ulike dimensjoner:

1. Kunde-perspektivet
2. Arbeidsprosess-perspektivet
3. Læring og vekst-perspektivet
4. Det finansielle perspektivet

En BM-tilnærming søker på denne måten å kunne styre etter flere indikatorer og dimensjoner samtidig i motsetning til de første målstyringsmodellene som hadde et smalere perspektiv. Innenfor BM vektlegges det å være proaktiv og ikke bare reaktiv. En modell som gjerne brukes er å bygge opp det man kaller en ”strategisk kjede” med elementene ide-visjon-destinasjon<sup>37</sup>. I forlengelsen av dette blir strategi altså et nøkkelord, der strategiske kart blir et viktig redskap for å kunne definere hva som blir avgjørende for å kunne nå målene og hvilke måleindikatorer som skal kunne bidra til å synliggjøre grad av måloppnåelse.

---

<sup>35</sup> Hoff og Holving, 2003: 115

<sup>36</sup> Ibid.: 26

<sup>37</sup> Ibid.: 161

En slik dokumentasjon av oppnådde resultater utgjør et grunnleggende element i målstyringen. Selv om det i den forbindelse understrekes at mål innenfor en slik metode ikke bare skal være kvantitative, men også kvalitative, er det ingen tvil om at det ved bruk av en slik metode foreligger et behov for målbarhet som lett kan styre fokus i retning av kvantifiserbare størrelser. Det vil også være en forutsetning at man kommer frem til et sett med måleindikatorer som er konkrete nok til å kunne håndteres innenfor et slikt system. Dette vil ofte føre til ”spissede” målsetninger.

I forbindelse med innføring av målstyring har det blitt fremhevet at målstyring er en form for desentralisering med et beslutningsnivå for målbestemmelse som er flyttet ut i organisasjonen. Dette er på en måte riktig. Samtidig forutsettes innenfor målstyringen et omfattende rapporteringssystem som forplikter de ulike delene av en organisasjon i vesentlig grad. Sann sett kan man få større selvstendighet på den ene siden, men kan samtidig på den andre siden oppleve å bli kontrollert og bundet opp i betydelig grad.

Dersom man skal trekke frem eksempler på kritikere til målstyringen og eksponenter for alternative innfallsvinkler, kan Ottar Brox i norsk sammenheng representere en av disse. Brox har blant annet argumentert tydelig mot å ha en for sterk tiltro til å kunne oppnå det han beskriver som tildels utopiske mål basert på rasjonalitet og faktorerens forutsigbarhet. I sin bok *Dit vi ikke vil* argumenterer han for at man i stedet for å strekke seg mot utopiene, -dit vi ønsker å komme, ofte kan finne det mer hensiktsmessig å enes om noen dystopier, -dit vi ikke ønsker å komme<sup>38</sup>. Brox bruker eksempelvis en båtseilas som bilde. Dersom man primært har fokus rettet mot den endelige destinasjonen, målet for reisen, kan det være fare for at man undervurderer problemer og utfordringer underveis. Med blikket stivt rettet mot reisens mål reduserer man også sin åpenhet for nye erfaringer og impulser underveis.

Dersom man i stedet for å fokusere ensidig på reisens mål retter fokus mot å unngå skjær og grunner, ser etter hensiktsmessige løsninger underveis og finner ly for kvelden der man faktisk har kommet, er dette en mulig tilnærming som kan gi reisen mot målet et annet preg og innhold. Noen av fordelene iflg. Brox med å definere negative mål fremfor positive er at det for det første holder flere muligheter åpne og at det for det andre er lettere å komme til enighet om hva man vil unngå fremfor å måtte komme til enighet om veldig spesifikke mål.

Brox er ikke alene om å være kritisk til den såkalte ”nykapitalismens” fokus på effektivitet, mål og resultater. Einar Aadland gir uttrykk for at nykapitalismens

---

<sup>38</sup> Brox, 1995: 37

hovedelementer ikke bare fremstår som et darwinistisk ferniss, men at Darwins modell basert på den sterkeste rett i en slik sammenheng gjøres til et grunnkonsept<sup>39</sup>. Den amerikanske sosiologen Richard Sennett påpeker i sin bok *Culture of the New Capitalism* at fremveksten av nykapitalismen i stor grad må forstås i lys av finansmarkedenes utvikling i retning av å måtte levere kortsiktig gevinst for investorene, og at dens grunnstrukturer er med på å bidra til en "corrosion of character"<sup>40</sup> slik han beskriver det.

Brox hevder i sin bok at planlegging er blitt et "modernitetens nøkkel- og honnørord"<sup>41</sup> og at et fokus på planlegging forutsetter nettopp en tilegnelse av kontroll over avgjørende faktorer som man kanskje ikke alltid har. Mange ting som skjer kommer ikke nødvendigvis som et resultat av tiltenkte eller tilsiktede handlinger, men blir tvert imot forårsaket av elementer som verken er tilsiktede eller kontrollerbare. Planlegging må i et slikt perspektiv kunne sies å ha sine klare begrensninger, jf både Simon og Popper ovenfor.

Friedrich Hayek er en annen eksponent for betydelig skepsis til vår mulighet for å kunne forutsi, forklare og kontrollere komplekse fenomen, noe prosesser i organisasjoner jo ofte er. Han mener at vi kanskje kan være i stand til å fastslå hovedelementene i et komplekst fenomen, men aldri alle dets detaljer<sup>42</sup>.

Brox er også opptatt av å få frem at planlegging ut fra fastsatte mål innebærer en fare for ensretting og regelrett undertrykkelse som man må være oppmerksom på. Å finne en eneste løsning og måte å angripe en utfordring på vil kunne forutsette en tilslutning til målet som innebærer at noen kan bli nødt til å gå på akkord med sin egen overbevisning. Brox påpeker i denne sammenhengen på en mulig risikabel sammenheng som kan oppstå mellom "ambisiøs", "helhetlig" planlegging på den ene side, og terror og undertrykkelse på den andre<sup>43</sup>. Fremfor å fokusere på skarpe ideelle målsetninger foreslår Brox alternativt planlegging mot negative mål, en prosess han beskriver i flere faser:

---

<sup>39</sup> Aadland, 2004: 60

<sup>40</sup> Sennett, 2006

<sup>41</sup> Brox, 1995: 10

<sup>42</sup> Kley, 1994: 42ff

<sup>43</sup> Brox, 1995: 21

- Den første fasen består i å komme frem til hvilke tilstander eller hva som er viktigst å unngå. Brox argumenterer for at det er lettere å finne frem til enighet om dette enn om det motsatte, bl.a. fordi den vil bli mer praktisk rettet og fordi den vil gi mindre rom for personlige eller politiske markeringsmuligheter enn det en diskusjon om positive mål lettere kan føre med seg<sup>44</sup>.
- Den andre fasen vil innebære å gjennomføre en analyse av hvilke prosesser som genererer de tilstandene som man ønsker å unngå. Et slikt arbeid vil forutsette at man er i stand til å spesifisere hvilke aktører som tar de beslutningene som faktisk påvirker prosessen.
- Den tredje fasen består i at man klarer å samle seg om noen handlingsplaner som kan skape endring i de prosessene som ellers ville ha ledet til de forhold som man ønsker å unngå. Slike endringer vil ikke alltid føre til at man fullstendig eliminerer det uønskede, men at man kanskje klarer å skape tilstrekkelig endring til å sørge for at de verste situasjonene ikke oppstår.

### **Sammenfatning, kap.3.5:**

Målstyringen slik den kan oppfattes i sin moderne form har i forholdsvis stor grad et fokus på det vi kan kalle "spisse" mål. Slike typer mål kan beskrives som relativt stramt definerte, med ambisjoner om at man også har gode forutsetninger for å styre prosesser og generere målbare resultater som kan reflektere grad av måloppnåelse.

En alternativ innfallsvinkel kan bestå i å operere med det vi forenklet kan kalle "vide" mål. Et uttrykk for dette kan enten være "negativt" formulerte mål i retning av hva man ønsker å unngå snarere enn hva man vil oppnå. En annen måte å uttrykke dette på er løsere formulerte mål med større respekt for rasjonalitetens begrensninger og muligheten for både individuelt ulike oppfatninger og uforutsigbarheten man må regne med både på individ/organisasjonsnivå og planlegging/prosessnivå.

---

<sup>44</sup> Brox, 1995: 67ff

### 3.6 Mål i møte med kontekst

*Jeg var vikarprest på Helgelandskysten. En av søndagene kjørte jeg 22 mil og tok to ferger for å holde gudstjeneste. Det tok hele dagen, og til kirken kom det en enkelt person. Så satt vi der, kirketjeneren, mannen og jeg, leste fra Bibelen i Matteus kapittel 18: "Hvor to eller flere er samlet i mitt navn er jeg midt iblant dem", sang og ba vårt Fadervår. Var ressursbruken forsvarlig, var dagen mislykket, eller kan det hende at denne mannen akkurat denne dagen fikk med seg noe med seg fra kirken som ikke kan måles i tall eller effekt, men som hadde en verdi allikevel? Hvem vet?*

Så langt har jeg gjort rede for noen grunnelementer i tilknytning til mål og målstyring, herunder også noen motforestillinger. Jeg vil i denne delen ta dette et skritt videre og i særlig grad forsøke å anskueliggjøre noen av de utfordringene man møter når organisasjons- og ledelsesteorier, mål og målstyring skal anvendes i en spesifikk kontekst, i dette tilfelle kirken.

Man kan i den forbindelse stille spørsmål ved om kirken egentlig så spesiell når det kommer til stykket. I møte med moderne organisasjonsteori, mål- og resultatstyring er kirken som allerede nevnt langt fra den eneste virksomheten som vil påberope seg retten til å kunne definere seg som "annerledes". Det finnes mange former for virksomheter, ikke minst der immaterielle verdier står sterkere enn profittmaksimering, som vil hevde argumenter for å unndra seg både målstyring og resultatfokusering. Kirken kan også påberope seg en åndelig dimensjon og et gudgitt oppdrag som kan representere en risiko for at kirken "mystifiseres" og trekker seg tilbake fra en verdslig anskueliggjøring av hva virksomhetens innhold egentlig skal være.

Min hensikt er i dette kapitlet ikke å bidra til en slik tilbaketrekking av det kirkelige fra en allmenn arena. Jeg ønsker allikevel å fremheve noen grunnleggende momenter som jeg mener er viktig å belyse ettersom en kontekstuell bevissthet vil være vesentlig i enhver sammenheng hvor både en virksomhet og dens mål skal forstås.

Jeg vil da begynne med å reise det grunnleggende spørsmålet om kirken egentlig kan sies å være en organisasjon. Svaret på dette spørsmålet vil avhenge av både hva man legger i begrepet "organisasjon" og hvilket syn på kirken man har. Nå er dette en samfunnsvitenskapelig og ikke teologisk oppgave, men jeg mener likevel det er av betydning å reflektere noe omkring disse spørsmålene i møtet mellom teori og kontekst. I forlengelsen av den korte redegjørelsen i kapittel 2 om kirken og i relasjon til redegjørelsen av sontringen mellom en instrumentell og institusjonell organisasjonsforståelse i kapittel 3.3 vil man også ut fra bibelske perspektiv kunne

argumentere for at kirken ikke bør betraktes som en organisasjon, men snarere en ”organisme”. Paulus beskriver i Bibelen menigheten som et legeme<sup>45</sup>, og et annet sted skriver Paulus at ”han (Jesus) er hodet for legemet, som er kirken”<sup>46</sup>.

Man kan trekke frem ulike elementer i forsøk på å anskueliggjøre forskjellen mellom en organisasjon og en organisme. For eksempel vil synet på medarbeidere kunne tydeliggjøre dette. En organisasjon vil uten problemer kunne omstruktureres, medarbeidere kan flyttes og sies opp, man kan systematisere og effektivisere. Dette vil man med nødvendighet måtte betrakte noe annerledes dersom man legger en organisme-forståelse til grunn. Å fjerne et ledd fra en organisme er ikke uten videre verken ønskelig eller mulig. Bildet av en organisme vil i stor grad understreke et gjensidig avhengighetsforhold mellom alle ledd der ingen kan betraktes som verken uviktige eller unnværlige. Bildet av en familie brukes gjerne som en metafor på en forståelse av kirken som organisme. En leders handlingsrom vil ut fra en slik forståelse være begrenset, og verdier som respekt, medbestemmelse og likeverd vil ligge som svært grunnleggende premisser. Rasjonelle og effektive modeller for ledelse og styring vil i vesentlig grad blir utfordret i møte med dette.

Samtidig må man også kunne nyansere et slikt bilde og ikke minst påpeke at kirken jo både eksisterer som et trossamfunn og som en arbeidsplass. I kirken som trossamfunn må det være rom for alle, ikke minst ut fra et organisme-perspektiv. I kirken som arbeidsplass må man imidlertid også kunne forholde seg nøkternt til de regler og mekanismer som for øvrig regulerer arbeidslivet både fra arbeidsgiver og arbeidstakersiden. Forenklet kan man kanskje si det slik at alle har rett til å være med i kirken, men slett ikke alle har rett til å ha sitt arbeid i kirken.

I 1998 nedsatte Kirkerådet et utvalg som skulle utrede forholdet mellom kirke og Stat samt kirkens organisasjon og oppdrag. I den forbindelse ble det utarbeidet delrapporter og prosessdokumenter som bidrag til åpne drøftinger. I en av disse står følgende: ”Kirken er en organisasjon som kan beskrives på linje med andre organisasjoner. Men til forskjell fra disse, er kirken også gjenstand for tro. Den er ikke skapt fordi mennesker gikk sammen om et formål og for det formål ville opprette en organisasjon som de kalte kirken. Vi betegner troen på kirken som en gjerning av Den Hellige Ånd”<sup>47</sup>. Hva dette betyr for kirkens organisering gir seg ikke uten videre, men det synliggjør det faktum at man ikke tar kirkens egenart på alvor dersom man kun betrakter

---

<sup>45</sup> Bibelen, 1.Korinterbrev kap. 13

<sup>46</sup> Ibid, Kolosserbrevet kap. 1

<sup>47</sup> Kirkerådet, 2000: 14

den som en organisasjon. Kirken er noe mer enn det. Dette representerer for så vidt ikke noe argument imot at kirken i sin oppbygning skal kunne ha organisatoriske trekk, men det representerer en påminnelse om at kirken innehar ulike konstituerende dimensjoner.

Harald Askeland er en av dem som påpeker at det blir problematisk å kun betrakte kirken som en organisasjon, samtidig som det heller ikke er gunstig dersom man ved å peke på kirkens egenart dermed vanskeliggjør en nødvendig og viktig debatt omkring kirkens organisering<sup>48</sup>. I forlengelsen av en slik avveining vil det være forskjellige oppfatninger av i hvilken grad allmenn organisasjonsforståelse generelt og mål- og resultatstyringsmodeller spesielt kan og bør anvendes i en kirkelig kontekst. Askeland m.fl. går i boken *Ledelse i kirken* forholdsvis langt i retning av å anvende organisatoriske og ledelsesmessige modeller fra allmenn sektor inn i en kirkelig kontekst. Samtidig understrekes det at kirkens egenart må tas på alvor. Det refereres bl.a. til Beckford som mener det er viktig å ha klart for seg at kirken og religiøse grupper i mange henseender skiller seg fra andre organisasjoner. ”Et særtrekk ved religiøse organisasjoner er at disse ofte ikke utvikler verktøy for å nå mål, men anser seg å ha helt nødvendig kunnskap”<sup>49</sup>. Det henvises også til Scherer som understreker at religiøse organisasjoner har en tendens til å være desentraliserte og skjøre i og med at de til en viss grad holdes mer sammen av følelse, holdninger og forpliktelser enn av struktur og organisatorisk apparat<sup>50</sup>.

Helge Hernes går i boken *Folket og hyrdene* langt i å begrense troen på bruk av organisatoriske modeller og metoder i en kirkelig arbeidssammenheng. Han hevder at mål- og strategiprosesser bare unntaksvis spiller noen rolle i forhold til det som skjer i kirken, rent bortsett fra at slik planlegging i seg selv legger beslag på både tid og ressurser. Han understreker hvor krevende det er å utarbeide mål og strategier, og hevder at dette krever både en form for kognitiv ryddighet og evne til å trekke konklusjoner som slett ikke sikkert er representert i et menighetsråd eller blant folk flest i en menighet. ”Det kritiske i kirken er ikke å lage planer, men å få ting gjort”<sup>51</sup> hevder Hernes. Han påpeker også at mye av det som skjer i kirken ikke kommer som et resultat av mål- og strategiarbeid, men rett og slett som en følge av at folk setter i gang med noe.

Et annet moment som berører kirkens, og for så vidt også andres, verdigrunnlag er den tenkning omkring menneskets verdi i kraft av å være produsent som kan oppfattes å ligge bak mye av den målstyringsfilosofi vi finner i vår tid. Tanken om at

---

<sup>48</sup> Askeland m.fl., 2003: 38

<sup>49</sup> Ibid.: 33

<sup>50</sup> Ibid.: 34

<sup>51</sup> Hernes, 2002: 139



arbeidstaker/mennesket er en del i verdikjeden med sin primære oppgave knyttet til produktivitet, effektivitet og måloppnåelse er en tanke som kan ligge forholdsvis nær opp til den marxistiske tanken om menneskets produktive evne som bidrag til verdikjeden. Eksempelvis representerer mennesket i *Kapitalen* den "vare" som utgjør kilden til verdiskapning. Merverdi skapes dermed der hvor arbeidskraft og arbeidsevne anvendes i en produksjonsprosess<sup>52</sup>.

Kirken har i motsetning til dette som grunnleggende verdi at mennesket er "skapt i Guds bilde"<sup>53</sup> og har i kraft av dette en verdi i seg selv ikke ut fra hva det gjør, men hva det er. Når Gud selv presenterer seg i *Det gamle testamentet* er roten i ordet som beskriver Guds identitet den samme som i verbet "å være": "JAHVE", oversatt "Jeg er den jeg er". Forståelsen av å være skapt i Guds bilde vil derfor være nært knyttet opp mot "eksistens", snarere enn "produksjon". Spørsmålet er hvilken betydning dette bør ha for anvendelse av målstyringsmetodikk innenfor kirkelig sektor. Man kan også reise spørsmålet om denne betoningen av eksistens fremfor produksjon utgjør en motsetning til Hernes' utsagn om å få noe gjort. Jeg tror imidlertid man må kunne holde disse to tankene i hodet på samme tid og ikke minst understreke at menneskets ukrenkelige verdi i kraft av seg selv på ingen måte bør brukes som et argument mot verken å bruke sine evner eller forvalte sine ressurser på en samvittighetsfull og god måte.

Bakenfor vårt språk og våre metoder ligger det som kalles ontologien, læren om virkelighetsoppfatningen eller teorien om "væren". Man kan reise spørsmålet om fokus på mål og målstyring først og fremst er metoder eller praktiske tilnærminger eller om det også berører vårt syn på tilværelsens og menneskenes eksistens. Ådne Njå omtaler noe av dette når han skriver om de minstes og det minstes hermeneutiske funksjon for troen og livet. Han berører blant annet hvordan vi i møte med psykisk utviklingshemmende blir utfordret til å reflektere omkring vår antropologiske forståelse. Njå refererer til Inge Lønning som poengterer at "I vår prestasjonskultur blir mennesket og dets verdi i praksis gjerne bestemt ut fra yteevne og nytteverdi"<sup>54</sup>. Videre skriver Njå følgende om de som er psykisk utviklingshemmede: "Med dem blir det så klart at kjærligheten nettopp består i at vi vokser sammen ved mer og mer å være oss selv. Men da handler det ikke om å presse yteevnen for å tilkjempe seg verdi, men snarere om å elske frem sannheten om oss nettopp fordi vi har en uendelig verdi. Da handler selvutvikling ikke om narsissisme, men

---

<sup>52</sup> F.eks. Elster, 1977: 11

<sup>53</sup> *Bibelen*, 1.Mosebok

<sup>54</sup> Njå, 2004: 32

om takksigelse og gjensidig tjeneste.<sup>55</sup> Njå siterer videre Otto Møller som uttrykker at kristen vekst ikke handler om vekst oppover, men ”vekst nedover”. Et slikt uttrykk gir assosiasjoner til Jesu lignelse om såmannen<sup>56</sup> der han beskriver betydningen av å ha ”rotfeste”, altså en form for vekst nedover, som et grunnleggende eksistensvilkår. En vekst nedover vil ikke ha sitt fokus eller bærende element forankret i synlig prydd eller målbarhetens glans, men i en vekst som i all sin usynlighet allikevel er en grunnleggende forutsetning for videre liv og utvikling, om enn i en annen forstand. Vi kan her kanskje snakke om en form for ”dybdemål”.

Man kan også stille spørsmål om det finnes noe vi kan kalle ”resultatløse mål” eller ”uproduktive mål”. Innen kristen tradisjon vil elementer fra klostervesenet med tilbaketrekning og bønn kunne være et eksempel i så måte.

Likeså vil det innenfor kirken relevant å måtte forholde seg til mål som vi selv kanskje ikke er i stand til å se. Paulus skriver om at vi som mennesker på jorda bare ser ”stykkevis” og ”som i et speil i en gåte”<sup>57</sup>. Svein Ellingsen skriver i en vakker salme om ”Kom til oss Gud og gi oss liv fra kilder utenfor oss selv. La våre liv få bære frukt til legedom for andres sår. Og sorg og glede blir til vekst med frukt vi ikke selv kan se”<sup>58</sup>. Disse dimensjonene tydeliggjør elementer ved kirkelig arbeid som ikke nødvendigvis verken skal eller kan måles, og spørsmålet i møtet mellom metode og kontekst blir hvordan man ivaretar slike anliggender.

Det kanskje aller viktigste kontekstuelle momentet å reise relatert til dette tema er kirkens lære om hva som dypest sett genererer vekst. Paulus skriver: ”Jeg, plantet, Apollos vannet, men Gud gav vekst”<sup>59</sup>. Dypt forankret i kirkens lære ligger bevisstheten om at det ikke er mennesker, men Gud som skaper vekst, på sin måte og i sin tid. Nå uttrykker ikke Bibelen samlet sett at vi av den grunn ikke skal være opptatt av våre handlinger eller å gjøre et godt stykke arbeid, men ideologisk sett og i møte med målstyrings rasjonelle vurderinger og fokus på kausale årsakssammenhenger er dette av de områdene som kontekstuellet kan være aller mest krevende å komme til rette med når kirken skal operasjonalisere mål- og resultatstyring.

---

<sup>55</sup> Njå, 2004: 33

<sup>56</sup> *Bibelen*, Evangeliet etter Matteus kap. 13

<sup>57</sup> *Ibid.*, 1.Korinterbrev kap.13

<sup>58</sup> *Norsk salmebok*, 1985: Nr.710

<sup>59</sup> *Bibelen*, 1.Korinterbrev kap.13

### **Sammenfatning, kap.3.6:**

Anvendelse av mål i en gitt kontekst utfordrer til refleksjon omkring målenes tilpasning til kontekstens egenart. En slik form for refleksjon og argumentasjon kan på en negativ måte føre til en form for tilbaketrekning der kontekstens egenart brukes som et argument for å unndra seg den type vurderinger og utfordringer som fastsettelse av mål medfører. Det kan imidlertid også på en positiv måte føre til at man unngår å øve vold på konteksten ved å ukritisk overføre metodiske grep fra en kontekst til en annen uten en nødvendig stedegengjøring.

For kirkens del vil kontekstuelle avklaringer være knyttet til den identitetsmessige sontringen mellom organisasjon og organisme, og til det vi samlet kan kalle kirkens identitet og verdigrunnlag. Som stikkord for dette kan anføres den konstituerende skjelningen mellom å være og å gjøre, og betoningen av det forunderlige, det uproductive, det ukrenkelige og det vi ikke fullt ut kan se. Oppfatningen av kausalitet og hva som dypest sett forårsaker vekst og resultater vil i denne sammenheng også representere sentrale tema.

## **4 METODISKE OVERVEIELSER**

Metodiske overveielser i forhold til dette tema må foretas i både prinsipiell og praktiske forstand. Disse kan imidlertid på ingen måte anses som uavhengige eller uberørt av hverandre. Innledningsvis vil jeg trekke opp to mulige grunnholdninger til samfunnsvitenskapelig forskning, nemlig et positivistisk eller et hermeneutisk utgangspunkt.

Et positivistisk syn på samfunnsvitenskapen er basert på tanken om at den kan studeres empirisk ut fra sansbare data, som en parallell til naturvitenskapelig forskning. En slik tilnærming legger til grunn at det finnes en virkelighet utenfor oss selv, at denne virkeligheten kan studeres på en objektiv måte og at man kan opparbeide kumulativ kunnskap om denne virkeligheten, dvs. at all forskning bygger på og utvider tidligere forskning og utvider eksisterende kunnskap. En positivistisk grunnholdning i samfunnsvitenskapen har møtt mye berettiget kritikk. Samtidig må den sies å fortsatt gjøre seg gjeldende, selv om det nå i stor grad er en hermeneutisk eller fortolkningsmessig forståelsesmodell som anvendes innen samfunnsvitenskapelig forskning. Der man i naturvitenskapen etterstreber å finne generelle lover ut fra en objektiv forståelsesramme,

tar man gjennom et hermeneutisk i samfunnsvitenskapen på alvor at det kan være meningsløst å skulle snakke om en objektiv virkelighet som er lik for alle. I en hermeneutisk forståelsesramme anvender man metoder som tar på alvor elementet av kognitiv fortolkning i forståelsen av enhver sosial virkelighet av og sosiale fenomener<sup>60</sup>. Når det gjelder spørsmålet om kumulativitet, vil man også i forhold til dette i hovedsak ha et moderat syn, selv om det også innen hermeneutisk forståelse vil være ulike nyanser av dette. Noen vil forkaste kumulasjon fullstendig. Man vil da mene at kunnskap kun er lokal og at de store fortellingens tid er forbi. Andre vil ha et mer nyansert syn på dette, ikke minst ut fra de store kontekstuelle variasjonene som finnes.

