

## KAPITTEL 4

# Forskningsperspektiver på kirke og menighet som organisasjon

*Harald Askeland*

VID vitenskapelige høyskole

**Abstract:** Understanding churches as organizations inevitably means borrowing models and premises from organizational theory (OT). This chapter outlines the basic assumptions underlying dominant perspectives in OT, enhancing the possibility for an informed utilization and exploration of the commonalities and diversities between religious and other organizations. It provides a framework for differing clusters of theories and review of some major research contributions of ecclesial and congregational organizations within each theoretical perspective or cluster. Lastly, the chapter addresses how and in which direction further research of church organizations might be developed, pointing at institutional pluralism, hybrid organizations and institutional work as prospective avenues for further exploration.

**Keywords:** church, congregation, institutional, organization, research

## Introduksjon

En viktig bieffekt av reformprosessen som over tid har ledet til selvstendigjøring av Den norske kirke, er at kirken og dens menigheter fremstår som selvstendige rettssubjekter og i stor grad som organisasjoner. Dette kapitlet presenterer og drøfter ulike perspektiver for å forstå kirke og menighet som organisasjoner, samt drøfter sentrale modeller og begreper fra organisasjonsfaget. Kapitlet bidrar med viktige innsikter til forståelse, analyse og praktisk arbeid med menighetsorganisering, utvikling og ledelse.

Sitering av denne artikkelen: Askeland, H. (2021). Forskningsperspektiver på kirke og menighet som organisasjon. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 4, s. 83–105). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch4>  
Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

Forståelsen av kirkelig organisering, ledelse og endring i kirke og menighet låner implisitt ideer fra teorier om organisasjoner og ledelse av organisasjoner (Van Gelder, 2007). Når man låner perspektiver og teorier med forankring i samfunnsvitenskap, vil man også få med seg en del implisitte antakelser og handlingsmodeller på kjøpet. I arbeidet med å anvende organisasjons- og ledelsesfag i kirke og menighet er det nødvendig å kjenne de underliggende premisser og perspektiver i organisasjonsteori. En viktig hensikt med kapitlet er å bidra til å sortere mellom ulike organisasjonsteoriens premisser og grunnperspektiv. I stedet for å se teorimangfold som en frustrerende situasjon vil jeg argumentere for at en får ulike analytiske grep for å forstå en virkelighet med en mangfoldig institusjonell kontekst. De spørsmålsstillinger som tas opp i dette kapitlet, kan formuleres på følgende måte:

- Hvordan bidrar kunnskaps- og handlingsteorier til utviklingen av ulike perspektiver og modeller av organisasjon og ledelse?
- Hvilke konsekvenser har dette for forståelse av kirkelig organisering, ledelse og endring?

## Grunnleggende premisser for organisasjons- og ledelsesteorier

I takt med økende selvstendigjøring av Den norske kirke som trosamfunn og pågående endringsprosesser i kirken, blir organisering og ledelse et diskusjonstema. Ikke minst har det de seneste tiårene vært flere bidrag som tematiserer kirkelig organisering som et teologisk anliggende (Hegstad, 2009; Hougsnæs, 2004; Skjevesland, 1998). Tilsvarende har det i lengre tid vært arbeidet med dette spørsmålet fra et organisasjons- og ledelsesperspektiv (Askeland, 1996, 2000a; Hernes, 2002; Huse, 1998; Sirris, 2016; Stifoss-Hanssen et al., 2013).

Organisasjoner er et sentralt trekk ved vårt samfunn og utøver en betydelig innflytelse over våre liv (Perrow, 1991). Noen organisasjoner deltar vi i bare som kunder eller brukere, andre deltar vi i over lengre tid gjennom arbeid og organiserte fritidsinteresser. I tillegg er ivaretakelsen av de offentlige tjenester vi mottar og de beslutninger som angår oss,

lagt til organisasjoner eller offentlige etater/byråkratier. Selv om vi ofte vil tenke på trossamfunn, menigheter og kristelige foreninger som fellesskap, vil de også kunne betraktes som organisasjoner (Askeland, 1996). Samtidig er det hevdet at det nettopp er reformprosesser som driver fram anvendelse av organisasjonsbegrepet, og at det ikke er gitt at begreper som forvaltning, byråkrati og trosfellesskap uten videre har alle kjennetegn for organisasjoner (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). Alternativt kan menigheter forstås som hybrider, altså blandingsformer mellom ulike organisasjonstyper (Yancey, 1986). De grunnleggende spørsmål om hva organisasjoner er, hvordan de fungerer, endres og ledes, blir det derfor viktig for valgte ledere og ansatte med ledende roller å ha et reflektert forhold til.