For egen del vil tilnærmingen her være basert på en hermeneutisk innfallsvinkel uten en for stor ambisjonen om å kunne trekke ut objektive og generelle funn, men samtidig med en berettiget tro på at det skal kunne være mulig å finne noen tendenser og sammenfallende trekk som kan bidra til en økt forståelse på dette feltet.

Så over til noen mer praktiske avveininger. I gjennomføringen av en undersøkelse står man overfor en rekke valg. Et grunnleggende valg består i om man skal velge en innfallsvinkel med ett smalt teoretisk grunnlag for å gå i dybden eller om man skal forsøke å trekke opp et bredere bilde med flere innfallsvinkler for å belyse et fenomen fra ulike perspektiver. I dette tilfellet er det foretatt lite av undersøkelser når det gjelder mål og resultater i kirkelig arbeid. Jeg har derfor sett det som relevant og viktig å forsøke å belyse dette tema ut fra flere dimensjoner basert på et relativt bredt teoretisk grunnlag. Dette gir selvfølgelig noen begrensninger hva gjelder mulighet for dybdeforståelse. Samtidig vil det kunne bidra til å danne et bredt grunnlag for videre analyser og drøftinger på dette feltet.

### **Den empiriske undersøkelsen består av tre deler:**

- Undersøkelsens første del vil bestå i å foreta en dokumentanalyse av grunnlagsdokumenter for kirkelig virksomhet
- Den andre delen vil bestå av intervjuer med ledere i kirken. Jeg vil der undersøke hvordan disse opplever og oppfatter mål i kirken og hvordan lederne vurderer mål- og resultatstyringens anvendelse, muligheter og begrensninger i kirkelig arbeid.

---

<sup>60</sup> Jakobsen, 2003: 25ff

- Undersøkelsens tredje del vil bestå av en analyse av sekundærkilder i form av to tidligere undersøkelser. Den ene er gjennomført blant landets proster relatert til deres lederansvar. Den andre er gjennomført blant landets prester med fokus på prestenes arbeidssituasjon.

## **Metodiske overveielser relatert til undersøkelse, del 1:**

### **Dokumentanalyse av grunnlagsdokumenter for kirkelig virksomhet**

På bakgrunn av gjennomgangen over vil man i en dokumentanalyse måtte vurdere hvorvidt en slik analyse i for stor grad baserer seg på en positivistisk oppfatning av muligheten for å trekke ut objektive opplysninger fra fastlagte skjema. Man skal med andre ord være varsom med å trekke for kategoriske slutninger, men jeg mener allikevel at en relativt bred dokumentanalyse vil kunne bidra til å belyse denne oppgavens problemstilling.

Ettersom det er mål som er primærfokus for undersøkelsen, har jeg valgt ut primærkilder fra den kirkelige strukturen som omtaler og definerer disse. I denne kategorien dokumenter ligger *Plattform for ledelse i staten*, tildelingsbrev fra Kirke- og kulturdepartementet, mål og strategidokument vedtatt både av Kirkemøtet og lokalt i bispedømmene. Jeg vil forsøke å se om det er klarhet i begrepsbruken samt hvilke funksjoner og fortolkninger som kan sies å ligge i bruken av begrepene. Noen avgrensninger har jeg måttet gjøre. Jeg har valgt dokumenter ovenfra og nedover i strukturen til og med bispedømmenivå. Man kunne ha valgt å følge det videre til menighetsråds/fellesrådsnivå, men av hensyn til det totale omfanget, har jeg avgrenset meg fra dette.

Det må bemerkes at disse dokumentene er ulike, både med henblikk på tilblivelse og funksjonsområde. Noen dokumenter representerer lovverk med høy grad av forpliktende føringer. Andre er måldokumenter som har blitt til i en helt annen kontekst og med en lavere grad av forpliktende karakter. Det er viktig å være seg bevisst dette i analysen. Samtidig ser jeg det som nyttig og relevant å se hvordan målbegrepet er anvendt nettopp i den spennvidden som ligger i dette utvalget av dokumenter.

Analytisk er det vesentlig å finne en tilnærming som på den ene siden gir mulighet til å anskueliggjøre det man vil forsøke å undersøke uten at data forenkles på en slik måte

at man presser funnene inn i rammer som metodisk er anskuelige, men substansielt ikke gjør undersøkelsen troverdig.

James March påpeker at man kan søke kunnskap av to typer. Den ene formen er genuint ny kunnskap, den andre formen er en utvikling og raffinering av eksisterende kunnskap.<sup>61</sup> Denne undersøkelsen er rettet inn mot den siste av to slike kategorier. Jeg har ikke som ambisjon å finne genuint nye elementer av kunnskap her, men ønsker se etter linjer og sammenhenger, konsistens og motsetninger.

Som et metodisk grep har jeg valgt å foreta dokumentanalysen ved å betrakte dokumentene gjennom 4 ulike "vinduer" eller innfallsvinkler. Innenfor 3 av disse "vinduene" har jeg på bakgrunn av den teoretiske drøftingen etablert noen "akser" eller motpoler som jeg vil søke å vurdere funnene opp mot. Analysen har med andre ord ikke en helt åpen tilnærming, men jeg har på forhånd etablert noen kategorier som skal kunne bidra til å kaste lys over hva dokumentene uttrykker relatert til noen eksplisitte områder som er av interesse. En alternativ tilnærming ville ha vært å velge kun en innfallsvinkel for å gå i dybden på ett område, men her har jeg altså bevisst valgt bredde fremfor dybde, jf begrunnelsen av dette tidligere.

Det er her også viktig å påpeke at disse kategoriene eller "lukene" på ingen måte er å anse som fullstendig adskilte kategorier eller gjensidig utelukkende. De vil ha sine tydelige berøringspunkter og tidvis kunne være overlappende.

Ut fra dokumentenes anvendelsesområde og med bakgrunn i den foregående teoretiske gjennomgangen vil jeg betrakte dokumentene ut fra disse innfallsvinklene:

### **1. Anvendelse**

Jeg vil se på hvordan målbegrepet er brukt både direkte og indirekte gjennom andre formuleringer, eksempelvis "Vi ønsker...". Jeg vil i den forbindelse vurdere klarhet i bruk av både målbegrepet og beslektede begreper som strategier, visjoner osv, jf begrepsavklaringen i kap. 3.2.

Den aksen jeg her vil søke å vurdere funnene opp mot er å se i hvilken grad målene er relatert til strukturnivå eller kjerneprosessnivå, jf kap.3.3.

---

<sup>61</sup> Jakobsen, 2000: 15

## **2. Organisasjonsforståelse**

Jeg vil her analysere hvilken organisatorisk grunnforståelse som fremtrer tydeligst i dokumentene, relatert til aksene mellom en instrumentell og institusjonell organisasjonsforståelse, jf kap. 3.3 Dette gjøres vel vitende om at det her ikke er snakk om enten den ene eller den andre, men mitt anliggende vil være å se etter om det fremkommer noe tyngdepunkt i en av retningene.

## **3. Målprofil**

Jeg vil analysere de mål som fremkommer i dokumentene i en akse mellom det som kan beskrives som "spisse" mål med en klar retning eller "vide" og mer åpne i sin utforming. Jeg vil her legge momenter fra kap. 3.5 til grunn i denne analysen. Samtidig vil jeg være bevisst å ikke presse formuleringene inn i en av disse kategoriene.

## **4. Målkontekst**

Jeg ønsker å analysere målene og se i hvilken grad målformuleringene bærer preg av en kontekstuell tilpasning og bevissthet, jf de kontekstuelle momentene omtalt i kap.3.6. Jeg ønsker på den måten å vurdere i hvilken grad anvendelse av mål blir gjort med en grad av bevissthet om kirkelige kjerneverdier og kirkelig egenart. Innenfor dette perspektivet har jeg ikke etablert noen akse, men legger her til rette for en mer åpen, beskrivende tilnærming.

## **Metodiske overveielser relatert til undersøkelse, del 2:**

### **Intervjuer med et utvalg ledere i kirken**

I denne delen av undersøkelsen vil jeg undersøke hvordan sentrale ledere i kirken opplever å forholde seg til de mål som er fastsatt for virksomheten. Jeg ønsker også å undersøke hvordan mål- og resultatstyring oppleves i praksis blant de som har lederansvar. Undersøkelsen har jeg lagt opp som intervjuer med to biskoper, to proster og to stiftsdirektører. Jeg foretok et utvalg av intervjuobjekter som jeg mener vil kunne gi et inntrykk av hvordan arbeid med mål oppfattes på ulike nivå i den kirkelige beslutningsstrukturen. Med henblikk på problemstillingen og det særlige fokus jeg har

rettet mot strategidokumentene i bispedømmene valgte jeg ut biskoper, stiftsdirektører og proster ettersom disse i særlig grad er berørt av og forpliktet på disse dokumentene. I et bredere perspektiv kunne både kirkeverger og valgte rådsledere vært aktuelle intervjuobjekter, men med tanke på både oppgavens fokus og omfang begrenset jeg utvalget til dette. Jeg valgte bevisst intervjuobjekter fra et annet bispedømme enn der jeg selv arbeider for at begge parter skulle ha en nødvendig gjensidig distanse til hverandres arbeidsoppgaver og ansvar. For øvrig ble alle respondentene informert om at de i undersøkelsen ville bli anonymisert.

Jeg valgte ut respondenter med ulik alder og tjenestetid, halvparten kvinner og halvparten menn for å forsøke å ha et mest mulig representativt utvalg. Utvalget ble foretatt i to bispedømmer, i undersøkelsen kalt A og B. I min forespørsel til intervjuobjektene informerte jeg om mitt arbeid med og fokus på mål, resultater og strategier i kirkelig arbeid, men uttrykte ikke eksplisitt hvilke spørsmål jeg kom til å stille dem. Dette var helt bevisst ettersom jeg ikke ønsket ferdig forberedte svar i disse samtale, men en mer subjektiv og spontan opplevelse av erfaringer med og synspunkter på mål- og resultatstyring i kirkelig virksomhet og som grunnlag for ledelse. Jeg utarbeidet en intervjuguide med noen hoved-områder som jeg ønsket å samtale med respondentene om. For øvrig ønsket jeg å legge opp disse samtale relativt åpne med muligheter for at respondentene kunne bringe inn tema som de opplevde relevante.

Intervjuguidens hovedområder forelå stikkordsmessig slik:

**1. Oppfattelse**

Hvordan oppfatter du at mål for den norske kirke fastsettes og fremstår?

**2. Anvendelse**

Hvordan opplever du at disse målene danner grunnlag for ledelse og lederskap?

**3. Grunnlagstenkning**

Hva tenker du om anvendelse av mål- og resultatstyring i kirkelig arbeid?

**4. Strategidokumenter**

Hvordan ble strategidokumentet i deres bispedømme utformet i foregående periode, og hva er din vurdering av dette dokumentets praktiske betydning i den perioden som nå er tilbakelagt?



## Metodiske overveielser relatert til undersøkelse, del 3:

### Gjennomgang av tidligere undersøkelser

Jeg vil i denne delen analysere to tidligere undersøkelser utført blant proster og prester i Den norske kirke. Undersøkelsene har noe ulike utgangspunkt, men hensikten med å analysere disse er å belyse hvordan et bredere utvalg proster opplever sin ledelsesfunksjon og hvordan prestene opplever sin arbeidssituasjon relatert til denne oppgavens tema. Disse undersøkelsene har et bredere fokus enn hva som er mitt her, men de berører begge mål relatert til ledelse og til erfart arbeidsvirkelighet.

I min metodiske tilnærming til disse undersøkelsene vil jeg gå gjennom undersøkelsene med et særlig fokus på hva de avdekker relatert til mål både i ledelses- og arbeidssammenheng. Hensikten med dette har vært å kunne bruke funn fra dette til å belyse funnene i de andre undersøkelsene i retning av å kunne se noen større linjer og lete etter sammenhenger i oppgavens avsluttende del.

Det er riktig å poengtere her at undersøkelsens del 3 i form av disse tidligere undersøkelsene ikke tillegges like stor vekt som del 1 og del 2. Del 3 er mer å anse som et supplement for å kunne trekke noen linjer til et større representativt utvalg og for å kunne speile noe av funnene i min undersøkelse opp mot funn i tidligere undersøkelser.

### De tidligere undersøkelsene er følgende:

#### *Prosten som leder*

Dette er en undersøkelse av prosterollen som følge av ny tjenesteordning for proster fra 2004. Undersøkelsen tar opp ulike lederforståelser, der utøvelse av lederskap i forhold til mål og strategier er en av flere innfallsvinkler. I denne sammenheng vil funnene i lys av Adizes ledelsesmodeller med særlig vekt på lederens rolle som produsent, jfr.kap.3.4 være av interesse ettersom det er denne rollen som klart er relatert til ledelse mot mål.

#### **KIFO-undersøkelse blant prester i landets bispedømmer**

Stiftelsen Kirkeforskning (KIFO) har gjennomført 10 undersøkelser basert på spørreundersøkelser blant prester i alle landets bispedømmer med unntak av Nord-Hålogaland. Undersøkelsene tar sikte på å kartlegge prestenes arbeidssituasjon og belyser dette ut fra forskjellige innfallsvinkler. I den forbindelse blir spørsmål om

arbeidsoppgavene er klart definert og om det foreligger arbeidsinstrukser berørt. Prestene har også hatt mulighet til å uttale seg på eget initiativ, og i flere av undersøkelsene berøres mål og opplevelsen av klarhet i forhold til disse. En analyse her vil berøre både målforståelse, motivasjon, tilslutning og lederskap fra kapitlene i teoridelen.

## **5 FORSTÅELSE OG ANVENDELSE AV MÅL I LEDELSE AV KIRKELIG VIRKSOMHET**

### **5.1.0 Undersøkelse, del 1: Analyse av grunnlagsdokumenter for kirkelig virksomhet**

#### **5.1.1 *Plattform for ledelse i Staten***

Dokumentet er utgitt av Fornyings- og administrasjonsdepartementet 09/2008. Dokumentet beskriver grunnprinsipper for ledelse i Staten med henblikk på alle som har lederansvar i statlige virksomheter. Dokumentet angir basis, rammer og prinsipper for ledelse. Ettersom Den norske kirke er en statskirke, gjøres disse prinsippene gjeldende for kirkelig forvaltning. Jeg mener derfor dokumentet er relevant i vår sammenheng selv om det ikke er spesifikt rettet mot kirkelig virksomhet.

Etter noen innledende grunnlagsdrøftinger har dokumentet kapitlet "Mål, resultater og brukerretting" som sitt første fokusområde. Her fremstår mål- og resultatstyring som et tydelig begrep og som et grunnleggende prinsipp og som et ledelsemessig ansvar å gjennomføre i statlig forvaltning. "Lederne har ansvar for å oversette overordnede mål til egen virksomhet, utnytte egne ressurser effektivt og fordele oppgaver slik at resultatene bidrar til å oppfylle målene. Tildelingsbrev, lederkontrakter og den løpende styringsdialogen skal bidra til at fullmakter og resultatansvar blir tydelig". Dette er et overordnet dokument, og presisjonsnivået er derfor lavt med henblikk på innholdsbestemmelse. Med vekt på tildelingsbrev, kontrakter og styring er det også slik å oppfatte at dokumentet har et hovedfokus på det strukturelle.

Ut fra en organisatorisk beskrivelse, fremkommer det tydelig i dette dokumentet at Staten representerer en enhet med både institusjonelle og instrumentelle dimensjoner. Det legges for eksempel stor vekt på verdier som demokrati, medbestemmelse, fellesskapsansvar osv. Når man kommer til kapitlet om mål og resultater fremkommer imidlertid tydeligere en instrumentell tilnærming ved å vektlegge betydningen av målbarhet og resultatkrav, også i forhold til verdikjeder som er krevende å måle.

Som overordnet dokument er få konkrete mål nevnt her, men det overordnede perspektivet beskrives slik: "Ledere i staten skal sammen med medarbeidere bidra til å frembringe resultater til beste for fellesskapet i henhold til politiske prioriteringer og grunnleggende samfunnsmessige verdier". Dette må kunne beskrives som et vidt mål med lavt presisjonsnivå. Samtidig ligger det i dokumentets intensjon at man på lavere nivå oppfordres til å utvikle spisse målsetninger.

Tittel Opphav Gyldighetsområde	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Plattform for ledelse i Staten</i> Utgitt av Fornyings- og Administrasjons-Departementet. Forpliktende for ledere i statlig virksomhet.	Et hovedpunkt er viet "Mål, resultater og brukerretting". Tydelig bruk av begreper. Fokus på det strukturelle.	Det fremkommer tydelig at Staten innehar både instrumentelle og institusjonelle dimensjoner. Selv om dette påpekes fremtrer i relativt stor grad en instrumentell forståelse, særlig i kapitlet som omhandler mål og resultater.	Målene i selve dokumentet fremstår som vide. Imidlertid oppfordres det tydelig til spissing av mål videre i de enkelte virksomhetene	Begreper som "tjene fellesskapet" og "forvalte verdier" blir brukt og tydeliggjør noen av de immatrielle verdiene i statlig virksomhet.

Dette dokumentet har som overordnet dokument selvfølgelig formuleringer som skal favne bredt. En instrumentell forståelse av virksomheten får sterkere gjennomslag enn en institusjonelle ettersom det legges inn et såpass tydelig krav til mål og resultatoppnåelse. Tatt i betraktning dette dokumentets funksjon kan man bemerke at det jo ikke er å forvente annet enn at et slikt overordnet dokument har sitt tydelige fokus rettet mot en strukturell og forvaltningsmessig dimensjon. Det kan imidlertid bemerkes at man ved å gjøre dette legger et fokus for statlig virksomhet som kan føre til at man underkommuniserer den institusjonelle dimensjonen som også er et grunnleggende element i forståelsen av statlig virksomhet.

### **5.1.2 Mål og resultatstyring i Staten**

Dokumentet er utgitt av Senter for statlig økonomistyring 11/2006. Det har til hensikt å gi en grundig innføring i hvordan resultater kan måles og hvordan informasjon om resultater kan brukes i den interne styringen av statlige virksomheter. Formålet er "å bidra til å videreutvikle resultatmålingen". Dette søkes gjort gjennom bl.a. å utfordre

virksomhetene på spørsmål omkring overordnede mål, oversikt, strategi, styringsparametere, ambisjonsnivå, interne og eksterne resultater. Adressat for dokumentet er ledere i statlige virksomheter med resultatansvar og medarbeidere som arbeider med mål- og resultatstyring.

Dokumentet er, som det fremgår av tittelen, i sin helhet viet mål og resultater. Innledningsvis skrives det at: "Mål- og resultatstyring er det grunnleggende styringsprinsippet i statlige virksomheter. Det innebærer at overordnede, politisk fastsatte mål for den enkelte virksomhet må konkretiseres på en slik måte at resultatene kan måles, vurderes og følges opp gjennom nødvendige utviklings- og forbedringstiltak. Statlig virksomhet er kompleks, og det er mange ufordringer knyttet til måling av resultater. Resultatene kan ofte ikke måles i økonomiske termer. Nettopp derfor er resultatmåling spesielt viktig i statlige virksomheter".

Tittel Opphav Gyldighetsområde	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Mål og resultatstyring i Staten.</i> Utgitt av Senter for statlig økonomistyring (SSØ). Utgitt som veileder i resultatmåling.	Dokumentet omhandler i sin helhet mål med tilhørende begreper. Begrepsbruken er klar og konsekvent. Dokumentet omhandler både strukturelle og kjerneprosessrelaterte dimensjoner, men dette dokumentet befinner seg i hovedsak på et strukturelt nivå.	Statlig virksomhet forstås her i stor grad i et instrumentelt perspektiv	Det henvises gjennomført til at målene må gjøres til gjenstand for konkretisering, noe som peker i retning av spissede mål fremfor vide. Samtidig er det visse nyanser her. Det nevnes bl.a. at mål- og resultatstyring ikke er like egnet på alle områder.	Lite å finne direkte, men det står bl.a. noe om å "tilpasse styringen til virksomhetens egenart", noe som tydeliggjør en oppmerksomhet omkring denne type utfordringer.

Det er her verdt å merke seg presiseringen av at mål i statlig virksomhet ikke bare gjøres gjeldende relatert til økonomisk forvaltning, men at også andre typer mål skal være gjenstand for samme tilnærming. Veilederen slår fast at også på områder der resultatene ikke umiddelbart er kvantifiserbare skal det utvikles styringsparametre som kan gi grunnlag for vurdering av måloppnåelse.

### 5.1.3 Kirkeloven

Gjeldende kirkelov er vedtatt av Stortinget 06/1996, med senere endringer. Lovens formål er etter §1 å "legge forholdene til rette for et aktivt engasjement og en stadig fornyelse i den evangelisk-lutherske folkekirke i Norge". Loven har følgende hoved-deler: "1. Lovens formål, kirkelig inndeling, medlemskap og stemmerett.

2. Soknets organer og økonomi. 3. Kirker. 4. Regionale og sentrale kirkelige organer. 5. Forskjellige bestemmelser”.

Selve begrepet ”mål” er i liten grad brukt direkte i *Kirkeloven*. Man må derfor her se etter i hvilken grad og på hvilke måter dette er omtalt indirekte, substansielt eller ved bruk av andre formuleringer. Formålet i §1 som omtalt ovenfor kan beskrives som et overordnet mål. For øvrig slår *Kirkeloven* i §2 fast at soknet (menigheten) er den grunnleggende enhet i Den norske kirke.

Menighetsråd: Når loven videre i §9 omhandler menighetsrådets oppgaver står følgende: ”Menighetsrådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende bekjent med det, døpte gis dåpsopplæring, barn og unge samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpet. Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet”.

Bispedømmeråd: I §23 står det hva som er bispedømmerådets oppgaver:

”Bispedømmerådet skal ha sin oppmerksomhet på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menighetene, og det skal fremme samarbeidet mellom de enkelte menighetsråd og andre lokale grupper innen bispedømmet”. Og videre:

”Bispedømmerådet utfører for øvrig de gjøremål som det til enhver tid er pålagt av Kongen eller departementet”.

Kirkemøtet: I §24 er Kirkemøtet nærmere omtalt: ”Kirkemøtet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på saker av felles kirkelig karakter og ellers på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menighetene, og det skal fremme samarbeidet innen Den norske kirke. Kirkemøtet skal verne og fremme samisk kirkeliv og ivareta Den norske kirkes internasjonale og økumeniske oppgaver”. Også her står: ”Kirkemøtet utfører for øvrig de gjøremål som det til enhver tid er pålagt av Kongen eller departementet”. For øvrig står det at: ”Kirkemøtet fastsetter retningsgivende planer og program for den kirkelige undervisning, diakoni, kirkemusikk og for økumenisk virksomhet”.

Bispemøtet: I *Kirkeloven* står det for øvrig følgende om bispemøtet, som består av samtlige tjenestegjørende biskoper, i §26: ”Bispemøtet virker for samordning av de gjøremål som etter gjeldende regler tilligger biskopene og utfører for øvrig de gjøremål som til enhver tid er pålagt ved bestemmelse av Kongen”.

Tjenesteordninger: Når det gjelder prestenes funksjon, er dette lite spesifikt omtalt i *Kirkeloven* ettersom det i §34 henvises videre til tjenesteordningene: ”Kongen fastsetter

tjenesteordning og gir nærmere regler om vilkår m.v. for prester, proster og biskoper. Regler gitt i medhold av denne bestemmelse går foran regler gitt av kirkelig organ på annet grunnlag". Dette betyr for eksempel at Kirkemøtet ikke kan fatte vedtak som regulerer eller overstyrer prestenes tjeneste regulert av tjenesteordningene. Selv om prestene for øvrig i liten grad er omtalt direkte i *Kirkeloven*, er det å merke seg at prestene gjennom representasjon i alle ovennevnte organ, menighetsråd jf.§6, fellesråd jf.§12, bispedømmeråd jf.§23, Kirkemøtet jf.§24 inngår i det som i den forbindelse er omtalt.

Når det gjelder innholdet i *Kirkeloven* for øvrig, har den en rekke bestemmelser som regulerer medlemskap og stemmerett, eiendomsrett og økonomiske forhold, tjenesteboliger og kirkebokføring, for å nevne noe. Samlet sett virker begrepsbruker klar og konsis i dette dokumentet.

I *Kirkeloven* finner vi eksempler på både strukturelle og kjerneprosessrelaterte mål. Beskrivelsen "vekke og nære det kristelige liv" som både menighetsrådet og bispedømmerådet er forpliktet på, er tydelig å betrakte som et kjerneprosessrelatert mål i og med at det går direkte inn i hva kirken er til for. Når det gjelder uttrykket "legge forholdene til rette for et aktivt engasjement og en stadig fornyelse i den evangelisk-lutherske folkekirke i Norge" kan det diskuteres hvilken type mål dette kan beskrives som. Dersom man legger vekten på "engasjement og fornyelse" kan dette peke i retning av kjerneprosesser. Samtidig ser vi her at formuleringen "legge til rette for engasjement og fornyelse" også kan forstås med større vekt på tilretteleggingen, noe som representerer et strukturelt perspektiv. Jeg mener derfor dette målet i større grad må kunne beskrives som et strukturelt mål. Det samme kan sies i forhold til omtalen av kirkelig fellesråds oppgaver, eksempelvis "Kirkelig fellesråd skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelig virksomheten i kommunen". Her vil administrative og økonomiske oppgaver være av tydelig strukturell karakter. "Mål og planer for kirkelig virksomhet i kommunen" kan forstås i begge dimensjoner. Ofte vil det imidlertid være snakk om mål og planer vedr. kirkebygg, kirkegårder osv. noe som tilsier en vekt på den strukturelle dimensjonen.

Når det gjelder den organisatoriske grunnforståelsen i dokumentet, gjenfinner man i dokumentet både instrumentelle og institusjonelle dimensjoner. Det har klare elementer som betoner planer, organisering og rasjonelle dimensjoner i ordningsspørsmålene. Samtidig tydeliggjør vektleggingen av demokrati, engasjement og fornyelse "nedenfra" at kirken også må betraktes i en institusjonell dimensjon.