I den grad vi forutsetter at organisasjoner ikke fullt ut er objektive eller sansbare størrelser, må vi legge til grunn at det handler om begrepsmessig abstraksjon av gitte sett av sosiale relasjoner. Organisasjoner kan ses som en bestemt gruppe sosiale kollektiver, og kan dermed fruktbart sammenlignes med begreper om andre sosiale relasjonssett eller grupper.

**Tabell 1.** Begrepslementer i en organisasjonsdefinisjon (Martinussen, 1984, s. 54)

Det som kan observeres	Betegnelsen på sosial enhet	Eksempel på sosial enhet
Gjentatt samhandling		Samtale med bekjent
Felles problemforståelse	Sosial relasjon	Vennskap, gjentatt samarbeid
Avgrensning mot omgivelser	Sosialt system	Familie, arbeidsgruppe
Strukturert samvirke mot mål	Organisasjon	Bedrift, etat, menighet

I denne presentasjonen, formulert av den norske sosiologen Willy Martinussen, kan vi legge merke til at sosial organisasjon som begrep innebærer at det skjer en fortetting mellom relasjonene, gjerne en slags formalisering og strukturering av dem. Fra sporadisk samhandling utvikles relasjoner til tettere samarbeid ved å identifisere felles utfordringer eller oppgaver, og om det også skjer en konkret avgrensning mot omgivelser med klare interne posisjoner omtales det som et sosialt system. Når det skjer en ytterligere forsterkning i formålsorientering eller oppgaveløsning, som krever koordinering av aktivitet samt en standardisering av aktuelle handlingsrepertoar, i form av organisatorisk rollefordeling og rolleatferd, snakker vi om en organisasjon.

Ut fra ulike tilnærminger til organisasjoner følger også forskjellige definisjoner. I denne omgang vil det kun bli presentert en foreløpig definisjon, som bidrar til å avgrense feltet: «Med organisasjon vil vi oftest forstå en gruppe eller et kollektiv av individer som samhandler på en koordinert måte for å realisere bestemte mål eller oppgaver» (Askeland, 2013, s. 3).

Alle fag har et mer eller mindre tydelig definert kunnskapsgrunnlag. Slike faglige grunnposisjoner kan tilbakeføres til ulike vitenskapsteoretiske posisjoner (Ghoshal, 2005; Hollis, 2002). Ulike grunnposisjoner kan illustreres ved å anvende to sentrale dimensjoner: kunnskapsteori og handlingsteori (Hales, 2007; Kemmis, 2011; Vanebo, 2001).

En dimensjon handler om forståelsen av den sosiale virkeligheten vi er en del av (Askeland, 2016, s. 6). Kan den betraktes som objektiv realitet innebærer det at vi kan utforske og vinne sikker kunnskap. Om den derimot betraktes som subjektiv, og først framstår som «virkelig» ut fra vår fortolkning, er det vår egen konstruksjon av den sosiale virkelighet vi forholder oss til. Innen kunnskapsteorien vil det første synet bygge på positivismen, mens det andre vil bygge på subjektivismen som et grunnleggende perspektiv. Den første dimensjonen kan sies å handle om virkelighetsforståelse og rasjonalitetsform (Askeland, 2012). Noen av fagets bidragsyttere vil dermed vektlegge at organisering og ledelse må følge av klare mål, samt en klar analyse og vurdering av hva som leder til effektiv måloppnåelse. Andre bidragsyttere vil argumentere for at vi kan ha ulike erfaringer og interesser å ivareta, og at vi derfor fortolker og forhandler de mål og premisser som skal styre den organisatoriske praksis.

**Tabell 2.** Klassifisering av tradisjoner/perspektiver i organisasjons- og ledelsesteori (Askeland, 2012, s. 24)

Handlingsteoretisk dimensjon	Kunnskapsteoretisk dimensjon	
	Positivistisk <i>Rasjonell</i>	Subjektivistisk <i>Fortolkende</i>
<b>Struktur</b> <i>Kollektiv</i>	<i>System</i>	<i>Institusjon</i>
<b>Aktør</b> <i>Individ</i>	<i>Instrument</i>	<i>Assosiasjon</i>

Den andre viktige dimensjonen dreier seg om i hvilken grad man i studier og forklaringsmodeller tar utgangspunkt i overordnede strukturer eller

individuelle vurderinger og behov, når individuell og kollektiv handling skal forstås og forklares (Askeland, 2016). Når utgangspunkt tas i strukturelle faktorer, omtaler en oftest organisasjoner som systemer. Dette innebærer at utgangspunktet for analyse og forklaring bygger på at organisasjonen er et etablert system som legger premissene for individers handling. Den etablerte struktur og rollefordeling angir hvordan og av hvem ulike funksjoner ivaretas. En aktørtilnærming derimot, ser organisasjoner som en samling av individer som ser det tjenlig å samarbeide om oppgaveløsning rundt spesifikke mål. Innen denne tilnærmingen omtaler en gjerne organisasjoner som assosiasjoner. Teorier med dette utgangspunktet baseres på en forståelse av organisasjon og ledelse der individer slutter seg sammen fordi kollektiv oppgaveløsning antas å være gunstig. Sammenfattende kan disse ulike tilnærmingene fremstilles i tabell 2.

Tabellen synliggjør hvordan anvendelse av disse to dimensjonene danner grunnlag for en idealtypisk kategorisering av fire paradigmer innen organisasjons- og ledelsesfaget, noe som utfoldes senere i kapitlet, der det argumenteres for at videre fagutvikling enten må kombinere eller se de ulike paradigmer i sammenheng. Valget av disse to sentrale dimensjonene, både til synliggjøring av ulike teorigrupperinger men også deres underliggende forutsetninger, bygger på ulike modeller av organisasjoner: *system*, *instrument*, *assosiasjon* og *institusjon*. Systemteoriene har struktur som viktig forklaringsfaktor og bygger på rasjonelle analyser, mens instrumentperspektivet er rasjonelt og ser organisasjoner som individuelle og autonome aktører. Institusjonelle teorier bygger på overordnede strukturelle forklaringer, men forutsetter fortolkning og meningsdanning. Assosiasjonsteorier vektlegger at individuelle aktører slutter seg til organisasjonen med basis i at de deler og samhandler rundt delte verdier og mening. Disse grupperingene vil bli utfoldet i neste seksjon.

## Relevans for forståelsen av kirke og menighet som organisasjon

I det følgende vil jeg kort vise hvordan ulike perspektiver innebærer ulike grunnsyn på hvordan organisasjoner skal forstås og også legge føringer for forståelse av organisering, ledelse og endring. I tillegg integreres hvordan

ulike faser i en «faghistorie» for kirkelig organisasjons- og ledelsesforskning har bygd på disse perspektivene. Mens det etter hvert har kommet flere faglige bidrag til ledelse, reform og utvikling i en kirkelig kontekst, er det langt færre som eksplisitt har tematisert kirkelige organisasjoner (Tracey, 2012). Dette er også situasjonen innen internasjonal forskning, der det imidlertid er en økende interesse for betydningen av og koblingen mellom religion, organisering og ledelse (Espedal, 2019; Pandey & Varkkey, 2020; Purchase et al., 2018; Smets et al., 2020). Like fullt har det kommet bidrag som argumenterer for at religiøse organisasjoner i seg selv er et viktig forskningsfelt, fordi de representerer særegne case og også inngår i den helhet av organisasjoner som konstituerer fagets interessefelt (Tracey et al., 2014, s. 5). En generell trend er at bidragene over tid har forskjøvet seg fra et system- til et institusjonelt perspektiv, med enkelte bidrag fra assosiasjons- og instrumentperspektivet (Tracey, 2012).

## Organisasjoner som system

I dette perspektivet anses organisasjonen som rasjonell og styrbar, men også som åpen og avhengig i sitt forhold til omgivelsene. Organisasjoner kan tilpasse seg strategisk, eller også søke å påvirke sine omgivelser i ønsket retning. Organisasjoner består av subsystemer som inngår i større systemer. Forholdet mellom disse undersystemene omtales ofte som løst koblede. Dette innebærer skiftende koalisjoner av interessegrupper som fastsetter mål ved forhandling, og der struktur, aktiviteter og utbytte i sterk grad avhenger av omgivelsene (Scott, 1987, s. 23). Bidrag som anvender dette perspektivet er opptatt av hvordan organisasjoner innretter seg rasjonelt i et forsøk på å tilpasse seg, mestre eller påvirke omgivelsene. Et sentralt poeng er at kilden til organisatorisk endring ligger i omgivelsene. En viktig side er nettopp at organisasjoner ses parallelt med andre organiske systemer som må tilpasse seg omgivelsene, og der likevekt eller stabilitet framstår som et implisitt mål.