I dokumentet gjenfinner vi mål med ulike profil, men det vil være nærliggende å beskrive måldimensjonene i dette dokumentet som mer vide enn spisse. For eksempel er formuleringen ”legge forholdene til rette for et aktivt engasjement og en stadig fornyelse” innholdsmessig bredt, det er ikke vanskelig å oppnå bred tilslutning til, og det er åpent i mange retninger.

Med tanke på kontekstuelle dimensjoner, er formuleringen ”vekke og nære det kristne livet” en formulering som er et tydelig uttrykk for kirkens konstituerende karakter og vesen. Dette innholdsbestemmes ikke nærmere, men vi kan her se for oss et vekstperspektiv som ikke er stramt definert i effektivitetsøyemed, men som er åpent for at denne type vekst kan ha mange uttrykk, både i det store og i det små, både oppover og nedover i det vi kan kalle røttene, jf bruken av ”nære” i betydningen av å gi næring til.

Tittel Opphav Gyldighetsområde	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Kirkeloven</i> Vedtatt av Stortinget 06/1996 med senere endringer. Danner rammeverket og har som formål å ”legge forholdene til rette for” Den evangelisk-lutherske folkekirke i Norge.	Mål brukes i liten grad direkte, men indirekte omtales det i stor grad gjennom formuleringer som ”formål”, ”oppgaver” og ”skal ha sin oppmerksomhet rettet mot”. Begrepsbruken er relativt klar. Loven inneholder både strukturelle og kjerneprosessrelaterte elementer.	Flere dimensjoner kommer til uttrykk. Instrumentelt: Ordningsspørsmål, planverk, organisering. Institusjonelt: Demokrati, engasjement, fornyelse	I stor grad vide mål.	Bruken av ”vekke og nære det kristelige liv”, uten at dette er stramt definert tydeliggjør en oppmerksomhet mot og respekt for kirkens egenart.

Som et overordnet dokument forutsetter Kirkeloven at detaljene innholdsbestemmes nærmere i øvrige dokument og forskrifter. Et viktig spørsmål er imidlertid om dokumentet i tilstrekkelig grad tydeliggjør ansvarsforholdene både relatert til arbeid mot mål og lederskap i et videre perspektiv. Når det står at Kirkemøtet fastsetter ”retningsgivende planer” kan grad av forpliktelse som ligger i dette vurderes ulikt, for eksempel på menighetsnivå.

Det er for øvrig interessant å merke seg at biskopenes felles organ bispemøtet har et begrenset formelt handlingsrom. Deres innflytelse må primært knyttes til deres representasjon med en stemme i både bispedømmerådet og Kirkemøtet, men ut over dette har bispemøtet få reelle beslutningsmuligheter.

#### **5.1.4 Statsbudsjettet 2009-Den norske kirke-tildelingsbrev**

Tildelingsbrev sendes årlig fra departementet med bispedømmerådene og biskopene som adressat. Det aktuelle dokumentet her, er tildelingsbrev til Borg for 2009

med vedlegg, datert 21.10.2008. Tildelingsbrevene baseres på departementets budsjettforslag og er foreløpig inntil Stortinget har vedtatt Statsbudsjettet. Tildelingsbrevet gir budsjetttrammer for tildelingene over Statsbudsjettet til de to hovedkapitlene som berører tildeling til kirkelig administrasjon og tildeling til presteskapet. Tildelingsbrevet omhandler også mål, utfordringer, satsingsområder, samt krav til økonomiforvaltning og rapportering. Biskopene og bispedømmerådene legger tildelingsbrevet til grunn for sine budsjetter og planlegging av sin virksomhet i bispedømmene.

Tildelingsbrevet omtaler i hoveddel II "Mål, utfordringer og satsingsområder". Det anføres følgende hovedmål for bevilgningene til kap.340: "Den norske kirke skal være en landsdekkende, lokalt forankret kirke, som inviterer mennesker i alle aldre og livssituasjoner til tro og fellesskap. Kirken skal bidra til å styrke lokalsamfunn, målbære menneskeverdet og utfordre til solidaritet. Bevilgningene under kapitlet skal understøtte Kirkemøtets mål for Den norske kirke som en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke."

For bevilgningene til kap.341 anføres følgende hovedmål: "Bevilgningene til prestetjenesten har som mål at alle menigheter i Den norske kirke skal ha fast geistlig betjening, slik at tjenesten er nærværende i alle lokalsamfunn. Alle sokn skal være betjent av en eller flere prester. Prestenes oppgave er å holde gudstjenester, forrette ved kirkelige handlinger, delta i dåps- og konfirmasjonsopplæring, utøve sjelesorg, forestå syke- og hjemmebesøk, og ellers utføre forkynnende og menighetsbyggende arbeid."

I tillegg til hovedmålene er anført en rekke resultatmål. Tildelingsbrevet er å forstå slik at hovedmålene angir en overordnet retning, men at det er de såkalte resultatmålene som skal være gjenstand for måling i henhold til fastsatte prinsipper for mål- og resultatsyring, jf kap.5.1.2 ovenfor.

Resultatmålene for kirkelig administrasjon er knyttet til demokratireformen, trosopplæringsreformen gudstjenestereformen samt forsøks- og utviklingsarbeid for økt samarbeid på tvers av menighets- og kommunegrenser. Resultatmålene for presteskapet er knyttet til lokal tilpasning av prestetjenesten, utvikling av kunnskaper/ferdigheter/holdninger/motivasjon, tilrettelegging for kvinnelige søkere, arbeidsvilkår og ledelse av prestetjenesten. Departementet understreker at målene ikke er "uttømmende" men at de må sees i sammenheng med *Kirkeloven* og tjenesteordningene. Biskop og bispedømmeråd tillegges ansvar for å utvikle tiltak og strategier som er best



egnet for å nå målene. Det henvises også til strategiplaner og måldokumenter vedtatt av Kirkemøtet.

Tildelingsbrevet har en rekke vedlegg. I denne sammenheng er særlig relevant å trekke frem vedlegg 7. Der er angitt styringsparametre og resultatindikatorer som skal brukes for å vurdere oppnådde resultater. Som begrepsdefinisjon angis at ”Resultatindikatorene kan sees som en operasjonalisering av de generelle målene og resultatmålene og vil bl.a. gjøre det mulig å kunne vurdere graden av måloppnåelse bispedømmene imellom”. Avslutningsvis i dette kapitlet understrekes følgende: ”Departementet vil understreke at bispedømmerådene og biskopene har et felles ansvar for at visjoner, mål og tiltak som reflekteres i plandokumentene, samsvarer med tilgjengelige ressurser”.

Dokumentet inneholder en rekke begreper som mål, hovedmål, delmål, styringsparametre og resultatindikatorer. Begrepsbruken oppfattes imidlertid som konsekvent og tydelig. Tildelingsbrevet inneholder både strukturelle mål og kjerneprosessrelaterte mål. Tar vi utgangspunkt i hovedmålene ser vi at uttrykkende ”landsdekkende, lokalt forankret” er tydelige eksempler på strukturelle mål som berører rammeverket for den kirkelig virksomhet. Det samme kan sies om målet ”at alle menigheter skal ha fast geistlig betjening”. Samtidig ser vi at dokumentet også har tydelige elementer av kjerneprosessrelaterte mål, eksempelvis ”som inviterer mennesker i alle aldre og livssituasjoner til tro og fellesskap” og ”holde gudstjenester, forrette ved kirkelige handlinger, delta i dåps- og konfirmasjonsopplæring, utøve sjelesorg, forestå syke- og hjemmebesøk, og ellers utføre forkynnende og menighetsbyggende arbeid”.

Når det gjelder målenes profil, må mange av målene kunne defineres som vide. For øvrig kan dokumentet oppfattes å ha strukturelle sider med spisse mål, eksempelvis ”alle menigheter skal ha fast geistlig betjening”, mens det også har kjerneprosessorienterte mål med vide målformuleringer, eksempelvis ”invitere mennesker i alle aldre til tro og fellesskap”.

Bevisstheten omkring de kontekstuelle dimensjonene ved kirkelig virksomhet kommer tydelig til uttrykk knyttet til flere av formuleringene når det gjelder både hovedmål og delmål.

Tittel Opphav Gyldighetsområde	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Statsbudsjettet 2009-Den norske kirke-tildelingsbrev.</i> Utgitt av Det kongelige kultur- og kirkedepartement. Angir budsjetttrammene for kommende år, angir mål, utfordringer og satsingsområder, angir krav til økonomiforvaltning og rapportering.	I tildelingsbrevets del II står omtalt hovedmål og resultatmål. Brevet har dessuten en rekke vedlegg. I vedlegg 7 er skissert "mål, styringsparametre og resultatindikatorer" Dokumentet berører både strukturer; eksempelvis prestedekning og kjerneprosesser, eksempelvis forkynnende og menighetsbyggende arbeid.	Dokumentet legger i stor grad en instrumentell forståelse av kirken til grunn med stor vekt på planer, organisering og målbarhet.	Begge deler. Spisse: Eks. "Alle menigheter skal ha fast geistlig betjening" Vide: Eks. "God ledelse av prestedtjenesten"	Eks. "invitere alle mennesker til tro og fellesskap"

Man ser i dette dokumentet at det i operasjonaliseringen av mål faller man raskt ned på den strukturelle arena der målene er enklest å kvantifisere. Det som tydelig blir gjenstand for fokus er eksempelvis prestedekning, tjenestefordeling, kvinneandel, arbeidstid. Det kan med andre ord virke som om departementet i tildelingsbrevet ønsker å legge et fokus på både strukturelle og kjerneprosesserrelaterte dimensjoner, men når det skal overføres til en mål og resultatstyringsmodell, blir fokuset på det strukturelle relativt dominerende.

Med henblikk på hva slags organisasjonsforståelse som legges til grunn, mener jeg at departementet i dette dokumentet i stor grad legger til grunn en instrumentell forståelse av kirken. Dette kan selvfølgelig forstås ut fra at departementet har et tydelig forvaltningsmessig ansvar og skal stå til rette overfor Riksrevisjonen for bruk av midlene. Sånn sett kan man si at departementet bare ivaretar det ansvar de er satt til å ha.

Dette dokumentet, og særlig vedlegg 7 med resultatindikatorer og styringsparametre illustrerer noe av utfordringene forbundet med å anvende mål- og resultatstyring på kvalitative størrelser og vide mål. Når departementet skal definere en resultatindikator til delmålet "God ledelse av prestedtjenesten" kan det virke som om man forsøker å måle et vidt mål med en spiss målindikator. Resultatindikatoren er i dette tilfellet "andel prester som har hatt medarbeidersamtale". Denne indikatoren er definitivt målbar. Spørsmålet er imidlertid om denne indikatoren gir et tilstrekkelig dekkende svar på det man ønsker å vite noe om. Det kan jo gjennomføres en rekke medarbeidersamtaler uten at dette dermed er en sikker garanti for utøvelse av god ledelse, hvis for eksempel innholdet i disse samtalene eller det som utøves av ledelse mellom disse samtalene ikke holder et tilfredsstillende nivå. Det er med andre ord utfordrende å skulle forsøke å kvantifisere det kvalitative.

Når det gjelder vurderingen av de kontekstuelle dimensjonene, er det relevant å reise spørsmål om hvordan man skal beskrive dette opp mot et slikt dokument. Som

påpekt inneholder dokumentet mål som må kunne sies å ta på alvor både kirkens primære mål og dens kjerneverdier. Spørsmålet er allikevel om man gjennom en så tydelig aksentuering av resultater og det som er målbart implisitt legger føringer som i betydelig grad vektlegger det produktive og effektive på bekostning av de mindre målbare sider ved kirkens virksomhet. Et relevant spørsmål å stille i denne sammenhengen vil være i hvor stor grad Riksrevisjonen i større grad enn kirken selv definerer premisset for prioritering av ressurser og hvilke deler av kirkens arbeid som skal tillegges vekt.

### **5.1.5 Den norske kirkes identitet og oppdrag**

Dokumentet ble vedtatt av Kirkemøtet i 2004 på bakgrunn av en henvendelse fra regjeringens oppnevnte Stat-kirke-utvalg. Dokumentets intensjon er å bidra til refleksjoner omkring kirkeforståelse og kirkelige reformer og er utformet som en invitasjon rettet mot alle kirkens medlemmer til å tenke over hva kirken er og hva kirken skal være.

Dokumentet har tre hoveddeler der del A har "Grunnlag og mål" som overskrift. Denne delen må kunne sies å være en sammenblanding av virkelighetsbeskrivelse, tiltaksbeskrivelse og målbeskrivelse. Innledende punkter omhandler "1. En verdensomspennende kirke" og "2. Kirke i Norge" som i stor grad er identitet- og virkelighetsbeskrivende. Punkt 3 "En bekjennende kirke" har følgende målformulering: "Det er kirkens oppgave å gi videre sin bekjennelse på en slik måte at den blir rotfestet i nye generasjoner". Punkt 4 "En misjonerende kirke" angir at kirken er: "...kalt av den treenige Gud til å vitne i ord og gjerning om det gode budskap". I tillegg står bl.a.: "Kirken har del i Kristi eget oppdrag: å kalle mennesker til å la seg forsonne med Gud og med hverandre, og å bli døpt inn i den kristne kirke". Punkt 5 "En tjenende kirke" har som mål at: "Den norske kirke skal være en tjenende kirke, et diakonalt fellesskap der mennesker gir omsorg og finner omsorg". Punkt 6 "En åpen kirke" har som mål at: "Kirken skal gi rom for menneskelivets mangfold i hverdag og fest. Den skal lytte til menneskers livserfaringer og spørsmål og tilby fellesskap som gir forankring og tilhørighet".

Dokumentet må kunne sies å ha en uklar begrepsbruk der det som sagt glir over i hverandre og utgjør en blanding av beskrivelser, overordnede visjoner og mål. Dokumentet er i hovedsak fokusert på kirkens innholdsmessige sider og har derfor et fokus primært mot kjerneprosessene. Dokumentet fastslår at kirken er et "særegent fellesskap" og legger til grunn en organisasjonsforståelse som i stor grad kan sies å være

institusjonell. Målsetningene er store og vide, eksempelvis: ”Den er kalt av den treenige Gud til å vitne i ord og gjerning om det gode budskap”. Kirkens kontekstuelle sider kommer tydelig fram, eksempelvis ”kirken skal lytte til menneskers livserfaringer og spørsmål og tilby fellesskap som gir forankring og tilhørighet”.

Tittel Opphav Gyldighetsområde	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Den norske kirkes identitet og oppdrag.</i> Vedtatt på Kirkemøtet 2004. Inviterer alle kirkens medlemmer til å tenke over hva kirken er og kirken skal være.	De første 6 punktene er samlet under overskriften ”Grunnlag og mål”. Uklar begrepsbruk. Dokumentet berører i liten grad strukturer og er i hovedsak orientert omkring kjerneprosesser.	Det legges i stor grad til grunn en institusjonell forståelse.	Målene er store og vide, eksempelvis: ”For kirken er det således en forpliktelse å dele evangeliet om Jesus Kristus med alle mennesker både i vårt eget land og over hele verden, i ulike kulturer og sammenhenger”	Flere eksempler på dette finnes. Eks. ”Kalt av Gud til å stå på de svakes og utstøttes side”. ”Slik den følger sin Herre som møtte alle mennesker åpent og tydelig”. ”Lytte til menneskers livserfaringer og spørsmål”.

Dette dokumentet aktualiserer utfordringen omkring klarhet i begrepsbruk i omtale av mål, strategier og resultater i kirkelig arbeid. Dokumentet er fyldig og omfattende, men det er relativt utfordrende å skulle operasjonalisere det i praktisk bruk. Man kan derimot si at det til en viss grad kan anvendes som retningsgivende. Det store spørsmålet knytte til et slikt dokument er imidlertid hvilken grad av forpliktelse man skal tillegge det. Dokumentet definerer selv hensikten slik: ”..inviterer alle kirkens medlemmer til å tenke over hva kirken er og hva kirken skal være”. Slik dette er å forstå, kan man vanskelig oppfatte dokumentet som noe annet enn et bidrag til refleksjon, uten noen forpliktende føringer for øvrig.

### **5.1.6 Strategiplan for den norske kirke 2005-2008**

Dokumentet ble vedtatt av Kirkemøtet i november 2004. Strategiplanen ”beskriver viktige felles utfordringer for kirken i den kommende fireårsperioden”. Videre står at ”Meningen med strategiplanen er å inspirere, motivere og gi retning i forhold til kirkens oppdrag”. Det legges til grunn at Kirkemøtet gjennom dette dokumentet ber sentralkirkelige råd og bispedømmerådene om å innarbeide de vedtatte satsingsområdene i sine plandokumenter og gi dem prioritet. Menighetene oppfordres til å gjøre det samme. Dette dokumentet har lagt føringer for utforming av dokumenter i bispedømmene som vi skal se nærmere på i kap. 5.1.11.

Dokumentet legitimitet som styrende i forhold til utforming av videre planer er i dokumentets introduksjonsbrev forankret i: 1. Kirkelovens §24 mht å ”fremme samarbeid”. 2. Tildelingsbrev fra Kultur- og kirkedepartementet for 2005: ”Kirkerådet og bispedømmerådene skal initiere og legge til rette for felleskirkelige tiltak og for realisering av de mål og satsingsområder som Kirkemøtet gjør vedtak om”. 3. Tjenesteordning for proster §2: ”Prosten er forpliktet på de mål og strategier som er fastsatt for virksomheten i Den norske kirke og i vedkommende bispedømme og skal støtte opp om tiltak som fremmer disse”.

Strategiplanen er ryddig og oversiktlig i sin oppbygging. Den er bygget opp med en overordnet visjon øverst og deretter med fire hovedmål, beskrevet ved bruk av følgende kjernebegrep: ”Bekjennende, ved at vi stadig fornyes i troen på den treenige Gud. Misjonerende, ved at vi lokalt og globalt vitner om forsoningen i Jesus Kristus. Tjenende, ved at vi viser omsorg for medmennesker og arbeider for fred, rettferdighet og vern om skaperverket. Åpen, ved at vi bygger fellesskap med respekt for ulikheter”. Dernest er anført noe som er kalt ”tversgående perspektiver” som forutsettes innarbeidet på alle nivå og felter, eksempelvis menneskeverd, likestilling mangfold, integrering osv. Dette er hva man i mange sammenhenger ville ha kalt ”Verdier/kjerneverdier”. Deretter er anført fire satsingsområder: ”Trosopplæring. Gudstjenesteliv. Diakoni. Ung i kirken.” Hver av disse satsingsområdene har sine respektive målsettinger. Under disse er igjen anført 3-4 delmål for hver målsetning. Når det gjelder bruk av begreper er de store målene splittet opp på en slik måte at veien mot de store målenes oppnåelse er tydeliggjort ved bruk av delmål. Det opereres altså med et hovedmål for kirken. Dernest opererer man også på lavere nivå med hovedmål og delmål innenfor hvert enkelt satsingsområde.

Begrepsbruken kan tidvis oppfattes som uklar der visjon, hovedmål og satsingsområder brukes litt unyansert og upresist. Målsetninger og delmål kanskje kunne ha vært enda klarere definert. Dokumentet berører i stor grad kjerneprosessene i kirkelig virksomhet med trosopplæring, gudstjenesteliv, diakoni og ung i kirken som hovedområder.

Når det gjelder organisasjonsforståelsen fremstår den primært som institusjonell, særlig med tanke på innholdssiden. Man ser imidlertid her også tendenser til at man metodisk til en viss grad anlegger et instrumentelt perspektiv på virksomheten med et fokus på mål og det man kan oppfatte som en betydelig tro på muligheten for å iverksette

effektive planer og operere med målsetninger og delmål. Dokumentet fremstår også som normativt med formuleringen: ”Den norske kirke skal...”.

De fleste av målene fremstår forholdsvis vide, eksempelvis ”Styrke menighetene som diakonale fellesskap der den enkelte blir sett og møtt” og ”utvikle praktisk og teologisk kompetanse på ungdomsfaglige spørsmål”. For at man skal kunne komme videre med et slikt dokument som konkret arbeidsverktøy, forutsettes det at disse målene spisses og konkretiseres ytterligere.

Når det gjelder det kontekstuelle, er det brukt mange begreper som tydeliggjør en bevissthet omkring kirkens egenart, eksempelvis ved uttrykk som ”gi tilhørighet”, ”der den enkelte blir sett”, ”nærhet til Gud og mennesker”.

Tittel Opphav Gyldighetsområde	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Strategiplan for den norske kirke 2005-2008</i> Vedtatt av Kirkemøtet i 2004 Beskriver viktige felles utfordringer for kirken.	Definerer visjon, hovedmål, målsetninger og satsingsområder. Dokumentet er oversiktlig, men begrepsbruken kan virke noe uklart i forhold til hva som er definert som hva. Dokumentet berører i hovedsak kjerneprosesser.	Det legges i stor grad til grunn en institusjonell forståelse.	I hovedsak vide mål. Det forutsettes at målene presiseres og spisses lokalt.	Stor grad av bevissthet omkring dette. Eks. ”...at vi lokalt og globalt vitner om forsoningen i Jesus Kristus”

I historisk sammenheng kan man si at dette dokumentet representerer en form for ny tilnærming til planarbeid i kirken. Tidligere hadde man ikke hatt et så tydelig fokus på utarbeidelse av strategier og planer i kirken. I etterkant av dette vedtaket utarbeidet alle bispedømmene sine strategiplaner/dokumenter.

En viktig refleksjon kan knyttes opp mot begrepsbruken i dette og senere dokumenter. Relatert til det forsøk på begrepspresisering som jeg foretok i kap 3.2 kan man anføre at det kanskje ikke har blitt arbeidet nok med en avklaring av hvordan begrepene skal brukes og hva som egentlig er hva. Man kan for eksempel spørre seg om hovedmålet øverst, ”bekjennende, misjonerende, tjenende, åpen”, egentlig kan sies å være mål eller om de heller skulle ha vært beskrevet som kjerneverdier. Det ville ha bidratt til å gjøre nivåene i dokumentet enda tydeligere.

Jeg mener det også vil være relevant å reise spørsmål ved om dette dokumentet i det hele tatt bør kalles et strategidokument. Innholdet tatt i betraktning mener jeg det er mer nærliggende å kunne beskrive det som et mål- og visjonsdokument.

Et av de mest interessante spørsmålene å stille er også hvem man tenker at dokumentet er utformet med tanke på. På den ene siden presenteres det som et bidrag til å ”motivere, inspirere og gi retning”, mens det videre legges ulike føringer.

Sentralkirkelige råd og bispedømmeråd bes om å innarbeide satsingsområdene i sine plandokumenter, mens menighetene kun oppfordres til å tilpasse satsingsområdene lokalt. Disse formuleringene er helt i tråd med de ulike organs myndighetsområder i henhold til *Kirkeloven*, men det tydeliggjøres dermed også at dokumentets grad av forpliktende karakter egentlig har en ganske begrenset rekkevidde.

### **5.1.7 Visjonsdokument for Den norske kirke**

Dokumentet ble vedtatt på Kirkemøtet i 2008. Dokumentet har tittelen ”I Kristus, nær livet” som vel også kan kalles en overordnet visjon. Deretter følger det man kan kalle kjerneverdier: ”Bekjennende, misjonerende, tjenende, åpen”. Under dette kommer en liste under overskriften ”Sammen vil vi:” Selv om mål ikke er brukt her, er det nærliggende å forstå de påfølgende 15 momentene som overordnede mål for virksomheten. Punktene omhandler feiring av Guds nærvær i ord og sakrament, forvaltning Guds skaperverk, å leve i Kristi etterfølgelse, å ta vare på tro og tradisjon/nytolke, å ta initiativ til åpne samtaler, å legge til rette for fellesskap der alle kan delta, å utfordre makthavere i forhold til frihet og rettferd osv., å skape tilgjengelige strukturer og ordninger, økumenisk forpliktelse, å kalle og oppmuntre til kirkelig tjeneste, å drive menighetsutvikling, å møte andre tros- og livssynsamfunn, å kommunisere åpenhet/nærvær/forsakelse/håp, å være fellesskap med kulturelt mangfold.

På dokumentets andre side står Den norske kirkes satsingsområder for perioden 2009-2014. Satsingsområdene er knyttet opp mot planverk som enten er vedtatt eller vil bli vedtatt innen følgende områder: Diakoni, kirkemusikk og kultur, Barn og unge, Gudstjenesteliv, samisk kirkeliv. Under hver plan som er vedtatt står anført 4 mål. Samtlige er formulert som ”skal”-utsagn, for eksempel ”Menighetsfellesskapene skal være åpne og inkluderende og skal aktivt bidra til å styrke fellesskap og nettverk i lokalsamfunnene” eller: ”Nærmiljø som skole, barnehage og kulturskole skal oppleve kirke og menighet som en god arena for musikalsk utfoldelse”.

Når det gjelder den organisatoriske forståelsen som legges til grunn kan den beskrives som todelt. Dokumentets form bærer preg av en tiltro til planverk og organisering som trekker i retning av en instrumentell forståelse. Samtidig vektlegger det innholdsmessige i stor grad kirkedemokratiet og prosesser som skal vokse fram nedenfra, noe som kan knyttes opp mot en institusjonell forståelse.

Målsetningene er vide i sin form, eksempelvis: ”Menighetsfellesskapene skal være åpne og inkluderende” og ”Gudstjenester og kirkelige handlinger skal tilføres

kunstnerisk, estetisk og åndelig dimensjon gjennom ulike kulturuttrykk”. Dokumentet må sies å ha en tydelig betoning av elementer som berører kontekstuelle dimensjoner, eksempelvis: ”arbeide med den bibelske forståelsen av Guds skaperverk og mennesket som en del av det å bidra til en positiv livsstil som fremmer balanse og helhet”.