Internasjonale studier av religiøse og trosbaserte organisasjoner faller ofte innen denne kategorien (Scherer, 1980). Et tidlig norskpublisert bidrag til å forstå kirken i et organisasjonsperspektiv, skrevet av sivilingeniøren Roar Mjelva, var også systemteoretisk (Mjelva, 1979), idet kirken

ble ansett å være sammensatt av ulike subsystemer. Mjelvas bidrag er primært konseptuelt, og legger til grunn at de to store subsystemene er et sosialt og et religiøst subsystem. Kirken har også et regulerende element, omtalt som det administrative subsystem. Artikkelen utvikler resonnemerer rundt forholdet mellom subsystemene, men har sitt viktigste bidrag i å utmeisle hvilke elementer som kan tenkes å inngå i det enkelte system og dermed gjøres til gjenstand for studium eller refleksjon. I en nordisk kontekst har flere publikasjoner trukket veksler på dette hovedperspektivet (Askeland, 1994; Omland & Johannessen, 1998; Palmu, 1991). Min (Askeland, 1994) forskning omhandler analyse av en konkret menighet, med to teoretiske bidrag. For det første argumenterer jeg for at menigheten er et system i stadig danning, omdanning og gjendanning i ulike former: Som folkekirkefelleskap, som et engere trosfelleskap og som et mer operativt arbeidsfelleskap. For det andre utvikles en modell der sentrale dimensjoner for å analysere menighetens organisatoriske form knyttes til oppgaver, struktur, medlemmer, arbeidsform og kultur, som opererer i kontekst. Den finske kirkeforskeren Harri Palmu omtaler til dels andre men nokså likeartede elementer for analyse av menighetssystemet: eksterne omgivelser, religiøse oppgaver samt menighetens identitet og mål (kultur i vid forstand) (Palmu, 1991, s. 12f).

Også mye internasjonal litteratur om endring og utvikling i kirke og menighet, blant annet i litteratur om menighetsutvikling, har systemmodellen som utgangspunkt (Ammerman, 1997; Van Gelder, 2007). Enkelte tidlige forfattere pekte på at systemteori klart lånte ideer fra biologi og organismetenkning, og at dette ville kunne passe godt med en kirkelig selvforståelse som Kristi legeme (Rudge, 1968, s. 43ff). Viktigere er likevel den vekt som legges på omgivelsene, nærmest med en kausal effekt på menigheters utvikling og overlevelse. Særlig den amerikanske teologen Craig Van Gelder er opptatt av at menighetene både kan og bør søke å strategisk påvirke eller utnytte aspekter ved omgivelsene (Van Gelder, 2007, s. 143).

Perspektivet har sin styrke i at det håndterer vekselvirkningen mellom interne subsystemer og de koblinger og den avhengighet som eksisterer overfor det eksterne miljø. Vekten på sammenhengen mellom system og subsystem passer også med kirkens desentraliserte struktur, med svak

kobling både vertikalt og horisontalt. Svakheten med perspektivet er at de enkelte aktører lett kan drukne i analyser av systemets behov, samt at det ikke alltid klarer å fange opp den mulighet organisasjonen har til å påvirke og forme egne omgivelser. Strategisk endring handler i stor grad om tilpasning til eksterne betingelser.

## Organisasjoner som *instrument*

I dette perspektivet ses organisasjoner som kollektiver av rasjonelle agenter<sup>1</sup> orientert mot oppnåelse av relativt spesifikke mål, og er kjennetegnet av en formalisert struktur. Slik skiller organisasjoner seg fra andre kollektiver gjennom høy grad av hierarkisering, målorientering og formalisering. Dermed blir organisasjonen sett som et instrument for realisering av gitte mål (Askeland, 2000b). Samtidig vil dette perspektivet langt på vei betrakte omgivelsene som noe organisasjonen aktivt forholder seg til og søker å påvirke ut fra egne strategiske mål (Scott, 1987, s. 99).