Tittel Opphav Gyldighetsområde	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>I Kristus, nær livet.</i> Vedtatt av Kirkemøtet 2008 Visjonsdokument for Den norske kirke.	Mål refereres til med henvisning til vedtatte planer for perioden 2009-2014. Dokumentet berører i hovedsak kjerneprosesser. Begrepsbruken virker klar og forståelig.	Instrumentell og institusjonell, med en tydelig betoning av det siste.	Vide målformuleringer: Eks. ”Leve i Kristi etterfølgelse”	Eks. ”Skape fellesskap med rom for vekst og utvikling” ”Inspirere til liv i nestekjærlighet”

Å beskrive dette som et ”visjonsdokument” kan anses som en god beskrivelse relatert til dokumentets innhold på første side. Derimot er dokumentets andre side tydeligere å oppfatte som et måldokument. Det viktigste spørsmålet å reise i denne sammenheng er knyttet til dokumentets anvendelsesområde. Dokumentet anfører en rekke ”skal”-utsagn knyttet til menighetenes virksomhet og det som nødvendigvis må utføres lokalt. Her kan man si at Kirkemøtet i beste fall har ment å være visjonære på menighetenes vegne. Skal man derimot rette et kritisk blikk mot dokumentets formuleringer kan man anføre at Kirkemøtet her beveger seg ut over sitt myndighetsområde dersom man oppfatter målene som noe Kirkemøtet underforstått pålegger menighetene.

### 5.1.8 Strategi/mål/visjonsdokumenter for de enkelte bispedømmene

Landets 11 biskoper og bispedømmeråd har i forlengelsen av Kirkemøtets vedtatte strategiplan, jf kap.5.1.6 vedtatt sine egne dokumenter og planer. Disse fremstår med både ulike titler og noe varierende innhold. De fleste har kalt dokumentet for ”strategidokument” eller ”strategiplan”, men også ”visjonsdokument” og ”rammeplan” er brukt. Det må her understrekes at bispedømmene i tillegg til disse dokumentene utarbeider årlige virksomhetsplaner som går langt mer i detalj enn disse overordnede dokumentene. Det fremgår i noe varierende grad hvordan disse dokumentene er å forstå eller hvilken grad av forpliktelse som ligger i dem. Dokumentene inneholder visjoner, kjerneverdier, målsetninger og planer litt om hverandre.



Dokumentenes gyldighetsområder varierer noe. Noen dokumenter er vedtatt for perioden 2005-2008 mens andre er for eksempelvis for perioden 2007-2010. Etter at nye bispedømmeråd tiltrådte 01.01.2010, har også flere nye dokumenter blitt utformet og vedtatt. Jeg har her lagt til grunn de dokumentene som var tilgjengelige og gjeldende i juni 2009 da jeg påbegynte dokumentanalysen. At de har noe ulik gyldighet hva gjelder tid anses ikke her for å være problematisk ettersom analysens primære fokus er å se på begrepsbruk og tolke denne.

Dokumentene er også relativt forskjellige både med hensyn til utforming, innhold og omfang. Omfanget av analysen vil derfor også variere noe bispedømmene imellom, men jeg har forsøkt å trekke ut det jeg anser som mest interessant i vår sammenheng.

### Agder og Telemark bispedømme

Dokumentet er vedtatt av Agder bispedømmeråd for perioden 2007-2010. Dokumentet presenteres som et strategidokument. Det fremgår videre at "Bispedømmerådets tilsatte er forpliktet på verdier, mål og prioriteringer i dette dokumentet og skal gjennom sitt arbeid bidra til formidling av disse". I dette dokumentet som presenteres som et strategidokument er mål innledningsvis omtalt på følgende måte: "Strategiens visjoner og mål er retningsgivende for prioriteringer av pålagte oppgaver etter lovverk, tjenesteordning og andre bestemmelser som er gitt for virksomheten. Strategien skal kommunisere våre mål og prioriteringer overfor medarbeidere, samarbeidspartnere og omgivelser". For øvrig er det brukt overskriftene "kjerneverdier" og "satsingsområder". Om kjerneverdiene står det at "Kjerneverdiene skal si noe om hvilke verdier vi spesielt vil vektlegge i arbeidet med å realisere visjonen og nå våre målsetninger".

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<b>Strategidokument.</b> Agder/telemark bispedømme. Forplikter bispedømmerådets tilsatte.	Mange begrep brukes uten å innholdsbestemmes presist. Inneholder både strukturelle og kjerneprosessrelaterte elementer.	Fremstår primært som institusjonell.	Vide mål. Eks. "Utvikling av metoder og innhold, veiledning og stimulering som fremmer den kristne tro".	Eks."Vi utfordres i vårt gudsförhold og til åpenhet, inkludering og fellesskap".

Dokumentet fremstår visuelt innbydende, men uklarheten i bruk av begreper gjør det litt krevende å se for seg hvordan den praktiske anvendelsen av dokumentet er tenkt. Det er interessant å bemerke formuleringen om forpliktelse og hva man her mener med

”bispedømmerådets ansatte”. Dette kan tolkes som de ansatte ved administrasjonen, men formelt sett inkluderer dette også alle prestene i bispedømmet.

### Stavanger bispedømme

Stavanger biskop og bispedømmeråd har etter samråd med menighetene i bispedømmet vedtatt dokumentet på bakgrunn av Kirkemøtets vedtak om satsingsområder. Dokumentet presenteres som et strategidokument for bispedømmet, samtidig som det poengteres at ”Hver menighet definerer selv sin visjon, sine satsingsområder og sine tiltak”. Dokumentet er strukturelt bygget opp ut fra *Strategiplan for Den norske kirke*. Mål som begrep brukes ikke i dette dokumentet. Man bruker formuleringen ”Vi ønsker...”. Det man ønsker er kategorisert under tre rubrikker med overskriftene: ”Diakoni, Gudstjenesteliv, Trosopplæring”. Under disse overskriftene er anført tre momenter for hver overskrift. Momentene er igjen stykket opp i punkter.

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<b>Strategidokument.</b> Fastsatt av Stavanger biskop og bispedømmeråd i samråd med menighetene. Dokumentet er overordnet og det står at: ”Hver menighet definerer selv sin visjon, sine satsingsområder og sine tiltak”.	Dokumentet har overskriften ”Strategi”. Formuleringen ”Vi ønsker” er gjennomført og kan oppfattes som en beskrivelse av hva målene er selv om uttrykket mål ikke er brukt direkte. Menighetenes ansvar for å utvikle egne planer poengteres. Berører i hovedsak kjerneprosesser.	Det institusjonelle fremtrer tydeligst.	Målene er i hovedsak vide. Eks. ”Ta godt imot alle som søker kirkelige handlinger med åpenhet og raushet”.	Eks. ”Frimodig kaller, oppmuntrer og veileder mennesker til det de kjenner kall til og trives med” ”Møter behov til rotløse mennesker”.

En tydeligere begrepsbruk ville ha tydeliggjort hvordan man faktisk skulle anvende planen og den grad av forpliktende føringer man ønsket å legge opp til. I dette dokumentet er man imidlertid veldig presis når det gjelder å fremheve menighetenes eget ansvar for å utvikle egne planer. Et spørsmålet er hvorfor man da samtidig bruker hele planen på å beskrive nettopp hva man ønsker at disse menighetene skal gjøre fremfor å bruke planen til å understreke hva biskop og bispedømmeråd faktisk skal gjøre.

### Tunsberg bispedømme

Strategiplanen er vedtatt som en overordnet strategiplan for bispedømmet, inspirert av og bygger på *Strategiplan for den norske kirke*. Dokumentet har to deler. Del 1 utgjør ”Tønsberg tønne”, et oppsett visualisert som en tønne med fire gjennomgående hoved-tema: ”Trosopplæring, Gudstjenesteliv, Diakoni, Ung i kirken”. Temaene har

hver fire underpunkter, og disse er igjen systematisert under følgende tema: "Fokus på Kristus, Frivillighet og Misjonerende kirke".

Dokumentet er i stor grad utformet på en slik måte at det tydeliggjør i større grad hva bispedømmeadministrasjonen skal ta ansvar for og bidra med enn hva som skal foregå lokalt i menighetene, selv om det riktig nok inneholder elementer av begge deler. Del 2 i dokumentet har utfyllende og beskrivende kommentarer. Selv om dokumentet altså er utformet med hovedområder fra *Strategiplan for Den norske kirke* er oppbyggingen imidlertid lagt opp annerledes her. Dokumentets del 1 omtaler ikke mål spesifikt. Innholdsmessig består imidlertid dokumentet av både mål, strategier og tiltak. Det er imidlertid krevende å skjelne mellom hva som er hva.

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Strategiplan.</i> Tunsberg bispedømme.	Dokumentet har overskriften "Strategiplan". For øvrig er det formulert mye uten at det er helt enkelt å forstå hva som er hva, særlig kan sies at det er vanskelig å skjelne mellom mål og tiltak. Berører i hovedsak kjerneprosesser.	Institusjonell forståelse: "Vi arbeider med områder som har med menighetens vekst og liv å gjøre".	Vide mål. Eks. "Nettverk og kompetansedeling", "Gjøre ord og sakrament tilgjengelig for alle".	Stor bevissthet omkring kontekst. Eks. "Kristus som kilden. Formet av Kristus. Berørt av Kristus".

Dokumentet har en visuell fremstilling som betoner sammenheng og konsistens mellom de ulike satsingsområdene. Det er altså lagt stor vekt på å understreke medarbeiderne ved administrasjonen sin rolle og funksjon i forhold til menighetene.

### **Bjergvin bispedømme**

Dokumentet er vedtatt som strategiplan for biskopen og bispedømmerådet i perioden 2005-2008. Dokumentet presenterer seg som en "virkeliggjøring av visjoner" fra biskop og bispedømmeråd. Dokumentet har en overordnet visjon: "Saman vil vi gjere Kristus kjent, trudd, elska og etterfølgd". Som overordnede beskrivelser av hva "Den norske kyrkja skal være" er anført hovedmålene fra *Strategiplan for Den norske kirke*. Virkeliggjøringen av visjonen er delt inn i fire hovedelementer: "1. Saman som medarbeidarar 2. Saman om trusopplæring 3. Saman om gudstenesta 4. Saman som forvaltarar." De fire punktene inneholder det vi kan beskrive som hovedmål og delmål. Hovedmålene er poengterte, tydelige og overordnede, eksempelvis "vi vil i ord og handling vere truverdige forvaltarar". Under dette hovedmålet er delmål knyttet til misjon og diakoni, "grønt bispedømme", givertjeneste og kommunikasjon/forvaltning

trukket fram. Selv om altså ikke mål er brukt som begrep direkte, er det tydelig å forstå slik.

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Strategiplan.</i> Bjørgvin biskop og bispedømmeråd.	Dokumentet er tydelig å forstå, og selv om begrepene ikke er brukt direkte, innehar dokumentet tydelige verdier, mål og delmål. Inneholder både strukturelle elementer og aller mest kjerneprosesser.	Institusjonell med vekt på frivillighet og det som kan vokse fram.	Hovedsakelig vide: Eks. "Vere eit grønt bispedøme som fremjar ein berekraftig livsstil".	Eks."Oppmuntre og legge til rette for åndeleg rettleiing og fordjuping".

Dokumentet har en ryddig og konsistent begrepsbruk. Dokumentet innehar formuleringen "vil biskop og bispedømmeråd gjere visjonen verkeleg ved å vere:...". I tråd med en slik intensjon har man derfor også valgt å legge en betydelig vekt på hva biskop og bispedømmeråd faktisk har tenkt å gjøre.

### Borg bispedømme

Dokumentet presenteres som *Strategiplan 2007-2009* fra Borg biskop og bispedømmeråd. Dokumentet er bygget opp etter samme lest som *Strategiplan for Den norske kirke*. Det er anvendt tre sentrale begreper: Visjon, verdier, satsingsområder. Det som i strategiplanen er beskrevet som visjon og hovedmål er her samlet sett beskrevet som "Visjon". Begrepet "verdier" er beskrevet med følgende nøkkelord, valgt ut fra de første bokstavene i bispedømmets navn: Bevegelse-Omsorg-Raushet-Glede. Under satsingsområder har man i Borg valgt fire områder: 1. Gudstjeneste. 2. Barn og unge, 3. Diakoni, 4. Medarbeiderskap. Begrepet "mål" er ikke brukt direkte her, men under hvert av disse satsingsområdene er det beskrevet hva man ønsker å få til innen disse områdene med uttrykket: "Vi vil...." Innholdsmessig er dette å regne som mål, men beskrivelsene er noe uklare.

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Strategiplan.</i> Borg biskop og bispedømmeråd.	Man har følgende overskrifter: Visjon-verdier-satsingsområder. Mål er dels bakt inn i visjonen og dels bakt inn i satsingsområdene. Noe upresis begrepsbruk. Dokumentet omtaler i hovedsak kjerneprosesser, men har også elementer av strukturelle mål, eksempelvis: "legge til rette for god personalforvaltning og ledelse av prestetjenesten".	Hovedsakelig institusjonell: "Vi vil bygge inkluderende fellesskap og være tilstede i menneskers ulike livssituasjoner".	Vide mål. Eks. "Gi rom for barn og unges kultur- og trosuttrykk".	Eks."Bekjennende, ved at vi stadig fornyes i troen på den treenige Gud".

Dokumentet er presentert som et strategidokument, men slik det fremstår er det i større grad å forstå som et mål/visjonsdokument. Samtidig fremkommer også i dokumentet en del strategiske valg som sier noe om hva biskop og bispedømmeråd ønsker å prioritere i perioden.

### Oslo bispedømme

Dokumentet presenteres som *Visjonsdokument for Oslo biskop og Oslo bispedømmeråd 2007-2010*. Det formuleres blant annet slik: "Med Jesus Kristus som sentrum, skal kirken i Oslo bispedømme være levende, nær og tilgjengelig". Dokumentet har dermed en normativ "skal"-form, uten at det er nærmere presisert i hvilken grad dette skal legge forpliktende føringer for menighetene.

Dokumentet er inndelt i tre hovedområder: "1. Som menighetsfellesskap, 2. Gjennom møtesteder og kirkelige handlinger, 3. Som kulturfellesskap". Hvert av disse områdene har sine tilhørende hovedmål, selv om begrepet "mål" ikke brukes eksplisitt i dette dokumentet. Under hvert av hovedmålene er det igjen anført 5-7 delmål. Eksempelsvis har "Som menighetsfellesskap" hovedmålet "menighetene skal være tros- omsorgs- og handlingsfellesskap". Delmål under dette er eksempelvis: "Derfor vil vi: -inspirere menigheter til samarbeid om tiltak som nærer tro og utrunder til tjeneste, -mobilisere engasjement for miljø i en ny kultursituasjon, utvikle arbeidet blant barn og unge osv.". Vurdert i forhold til begrepsbruk er det i dokumentet ikke spesifisert hva som er hva. Det eneste begrepet som er brukt er "visjon". Man kan derfor si at det fremstår uklart hva som er å regne som visjon, verdi, mål, strategi eller tiltak.

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Visjonsdokument.</i> Oslo biskop og bispedømmeråd.	Uppresis begrepsbruk, "Vi vil"-utsagn. Omtaler i stor grad kjerneprosesser.	Institusjonell med vekt på det relasjonelle og kulturelle.	Vide mål. Eks. "Stimulere samspill mellom kirke og kulturliv".	Eks. "Nære tro" "Uttrykke kristen tro relevant og troverdig".

I og med at man her har valgt begrepet "visjonsdokument" stiller det etter min oppfatning lavere krav til presisjonsnivå enn om det hadde blitt kalt et "strategidokument". Jeg vil allikevel stille spørsmål ved om dette dokumentet blir for uklart når det kommer til reell anvendelse, særlig i forhold til hvem man har tenkt at skal gjøre hva. Når det står "vi vil", hvem er da dette "vi"? Det kan virke som om man med dette "vi" tenker "kirken" som helhetlig størrelse i bispedømmet, men da blir det utfordrende å avklare hvordan dokumentet skal brukes aktivt og graden av forpliktelse på de ulike nivå.

## Hamar bispedømme

Dokumentet *Folkekirken i Hamar bispedømme* inneholder slik jeg oppfatter det både visjoner, kjerneverdier, mål og delmål, men man har ikke nødvendigvis brukt disse kategoriene i beskrivelsen. Det står også anført begrepene: ”Begeistring, mot, raushet, handling, lagånd”, noe jeg oppfatter som bispedømmets kjerneverdier. De fire nøkkelordene i *Visjonsdokument for Den norske kirke*, jf kap. 5.1.7 er også inkludert i dokumentet.

Øverst står en formulering som kan oppfattes som et overordnet mål: ”Vi ønsker å være en kirke som tar menneskers lengsler og behov på alvor, gir mennesker tilhørighet og hjelp til livstolkning, arbeider for at mennesker opplever frihet, verdighet og glede gjennom evangeliet, fokuserer på livets og kjærlighetens Gud”. Derneft er oppført 4 hovedområder: ”1. Gudstjenester og kirkelige handlinger. 2. Omsorg og solidaritet. 3. Barn og unge. 4. Kirken i lokalsamfunnet”. Hvert område har beskrevet ”mål” og ”ønsker”. Jeg oppfatter det slik at målene er å regne som hovedmål innen hver kategori og ønskene er å oppfatte som delmål. Eksempelvis står: ”Vårt mål er at barn og unge kjenner seg hjemme i kirken og utfordres til aktivitet og deltakelse.” (hovedmål). Derneft: ”Vi ønsker å prioritere trosopplæring i forbindelse med dåp, 4-årsfase og 6-årsfase, at konfirmantarbeidet prioriteres som hele menighetens ansvar, et aktivt samarbeid med barnehager og skoler etc.”. Så er spørsmålet hvorvidt disse ”ønskene” er å regne som delmål eller tiltak. Noen av dem er i stor grad å regne som tiltak, men her er begrepsbruken litt uklar.

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Folkekirken i Hamar bispedømme.</i> Hamar bispedømme.	Gir tydelig uttrykk for mål. Klar begrepsbruk. Omtaler både strukturelle og kjerneprosessrelaterte mål.	Institusjonell: ”Vi ønsker å være en kirke som gir mennesker tilhørighet og hjelp til livstolkning”.	Vide mål. Eks. ”Vi ønsker å være en kirke som viser omsorg og solidaritet med mennesker lokalt og globalt”.	Eks. ”målet er å knytte sammen tro og menneskers livserfaring”.

Dette dokumentet fremstår med en tydelig helhet og konsistens med en overordnet visjon relatert til å være folkekirke og med en relativt tydelig innholdsbestemmelse av hva dette skal bety. Det som også her fremstår noe uklart er hvem dokumentet primært er innrettet mot. De fleste av delmålene formulert som ”ønsker” er relatert til det som nødvendigvis må skje lokalt, og spørsmålet om grad av forpliktelse aktualiseres derfor også i dette tilfellet.

## Møre bispedømme

Dokumentet er presentert som *Rammeplan for Møre bispedømme 2009-2012*.

”Mål” er ikke brukt direkte som begrep. Dokumentet inneholder en overordnet visjon bestående av oppdraget som er gitt i dåps- og misjonsbefalingen, Matteus kap.28. Videre er anført : ”I Møre bispedømme vil vi vere:” med fire hovedpunkter: ” 1. Saman i gudsteneste. 2. Saman i trusopplæring. 3. Saman i misjon. 4. Saman i diakoni”.

Under hvert av disse punktene står det ”Vi vil:” med to underpunkter til hver hoveddel.

Dette kunne ha vært å oppfatte som hovedmål og delmål. Jeg stiller meg imidlertid spørrende til hvorvidt ”Saman i gudsteneste” kan kalles et mål, eller om dette

innholdsmessig mer er å regne som en visjon eller rett og slett om ”Saman” i dette

dokumentet kan beskrives som en kjerneverdi. Videre er det nederst i dokumentet anført visjonen og kjerneverdiene fra *Visjonsdokument for Den norske kirke*.

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Rammeplan.</i> Møre bispedømme.	Upresis begrepsbruk. Berører både strukturer og kjerneprosesser.	Institusjonell: ”Saman har vi fått eit oppdrag frå Jesus Kristus”.	Vide mål. Eks. ”vise omsorg for liv og velferd hos nesten, i nærmiljø og globalt”.	Eks.”..stadig vert fornya i tru på den treenige Gud”.

Betegnelsen ”rammeplan” er ikke helt entydig å forstå. Formuleringen ”I Møre bispedømme vil vi vere” kan reise spørsmål både relatert til tilblivelse og tilslutning til denne type dokument. Deler av dokumentet beskriver hva som skal tilrettelegges fra biskop og bispedømmeråd, men dette er samtidig flettet sammen med hva menighetene skal og bør gjøre.

## Nidaros bispedømme

Dokumentet presenteres som *Strategidokument for Nidaros bispedømme, perioden 2009-2012*. Det er vedtatt av Nidaros bispedømmeråd 27.februar 2009.

Dokumentet har en mer fortellende og nærmest poetisk form fremfor en strukturell form.

Heller ikke her er ”mål” eksplisitt nevnt, men dokumentet har en rekke ”Vi vil..”-utsagn

på både overordnet og mer detaljnivå, noe som kan tilsi en forståelse av hovedmål og

delmål innen gitte områder. Visjonen er omtalt innledningsvis og avslutningsvis og er

knyttet opp mot visjonen som er vedtatt på Kirkemøtet. Dernest har dokumentet tre

hovedelementer som kan kalles hovedmål: ”1. Vi vil være tilstede i alle lokalsamfunn. 2.

Vi vil sette mennesker i sentrum. 3. Vi vil verne om alt liv”. Alle disse tre

punktene/hovedmålene har underpunkter som angir nærmere presiseringer og som kan oppfattes som delmål.

Dokumentet har også en side til med overskriften: ”Kirken i Nidaros-sammen underveis”. Der er en rekke formuleringer som begynner med ”Sammen...”

Denne oversikten er nærmest å regne som et måldokument. Den angir imidlertid kun en lang rekke ting formulert som ”Vi vil...” uten å innholdsbestemme dette noe nærmere.

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Strategidokument.</i> Nidaros bispedømme.	Uklar begrepsbruk. Omtaler både strukturer og kjerneprosesser.	Institusjonell: ”I dåpen ble vi innlemmet i Guds folk”.	Vide mål. Eks. ”gi rom for mangfold og kulturell forståelse”.	Eks. ”vitne om Jesus Kirstus lokalt og globalt”.

Dokumentet rommer samlet sett svært mye, og berører stikkordsmessig det meste av kirkens samlede oppdrag og virksomhet. Det viktigste blir kanskje da å spørre om dette overhodet kan kalles en strategi ettersom man i det store og hele lister opp mange gode intensjoner, men holder det hele på et veldig overordnet nivå og gjør lite for å prioritere dem imellom.

### **Sør-Hålogaland bispedømme**

Dokumentet presenteres som *Strategidokument 2007-2011* og har undertittelen *Ung i Vårherres verden*. Innledningsvis formuleres det slik ”Dette er det viktigste for Sør-Hålogaland biskop og bispedømmeråd nå: Bistå menighetene til å være kirke for og med barn og unge. Være en kirke preget av Jesus Kristus, i gudstjeneste, i mangfoldig livsutfoldelse, i vitnesbyrd og trosopplæring”. Dette er hva vi kan forstå som bispedømmets overordnede visjon. Dokumentet bruker ikke ”mål” eksplisitt, men det vi kan kalle de innholdsmessige målene er formulert som ”Vi vil”-utsagn.

Dokumentet har tre hoveddeler: ”1. Gudstjenestefeiring-inni kirka-mange rom! 2. Medarbeiderskap-i lag-ett legeme-mange lemmer. 3. Kirke og samfunn-leve i verden-Gå i fred. Tjen Herren med glede!”. Vi kan gjerne beskrive disse som satsingsområder. Under hver av disse er ”Vi vil”-utsagn, eksempelvis: ”Vi vil at barn og unge kan oppleve tilhørighet og identitet gjennom sin lokale kirke”. Dette kan kalles et hovedmål. Under disse, er det 3 delmål til hvert hovedmål, eksempelvis ”at barn og unge deltar aktivt med å skape og gjennomføre gudstjenester i sin kirke, sammen med voksne”.



Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Strategidokument.</i> Sør-Hålogaland bispedømme.	Uklar begrepsbruk. Omtaler både strukturer og kjerneprosesser.	Institusjonell: "Være en kirke preget av Jesus Kristus".	Vide mål. Eks. "At kirken er et sted for både nyskapende livsutfoldelse og gode tradisjoner".	Eks. "Jesus er vårt forbilde,- som han møter mennesker vil vi møte hverandre".

Dokumentet er påkostet og har en visuell profil som gjør det egnet som bispedømmets presentasjon utad, men som kanskje ikke er konkret nok til å fungere som et reelt styringsdokument innad i kirken.

### **Nord-Hålogaland bispedømme**

Dokumentet presenteres som *Strategiplan for Nord-Hålogaland bispedømme 2005-2008*. Dokumentet knytter seg opp mot den årlige virksomhetsplanen som vedtas av bispedømmerådet og henviser til denne. Samtidig henviser dokumentet til *Strategiplan for Den norske kirke*. Innledningsvis står: "Nord-Hålogaland bispedømmeråd ønsker å realisere gjeldende strategi og de satsingsområdene som prioriteres gjennom utviklingen av et verdistyrte og visjonsdrevne Nord-Hålogaland bispedømme". Det står videre at dette skal være styrende for alle tjenester og på alle nivå. Hva dette konkret innebærer er derimot ikke like eksplisitt formulert.

Under avsnittet "Kirke for fremtiden" ligger det som er beskrevet som visjon for bispedømmet. Det består av 11 overordnede punkt, som omfatter bl.a. forvaltning, omsorg, kultur, medarbeiderskap osv. Dernest er kjerneverdiene dokumentert, med understrekning av at disse skal være styrende for alle tjenester på alle nivå. Verdiene er: "Åpenhet. Tillit. Raushet. Utviklingsorientert". Videre står anført bispedømmets hovedmål som er at de skal være: "Bekjennende, Misjonerende, Tjenende, Åpen".