En konsekvens av å se organisasjoner i dette perspektivet er at en ofte legger til grunn at endring skjer som følge av planlagt og kalkulert intervensjon i organisasjonen. Planlagt endring vil ofte antas å henge sammen med analyser og kunnskap om egen effektivitet, og der mekanismer klargjør når det er endringsbehov. Endring tilligger vanligvis styringsorgan og ledere, og tenkes ofte å være lederinitiert.

Med utgangspunkt i dette perspektivet er det gjennomført studier av endringer i prestetjenesten og utviklingen av prestens lederrolle (Huse, 1998), ut fra prinsippal-agent-teori. Et neo-rasjonelt perspektiv er anvendt i den svenske teologen Per Hanssons studier av endring innen den svenske kirken (Hansson, 1993). Sentralt i dette perspektivet er at det finnes en hovedmann (grunnlegger eller eier som opptrer som prinsippal) som har en klar intensjon med organisasjonen. Organisasjonen kan derfor ses som et instrument (agent) for måloppnåelse, og det er ansatt et profesjonelt lederskap for å realisere målene. I denne rammen kan trosbaserte organisasjoner, som f.eks. kirke og menighet, beskrives som regulerte

---

1 Agentbetegnelsen tilkjenner nettopp en formålsrasjonell og bytteorientert teoretisk modell av individer, som trekker vekslers blant annet på mikroøkonomisk teori.



og desentraliserte. Dette siste gjelder særlig dersom organisasjonen har regionale og lokale ledd med en varierende grad av autonomi. Et viktig aspekt ved tilnærmingen er å sikre styrbarhet i kirkeorganisasjonen, gitt den desentrale oppbyggingen. Særlig er det prestatetjenesten og de sentrale kirkelige råd som, gjennom innveving i det statlige mål- og resultatstyringsverktøyet, er preget av den hierarkiske styrings- og ledelsestenkning som springer ut av New Public Management (NPM) (Askeland, 2000a). Dette er betegnelsen på et sett av forvaltningsreformer som utviklet seg internasjonalt fra midt på 1980-tallet med sterk vekt på markedsløsninger, bedre organisering og tydeliggjøring av styrings- og ledelseslinjer (Hood, 1991).

Det siste tiåret har vi også sett en tiltakende interesse blant økonomer for å analysere religiøse organisasjoner, f.eks. kirker og menigheter, innen rammen av økonomisk organisasjonsteori – og for så vidt også innen religionssosiologien. Blant annet har man analysert markedsløkk for å forstå effekten av henholdsvis statskirkelige samfunn og samfunn der religion er deregulert med hensyn til religiøst engasjement (Iannaccone et al., 1997). Det er pekt på at dette perspektivet i liten grad har lagt vekt på organisering og ledelse (Iyer, 2016). Unntaket er feltet strategisk ledelse, der det pekes på at religiøse organisasjoner vil kunne vinne markedsfordeler ved troverdighet og sosial legitimitet, men også ved å bygge politiske allianser (Miller, 2002).

## Organisasjoner som *assosiasjon*

Ut fra et naturlig systemperspektiv ses organisasjoner først og fremst som kollektiver der aktører deler en felles interesse i systemets overlevelse og der de engasjeres i kollektiv, uformelt strukturert aktivitet for å oppnå dette målet (Scott, 1987, s. 23).<sup>2</sup> Analyser av organisasjoner innen dette perspektivet legger vekt på det indre liv og interne arrangementer i organisasjonen. Det finnes noen aktuelle studier som naturlig faller i denne kategorien, og et av de viktigste bidrag er gitt av den britiske forskeren

---

2 Her anvendes aktørbegrepet nettopp for å introdusere intensjon, mening og verdi som en motsetning til det formålsrasjonelt orienterte agentbegrepet.

Margaret Harris som klart knytter an til «non-profit associations» eller «voluntary associations» som teoretisk perspektiv (Harris, 1998). Hennes studie omfatter både kristne og jødiske forsamlinger og anvender assosiasjonen som modell: «Voluntary associations are groupings which offer the chance to come together with others to create or participate for collective benefit. [...] They are characterized by their common purpose of defending and promoting functionally defined interests» (Harris, 1998, s. 607).

Deltakelse er grunnleggende frivillig, og medlemmer forventer at deres materielle, sosiale eller psykologiske fordeler ivaretas. Det finnes dermed få eller svake formelle styringsmekanismer. Organisasjonen er ikke spesielt oppgaveorientert, og medlemmer søker i større grad ekspressivt sosialt og personlig utbytte av deltakelse – som fellesskap, støtte og mening. Relasjonen mellom frivillige medlemmer og ansatt stab kan være både uklar og spenningsfylt. Spenning kan knyttes til bredere medlemsgrupperinger i forhold til valgt og ansatt ledelse, som gjerne ut fra mandat og ansvar er mer oppgave- og endringsorientert (Harris, 1995). I tillegg kan en tiltakende profesjonalisering av ansatte bidra til passivisering og fremmedgjøring av de frivillige medlemmene (Harris, 1998, s. 608). Underliggende religiøse verdier synes å spille en sentral rolle i mange av de problemkomplekser som er rapportert i forskning, både med hensyn til ideologi, relasjoner og autoritet. Forslag om endring vil derfor lett kunne ideologiseres, og må kontinuerlig avveies mot verdigrunnlag.

Denne tradisjonen vil kunne bidra også med innsikter fra forskningen om relasjonen mellom lokale og sentrale ledd i frivillighetsorganisasjoner, gjennom kommunikasjon, nettverksbygging og samarbeid (Sirris, 2015). I tillegg har en del forskning rundt frivillighet og trosbaserte organisasjoner generert analyser omkring avhengighet av offentlig finansiering, som berører både interne relasjoner, virksomhetsendring og likedanning mellom frivillige og offentlige organisasjoner (Benson & Dorsett, 1981). Styrken i dette perspektivet er at fokus, analyse og forklaring av organisasjoner inkluderer et klart aktørperspektiv. Svakheten kan tilsvarende være at det ikke i tilstrekkelig grad tematiserer hvordan organisasjonen er vevd inn i premisser og organisatoriske former og praksiser som preger det omkringliggende samfunn.

## Organisasjoner som *institusjon*

Dette perspektivet beholder erkjennelsen av organisasjoner som systemer som er åpne mot og i sterk grad påvirkes av sin samhandling med omgivelsene. Men det skjer en dreining i den forstand at det rasjonelle perspektivet utfordres og erstattes med sterkere vekt på uformelle sider, verdier og kultur. I det ligger at organisasjoner ses som sammensatt av tenkende og handlende aktører, og blir slik produkter av det individene i organisasjonen tenker og gjør. På den andre siden utgjør organisasjonen rammen som preger tenkning og handling hos organisasjonsmedlemmene.

Perspektivet legger også vekt på omgivelsene til organisasjonen, noe som er formulert i teorier om økologiske populasjoner eller i teorier om organisatoriske felt eller sektorer. I en studie av sammenhengen mellom menighet og lokalsamfunn har den amerikanske religionssosiologen Nancy Ammerman påpekt at økologiske perspektiver bidrar til tolkning av menighetsmessig endring: «As with any ecology, new life forms are constantly emerging, as old ones fade from the scene» (Ammerman, 1997, s. 346). Samtidig vektlegger hun at menigheten er en del av lokalsamfunnets institusjonelle infrastruktur, noe som innebærer at de er aktive og dynamiske nettverk av mening og virksomhet, konstruert av individuelle og kollektive aktører som befolker og vedlikeholder dem. Slik blir det naturlige perspektiv synlig, i motsetning til det mer rasjonelt orienterte systemperspektivet. Ammerman synes å ha gitt impulser til at menigheters strategi må baseres på en nøktern og allsidig situasjonsbeskrivelse (Hegstad, 2007).

Analyser av kirke og menighet innenfor rammen av dette perspektivet vil kunne trekke vekslers på nyere teorier om institusjoner (Tracey et al., 2014). Perspektivet peker på sentrale prosesser som er vesentlige for å forstå organisasjoner. På den ene siden poengteres det at organisasjoner over tid, gjennom etablering av faste rutiner og handlemåter, nærmest utvikler en særegen kultur og identitet (Askeland, 2020; Selznick, 1957; Tracey, 2012). På den andre siden vektlegges det hvordan det i ulike faser eksisterer oppskrifter for hva som er god organisering innenfor bestemte organisatoriske felt, og at slike oppskrifter overføres mellom organisasjoner og sektorer bidrar til likedanning mellom organisasjoner (Røvik, 1998). Når det gjelder kirkelig organisering er perspektivet blitt anvendt

for å forklare reformene på regionalt og sentralt nivå i Den norske kirke, ved å sammenligne dem med de generelle forvaltningsreformer som har funnet sted innen offentlig sektor (Askeland, 2000a; Askeland & Schmidt, 2015). Nyere utviklingstrekk ved perspektivet har vært anvendt for å studere hvordan kirkelig virksomhet preges av konkurrerende logikker, og hvordan aktører forhandler og utvikler hybride løsninger (Sirris, 2019a; Sirris & Byrkjeflot, 2019).