Videre står oppført følgende satsingsområder: "Trosopplæring, gudstjenesteliv, diakoni, Ung i kirken, samisk og kvensk kirkeliv". Under overskriften "Medarbeidere" understrekes det at "Alle må ha fokus på at vi er en kirke som arbeider for ett felles mål, uavhengig av arbeidsgiverlinjer. Dette stiller krav til alle medarbeidere om vilje og evne til samhandling og felles måloppnåelse".

Tittel	Anvendelse	Organisasjonsforståelse	Målprofil	Målkontekst
<i>Strategiplan.</i> Nord- Hålogaland bispedømme.	Bruker en del begreper, men med lavt presisjonsnivå. Omtaler både strukturelle og kjerneprosesserrelaterte mål.	Institusjonell, men med noen tydelige instrumentelle trekk. Beskriver seg selv som organisasjon, forsøker å legge føringer som alle nivå skal være forpliktet på	Vide mål. Eks. "Møte de utfordringer vi som kristen kirke stilles overfor både lokalt, regionalt og globalt"	Eks. "...stadig fornyes i troen på den treenige Gud"

Det virker umiddelbart som om man har vært opptatt av å få inn mange ”riktige” ord og begreper. Å være et verdistyrt og visjonsdrevet bispedømme høres jo overbevisende ut, men hva dette praktisk vil bety eksempelvis i forhold til prioriteringer og ressursbruk sier dokumentet lite om. Det er interessant å merke seg at dokumentet omtaler bispedømmet som en ”organisasjon” og at man skriver om å ”videreutvikle organisasjonskultur” og ”omstilling”.

For øvrig er det verd å merke seg dokumentets utsagn om at ”kjerneverdiene ...skal være styrende for alle tjenester, alt arbeid, alle engasjement og alle medarbeidere”. Spørsmålet er om man her i for stor grad forholder seg til kirken som en samlet organisasjon og beveger seg utenfor det som biskop og bispedømmeråd har myndighet til å vedta.

## **Sammenfatning av funn og kommentarer i undersøkelse, del 1:**

### **Dokumentanalyse av grunnlagsdokumenter for kirkelig virksomhet**

#### **Anvendelse**

Når det gjelder bruk av begreper i disse dokumentene viser analysen at begrepsbruken i grunnlagsdokumentene for virksomheter i Staten er presise og bærer preg av at dette er noe som er grundig gjennomarbeidet. Når det gjelder dokumenter vedtatt av Kirkemøtet og i bispedømmene må man derimot kunne si at begrepsbruken tidvis er både upresis og at en del begreper flyter over i hverandre. Dette gir seg for eksempel utslag i at det ikke alltid fremstår med tilstrekkelig tydelighet i hva som er å oppfatte som visjoner, verdier, mål, tiltak og strategier. Man kan her trekke en viss parallell til Per Holts undersøkelse som det er referert til i kap.3.2 og slå fast at klarhet i begrepsbruk representerer en betydelig utfordring når mål anvendes i denne type dokumenter.

Nå kan man i vårt tilfelle si at det i stor grad er mulig å oppfatte dokumentenes intensjoner selv om begrepsbruken spriker. Det er selvfølgelig også legitimt å reise spørsmålet om hvor presis man må forutsette at begrepsbruken skal være i slike dokumenter og hvor viktig det er å skjelne så tydelig mellom anvendelse av begreper som jeg legger opp til i min analyse. Dette vil alltid være en skjønnsmessig vurdering. Mitt poeng er at jeg tror det er krevende å operasjonalisere og anvende målene når aktørene er mange og begrepsbruken er uklar. Her mener jeg for eksempel at mange av de

dokumentene som Kirkemøtet har vedtatt tidvis har et for lavt presisjonsnivå til at de skal kunne anvendes praktisk på en god måte.

Hva gjelder anvendelse av mål og begreper i dokumentene vedtatt i bispedømmene for øvrig må de kunne sies å bære preg av at kirken er i en tidlig fase når det gjelder arbeid med mål, strategier og slike dokumenter. Forenklet kan man si at det her har blitt utarbeidet mange velmente dokumenter med mye godt innhold, men med lavt presisjonsnivå. I min gjennomgang mener jeg å ha dekning for å si at begrepsbruken er uklar i flertallet av dokumentene, med noen få unntak.

Når det kommer til skjelningen mellom mål relatert til strukturnivå eller kjerneprosessnivå fremkom det tydelig at de mest overordnede dokumentene i stor grad opererer med mål på strukturnivå, mens dokumentene vedtatt av Kirkemøtet og i bispedømmene i stor grad har sine tyngdepunkt på kjerneprosessnivå. Dette kan neppe sies å være et oppsiktsvekkende funn ettersom det er slik at det offentlige jo ivaretar mye av rammene representert ved retningslinjer og økonomiske rammer mens kirken "selv" i langt større grad må innholdsbestemme kirkens kjernevirksomhet. Når det gjelder de vedtatte dokumentene i bispedømmene skal det imidlertid bemerkes at flertallet av disse også inneholder strukturelle mål knyttet eksempelvis til rekruttering og bemanning i tillegg til de kjerneprosess-relaterte målene.

## **Organisasjonsforståelse**

I analysen av dokumentene med henblikk på å avdekke hvilken organisasjonsmessig grunnforståelse som fremtrer tydeligst i dokumentene har jeg lagt til grunn at betegnende for et instrumentelt perspektiv er betoning av sentrale begreper som planer, effektivitet, organisering og rasjonalitet, mens et institusjonelt perspektiv i større grad legger vekt på mening, demokrati og overordnede visjoner. Analysen foretas her på bakgrunn av sontringen mellom disse i kap.3.3.

Analysen gir ikke dekning for å si at det fremkommer et klart skille eller at dokumentene representerer en organisasjonsmessig grunnforståelse som er entydig. Alle dokumentene kan sies å inneha spor av begge disse grunnforståelsene. Man kan for eksempel konstatere at de overordnede tilkjenner en tydelig bevissthet om at statlig virksomhet må oppfattes som inneholdende begge disse dimensjonene.

Det man imidlertid ser er at departementets tildelingsbrev fremtrer med en betydelig grad av instrumentell grunnforståelse, særlig når mål- og resultatstyringen skal operasjonaliseres. Samtidig fremkommer at Kirkemøtets vedtatte dokumenter i stor grad

tilkjennegir en institusjonell grunnforståelse av kirken. Det samme kan definitivt sies om dokumentene som er vedtatt i de ulike bispedømmene. Av disse skiller noen bispedømmer seg ut. For eksempel fremstår strategidokumentet fra Nord-Hålogaland med tydelig instrumentelle trekk.

## **Målprofil**

Som grunnlag for denne vurderingen ligger sontringen mellom ”spisse” mål som spesifikke/kvantifiserbare og ”vide” mål som mer åpne med rom for individuelt ulike betoningar som redegjort for i kap.3.6. Dokumentene fremtrer ikkje på en slik måte at man skarpt kan skjelne mellom dokumenter som har spisse mål og dokumenter som har vide mål. Noen tydelige tendenser er imidlertid mulig å spore. De spisse målene som er å finne er i all hovedsak relatert til virksomhetens strukturnivå. Bemanningssituasjonen i kirken er et eksempel på dette der det presiseres tydelige mål relatert til for eksempel geistlig betjening. Når virksomhetens kjerneprosesser er beskrevet, må målene relatert til dette i all hovedsak kunne beskrives som vide målsetninger. Derav følger også at Kirkemøtets vedtatte dokumenter stort sett uten unntak har vide målformuleringer. Det samme gjenfinnes også i dokumentene fra bispedømmerådene hvor vide målsetninger også der er gjennomgående.

På den ene siden kan man si at disse funnene langt på vei tilkjennegir at kirken foreløpig i sine målsetninger ikkje har underlagt seg en ukritisk målstyringsmetodikk med spisse målsetninger. Den andre siden av saken knytter seg imidlertid til en vurdering av hvorvidt målsetningene blir så omfattende, universelle og vage at de danner et for svakt grunnlag for ledelse og prioriteringer. Når man betrakter dokumentene vedtatt i bispedømmene sett under ett kan det være grunn til å spørre om det i det hele tatt har vært foretatt tydelige prioriteringer av reell betydning eller om man har forsøkt å favne så mye at man i realiteten har utformet dokumenter med liten praktisk verdi og betydning.

## **Målkontekst**

I dokumentanalysen fremkommer ikkje funn som gir grunnlag for å hevde at det eksisterer en manglende respekt eller forståelse for kirkens konstituerende karakter i utformingen av mål og strategier. Tvert imot vil jeg ut fra dokumentene mene at det fremkommer tydelig hva som er virksomhetens kjerne og grunnleggende verdier. Dette betyr ikkje at jeg mener en slik vurdering og diskusjon er uten relevans, men jeg tror

avveininger relatert til anvendelse og kontekst i større grad aktualiseres i den praktiske anvendelsen av mål- og resultatstyring og ikke minst i hvor stor grad et fokus på mål og resultater over tid kan bidra til å endre både kirkens grunnforståelse og konstituerende karakter.

## Øvrige kommentarer

Et vesentlig spørsmål som aktualiseres i analysen av disse dokumentene er spørsmålet om grad av forpliktelse som ligger i dokumentenes innhold. For noen av disse dokumentene er dette veldig tydelig, særlig hva gjelder overordnede dokumenter relatert til *Kirkelovens* bestemmelser og føringer knyttet opp til kirkens ansvar som del av statlig forvaltning. Spørsmålet om forpliktelse og hvem dokumentene egentlig gjelder for blir imidlertid betydelig mer aktualisert når det gjelder Kirkemøtets vedtatte dokumenter og dokumenter vedtatt av bispedømmerådene.

I noen tilfeller fremkommer det veldig klart hvem som er adressat for dokumentene. Noen av bispedømmerådene har også vært tydelige på å fremheve at de vedtatte dokumentene i hovedsak omfatter tilrettelegging og oppgaver knyttet til biskop og bispedømmeadministrasjon. I flertallet av dokumenter fra bispedømmerådene fremstår dette derimot relativt uklart, og i stor grad berører dokumentene arbeid som utføres lokalt i menighetene. Når det i flere dokumenter brukes formuleringer som ”vi ønsker” uten å presisere hvem dette ”vi” er utfordrer dette den grunnleggende forståelsen av hva en biskop og et bispedømmeråd faktisk har myndighet til å fastsette som forpliktende mål for menighetene lokalt.

Jeg vil også på bakgrunn av dokumentenes utforming stille spørsmål ved bruken av ”strategidokument” som benyttes i stor utstrekning. For det første må man stille spørsmål ved om bispedømmerådene i forholdsvis stor utstrekning har formulert strategier som ikke bare omhandler eget virksomhetsområde, men også virksomheten på menighetsnivå, et nivå der bispedømmerådet etter *Kirkelovens* bestemmelser har en begrenset myndighet.

Den andre grunnen til å problematisere bruken av en slik betegnelse er at flertallet av disse dokumentene ikke kan sies å inneholde strategier, men snarere mål og visjoner. Noen av bispedømmerådene har da også kalt sitt dokument for ”visjonsdokument”. Dette er etter min oppfatning en mer presis beskrivelse av dokumentenes innhold og som kanskje flere burde ha benyttet seg av. Alternativt ville man i større grad ha måttet utforme reelle strategier som faktisk hadde gitt retningsgivende føringer for prioriteringer

og planer for hvordan man skulle nå de fastsatte målene. Slike presiseringer og tydelige strategier er det få av dokumentene som inneholder.

## **5.2.0 Undersøkelse, del 2:**

### **Intervjuer med et utvalg ledere i kirken**

Innledningsvis i denne delen vil jeg gjøre rede for tjenesteordninger for biskop, prost og menighetsprest ettersom det er disse som avklarer den enkeltes leders ansvar og myndighetsområde i kirken:

#### ***Tjenesteordning for biskop***

Dokumentet er fastsatt ved kongelig resolusjon 06/1997 med senere tilføyelser. Dokumentet definerer biskopens ansvar og myndighet, tjenestefunksjoner og tjenestevilkår. Der mål som begrep eksplisitt er brukt er i forbindelse med tjenesteordningens §2 som understreker biskopens ansvar for ledelse av prestatjenesten og for samordning med virksomheten i de kirkelige rådene. I den forbindelse står det: ”Biskopen er forpliktet på de mål og strategier som er fastsatt for virksomheten i Den norske kirke, og skal støtte opp om tiltak som fremmer disse”. For øvrig kan man si at §1 som omhandler biskopens ansvar og myndighet i sak omhandler mål selv om begrepet ikke brukes eksplisitt. Der står blant annet det som kan oppfattes som et grunnleggende mål for tjenesten som biskop: ”Biskopen skal gjennom forkynnelse og sakramentsforvaltning ta vare på den apostoliske lære etter Guds ord og vår kirkes bekjennelse, fremme og bevare enheten i Guds kirke og rettlede og oppmuntre bispedømmets menigheter, kirkelig tilsatte og øvrige medarbeidere.”

Andre deler av biskopens ansvarsområde som kan sies å dreie seg om mål selv om det ikke er eksplisitt omtalt dreier seg om å sørge for at ledige prosteembeter blir betjent, at gudstjenester bli forordnet og at biskopens tilsyn ivaretas både i relasjon til prestene, vigslende medarbeidere og bruk av kirkene. Dokumentet berører både strukturer og kjerneprosesser, men oppfattes i stor grad å definere rammene for biskopens ansvarsområde og har på den måten et tyngepunkt på det strukturelle.

Når det gjelder instrumentell eller institusjonell organisasjonsforståelse, kommer begge dimensjonene til uttrykk i dette dokumentet. Det instrumentelle kommer tydelig til uttrykk, bl.a. i §18 gjennom påpekningen av at biskopen er embetsmann og forpliktet på

de regler som til enhver tid gjelder for statlige embetsmenn i forvaltningen. Det institusjonelle kommer tydeligere til uttrykk for eksempel i §1 der det vektlegges elementer som "ta vare på den apostoliske lære", "fremme og bevare enheten i Guds kirke" og "sørger for den nødvendige samordningen med de kirkelige rådenes virksomhet".

### ***Tjenesteordning for prost***

Dokumentet er fastsatt ved kongelig resolusjon 04/2004 med senere tilføyelser. Dokumentet definerer prostens ansvar og myndighet, tjenestefunksjoner og tjenestevilkår.

I likhet med det som gjelder i tjenesteordning for biskop er det bare et sted mål eksplisitt er nevnt i tjenesteordningen, nemlig i §2: "Prosten er forpliktet på de mål og strategier som er fastsatt for virksomheten i Den norske kirke og i vedkommende bispedømme, og skal støtte opp om tiltak som fremmer disse". Samtidig må det også i dette dokumentet kunne sies at mål indirekte er omtalt i forbindelse med prostens ansvar og oppgaver. Et eksempel er prostens ansvar for å ivareta arbeidsgivers styringsrett. Et annet eksempel er i §5 der det står følgende: "Prosten skal se til at prestene i prostiet forvalter Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved at de etter gjeldende regler a)holder forordnede gudstjenester og forretter kirkelige handlinger, b)deltar i utførelsen av dåps- og konfirmasjonsopplæring, c)utøver sjelesorg og veiledning, går med dødsbud, reiser i soknebud og også ellers besøker syke i soknene og d)utfører forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid". For øvrig understrekes i §6 prostenes ansvar for nødvendig samordning mellom prestetjenesten og de kirkelige rådenes virksomhet.

Det er for øvrig slik at prostene i hht §12 også er underlagt tjenesteordning for menighetsprester "så langt den passer" uten at denne avgrensningen er nærmere presisert.

### ***Tjenesteordning for menighetsprest***

Dokumentet er fastsatt ved kronprinsreg. resolusjon 10/1990 med senere endringer i 1992, 1999 og 2004.

Dokumentet definerer menighetsprestens ansvar og myndighet, tjenestefunksjoner og tjenestevilkår. Som menighetsprest regnes sokneprest, prostiprest og kapellan.

Tjenesteordningen gjelder også andre ordinerte prester "så langt den passer" uten at dette er nærmere presisert.

Mål er ikke omtalt eksplisitt i noen del av tjenesteordning for menighetsprester. Den forpliktelse som legges på proster og biskoper om lojalitet overfor mål og strategier som er vedtatt inngår altså bemerkelsesverdig nok ikke i tjenesteordning for menighetsprester.

For øvrig kan vi også i denne tjenesteordningen snakke om implisitte eller indirekte omtalte mål. For eksempel betones i §2 prestens ansvar for "å forvalte ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å a)holde forordnede gudstjenester og forretter kirkelige handlinger, b)utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring, c)utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke og d)utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid".

Det angis at presten "skal også utføre andre gjøremål som er eller måtte bli pålagt ved lov eller bestemmelse av Kongen eller departementet".

I §7 står at: "Forrettende prest har ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger". I §10 står at: "I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten". Det er for øvrig også anført at "Soknepresten leder prestatjenesten.....og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet".

## Beskrivelse av intervjuene:

Jeg foretok seks intervjuer av rundt en times varighet hver.

Utgangspunktet for intervjuene var å foreta en temasentrert analyse<sup>62</sup> på basis av de metodoske overveielser som jeg har redegjort for i kap.4.

I min bearbeiding av data etter intervjuene foretok jeg derfor raskt en kategorisering av data på basis av intervjuguidens 4 hoved-områder:

### 1. Oppfattelse

Hvordan oppfatter du at mål for den norske kirke fastsettes og fremstår?

### 2. Anvendelse

Hvordan opplever du at disse målene danner grunnlag for ledelse og lederskap?

### 3. Grunnlagstenkning

Hva tenker du om anvendelse av mål- og resultatstyring i kirkelig arbeid?

### 4. Strategidokumenter

Hvordan ble strategidokumentet i deres bispedømme utformet i foregående periode, og hva er din vurdering av dette dokumentets praktiske betydning i den perioden som nå er tilbakelagt?

<sup>62</sup> Jf Jakobsen, 2000 :175



I omtalen videre legger jeg følgende forkortelser til grunn:

Kirkemøtet	KM
Biskop	B
Bispedømmerådet	BDR
Menighetsrådet	MR

## Intervjuenes innhold med fokus på oppfattelse av mål

Respondent	Hvordan blir målene utformet?	Er målene tydelige?
Biskop A	-Hovedmål blir til på KM. Disse forplikter B og BDR. -Det store spørsmålet blir: Hvordan skal dette se ut hos oss?	-Det er klart hva målet egentlig er: Å skape disipler. -Det er vanskelig å få målene spisse nok. Vi prioriterer ikke i kirken, vi vil alt. -Begrepene blir fort uklare: Når har vi formulert et mål og når har vi formulert et middel?
Stiftsdirektør A	-Mange gode hensikter kjemper om plass i KM sine vedtak. -Det er en dynamikk mellom KM og BDR. -I prosessen rundt fastsettelse av mål får mange lov til å uttale seg, resultatet kan bli uklart og vanskelig å forholde seg til. -På MR-plan er man opptatt av å fastsette konkrete målsetninger.	-Våre mål er vage og skal være fryktelig omfattende, de blir dermed lett litt ulne og vasne.
Prost A	-De evige mål er gitt, dette vanskeliggjør egentlig begrunnelsen for ytterligere mål. -KM vedtak er i beste fall retningsgivende. -Hvordan målene blir til avhenger veldig av hvilket mandat de har som skal beslutte det. -BDR havner fort i kategorien "velmente råd" ut fra det KM har vedtatt.	-Problemet er ikke at vi setter oss for konkrete mål, men at vi setter oss for mange mål. -Noen ganger skulle vi ha vært mer djerve. -Hvem setter man egentlig mål for? Setter man mål for andre enn de man har myndighet over fungerer det ikke.
Biskop B	-Prinsipielt sett fastsettes målene demokratisk gjennom representasjon, de kunne allikevel vært mer forankret i menighetenes behov. -KM og BDR vedtar mål, og vi ønsker at menighetene skal legge seg tett opptil disse, men ut fra sine egne behov.	-KM har en utfordring i at ikke omfanget blir for stort. -Det er viktig med realisme slik at det er mulig å gjennomføre det som blir vedtatt.
Stiftsdirektør B	-Det er en utfordring at ikke KM prioriterer i stor nok grad. -Når KM vedtar skal alle ha sine hjertesaker i alt.	-Det er en utfordring å få ting til å henge sammen ettersom det mangler en feller "bedriftskultur" og man har et verdigrunnlag som spriker i alle retninger.
Prost B	-Noen mål vedtas tydelig, andre blir til mer eller mindre tilfeldig.	-Noe er pengemål og noe er innholdsmål.

## Kommentar/analyse:

Intervjuene avdekket på dette området en relativt bred konsensus i forhold til kirkens overordnede mål, både hva gjelder kirken som sådan med oppdraget fra Jesus om å gå ut og gjøre alle folkeslag til disipler og i forhold til Kirkemøtet som vedtar mål i kraft av å være kirkens øverste demokratisk valgte organ.

Respondentene berørte i stor grad det faktum at det kan være utfordrende at kirken har for mange og for vage mål, noe som gjør det vanskelig å prioritere. Relatert til betraktningen av mål som vide eller spisse, kan man kanskje her si at kirken har en større

utfordring ved at målene er for mange og for vide enn at de er for spisse. At det i en slik kontekst kan være krevende å praktisere mål- og resultatstyring er et element jeg vil komme nærmere tilbake til.

En annen faktor som ble påpekt er at kirken på mange måter kan sies å ha to typer mål. En av respondentene beskrev det som "pengemål" og "innholdsmål" noe som korresponderer nært med den tidligere sontringen mellom mål relatert til strukturer og mål relatert til kjerneprosesser.

Et gjennomgående tema var respondentenes påpekning av at begrepsbruken i forbindelse med kirkens mål er både utflytende og uklar. Et vesentlig moment er det som berører målenes funksjon relatert til kirkens struktur. En av respondentene påpekte at kirken på dette området ikke har noen enhetlig kultur. En annen respondent stilte også spørsmål ved hvorvidt Kirkemøtets vedtak kan sies å være forpliktende overfor menighetene i det hele tatt. Det er ingen tvil om at mål fastsetts på ulike nivå i kirken. Det store spørsmålet blir i hvilken grad noen mål er overordnet og forpliktende for fastsettelsen av andre mål eller om hvert nivå for så vidt står fritt til å vurdere dette på selvstendig grunnlag. Formelt sett er det slik at Kirkemøtets vedtak forplikter biskop, bispedømmeråd og prost. Vedtakene forplikter imidlertid etter *Kirkeloven* verken menighetsprest eller menighetsråd. Noen vil kunne kalle dette en systemsvikt eller mangel på konsistens i organisasjonsstrukturen. Andre vil trekke frem at dette nettopp understreker at kirken ikke er en tradisjonell organisasjon eller bedrift, men at den kan lignes med en organisme der enhetene henger sammen, men samtidig har et selvstendig ansvar og myndighetsområde. Uansett er dette noe man må være oppmerksom på, både som en ledelsesutfordring i kirken, og ikke minst relatert til vurderingen av mål- og resultatstyring som modell og metode.

## Intervjuenes innhold med fokus på anvendelse av mål i utøvelse av ledelse

Respondent	Mål som grunnlag for ledelse	Øvrige kommentarer
Biskop A	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ledelse med ansvar for mål forutsetter handlingsrom.</li> <li>-Prostene er bindeledd mellom BDR og MR, men dette er krevende.</li> <li>-Å være prost er ikke å utforme mål, men å være forpliktet på dem.</li> <li>-Strategisamling med MR på visitas er viktig, den bidrar til å sy sammen biskopens paroler med menighetens virksomhet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Den som har en biskops ansvar må også få strukturer som gjør det mulig å gripe inn.</li> <li>-Prosterollen er krevende ettersom de er ledere innen en viss begrenset ramme.</li> <li>-Strategier legges ikke i noe organ der prostene sitter.</li> </ul>
Stiftsdirektør A	<ul style="list-style-type: none"> <li>-B og BDR løfter målene.</li> <li>-Gjennom å konkretisere målene fra KM ansvarliggjøres BDR i sin virksomhet.</li> <li>-Det er stor grad av sammenfall mellom KM vedtak og BDR vedtak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prostene vil gjerne være mer involvert i utforming av mål og strategier og har nok ikke fått stor nok plass i dette arbeidet frem til nå.</li> </ul>

	-Prostene samordner sentrale mål og lokale beslutninger. -Effekt av målene forutsetter midler til gjennomføring.	
Prost A	-Mål griper både inn i strukturer/arbeidsgiverforhold og i det innholdsmessige. Mål har størst mulighet til å lykkes hvis de kobles til prioritering av ressurser. -Så lenge det lages så ordrike mål har det liten betydning for min prostetjeneste. -Jo mer umiddelbar sammenheng mellom de som fastsetter mål og de som skal utføre, jo bedre.	-Rammene står ikke i forhold til målene.
Biskop B	-BDR er forpliktet på mål fra KM. -Mål brukes som strategisk verktøy i forbindelse med visitaser. -Mål må brukes på menighetsnivå for å ha nytte. -Det er et viktig ledelses-ansvar å spørre: Hva gjør vi med det vi ser?	-Har vi kraft og fokus nok til å gjøre noe med det vi ser?
Stiftsdirektør B	-Forpliktelsene på mål i kirken er svakere enn i mange andre virksomheter. -KM burde i større grad prioritere. -Menighetene har ikke redskaper til å utøve sin myndighet og kan dermed bli sittende igjen med mål uten midler til gjennomføring.	-Troen representerer et kompliserende element. -Hva representerer egentlig topp og bunn i den kirkelige struktur? -Det er en utfordring at de som sitter på KM tenker på seg selv som KM og ikke som de BDR som faktisk skal følge opp det som blir vedtatt.
Prost B	-Noen mål er klare, andre er uklare. -Det er krevende som prost å være forpliktet på nivået over mens nivået under ikke er forpliktet. -Man må utføre en slags "dialogisk ledelse". -Jeg føler meg litt skviset. -Vi faller fort tilbake i en form for regelstyring, eks. "slik pleier vi å gjøre". -Blir man leder eller administrator?	-Regel-verdenen kan være ganske fristende -Det kan være noe her å selvstendigjøre prestene.