Ledere av kirkelige organisasjoner er situert i en kontekst preget av ulike rasjonaliteter eller logikker. Eksisterende studier peker på at kirkelige ledere har integrert disse ulike rasjonalitetene i en helhetlig forståelse av virksomhetens formål og egen lederrolle. Sirris (2019a; 2019b) og Askeland (2015) viser at dette har skjedd i ulik grad blant proster. Gjennom prostereformen, initiert i 2004, har proster blitt tillagt et tydeligere mandat som ledere av prestetjenesten. Mange proster har fremdeles en primær rolleidentitet som prester, selv om de fullt ut aksepterer ansvaret som ligger til lederrollen (Sirris, 2019a). Flere studier peker på at kirkevergene gir uttrykk for en rolleforståelse som i større grad synes å innebære en helhetlig forståelse av ansvar og oppgaveportefølje som inngår i lederrollen (Askeland, 2016; Myrvang, 2020).

## Status og retning for videre fagutvikling

Den foregående kategorisering og presentasjon av ulike bidrag sikter primært mot å skape en bevissthet om at valg av teori ikke er nøytralt. I tillegg til å styre hva vi studerer og påvirke våre forklaringsformer, gjennom ulike grunnleggende premisser, innbyr teoriene også implisitt til ulik modelltenkning om kirke og menighet som organisasjon. Det gis altså ulike metaforer eller modeller av organisasjoner med ulike fagtradisjoner og ulikt premissgrunnlag. For videreutvikling av studier, praktisk organisering og ledelse av endring er det viktig å ha bevissthet om de premisser en tar med seg gjennom valg av teoretisk tilnærming. Mangel på bevissthet kan forklare hvordan ulike debatter ikke fører fram fordi premissgrunnlaget er forskjellig, eller hvordan valg av teorier og modeller anvendes i forsøket på å bygge og utvikle kirke og menighet som organisasjon. I den grad slike underliggende modeller bidrar til å

forme oppmerksomhet og handlingsvalg, vil det være nødvendig å være bevisst den posisjon man i utgangspunktet har – både for å forstå organisering, endring og ledelse, men også for den praktiske tilrettelegging av utviklingsprosesser.

Når menigheten skal forstås som kollektiv, synes det å være en god del sammenfall mellom organisasjonsteori og ekklesiologi langs de tidligere skisserte dimensjoner (se kapittel 2). Dette har implikasjoner for reformer, nyorganisering og ledelse i kirke og menighet. Derfor er det nyttig å avklare om en arbeider ut fra en rasjonell (objektivistisk) eller fortolkende (subjektivistisk) tilnærming i problembeskrivelser og ved skissering av løsningsalternativer. Tilsvarende vil det virke styrende hvorvidt man ser Den norske kirke som et helhetlig system som koordineres ovenfra (nasjonalt), eller om en ser på hvordan lokale enheter er fellesskap med selvstendig ansvar som avgir mandat til regionale og sentrale instanser. Alternativt kan det handle om hvorvidt man betrakter utviklingsprosessen som en strategisk tilpasning til endrede omgivelser som styres av ledelsen (systemmodell), eller om en ser det som aktørers intensjonelle vurdering av situasjon og muligheter med krav til bredere medvirkning (assosiasjonsmodell).

Mye av faglitteraturen, og også den praktiske styring og organisering som kirken er blitt del av de siste tiårene, forutsetter at organisering og ledelse må følge av klare mål og en klar analyse av hva som fremmer effektiv måloppnåelse. Samtidig er det en økende vekt på institusjonelle perspektiver, der en også ser organisasjoner som innvevd i plurale kontekster. Organisasjoner med sterk ideologisk identitet vil kunne være opptatt av at man kan ha ulike interesser og verdier å ivareta, og derfor forhandler og reforhandler hvilke mål og premisser den organisatoriske praksis skal være styrt ut fra. Dette kan også følge av at kirke og menighet er forankret i og utøver sin virksomhet i et pluralistisk institusjonelt miljø. Slik kan kirkelige organisasjoner sies å leve i skjæringspunktet mellom ulike handlingsrasjonaliteter som hver for seg må imøtekommes og realiseres gjennom ulike handlingsrepertoarer (Kraatz, 2009). I sin enkleste form ble dette beskrevet av Rø sin studie av kirken som arbeidsorganisasjon, der troskonteksten møtte arbeidslivskonteksten og hvor ulike kirkelige medarbeidergrupper kunne ha sterkere tilknytning