## Kommentar/analyse:

Som jeg berørte i foregående avsnitt om oppfattelse av mål, reiser kirkens struktur og målutvikling spørsmål som i høy grad berører anvendelsen av mål som ledelsesverktøy. Strukturelle uklarheter og avgrensninger i forhold til hva som skal være forpliktende for hvem utfordrer en generell tenkning omkring anvendelse av mål i en tradisjonell organisasjon der myndighetslinjene ovenfra og nedover ofte er langt klarere definert enn hva som er tilfelle i kirken.

Et av spørsmålene som ble reist av en av respondentene var: "Hva representerer egentlig topp og bunn i den kirkelige struktur?" Svaret er for så vidt gitt all den tid det er fastsatt i *Kirkeloven* at menigheten er den grunnleggende enheten i kirken. Et viktig spørsmål blir da hvordan den enkelte menighet da skal forholde seg til de overordnede målene som vedtas. Prinsipielt kan man selvfølgelig si at de som vedtar overordnede mål på Kirkemøtet gjør dette på vegne av menighetene ettersom de er demokratisk valgt av kirkens egne medlemmer og av kirkens egne råd. Samtidig vet man i praksis at bevisstheten omkring dette ikke nødvendigvis alltid er så stor eller at opplevelsen av dette ikke alltid samsvarer med prinsippene.

En praktisk vurdering av dette som ble betont sterkt av en prost var betydningen av nærhet mellom fastsatte mål og de som faktisk skal arbeide med å gjennomføre dem. Det var her ikke vanskelig å registrere den smule frustrasjon over overordnede mål som proster og menighetsråd stadig oftere opplever at kommer "ovenfra".

Ledelsesmessig vurdert er rollen som prost krevende. Dette kom frem ikke bare fra prostene selv, men også fra biskop og stiftsdirektør. Det å være forpliktet på noe over seg uten å kunne pålegge den samme forpliktelsen nedover er en krevende øvelse, noe prostene tydelig gav uttrykk for.

For øvrig gav biskopene uttrykk for at deres ledelse relatert til overordnede mål i særlig grad blir aktualisert ved biskopenes visitaser. Jeg opplevde dette som det klareste uttrykk for den praktiske anvendelsen av målene og at dette blir gjennomført i stor grad. Det ble også poengtert at ledelse i retning av mål hadde størst mulighet for å lykkes når målene var knyttet til ressurser. Det er innenfor kirkelig virksomhet senere år vedtatt noen reformer og satsingsområder som har blitt tilført "friske" midler. Det er imidlertid også satsingsområder som ikke har blitt tilført denne type midler, men som har blitt forutsatt løst innenfor eksisterende økonomiske rammer. Opplevelsen av dette har vært krevende ettersom de økonomiske rammene for virksomheten er under betydelig press i utgangspunktet. Man kan i den forbindelse fastslå det naturlige faktum at motivasjonen for å ta imot mål og planer "ovenfra" har vært langt større når disse har medført tildeling av midler enn når disse har vært forutsatt løst med de midlene man har fra før.

## Intervjuenes innhold med fokus på grunnlagstenkning omkring anvendelse av mål- og resultatstyring i kirkelig virksomhet

Respondent	Mål- og resultatstyring, muligheter	Mål- og resultatstyring, begrensninger	Øvrige kommentarer
Biskop A	-Vi har nytte av å evaluere virksomheten, det store spørsmålet blir: Hva skal kriteriene være?	-Det kvantifiserbare treffer ikke kirkens egenart. -Jeg er lei av strategioverveielser uten at vi får gjort noe, jeg vil heller gjøre noe enn å tenke så fælt på dette. -Når vi har knappe ressurser vipper det over når arbeid med dette tar så mye tid. -Departementets mål er ubrukelige.	-Dagens rapporteringshysteri ligner ingen ting. -Brukerundersøkelser og den slags har ofte et kritisk blikk som demper det positive og sprer mismot.
Stiftsdirektør A	-Det utfordrer BDR til å gjennomtenke virksomheten og gjøre prioriteringer. -BDR utfordres til hvordan man vil bruke sine ressurser.	-Hva måler man egentlig, det som skjer i menigheten eller det som skjer i regi av BDR? -Svarer vi egentlig for resultater som vi ikke har påvirkningsmulighet eller ansvar for? -Hva henger egentlig sammen med hva, er premissene for påvist kausalitet for svake?	-Vi har vel egentlig drevet med dette hele tiden, men akkurat nå kaller vi det målstyring.
Prost A	-Den meste spennende arenaen å tenke mål og resultatstyring er hos prostene og menighetene. -Det kan være motiverende å	-Vi kan styre mer gjennom grunnleggende verdier enn gjennom mål. -Alt kan ikke måles.	-Så lenge vi er i systemet må vi akseptere statsforvaltningens styringssystem. -I kirkelig sammenheng må vi hold to tanker i hodet på en

	se at vi oppnår ting. -Å vurdere måloppnåelse er ikke noe problem så lenge vi er bevisst begrensningene.		gang, og vi må aldri glemme at de viktigste verdiene ikke kan måles i tall.
Biskop B	-Jeg liker mål- og resultatstyring. -Det sørger for at man ikke unngår de forpliktelsene som ligger i målene som er satt. -Krav fra departementet hjelper oss til å sette fokus.	-Det er viktig med bevissthet på tall, men tall må alltid sees opp mot noe annet.	-Vi har innført grundige rapporteringsrutiner. -Det handler ikke om å være "tallridere", men om å ha et gjennomtenkt forhold til hva tallene kan si oss. -Ikke alle prostene har vært like positive.
Stiftsdirektør B	-Vi har hatt stor nytte av å jobbe med statistikk. -Resultatindikatorer kan hjelpe oss til å se hva vi skal prioritere.	-Resultatindikatorer må alltid utfylles. -Vi må tenke en 2-delning: Gi keiseren hva keiserens er og som kirke ivareta det øvrige.	-Vi må alltid spørre oss: Kommer det evangeliet til gode? -Kirken er ingen bedrift, men et kirkesamfunn. Det er allikevel grunn til å spørre om vi mer og mer nærmer os en bedrift med arbeidsavtaler, måldokumenter osv.
Prost B	Kan ha nytte under forutsetning av at vi stadig må spørre om hva vi egentlig måler.	-Fokus for arbeidet endres. -Målstyring kan i realiteten bli en ny form for regelstyring med stadig økt rapportering, økt administrasjon osv. -Rapporteringsverktøyet kan bli et mål i seg selv der ros fra departementet og det å være "flink" blir et mål i seg selv. -Kontroll-oppgaven blir veldig viktig.	-Det er en fristelse å gå fra mål til regler, for det er så mye enklere å forholde seg til. -Viktig å stadig spørre: Er det dette vi egentlig skal gjøre, og hva har vi egentlig oppnådd?

### Kommentar/analyse:

Når det gjelder vurderingen av mål- og resultatstyring i kirkelig virksomhet var det en forholdsvis stor grad av enighet om at en slik tilnærming til en viss grad kan være nyttig både som en hjelp til å kunne evaluere og prioritere. Det fremkom imidlertid en betydelig divergens bispedømmene imellom relatert til i hvilket omfang og på hvilke områder man skal innføre en slik metode. Det er interessant å registrere at ikke minst de to biskopene vurderte dette svært ulikt. Den ene var veldig positiv og anså dette for å være et nyttig ledelsesverktøy. I dette bispedømmet ble en slik tilnærming brukt aktivt, og biskopen selv uttrykte at de fastsatte målene var av stor betydning, ikke minst relatert til biskopens visitaser. Også prostene ble i dette bispedømmet i stor grad involvert en slik tilnærming.

I dette bispedømmet uttrykte også stiftsdirektøren at man hadde nytte av å arbeide ut fra en slik modell, dog med en noe tydeligere påpekning av at modellen begrensninger, at den må utfylles og at man ikke ukritisk må underlegge seg alle dens premisser. Stiftsdirektøren reflekterte omkring hvorvidt kirken over tid har utviklet seg mer i retning av å fungere som en "bedrift". Det kan i den forbindelse være nærliggende å trekke en linje til den tidligere differensieringen mellom en instrumentell og institusjonell organisasjonsforståelse. Interessant er det også å merke seg at prosten i dette

bispedømmet ikke delte begeistring for mål- og resultatstyring i samme grad og påpekte faren for at mål- og resultatstyring kan medføre at fokus for virksomheten i realiteten flyttes. Prosten trakk frem at et rapporteringsverktøy i verste fall kan bli et mål i seg selv, der man kan bli for opptatt av å være ”flink”. Prosten påpekte også det faktum at mål- og resultatstyringen krever mye ressurser i seg selv og at et sterkt fokus på mål og rapporteringsrutiner i praksis kan oppleves som en ny form for regelstyring med rigide systemer og rapporteringskrav.

I det andre bispedømmet uttrykte biskopen en grunnleggende skepsis mot metodens anvendelse, og argumenterte i den forbindelse særlig ut fra kirkens egenart. Biskopen beskrev resultatindikatorer fastsatt av departementet som ubrukelige for kirken. Relatert til de kontekstuelle utfordringene vi har drøftet tidligere, var det med andre ord tydelig at denne biskopen oppfattet det som svært utfordrende når metode her møtte kontekst. Biskopen reflekterte også over ressursbruken og uttrykte frustrasjon over hvor mye tid som gikk med til å utvikle strategidokumenter og innføre rutiner basert på en slik modell. Biskopen mente at man fremfor å bruke så mye tid på å utvikle strategier rett og slett burde gjøre noe.

Stiftsdirektøren i dette bispedømmet hadde et noe mer nyansert syn på saken og mente metoden er av en viss nytte for å kunne prioritere ressursene på en så god måte som mulig. Vedkommende stiftsdirektør anførte imidlertid at metoden har en svakhet relatert til kausaliteten mellom hva man måler og hva man faktisk har ansvar for. Spørsmålet om utvalg av måle- og resultatindikatorer blir avgjørende i forhold til dette. Stiftsdirektøren fremhevet det strukturelt krevende i at biskop og bispedømmeråd skal rapportere for resultater ute i menighetene som de formelt sett verken har myndighet over eller ansvar for. At man rapporterer på forvaltning av midler og bruk av egne ressurser er en real sak, men at man også skal rapportere og gjøres ansvarlig ut over dette mente stiftsdirektøren representerte en svakhet eller brist i systemet. Prosten i dette bispedømmet uttrykte at det mest spennende nivået å vurdere mål- og resultatstyring på er prosti- og menighetsnivået. Prosten var også opptatt av at ikke alt kan måles og at grunnleggende verdier er langt viktigere å styre etter enn mål og resultater i kirkelig virksomhet.

## Intervjuenes innhold med fokus på strategidokumentenes tilblivelse og praktiske nytteverdi

Respondent	Strategidokument, tilblivelse	Strategidokument, nytteverdi	Øvrige kommentarer
Biskop A	-Det har vært arbeidet mye med administrativt og i BDR. -Prostene og andre kommenterte det før det ble endelig vedtatt av BDR.	-Har blitt sendt til alle MR og brukt på alle kurs. -Har dokumentet hatt betydning? Ja, jeg tror det har betydd noe.	-Innholdet kan ha vært litt tungt tilgjengelig.
Stiftsdirektør A	-Vi har brukt mye tid på utarbeidelse, noen mener vi har brukt for mye tid. -Vi ser nå at prostene kunne ha vært tyngre inne i prosessen rundt utarbeidelsen.	-Det har utfordret BDR til å gjøre prioriteringer. -Vi håper effekten av dokumentet står i forhold til tiden som er brukt på utarbeidelse. -Har dokumentet hatt betydning? Ja, jeg tror dokumentet har vært viktig.	-Begrepsavklaringer er viktig å jobbe videre med slik at det fremstår tydelig hva som er mål, hva som er tiltak osv. -Hvis man ikke bruker nok tid på et slik dokument, kan det bare bli bortkastet tid.
Prost A	-Prostene har ikke vært tydelig nok inne i denne prosessen.	-Trosopplæringen er det beste eksemplet på at vedtatte formuleringer får betydning. Det avgjørende var at det her også fulgte ressurser med. -I beste fall ble planen et oppslag på lunchrommet. -Har dokumentet hatt betydning? Nei, jeg tror ikke det hadde betydd så mye om det ikke hadde fantes.	-Er BDR et strategiorgan overhodet? -BDR bør være lydøre overfor signalene som kommer nedenfra. -Personalet på bispedømmekontoret bør primært være inspiratorer.
Biskop B	-Planen ble arbeidet med på stabsdag, tatt opp med prostene, i møte med fagforening og kirkevergene, i ungdomsrådet og i BDR 2 ganger. -Målet var å få til et dokument på 1 side.	-Planen har vært i bruk fra første dag. -Planen brukes strategisk i forbindelse med alle visitaser. -Prostenes årlige rapporter legges opp ut fra planens innhold. -Har dokumentet hatt betydning? Ja.	-Dokumentet bidrar til å styrke tilhørigheten til den kristne tro.
Stiftsdirektør B	-Flest mulig ble engasjert i utarbeidelsen.	-Strategidokumentet er et tilbud til menighetene når de skal lage sine egne planer, hjelpe dem til å se helhet og få ting til å henge sammen. -Visitaset legges opp ut fra dokumentets innhold. -Har dokumentet hatt betydning? Ja, i den grad man har jobbet med det, det kommer ikke av seg selv.	-Vi opplever at menighetene er takknemlige for å få hjelp til å arbeide med dette, så kan de selv prioritere ut fra sine lokale forhold.
Prost B	-Prostene var involvert og utformingen var demokratisk og bredt forankret.	-Dokumentet ble sendt til alle menighetene. -Dokumentet har i beste fall fungert som en idebank. -Har dokumentet hatt betydning? Jeg tror egentlig ikke det har utgjort noen stor forskjell.	-Det er en utfordring at menighetene ikke er forpliktet på denne type dokument. -MR lager sine egne planer. -Det er når det myndige lekfolk lager planer selv at motivasjonen blomstrer.

### Kommentar/analyse:

Det fremkom en relativt stor grad av konsensus omkring vurderingene av strategidokumentenes tilblivelse. I det ene bispedømmet fremkom det at prosessen i forbindelse med utarbeidelse hadde vært enda bredere forankret enn i det andre bispedømmet. Man hadde i begge bispedømmer gjort seg noen erfaringer rundt

tilblivelsesprosessen forrige gang og var opptatt av å forankre dokumentet enda bedre når et nytt nå skulle utarbeides.

Hva gjelder nytteverdien av disse dokumentene fremkom store variasjoner, både tjenestegruppene imellom og bispedømmene imellom. Oppfatningen av nytteverdi ble uttrykt aller tydeligst i bispedømme B. Biskopen i bispedømme A var mer moderat i sin oppfatning av nytteverdien og uttrykte som tidligere nevnt at det brukes for mye tid på utarbeidelse av planer fremfor den jobben som faktisk skal gjøres.

Det som imidlertid etter min oppfatning er aller mest interessant er den ulike vurderingen av nytteverdi som fremkommer mellom biskop/stiftsdirektør på den ene siden og prost på den andre siden. Forenklet sagt uttrykker biskop/stiftsdirektør at dette dokumentet har vært viktig, mens prostene uttrykker direkte at det etter deres vurdering ikke ville ha spilt så stor rolle om dokumentene ikke hadde blitt utarbeidet i det hele tatt. Hva grunnene til dette kan være vil jeg komme tilbake til i kapittel 6.

For øvrig var det interessant å registrere den ene stiftsdirektørens understrekning av at strategidokumentet er et "tilbud" til menighetene når de skal lage sine egne planer og at menighetene er takknemlige for at de på en slik måte får hjelp til å utvikle egne planer med lokale prioriteringer. Nå inneholder ikke min undersøkelse funn fra menighetsnivå, så i hvilken grad dokumentet oppleves som tilbud eller pålegg fra menighetenes side gir ikke undersøkelsen grunnlag for å si noe om. Dersom det faktisk fungerer slik at det oppfattes som et tilbud, fremstår dette imidlertid som en ryddig og god modell med respekt for lokal beslutningsmulighet. Prostene var også veldig opptatt av planers lokale forankring og gav uttrykk for at det som vedtas lokalt i stor grad utløser både motivasjon og arbeidsglede.

### **5.3.0 Undersøkelse, del 3: Gjennomgang av tidligere undersøkelser**

#### **5.3.1 *Prosten som leder***

Undersøkelsen *Prosten som leder* ble gjennomført av Tormod Stene Hansen i 2007. Av landets 106 proster har 77 respondert på undersøkelsen. Undersøkelsen tar sikte på å kartlegge hvilke forventninger til prosterollen som gjenspeiles i tjenesteordningen og andre dokumenter. Undersøkelsen analyserer dernest



hvilke ledelsesmessige dimensjoner som gjenspeiles i prostenes utøvelse av lederskap i lys av Adizes lederteorier. Undersøkelsen tar også sikte på å avdekke utviklingslinjer i prostenes funksjon gjennom siste tiår for å se om det har foregått et skifte av fokus og vektlegging når det gjelder prostenes ulike oppgaver.

### **Undersøkelsens funn med særlig fokus på måldimensjonen:**

Undersøkelsens for vår del mest interessante dimensjon er å se hvorledes prostene vektlegger sin ledelsesutøvelse. Stene Hansen har undersøkt dette i lys av Adizes "PAIE-modell". I følge denne er det lederens "produsent"-funksjon som i hovedsak dreier seg om å sette mål og drive frem disse.

Stene Hansen gjør en rekke interessante funn i sin undersøkelse. Jeg har trukket ut følgende som særlig relevante her:

#### **1. Prostene tillegger de ulike dimensjonene av ledelse følgende prioritet (s.47):**

1. Integrator. 2. Produsent. 3. Entreprenør. 4. Administrator

**2.** Selv om prosten vurderer viktigheten av oppgaver som beskrevet ovenfor, gjenspeiles ikke dette nødvendigvis i forhold til bruk av tid. Selv om produsentrollen er rangert som viktig, brukes ikke nødvendigvis så mye tid på denne funksjonen som viktigheten skulle tilsi (s.72).

**3.** Proster med kortere tjenestetid og i tettbygde strøk vektlegger produsentrollen i større grad enn sine eldre kolleger og kolleger i spredtbygde strøk (s.70)

**4.** Prostenes noe avmålte holdning til strategiarbeid kan skyldes uavklarte roller mellom kirkeverger og proster (s.72)

**5.** Stene Hansen stiller spørsmål ved om årsaker til at proster legger mindre vekt på oppgaver som er mål- og oppgaveorienterte kan være (s.75):

- Kirkens todelte struktur og samhandlingen mellom disse?
- For lite fokus på kirkens oppdrag, mål og oppgaver?
- At prostene mangler nødvendig kompetanse rettet mot strategiarbeid og målstyring til å kunne ivareta disse oppgavene?

6. Stene Hansen hevder avslutningsvis at dersom konstituerende myndigheter og prostenes overordnede på en entydig og klar måte legger vekt på å kommunisere kirkens oppdrag, mål og oppgaver vil dette gjenspeiles i prostenes utførelse av tjenesten

### **Kommentar/analyse:**

De nye tjenesteordningene med fokus på prostens lojalitet overfor ”mål og strategier” har ført til en dreining av fokus mot disse oppgavene relatert til hvor viktig de anses å være. Produsent-rollen anses nå, i alle fall blant nyere proster, å være viktigere enn tidligere. Samtidig ser man at denne vektlegging ikke nødvendigvis gir seg utslag i at prostene faktisk bruker mer tid på arbeid med mål og strategier. Undersøkelsen antyder at dette kan ha flere årsaker. Det er interessant å merke seg at Stene Hansen i den forbindelse trekker frem både strukturelle årsaker, årsaker relatert til prostenes faktiske kompetanse på området og årsaker relatert til kirkens mangel på klarhet og konsistens i hva som faktisk er dens oppdrag, mål og oppgaver. Dersom prostene ikke har en tilstrekkelig klar forståelse av hva målene faktisk er, blir det naturlig nok krevende å skulle utøve et ”målrettet lederskap”.

### **5.3.2 KIFO-undersøkelse blant prestene i bispedømmene**

I perioden 2006-2008 gjennomførte KIFO, Stiftelsen Kirkeforskning undersøkelser vedrørende presters arbeidsforhold i 10 av landets 11 bispedømmer. Intensjonen med undersøkelsene var å gi de ansvarlige på bispedømmekontorene en oversikt over prestenes arbeidssituasjon. Undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av et 11 siders spørreskjema med 73 spørsmål. I tillegg til disse spørsmålene som skulle besvares ved gradert avkrysning fikk også prestene noen åpne spørsmål som de ble bedt om å besvare. I vår sammenheng har særlig spørsmålene som berører områdene ”arbeidsforhold og trivsel knyttet til preste-tjenesten” og ”ledelse og samarbeid” vært av interesse å se nærmere på.

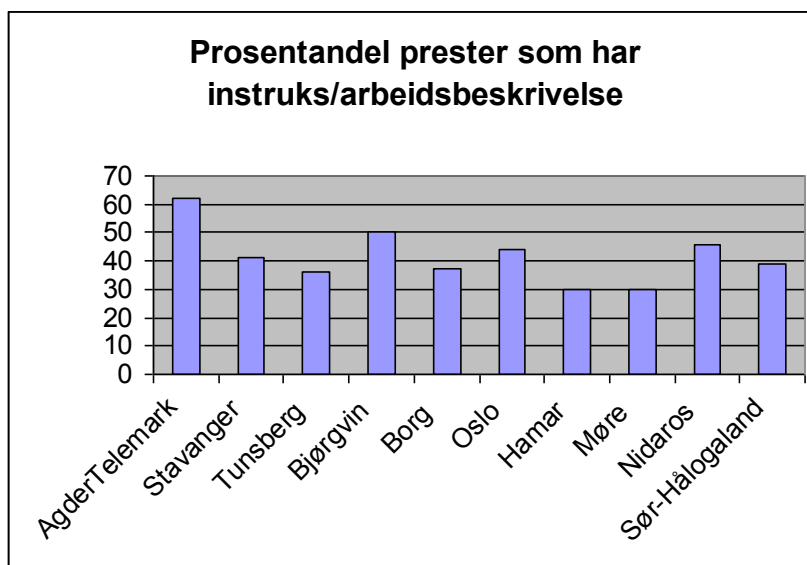
### **Undersøkelsenes funn med særlig vekt på måldimensjonen:**

I og med at vi her har å gjøre med 10 relativt omfattende undersøkelser har jeg valgt å fokusere på to områder i undersøkelsene, ett område med kvantitative verdier og ett område med kvalitative utsagn.

Det første området dreier seg om de konkrete måltallene for andelen prester som på undersøkelsestidspunktet hadde en arbeidsbeskrivelse eller instruks til sin stilling. Grunnen til at jeg har valgt dette, er at dette kan gi et inntrykk av hvorvidt målene for tjenesten har vært klart definert og dokumentert eller om dette er noe som har vært overlatt til prestene selv å finne ut av. Hvorvidt prestene skal kunne holdes ansvarlige for oppnådde resultater vil jo også i stor grad forutsette at de har noen eksplisitte krav eller forventninger å bli målt opp mot.

Det andre området jeg har valgt å fokusere på er den del av undersøkelsen der prestene fritt kunne få komme med kommentarer eller innspill relatert til sin arbeidssituasjon. Dette dreier seg om utsagn av ulik karakter, og som beskriver en subjektiv opplevelse. Jeg har på basis av denne oppgavens tema trukket frem utsagn som kan si noe om opplevelsen av ledelse, klarhet i mål og arbeidsoppgaver osv.

### **Sammenfattende oversikt over andel prester som hadde instruks eller arbeidsbeskrivelse i de forskjellige bispedømmene:**



## Utsagn fra prestene i bispedømmene vedrørende opplevelsen av sin arbeidssituasjon:

### Agder/Telemark:

- Ønske om klarere arbeidsinstrukser (s.15)
- Ønske om spesifisering av arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling (s.16)
- Ny tjenesteordning har ført til uklarhet vedr. ledelse (s.29)

### Stavanger:

- Etterlyser bedre organisasjonsstruktur (s.14)
- Påpeker utfordringer knyttet til organisering og planlegging av arbeidet (s.18)

### Tunsberg:

- Uttrykk for frustrasjon over mangelfull ledelse og organisering av prestedtjenesten (s.14)
- Ledelsen er ikke tydelig nok og arbeidsoppgavene er ikke klart nok definert (s.14)
- Etterlyser tydeligere eller fyldigere arbeidsbeskrivelse (s.15)

### Bjergvin:

- Etterlyser bedre arbeidsfordeling (s.15)
- Ønske om mer "nådegavebasert" tjeneste og aktivisering (s.16)
- Behov for avklaring av ledelseslinje mellom sokn, fellesråd og biskop (s.16)

### Borg:

- Etterlyser bedre organisering av prestedtjenesten (s.14)
- Etterlyser bedre arbeidsplaner, arbeidsinstruks og fordeling av arbeidsoppgaver (s.14)
- Påpeker at lederne er fraværende og ikke delaktige i arbeidsprosesser frem mot mål, som også er utydelig definert (s.24)
- Påpeker at kirken har for mange forvaltningsnivå (s.24)

### Oslo:

- Behov for tydelige forventninger til innsats, prioriteringer og tidsbruk (s.12)
- Etterlyser langsiktig fokusplan (s.12)

- Uttrykker at ledelsestenkningen i kirken er problematisk (s.28)
- Ønsker tydeligere definert rolle samt større innflytelse på egne arbeidsoppgaver (s.28)
- Uttrykker at ledelsen forventer for lite, på alle nivå (s.28)

**Hamar:**

- Responentene ønsker spesifisering og klargjøring av arbeidsoppgaver (s.15)
- Medbestemmelse over egen arbeidssituasjon er avgjørende for opplevelsen av trivsel (s.20)
- Uttrykker at de nye tjenesteordningene ikke har medført mindre regelstyring (s.29)
- Mener prostens lederansvar forutsetter en kompetanse prosten ikke har (s.29)
- Noen ønsker ikke instruksjoner, men legger vekt på åndelig lederskap

**Møre:**

- Uttrykk for at ledelsen må bevisstgjøres i forhold til arbeidspress (s.17)
- Behov for tettere kontakt med overordnede, tilbakemeldinger og forutsigbarhet (s.17)
- Uttrykk for at ledelsen er for mye etter "innfallsmetoden" (s.17)
- Etterspør arbeidsavtale (s.17)
- Etterspør samtale og strategidrøfting (s.32)
- Påpeker mangel på forventninger og at prestene blir overlatt til seg selv (s.32)

**Nidaros:**

- Behov for bedre arbeidsfordeling og organisering av arbeidsoppgaver (s.17)
- Ønsker ikke kontroll, men interesse overfor hva man driver med (s.17)
- Påpeker mangelfull struktur og uklare ledere (s.17)
- Påpeker behov for forbedringer i ledelseskvalitet (s.19)
- Uklarhet i rolleforventninger, begrenset frihet pga arbeidsforholdene (s.32)

**Sør-Hålogaland:**

- Behov for bedre arbeidsfordeling (s.14)
- Behov for bedre målstyring, klarere prioriteringer og mer forutsigbarhet (s.14)
- Bekymring for at ny tjenesteordning reduserer prestatetjenesten til "kelner-virksomhet" (s.22)

## **Kommentar/analyse:**

Det fremstod i svært tydelig grad at den strukturelle rammen rundt prestenes arbeidssituasjon opplevdes som uklar. At langt under halvparten av landets prester på undersøkelsestidspunktet manglet instruks/arbeidsbeskrivelse avdekket en manglende oppmerksomhet omkring dette som nok allerede er tatt til følge i mange bispedømmer gjennom arbeid med å få dette på plass. Disse manglene kom da også tydelig frem i de kvalitative kommentarene med henblikk på arbeidsforholdene. Mange opplevde at det var for uklart hva de egentlig skulle gjøre og hvilke mål de skulle arbeide etter. Det ble også påpekt av flere at ledelsesstrukturen var mangelfull og ikke fungerte godt nok. Noe av dette ble tilskrevet prestenes tjenesteordning, men det ble også etterlyst kompetanse og bedre utøvelse av lederskap. Det synes veldig tydelig at målene for en majoritet av prestene ikke fremsto som tydelige. De ble ikke oppfattet som tydelig formulert fra oppdragsgiver, og dermed var det heller ikke tydelig for prestene hvordan de selv skulle forholde seg til dem. Dette gjorde det krevende å skulle foreta prioriteringer i en travel arbeidshverdag.

## **6 FUNN OG KONKLUSJONER**

Utgangspunktet for dette arbeidet har vært å belyse følgende problemstilling:

- Hvilke utfordringer aktualiseres når mål- og resultatstyring anvendes som metode og som grunnlag for ledelse i kirkelig virksomhet?

Jeg har foretatt en teoretisk gjennomgang med et bredt anlagt fokus for å belyse mål- og resultatsyring relatert til ulike prinsipielle og praktiske innfallsvinkler. Jeg har deretter empirisk foretatt en undersøkelse i tre deler hvor jeg har analysert dokumenter med gyldighet på ulike områder innenfor den kirkelige beslutningsstrukturen, intervjuet ledere i kirken og foretatt en gjennomgang av to tidligere undersøkelser. Jeg har også til en viss grad oppsummert, kommentert og analysert noen av funnene underveis i dette arbeidet.

I denne delen vil jeg nå gjøre rede for hva jeg mener å ha funnet ved å trekke opp noen linjer mellom oppgavens ulike deler med sikte på å kartlegge gjennomgående

tendenser. Jeg vil sammenfatte dette i fire tematiske kapitler og til slutt oppsummere punktvis de funnene jeg mener å ha gjort.

## 6.1 Begrepsutforming og begrepsanvendelse

Både utforming og anvendelse av mål og beslektede begreper representerer en utfordring når mål- og resultatstyring skal tilpasses en gitt kontekst. I den teoretiske gjennomgangen berørte jeg dette og viste blant annet til et eksempel fra en annen sektor der målbegrepet i programbeskrivelser var brukt både upresist og unyansert<sup>63</sup>. Når det gjelder presisjonsnivå på bruk av begreper i dokumenter fastsatt for kirkelig virksomhet har dokumentanalysen i min undersøkelse vist at det foreligger store variasjoner på dette området med betydelig grad av begrepsklarhet også her. Jeg har undersøkt både grunnlagsdokumenter for statlig virksomhetsledelse og dokumenter vedtatt på ulike kirkelige nivå. Ikke overraskende fremkom at begrepsbruken er ganske presis i dokumentene som gjelder for statlige virksomheter generelt. Ettersom mål- og resultatstyring har vært gjeldende prinsipp for ledelse av offentlige virksomheter i mange år, har man hatt god anledning til å utvikle begrepsbruk og bygge opp kompetanse på dette området. Innad i kirken har man ikke praktisert dette prinsippet så lenge, og man kan ut fra undersøkelsen fastslå at de vedtatte dokumentene nok bærer preg av dette. De fremstår med både lavt presisjonsnivå og uklar begrepsbruk. Mål, visjoner, strategier, tiltak og gode intensjoner blandes sammen på en slik måte at dokumentenes reelle anvendelsesverdi blir svekket.

Jeg har ellers forsøkt å skjelle mellom de målene som fremstår i det jeg har beskrevet som en "struktur-dimensjon" og det jeg har kalt en "kjerneprosess-dimensjon", jf kap.3.3. Strukturelle mål knyttes til stillinger, forvaltning, økonomi etc. Disse fremstår konkrete og er i forholdsvis stor grad målbare. Det er imidlertid langt mer utfordrende å finne gode mål- og resultatindikatorer for vurdering av måloppnåelse når det gjelder kjerneprosessområdene. Å skulle kvantifisere kvalitative størrelser er en krevende øvelse.

Jeg har for øvrig i den teoretiske delen i kap.3.5 gjort rede for at mål kan ha ulik profil og kan betraktes som henholdsvis "vide" og "spisse". Undersøkelsen har vist at kirkelig virksomhet foreløpig i stor grad har fastsatt vide mål. Dette fremkom tydelig i dokumentanalysen, og dette ble også langt på vei bekreftet i intervjuene. Det ble i den

---

<sup>63</sup> Holts undersøkelse, jf kap. 3.2

forbindelse også reist spørsmål ved hvorvidt mange spissede mål i det hele tatt er nødvendige eller hensiktsmessige i kirkelig sammenheng. ”Det store målet er klart, trenger vi da de små?” spurte for eksempel en av prostene retorisk. Gjennom intervjuene fremkom også at det foreløpig i kirken ikke oppfattes som noe problem at målene er for spisse, men tvert imot heller at det eksisterer for mange og for vide mål. Nå utgjør dette ikke nødvendigvis noe stort problem i seg selv. Mange og vide mål vil normalt bety at de fleste kan finne mål som de kan identifisere seg med og gi sin tilslutning til. Utfordringen aktualiseres imidlertid når man skal tilrettelegge mål- og resultatstyring i en virksomhet som primært opererer med vide mål. Mål- og resultatstyring forutsetter i relativt stor grad at man formulerer tydelige og kvantifiserbare mål. Dersom man ikke er i stand til dette eller ikke ønsker dette i en virksomhet som den kirken representerer, kan praktisering av mål- og resultatstyring lett få et noe overfladisk preg og oppfattes som en korrekt gjennomføring av en pålagt øvelse mer enn å være noe som har reell og substansiell verdi.

For kirkens del betyr dette etter min oppfatning at man står overfor utfordringen å avklare både i hvor stor utstrekning man vil gjennomføre mål- og resultatstyring som overordnet prinsipp og på hvilke områder av virksomheten det kan være både mulig og tjenlig å formulere spesifikke og mer spisse mål. For eksempel viser analysen at strategidokumentene i veldig liten grad har bidratt til en reell prioritering av ressurser eller satsingsområder. Når et bispedømme vil satse på diakoni, trosopplæring og gudstjenester kan man med god grunn spørre om man da ikke egentlig har sagt at man vil satse på alt. Undersøkelsen blant landets proster og prester bekrefter inntrykket av at det fremstår uklart hvilke mål man egentlig skal styre etter. Prestene etterlyser også tydeligere mål for sitt arbeid, og det kan virke som om prostene ikke helt vet hvilke mål de skal være forpliktet på i sin ledelse av prestene.

Distinksjonen mellom ”vide” og ”spisse” mål, mellom det Brox vil kalle utopier og dystopier, jf kap.3.5 kan være et relevant utgangspunkt for å arbeide videre med å avklare hva man videre skal tenke om mål for kirkens virksomhet. Noen spørsmål man i en slik forbindelse kan stille er:

- Vil det være ønskelig og tjenlig i større grad å utvikle spisse mål for kirkelig virksomhet, med de behov for presiseringer og prioriteringer som dette vil forutsette?
- Skal man alternativt forsøke å enes om noen vide felles mål med lavere presisjonsnivå og større muligheter for lokal tilpasning. Man kan evt. se for seg muligheten av å operere med det Brox ville kalle ”negative” mål, for eksempel å



unngå at medlemstallene synker eller unngå at konfirmasjonsprosenten går nedover og så la det være opp til lokale forhold og lokale engasjement hvordan man vil møte disse utfordringene?

- Er det evt. mulig kunne utforme en slags mellomløsning der man anvender ulike typer mål til de ulike delene av virksomheten, for eksempel ved å anvende spesifikke mål primært rettet mot virksomhetens strukturelle sider og videre mål rettet mot virksomhetens kjerneprosesser?

Dette er viktige avklaringer som jeg mener kirken trenger å arbeide videre med.

Dersom man skal ha nytte av den mål- og resultatstyringen som er påbegynt, må man nok gjennomføre den mer utførlig enn det som foreløpig er tilfelle for at den skal kunne ha reell verdi og for at den ikke skal fremstå primært som en pålagt øvelse slik den nå står i fare for å kunne bli oppfattet som. Finner man imidlertid å kunne tilrettelegge en annen og mer moderat variant, vil dette ikke være det samme som at man går bort fra tanken om å operere med mål, men at man eventuelt anvender en annen type mål enn det en rendyrket målstyringsmodell vil forutsette.

Et vesentlig poeng er jo imidlertid at dette ikke er noe kirken selv kan fastsette eller vurdere på selvstendig grunnlag bare ut fra en vurdering av hensiktsmessighet. Så lenge Den norske kirke er finansiert gjennom offentlige midler vil, i alle fall inntil noe annet er bestemt, virksomheten også være underlagt de systemer og rutiner som Riksrevisjonen forutsetter. Samtidig er det viktig at kirken medvirker i utformingen av det som skal være fremtidens strukturer for virksomhetsplanlegging og rapportering og bidrar med reflekterte innspill, i særlig grad overfor departementets kirkeavdeling som for tiden er den instans som tilrettelegger og fastsetter disse rapporteringskravene.

## **6.2 Organisatorisk forståelse og kontekstuell bevissthet**

I den teoretiske gjennomgangen berørte jeg i kapittel 3.3 sontringen mellom en instrumentell og en institusjonell organisasjonsforståelse der anvendelsen av mål og målstyring særlig knyttes opp mot den første av disse kategoriene. Senere ble også begrepene organisasjon og organisme trukket frem i forbindelse med kontekstuelle betraktninger relatert til kirkens virksomhet. Jeg mener det er grunn til å kunne trekke en parallell mellom disse begrepsparene i retning av å anse en organisasjonsmessig forståelse

knyttet opp mot et instrumentelt perspektiv og en organisme-forståelse opp mot et institusjonelt perspektiv.

Når det gjelder forutsetningene for anvendelse av mål- og resultatstyring baserer den seg i stor grad på en instrumentell organisasjonsforståelse der forutsigbarhet, rasjonalitet og mulighet for kontroll over faktorene fremstår som vesentlige elementer, jf kap.3.3 og kap.3.5. Hvilken organisasjonsteoretisk forståelse man legger til grunn for kirken blir dermed et viktig premiss for både forståelse og anvendelse av mål- og resultatstyring. I undersøkelsen fremkom at kirkens virksomhet, i likhet med mange andre, ikke fremtrer ensidig i en av disse, men i en kombinasjon av begge dimensjoner. Noe forenklet kan det fremstilles slik at kirkens strukturelle sider i stor grad fremtrer i et instrumentelt perspektiv, mens relatert til kirkens kjerneprosesser fremkom det institusjonelle langt tydeligere.

Oppfattelsen av kirkelig virksomhet i et instrumentelt eller institusjonelt perspektiv berører også kirkens kontekstuelle dimensjoner som jeg har belyst i kap.3.6.

Man skulle kanskje kunne anta at innføringen av mål- og resultatstyring i kirkelig virksomhet i seg selv representerte en stor risiko for å ikke å ta hensyn til kirkens konstituerende og kontekstuelle karakter. På prinsipielt grunnlag ut fra den teoretiske gjennomgangen mener jeg det er viktig å ha en stor grad av bevissthet omkring dette. Ut fra undersøkelsens funn ser det imidlertid ikke ut til at mål- og resultatstyringen til nå har utgjort noen stor trussel mot kirkens egenart eller har presset kirken inn i noe som bryter med dens verdimesige forankring. Det fremkom tydelig både i dokumentanalysen, gjennom intervjuene og i tidligere undersøkelser en høy grad av bevissthet omkring kirkens egenart og kontekstuelle karakter.

I og med at mål- og resultatstyring er et relativt nytt fenomen i kirkelig sammenheng, kan det hende at en del tendenser ikke vil gjøre seg gjeldende før etter en viss tid, og ut fra undersøkelsens funn mener jeg å ha registrert noen begynnende utviklingstrekk som vil være av stor interesse å følge fremover. Jeg tenker da særlig på hvordan en anvendelse av mål- og resultatstyring over tid kan påvirke og bidra til å endre en organisatorisk forståelse av hva kirken er. Det er i den forbindelse interessant å merke seg at holdningen i forhold til mål- og resultatstyring fremstår som svært ulik i de to bispedømmene der intervjuene har blitt gjennomført. Undersøkelsen er dermed ikke entydig i sine funn. I det ene bispedømmet var det en betydelig skepsis til denne metoden, der blant annet biskopen uttrykte at resultatindikatorer og beslektede begrep overhodet ikke hørte hjemme i kirkens virksomhet. Her var med andre ord den kontekstuelle

bevisstheten svært stor. I det andre bispedømmet var det imidlertid en stor vilje til å anvende en slik metode som et viktig ledelsesverktøy, både i forhold til visitaser og i virksomheten for øvrig. Et annet interessant funn er fra Stene Hansens undersøkelse blant prostene i kap.5.3.1 der han påviste en stigende tendens blant landets proster, særlig de yngre, til å oppfatte produsent-rollen som mer betydningsfull enn tidligere. Denne ledelsesmessige dimensjonen har i Adizes' modell for rolleforståelse, jf.kap. 3.4, arbeid med mål og strategier som sentrale element i utøvelse av lederskap. Et tredje funn i denne sammenheng fremkom i KIFO-undersøkelsen blant landets prester i kap.5.3.2. Der uttrykte prestene et tydelig ønske om å ha klarere definerte mål å arbeide etter. Disse funnene kan samlet sett tolkes som en forsterket tendens blant kirkens ansatte til å oppfatte kirkens virksomhet i et instrumentelt perspektiv, der rasjonalitet, planer og mål tillegges betydelig vekt. Jeg vil på bakgrunn av disse funnene reise spørsmålet om den påbegynte anvendelse av mål- og resultatstyring i kirken, godt hjulpet av den generelle samfunnsutviklingen, allerede har bidratt til og på sikt kan bidra videre til en gradvis endring av kirkens organisatoriske selvforståelse. Ved anvendelse av mål- og resultatstyring vektlegges at målene må tilpasses den konteksten der målstyringen skal anvendes. I lys av de funnene jeg har gjort vil jeg reise spørsmålet om en slik form for tilpasning, bevisst eller ubevisst, også kan finne sted i motsatt retning. Kan det rett og slett være slik at kirkens pålagte mål- og resultatstyring er i ferd med å gradvis endre kirkens selvforståelse i retning av at den oppfattes som mer instrumentell enn tidligere? Dette er etter min oppfatning et svært sentralt spørsmål og en viktig utfordring for kirken å reflektere videre omkring i tiden som kommer. Da vil også en bevissthet om de samlede kontekstuelle dimensjonene ved kirkens identitet og virksomhet være relevante.

Dette berører nemlig også noe av sondringen mellom eksistens og produksjon som en viktig del av kirkens verdimeslige grunnlag. Kirken har her noen flerfoldige dimensjoner som kan fremstå som motsatser, men som kirken samtidig må forsøke å holde sammen, jf kap.3.6. Eksempelvis er det grunnleggende for kirken at menneskelig verdi ikke er forankret i produksjon, men i eksistens. Samtidig kan dette selvfølgelig ikke brukes som et argument for ikke å gjøre så godt man kan eller utnytte ressurser, evner og muligheter på en best mulig måte.

Det er viktig at kirken ikke unndrar seg en åpenhet overfor de vurderinger av ressursutnyttelse og arbeidsformer som de fleste virksomheter i dag må innfinne seg med. I verste fall kan kirken ved å "mystifisere" sin virksomhet stå i fare for å trekke sin virksomhet vekk fra en form for etterprøving og alminnelig innsyn. Nå har slike

diskusjoner i enda større grad vært relatert til for eksempel Den katolske kirke enn til Den norske kirkes mer åpne folkekirkevirkelighet, men dette er viktig å være bevisst i enhver virksomhet av en slik karakter som det kirken representerer.

På samme tid som kirken altså må vise vilje til åpenhet for en kritisk vurdering av sin virksomhet basert på generelle kriterier, må den samtidig utvise en bevissthet omkring egen identitet så den ikke fullt ut alminneliggjøres. I et slikt perspektiv bør kirken være oppmerksom på om den for eksempel litt for ukritisk kan la seg påvirke av en rasjonell målstyringsmetodikk med et fokus på produktivitet og effektivitet som kommer i konflikt med kirkens konstituerende verdigrunnlag.

Dersom man over tid utvikler en økende tiltro til faktorerers kontrollerbarhet og planleggingens rasjonelle potensial, er det grunn til å stille spørsmål ved om det vil bli et stadig mindre rom for kirkens underfulle, uforutsigbare og guddommelige dimensjon. I sin ytterste konsekvens kan dette føre til at mennesket i like stor grad som Gud blir oppfattet som forårsaker av vekst og skaper av resultater.

Spørsmålet om i hvor stor grad mennesker selv kan styre og påvirke måloppnåelse berører dermed oppfatningen både av rasjonalitetens muligheter og begrensninger og samtidig behovet for en kontekstuell tilpasning. Ut fra en generell argumentasjon kan det, som omtalt i kap.3.3 og 3.5, argumenteres med at rendyrket mål- og resultatstyring ikke i tilstrekkelig grad tar i betraktning rasjonalitetens begrensninger. Ut fra en kontekstuell kirkelig argumentasjon, jf kap.3.6, kan det på sin side argumenteres med at mål- og resultatstyring i for stor grad kan representere en form for menneskelig overmot eller hybris, som ikke i tilstrekkelig grad ivaretar det forunderlige, de menneskelige begrensninger og respekten for at det å bygge Guds kirke på jord dreier seg om noe langt mer enn hva mennesker selv er i stand til å kontrollere eller målstyre. For å spissformulere det: Hvis det er slik som det står i *Bibelen* at ”Vinden blåser dit den vil”<sup>64</sup>, i hvor stor grad skal mennesker da egentlig mene seg berettiget til å styre retningen?

Man kan også i forlengelsen av dette reise spørsmål ved om kirkens stadig økende sentralkirkelige administrasjonen og stigende antall overordnede planer som vedtas av Kirkemøtet, jf undersøkelsens gjennomgang, også bidrar til en økt rasjonalisering og instrumentalisering på bekostning av kirkens institusjonelle dimensjon og karakter av å være en levende organisme. Det er slett ikke sikkert at kirkens ledelse vil si at et slikt bilde stemmer eller at man har ment å bidra til en slik utvikling. Kan det likevel hende at nettopp noe av dette har skjedd, ikke nødvendigvis som et bevisst valg, men som en

---

<sup>64</sup> *Bibelen*, Evangeliet etter Johannes kap.3: Vinden brukes som et bilde på Guds Ånd som skaper tro og liv.

konsekvens av en utvikling man kanskje i for liten grad har vært kritisk til? Dersom man ikke i fortsettelsen er oppmerksom på dette, kan man risikere at det ikke bare er kirken som former mål- og resultatstyringen, men at mål- og resultatstyringen former kirken i større grad enn man kanskje er klar over eller ønsker.

## 6.3 Mål og ledelse

Hvordan ledelse mot mål skal fungere i praksis vil være avhengig av både hvor tydelig målene er definert, men ikke minst også den organisatoriske rammen som ledelsen skal utøves innenfor. I tillegg til de begrepsmessige utfordringene som jeg gjorde rede for i kap.6.1 har undersøkelsen også avdekket betydelige utfordringer relatert til kirkens struktur og forståelsen av hvem kirkens fastsatte mål faktisk skal være forpliktende for.

I den kirkelige beslutningsstrukturen er biskoper og proster forpliktet på mål og strategier som er fastsatt for virksomheten i Den norske kirke, jf gjennomgangen av tjenesteordningene i kap.5.2.0, mens prester og menighetsråd ikke på samme måte er forpliktet på disse. I noen av strategidokumentene fremkom en tydelig bevissthet omkring dette, men i flere tilfeller var dette i større grad uklart med den konsekvens at det ikke var entydig å forstå hva som var forventet at skulle utføres av menighetene og hva som skulle utføres av biskop og bispedømmeråd.

Kirken har i sin struktur ingen entydig beslutningsmessig linje ovenfra og nedover. Fra en side sett kan dette oppfattes som en systemsvakhet, men fra en annen side sett understreker dette menighetenes selvstendige myndighet og ansvar som grunnleggende enhet i kirken, jf *Kirkelovens* bestemmelser i kap.2. Betydelig avgjørelsesmyndighet må ut fra dette tilligge menighetene selv. Parallelt med dette er det altså slik at det stadig vedtas overordnede planer både av Kirkemøtet og i bispedømmerådene. Man kan dermed fastslå at myndighetsutøvelse i kirken ikke har en ensartet retning, men at den foregår både nedenfra og ovenfra. At det i en slik virkelighet kan være krevende å beskrive hva som egentlig er topp og bunn i den kirkelige strukturen var noe som blant annet kom tydelig frem i intervjuene.

Man kan i den forbindelse spørre om hvilken reell betydning det egentlig bør ha at menigheten er grunnleggende enhet i kirken vurdert opp mot den byråkratisering og sentralisering av kirkelige planarbeid som nå i stor grad gjennomføres. Det spørres også

med en viss berettigelse om hvorfor det legges så mye ressurser i å lage overordnede planer når reelt sett så få er forpliktet på dem.

Et slikt spørsmål berører også biskopenes funksjon og myndighetsområde. Ut fra dagens kirkelige struktur, lovverk og tjenesteordninger besitter biskopene en posisjon med begrenset reell beslutningsmyndighet. Bispemøtet er rådgivende organ, men har liten avgjørelsesmyndighet i seg selv. Biskopenes beslutningsmyndighet er knyttet opp mot deres representasjon i bispedømmeråd og på Kirkemøtet, men der har de kun en stemme på linje med alle de andre representantene. I intervjuene poengterte en av biskopene dette og gav uttrykk for at den som har en biskops ansvar også i større grad burde få mulighet til å gripe inn og ta avgjørelser enn hva dagens struktur gir anledning til.

Både gjennom intervjuer og på bakgrunn av funn fra Stene Hansens undersøkelse blant prostene fremkom at også prostenes ledelsesfunksjon oppfattes som relativt krevende. På den ene siden er de forpliktet oppover i systemet mens de ikke har samme myndighet til å forplikte de som er under seg i systemet. Dermed er også målene vanskelig å styre etter for prostene.

Et interessant funn i intervjuene var også at mens biskoper og stiftsdirektører anså strategidokumentene for å være viktige, var prostenes vurdering at disse ikke hadde hatt særlig reell nytte eller betydning, bortsett fra som et pent oppslag på lunchrommet slik en av prostene spissformulerte det. Mangelen på samsvar i oppfatningen av dette mellom biskoper og stiftsdirektører på den ene siden og prostene på den andre siden kan tolkes på flere måter. En måte å tolke det på er at strategidokumentene i sin form er så vide at de reelt sett har liten anvendelsesverdi som ledelsesverktøy. En annen måte å tolke det på er at dokumentene har liten verdi fordi de i så liten grad er forpliktende for prestene som prostene er satt til å lede. En tredje mulig måte å tolke dette på er at prostene selv ikke har vært med på å vedta disse og derfor i liten grad selv opplever seg involvert og engasjert av det som står der. Undersøkelsen, ikke minst gjennom intervjuene, bekrefter at alle disse alternativene kan være mulige forklaringer.

I Stene Hansens undersøkelse fremkom at prostene anser det å lede i retning av mål og strategier som viktig, men at de i realiteten bruker mindre tid på dette enn vurderingen av betydning skulle tilsi. Undersøkelsen avdekket også at prostene mangler nødvendig kompetanse på dette området. I tillegg bidrar uklare ansvarsforhold mellom proster og kirkeverger til å gjøre dette krevende. De to arbeidsgiverlinjene i kirken som beskrevet i kap.2 representerer en betydelig utfordring i ledelse av kirkelig virksomhet. Et godt samspill mellom prostene som leder prestetjenesten og kirkevergene som ivaretar

arbeidsgiveransvaret for øvrig kirkelig tilsatte blir dermed en helt avgjørende faktor for samarbeid og samhandling i retning av felles mål.

I KIFO-undersøkelsen etterlyser prestene både ledelse og bedre organisasjonsstruktur. De anfører også at det er for mange forvaltningsnivå i kirken. Samlet sett avdekker undersøkelsen at det er svært mange utfordringer forbundet med å skulle utøve ledelse etter mål i Den norske kirke, både fordi målene er uklare, men ikke minst også fordi grunnlaget for ledelse kan forstås i flere retninger ut fra kirkens strukturelle oppbygning. Det blir dermed svært krevende å vite hvordan man faktisk skal forholde seg til fastsatte mål, både for de som skal lede og for de som skal bli ledet.

## **6.4 Berettigelse, motivasjon og ressursbruk**

I hvor stor grad skal Jørgen Kosmo styre kirken? Sigbjørn Johnsen og Jørgen Kosmo har stor betydning for virksomheten i Den norske kirke. Johnsen som finansminister strammer for tiden grepet om offentlige utgifter, noe som definitivt berører kirken ettersom dens drift er basert på statlige og kommunale overføringer. Kosmo som leder av Riksrevisjonen strammer på sin side grepet om tilsyn med bruk av offentlige midler, herunder de midler som tildeles kirkelig virksomhet.

Det pågår for tiden svært krevende og spennende prosesser knyttet til den fremtidige organiseringen av kirken fra 2014 og fremover. Stortinget har gjennom et bredt forlik i 2008 vedtatt at relasjonen mellom Stat og kirke etter dette tidspunktet skal endres. Blant annet skal kirken få større grad av selvstendig beslutningsmyndighet, ikke minst til å selv utnevne proster og biskoper, noe som i dag skjer i kirkelig statsråd. Samtidig er intensjonen i forliket at kirken fortsatt skal være finansiert av offentlige midler med prester som fortsatt vil være statstjenestemenn. Kommunale overføringer skal på sin side fortsatt finansiere lokal kirkelig virksomhet og lovpålagte oppgaver, for eksempel kirkegårdsforvaltning.

Det har blitt påpekt flere svakheter ved dette forliket. En av disse er at forliket gjør det krevende å gjennomføre forvaltningsreformer i Den norske kirke. Et spørsmål som vil måtte avklares er også i hvor stor grad kirken selv skal få kunne utforme fremtidens strukturer og i hvilken grad slike prosesser fortsatt skal ha en form for politisk styring. Den nylig opphetede debatten omkring lokaliseringen av Den norske kirkes 12.biskop

illustrerer at selv om kirken nå har blitt oppfordret til å styrke sitt demokratiske grunnlag, så er kirkelige spørsmål fortsatt gjenstand for betydelig politisk interesse.

For øvrig arbeides det for tiden med å utrede konsekvensene av dette Stat-kirke forliket, herunder dets muligheter og begrensninger. Spørsmålet om for eksempel kirken fortsatt skal være organisert i to arbeidsgiverlinjer, jf gjennomgangen i kap.2, er i den forbindelse et av de store spørsmålene som det arbeides med og som det finnes både mange og sterke synspunkter på innad i kirken.

Inn mot denne oppgavens tema vil disse avklaringene være interessante av flere grunner. Avklaringene som kommer vil få betydning for kirkens strukturelle oppbygning og dermed også kirkens muligheter for ledelse i retning av felles mål. En annen viktig avklaring er i hvilken grad kirken fortsatt vil være underlagt *Plattform for ledelse i Staten* og Riksrevisjonens rapporteringskrav på bruk av midler. Slik dette nå ser ut, er det liten grunn til å tro annet enn at en slik forpliktelse vil bli videreført så lenge kirken skal være finansiert med offentlige midler.

Uavhengig av denne avklaringen, og uavhengig av hvilke systemer for virksomhetsplanlegging og rapportering kirken i fremtiden vil ha, må det understrekes at vurdering og kontroll på bruk av midler innad i kirken slett ikke anses for å være negativt i seg selv. Gjennom intervjuene fremkom at samtlige aktører så både fordeler og muligheter ved å rette et konstruktivt fokus på både planarbeid og anvendelse av ressurser. Utfordringen for kirken blir imidlertid å vurdere hvordan man innenfor de rammene man er pålagt kan finne tjenlige måter å gjennomføre dette på, og ikke minst å avklare hvor mye ressurser man skal bruke på denne type kontroll og rapportering.

Spørsmålet om ressursbruk og rapporteringskrav er i kirken for tiden svært aktuelt i forbindelse med tildeling av midler til den såkalte "Trosopplæringsreformen". Dette er for tiden kirkens viktigste satsingsområde og for øvrig en av reformene som respondentene påpekte at det på en positiv måte har fulgt ressurser med. I forbindelse med tildeling av midler til dette formålet forutsettes imidlertid fra departementets side en omfattende rapportering både på beskrivelse av iverksatte tiltak og på anvendelse av midlene. Omfanget av ressurser man i den forbindelse må bruke på dokumentasjon og rapportering er gjenstand for betydelig frustrasjon og diskusjon innad i kirken for tiden.

Som den korte historiske gjennomgangen i kap.3.1 viste, var bakgrunnen for fremveksten av nye modeller for virksomhetsplanlegging og ledelse at man ville bort fra den rigide regelstyringen som tidligere eksisterte. Overordnede mål skulle vedtas sentralt, men hvordan man skulle oppfylle målene skulle i størst mulig grad defineres lokalt eller



lenger ned i systemet. Etter en del års anvendelse av en slik metode i offentlig virksomhet stilles det nå med god grunn spørsmål om hva virkningene av dette har vært. Det stilles også berettigede spørsmål ved hvor mye tid og ressurser man faktisk skal bruke på rapportering i seg selv, ettersom en slik kontroll i betydelig grad er ressurskrevende å gjennomføre.

I undersøkelsens intervjuer fremkom dette anliggendet som en tydelig bekymring fra både biskop og prost. Det ble uttrykt frustrasjon over at for mye tid går med til å prate og planlegge fremfor å gjøre noe, og det ble reist spørsmål ved om mål- og resultatstyring i realiteten fungerer som en form for "desentralisert sentralisering" med betydelige rapporteringskrav til sentrale ledd. Den løpende diskusjonen omkring voksende byråkratisering i offentlig sektor, også kalt "re-byråkratisering", er med andre ord høyst aktuell også innad i kirken. Sentralkirkelig administrasjon vokser, bispedømmeadministrasjonene vokser og samlet sett anvendes store ressurser på planarbeid, forvaltning og administrasjon. Dersom mål- og resultatstyring ikke tilrettelegges på en tjenlig måte kan den i verste fall fremstå som en ny form for regelstyring med rigide og byråkratiske og rapporteringsrutiner. En av prostene var særlig opptatt av dette og uttrykte at en slik utvikling gav grunn for uro.

Motivasjonen for å bruke tid og krefter på mål- og resultatstyring er avhengig av i hvilken grad man har tiltro til at en slik metode reelt sett vil bety noe, og hvilken innflytelse aktørene har på utformingen av målene. Intervjuene med prostene illustrerte dette. De hadde lav motivasjon for å bruke tid på noe som etter deres oppfatning i virkeligheten hadde så liten betydning. Det er viktig å kunne foreta en åpen og fordomsfri vurdering av hvilken reell betydning mål- og resultatstyringen har. Dersom den primært oppfattes og oppleves som en øvelse for Riksrevisjonen eller kun som et moderne "ferniss" utløser det lite motivasjon for å bruke tid og krefter på dette. Når rammene for virksomheten er satt og målene er så mange og så vide at enhver kan finne en meningsfull oppgave, er det mange i kirken som vil kunne slutte seg til Hernes' sitt usagn om at det viktigste ikke er å prate, men å få ting gjort, jf kap.3.6.

En viktig faktor i dette bildet er også at kirken består av både ansatte og frivillige. En stram mål- og resultatstyring forutsetter en forpliktelse på felles mål som fastsettes. Dersom de frivillige ikke er motivert til å gjøre en innsats, eller dersom de ikke slutter seg til de mål som en overordnet instans har fastsatt, risikerer man at de rett og slett i stedet finner noe annet å engasjere seg i. En av prostene gav i intervjuene tydelig uttrykk for at det viktigste var det som skjedde på lokalt nivå og at det var viktig å slippe "det myndige

lekfolket til”. Betydningen av nærhet mellom målfastsettelse og de som faktisk skal utføre arbeidet ble også sterkt understreket av den andre prostet. En slik betydning av medbestemmelse og lokal forankring av mål aktualiserer også her kirkens strukturelle utfordringer, spørsmålet om hva som egentlig er topp og bunn i strukturen og hvilken funksjon overordnede planer egentlig skal ha.

## 6.5 Oppsummering

En punktvis oppsummering av funn fra en teoretisk drøfting og bredt anlagt undersøkelse vil alltid kunne stå i fare for å forenkle en kompleks virkelighet. Som et supplement til den avsluttende gjennomgangen i de siste foregående kapitlene vil jeg imidlertid her trekke opp noen punkter til en konkluderende oppsummering.

Følgende utfordringer aktualiseres når mål- og resultatstyring anvendes som metode og som grunnlag for ledelse i kirkelig virksomhet:

- Den norske kirke er underlagt mål- og resultatstyring ikke ut fra en egen vurdering av denne metodes egnethet i kirkelig arbeid, men som en pålagt forpliktelse fordi virksomheten er finansiert gjennom offentlige midler. Kirkens utfordring består både i å vurdere hvilke muligheter for en styrking av arbeidet en slik metode representerer, men også i å være oppmerksom på hvilke begrensninger den aktualiserer.
- Undersøkelsen har vist at kirkens begrepsbruk og begrepsforståelse når det gjelder anvendelse av mål og beslektede begreper er upresis og bærer preg av at en slik metode er relativt ny i kirken. Kirken utfordres derfor til å videreutvikle sin kompetanse og sitt presisjonsnivå slik at en økt forståelse på ulike nivå kan bidra til at den reelle anvendelsesverdien av for eksempel vedtatte mål- og strategidokumenter kan styrkes.
- Mål kan beskrives som henholdsvis spisse og vide. Mål- og resultatstyring forutsetter i betydelig grad utforming av spisse mål og fastsettelse av konkrete resultatindikatorer som kan reflektere grad av måloppnåelse. Undersøkelsen har

avdekket at kirkens fastsatte mål i stor grad fremstår som relativt spisse på struktur-nivå, men adskillig videre på kjerneprosess-nivå. Kirkens utfordring blir å avklare om man enten skal videreutvikle en rendyrket mål- og resultatstyring med spissere mål i hele bredden av virksomheten eller om man vil fastholde at vide og mer overordnede mål fortsatt bør relateres til virksomhetens kjerneområder. Kirkens store utfordring blir etter min oppfatning i lys av undersøkelsens funn å finne egnede metodisk grep i skjæringspunktet mellom hva som oppfattes som tjenlig og hva som er tilstrekkelig for å oppfylle Riksrevisjonens krav.

- Organisasjoner kan beskrives ut fra flere perspektiv der et instrumentelt og institusjonelt perspektiv utgjør to grunnleggende kategorier. Virksomheter vil ikke skarpt defineres som det ene eller det andre, men dimensjonene vil fremstå og vektlegges i ulik grad. Anvendelse av mål- og resultatstyring forutsetter i stor grad en instrumentell organisasjonsforståelse med vekt på forutsigbarhet, rasjonalitet og kontroll. Undersøkelsen har vist at kirken i stor grad må beskrives ut fra en institusjonell organisasjonsforståelse. Dette gjør det krevende å anvende mål- og resultatstyring i kirken, ikke minst i forhold til å definere egnede resultatindikatorer som kan kvantifisere kvalitative størrelser. På bakgrunn av undersøkelsens funn har jeg også reist spørsmålet om kirken gjennom innføringen av mål- og resultatstyring til en viss grad har latt seg påvirke i retning av en organisasjonsforståelse med større vekt på det instrumentelle enn tidligere. En slik utvikling representerer en utfordring som kirken bør følge tett fremover slik at det blir kirken som former målene og ikke målene som former kirken.
- Mål- og resultatstyring i kirkelig virksomhet utfordrer kirken på grunnleggende spørsmål relatert til både oppfatningen av rasjonalitet og kontekstuelle kjerneverdier. Undersøkelsen viser at dette vurderes ulikt innad i kirken der noen opplever det som uproblematisk å anvende slike metodiske grep mens andre opplever at dette ikke korresponderer godt med det kirkelige arbeidets egenart. For kirken representerer slike vurderinger utfordringer man må arbeide videre med slik at man ikke bruker kirkelig egenart til en tilbaketrekning fra den allmenne arena, men heller ikke ukritisk underkaster kirken premisser som kommer i konflikt med dens konstituerende grunnverdier.

- Undersøkelsen har vist at den kirkelige strukturen representerer en utfordring når det gjelder anvendelse av mål i forbindelse med ledelse i kirken. Mål fastsettes på ulike nivå og har ulik grad av forpliktende karakter. Noe beslutningsmyndighet ligger i den sentrale delen av kirkens struktur og noe ligger helt lokalt. Kirkens to arbeidsgiverlinjer representerer også en betydelig utfordring relatert til ledelse mot fastsatte mål. Dette utfordrer kirken til å være tydelig i sine planer og målfastsettelse på hvem som skal være forpliktet på hva. Kirken utfordres også til å ivareta størst mulig nærhet mellom de som fastsetter målene og de som skal utføre oppgaver relatert til målene.
- Mål- og resultatstyring er ressurskrevende. For kirkens del representerer det en betydelig utfordring å tilrettelegge mål- og resultatstyring på en slik måte at man får utbytte av de ressursene som benyttes og at man i samråd med overordnet instans finner frem til tjenlige måter å ivareta rapporteringskravene på. Undersøkelsen viser at aktørens motivasjon for arbeid med mål- og resultatstyring i stor grad påvirkes av opplevd nærhet til prosessene og opplevelsen av metodens reelle nytteverdi.

## **7 VURDERING AV FUNN OG UTFORDRINGER VIDERE**

Jeg har med utgangspunkt i dette arbeidets problemstilling forsøkt å belyse hvilke utfordringer man møter når mål- og resultatstyring skal anvendes i kirken. Hvilke muligheter dette samtidig kan gi har for så vidt også blitt berørt, eksempelvis i forbindelse med intervjuene, men det har ikke vært denne oppgavens primære anliggende å belyse dette.

Min egen innfallsvinkel til dette tema kan ikke sies å ha vært nøytral. Med mange års fartstid fra kirkelig arbeid sitter jeg med mye innsidekunnskap om kirkelig arbeid, med de styrker og svakheter dette metodisk representerer. En av styrkene mener jeg er at jeg kjenner godt til den kirkelige arbeidsvirkelighet opp mot dette tema, ikke minst i nåværende stilling ved bispedømmeadministrasjonen. En metodisk svakhet kan være at jeg sitter litt for tett på feltet til å kunne ha den nødvendige distanse til oppgavens tema.

Dette ville ha representert en betydelig utfordring dersom jeg hadde hatt en ambisjon om at undersøkelsen skulle avdekke objektive og generelle funn. Nå har imidlertid dette arbeidet hatt et lavere ambisjonsnivå der hensikten kun har vært å belyse utfordringer og se etter linjer og sammenhenger. Jeg mener i den sammenheng at mitt utgangspunkt i større grad har representert en styrke enn en svakhet.

Spørsmålet om reliabilitet og validitet er vesentlig i vurderingen av enhver undersøkelse. For at en undersøkelse skal kunne anses å være reliabel eller pålitelig forutsetter det at noen sentrale faktorer er ivaretatt. Jeg har i arbeidet forsøkt å legge vekt på følgende:

- Bevissthet om mitt eget utgangspunkt og åpenhet om eget ståsted
- Intervjuer har blitt foretatt i et annet bispedømme enn der jeg arbeider
- Intervjuobjektene har blitt anonymisert
- Jeg har forsøkt å belyse funnene opp mot andre undersøkelser

Når det gjelder anonymisering av intervjuobjekter kan bemerkes at kirken i Norge er relativt liten og forholdene små. Eksempelvis er det jo bare 11 biskoper og 11 stiftsdirektører i landet, så en viss mulighet for transparens vil det være. Jeg vet også at enkelte av intervjuobjektene har samtalt med andre om denne undersøkelsen ettersom dette tema er av ganske stor interesse i kirken for tiden. At noen av respondentene i intervjuene derfor kan ha avveid svarene med tanke på at det kan være mulig å tenke seg frem til hvem som har svart hva skal ikke utelukkes. Jeg mener allikevel at dette ikke innebærer noen stor svekkelse av undersøkelsens funn, ikke minst ettersom det her dreier seg om et tema som i stor grad er gjenstand for en åpen og fri debatt innad i kirken.

Spørsmålet om validitet, i hvor stor grad denne undersøkelsen kan sies å være gyldig er et annet vesentlig spørsmål. Dette berører både spørsmålet om undersøkelsens overføringsverdi såkalt ekstern validitet, men ikke minst om undersøkelsen kan sies å ha intern validitet, det vil si om den faktisk har undersøkt det som var undersøkelsens intensjon. Dokument-analysen har hatt et bredt nedslagsfelt og har omfattet store deler av Den norske kirkes virksomhet. Intervjuene har derimot ut fra dette arbeidets omfang blitt redusert til å gjennomføres i 2 av landets 11 bispedømmer. Ved for eksempel å gjennomføre intervjuer i alle landets bispedømmer ville man i større grad kunne presentere funn som ville være representative for hele kirken. Det kan her også bemerkes at betydelige deler av kirkens struktur og virksomhet er utelatt fra undersøkelsen. Planer og dokumenter vedtatt i fellesråd og menighetsråd er ikke tatt med i undersøkelsen. Kirkeverger og prester er heller ikke intervjuet. Undersøkelsen vil derfor ha sine

begrensninger med hensyn til intern validitet relatert til at den kun har berørt et utsnitt av kirkelig virksomhet. Igjen vil jeg da vise til undersøkelsens noe åpne ambisjon om å se etter tendenser og sammenhenger, og at den ikke er ment å skulle gi et fullt ut representativt bilde. Med et slikt åpent utgangspunkt mener jeg at undersøkelsen kan sies å ha gyldighet selv om det altså er flere relativt store deler av den kirkelige virksomhet som ikke er tatt med i undersøkelsen

Når det gjelder spørsmålet om ekstern validitet vil jeg være forsiktig med å hevde at denne undersøkelsen har stor overføringsverdi til for eksempel andre typer virksomheter. Dette begrunner jeg særlig med at jeg har dvelt forholdsvis mye ved den kirkelige kontekst og kirkelige grunnlagsspørsmål. Samtidig vil jeg mene at undersøkelsen kan være av en viss interesse i forhold til for eksempel frivillige eller idealistiske organisasjoner, det som også kalles NGO's (Non-governmental organizations). En del av disse vil kunne stå overfor sammenlignbare utfordringer knyttet både til strukturelle avklaringer, forankring og målfastsettelse, forhold mellom ansatte og frivillige og spørsmål om motivasjon og tilslutning til fastsatte mål. Med en betydelig forsiktighet vil jeg derfor mene at denne oppgavens funn vil kunne ha en viss relevans også utenfor kirken.

Når det gjelder utfordringer videre og problemstillinger som jeg mener denne undersøkelsen har aktualisert vil jeg trekke frem at det i forlengelsen av denne undersøkelsen ville kunne være interessant å foreta en undersøkelse som omfattet hele den kirkelige beslutningsstrukturen og ikke minst forholdet mellom de to arbeidsgiverlinjene relatert til dette tema. For eksempel vil en undersøkelse der man ser på relasjonen mellom proster og kirkeverger i fastsettelse av mål og utøvelse av lokalt lederskap kunne være av stor interesse. Et slikt arbeid ville også kunne ha betydelig relevans i forhold til de strukturelle avklaringer som skal foretas frem mot 2014 når relasjonen mellom Stat og kirke skal endres, noe som kanskje også vil få konsekvenser for den kirkelige organisering i to arbeidsgiverlinjer.

En annen problemstilling som dette arbeidet har berørt er biskopenes ledelsesfunksjon og beslutningsmyndighet. Biskopenes rolle i kirken har forandret seg som en konsekvens av endringer både i *Kirkeloven* og i tjenesteordningene. En nærmere studie av biskopenes ledelsesfunksjon og reelle beslutningsmyndighet i gårsdagens, dagens og morgendagens kirke mener jeg ville kunne være av interesse, ikke minst relatert til de noen av de ledelsesmessige utfordringene i kirken som denne oppgaven har berørt.

## 8 AVSLUTNING

*”Husk alt det du oppnår når du prøver minst”*

*Jan Eggum*

Å skape virkelighet av ord, å skape det som nevnes er noe mange forsøker på, men ikke alle lykkes. Det er ikke alltid sant eller sant for alle at ord skaper virkelighet selv om vi prøver. Den godeste Marve Fleksnes skal en gang ha sagt at ”Det er greit å si halleluja, men å gjøre det...?” Noen ganger kan det være et betydelig stykke vei fra å si noe til å gjennomføre det, selv om målene er aldri så klare.

Å være målrettet vies stor oppmerksomhet som ideal for vår tid, og de fleste tenker vel at de bør være det. Personlig møter jeg i alle fall sjelden noen som sier det motsatte, at de ikke er så opptatt av å være målbevisste. Kanskje noen har tenkt tanken, men så er det nesten litt skamfullt å skulle innrømme det i vår tids ambisiøse samfunn der vi presser oss selv og hverandre mot stadig nye mål og høyder.

Mål er kommet for å bli, og mål har alltid vært der. Personlig opplever jeg det som positivt å ha noe å strekke meg etter, og min grunnleggende holdning til mål er positiv, men alt med måte og alt til sin tid.

En klok mann skal ha sagt: ”Ideologier er ikke så farlige, med mindre man begynner å tro på dem”. Mot avslutningen kan dette være et ord til ettertanke som understreker det selvfølgelig faktum at mål- og resultatstyring aldri kan være et mål i seg selv, men at metodens berettigelse og nytte til enhver tid vil avhenge av at den passer inn der den skal brukes.

Jeg satt for en tid tilbake hos tannlegen og skulle få montert en krone på en av jekslene mine. Tannlegen strevde åpenbart med å få den til å passe, og det hele begynte å bli ganske smertefullt ettersom han med økende bruk av fysisk makt forsøkte å presse den inn. Etter mange forsøk gikk tannlegen ut av rommet. Han kom noe beskjemet tilbake og måtte tilstå at kronen var så fin som bare det, men problemet var at den tilhørte fru Pettersen som skulle komme dagen etter. Det hjelper lite om produktet er aldri så fint hvis det er laget til å passe i en annens munn!

## 9 LITTERATUR

Askeland, Harald m.fl.: *Ledelse i kirken*.

Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, 2003.

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E.: *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*.

Oslo: Gyldendal, 2004.

Brox, Ottar: *Dit vi ikke vil*.

Halden: Exil, 1995.

Brunvoll, Arve: *Den norske kirkes bekjennelsesskrifter*.

Oslo: Lunde, 1972.

Christensen, Tom m.fl.: *Organisasjonsteori for offentlig sektor*.

Oslo: Universitetsforlaget, 2004.

Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*.

Oxford: Elsevier, 2007.

Elster, Jon: *Rasjonalitet og rasjonalisme*.

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag A/S, 1977.

Flaa, Paul m.fl.: *Innføring i organisasjonsteori*.

Oslo: Universitetsforlaget, 2000.

Ford, Martin E.: *Motivating Humans*.

Newbury Park: SAGE Publications, 1992.

Hernes, Helge: *Folket og hyrdene*.

Oslo: Genesis, 2002.

Hoff, Kjell Gunnar og Holving, Per Aksel: *Balansert målstyring*.

Oslo: Universitetsforlaget, 2003.

Jacobsen, Dag Ingvar: *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*

Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2000.

Kirkerådet: *Hva er kirken?*

Oslo: Kirkerådet, 2000.

Kirkerådet: *Kirkens embete og råd*.

Oslo: Kirkerådet, 1986.

Kirkerådet: *Lovsamling for Den norske kirke*.

Oslo: Kirkerådet, 2007.

Kley, Roland: *Hayek's Social and Political Thought*.

Oxford: Clarendon Press, 1994.



Locke, Edvin A. and Latham, Gary P.: *A Theory of Goal Setting and Task Performance*.  
New Jersey: Prentice Hall, 1990.

Løkke, Jon A. og Løkke, Gunn: *Kunnskaper om utforming av konkrete mål*.  
Artikkel i Diskriminanten 3 og 4/04.

Magee, Bryan: *Karl Popper*.  
København: Nyt Nordisk Forlag, 1973.

March, James & Simon, Herbert: *Organizations*.  
Camebridge: Blackwell Business, 1993.

Njå, Ådne: *Guds utviklingshemmede kirke*.  
Artikkel i St.sunniva nr.1-2/2004/12.årgang.

Popper, Karl: *Kritisk rationalisme*.  
København: Nyt Nordisk Forlag, 1973.

Robinson, Andrew: *Målingens historie*.  
Oslo: Orion, 2008.

Røvik, Kjell Arne: *Moderne organisasjoner*.  
Bergen: Fagbokforlaget, 2004.

Selznick, Philip: *Leadership in administration*.  
Berkeley: University of California Press Ltd., 1984.

Sennett, Richard: *The Culture of the New Capitalism*.  
Yale: Yale University Press, 2006.

Stene Hansen, Tormod: *Prosten som leder*.  
Arendal: Masteroppgave i verdibasert ledelse, 2007.

Strand, Torodd: *Ledelse, organisasjon og kultur*.  
Bergen: Fagbokforlaget, 2007.

Ulstein, Kristen: *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*.  
Oslo: Universitetsforlaget, 1998.

Wergeland Jensen, Einar: *Motiverende lederatferd*.  
<http://www.webcitation.org/5cNCKlvAp>

Aadland, Einar: *Den truverdige leiaren*.  
Oslo: Det Norske Samlaget, 2004.

-----  
*Bibelen*  
Oslo: Det Norske Bibelselskap, 1985.

*Norsk Salmebok*  
Oslo: Verbum, 1985.