til den ene eller andre av disse (Rø, 1985). Tilsvarende er prosessen med innføring av tidsregistrering for prester, blitt studert og fortolket i lys av å være ulike logikker som støter an mot hverandre, og der ledere ivaretar konseptuelt arbeid for å håndtere de spenningene som oppstår (Sirris, 2019b). En følge av å introdusere alternative og dels konkurrerende perspektiver og modeller handler også om å utvikle konseptuell modellrikdom, dels som evne til å se organisasjonen fra ulike synsvinkler, men også som kapasitet til å fortolke ulike synssett og overskride/syntetisere ulike handlingsrasjonaliteter og -repertoar. I det følgende vil jeg peke på tre begreper som hver på sin måte bidrar til å holde sammen alternative og eventuelt konkurrerende forventninger og rasjonaliteter: multistandardorganisasjoner, hybride organisasjoner og institusjonelt arbeid.

## Multistandardorganisasjoner

Ideen om multistandardorganisasjon er utviklet av statsviter og organisasjonsforsker Kjell Arne Røvik (1998) og introdusert i en kirkelig kontekst av teologen Marit Halvorsen Hougsnæs (2012). Dette betegner en organisasjon som over tid har adoptert mange populære organisasjonsoppskrifter mht. organisering og bestemte praksiser. På et gitt tidspunkt vil dette kunne framstå som en løs kolleksjon av mange komponenter og institusjonaliserte standarder som er fanget opp av ulike aktører til ulike tider (Røvik, 1998, s. 282). Multistandardbetegnelsen handler både om at mange ulike former og institusjonaliserte standarder eksisterer, men også at organisasjonen evner å håndtere og veksle mellom disse (Hougsnæs, 2012, s. 19). Dette fordrer at organisasjonen har *inntakskapasitet*, dvs. evne til å fange opp og absorbere nye organisasjonsformer og praksiser. For å sikre at nye former og praksiser hverken overfortolkes eller bagatelliseres, kreves *dekoplingskapasitet* – en relevant implementering av nye elementer ut fra hva de er egnet til og i hvilke enheter og prosesser de kan være nyttige. Dekopling handler om evne til å implementere nye ideer, noen ganger på en tilsynelatende måte, uten at de direkte endrer eksisterende kjerneprosesser (Meyer & Rowan, 1977). Ved dekopling kan organisasjonen som helhet imøtekomme ulike logikker eller handlingsforventninger fra ulike deler av konteksten. For å lykkes med dette

trenger organisasjonen også en *oversettelseskapasitet*, slik at ideer og nye former oversettes og gjøres relevante og legitime i egen organisasjon. Nye organisasjonsformer og praksiser krever også kapasitet til *lagring og reaktivisering*, i form av erfaringer, rutiner og begreper som forblir i organisasjonen. En siste viktig side ved multistandardorganisasjonen er at den også har høy *uttakskapasitet*, gjennom evne til å legge fra seg former og konsepter etter at man har oversatt og tatt til seg den relevante innsikt som nyvinningen har gitt. Hougsnæs argumenter for at en styrke ved disse organisasjonene ligger i evnen til å møte ulike kontekster parallelt, og at dette særlig er en utfordring til ledelse. Det handler dels om ressurser til å forholde seg aktivt til impulser i konteksten og evne til å bearbeide disse impulsene. Dels handler det om forståelse både av utvikling i omgivelser og sammenhenger organisasjonen forholder seg til, relatert til kapasitet og nytte i de ulike deler av egen organisasjon (Hougsnæs, 2012, s. 23).

## Hybride organisasjoner

Ideen om hybride organisasjoner har klare paralleller til Røviks begrep, og antas gjerne også å være en respons på ulike konkurrerende logikker organisasjoner må forholde seg til (Billis, 2010). Organisasjoner kan omtales som hybride når de er konstituert i eller har et dobbelt oppdrag på tvers av sektorer. Selv om det er flere ulike bidrag til forståelsen av hva hybride organisasjoner er (Billis, 2010), legges det vanligvis til grunn at de oppviser en miks eller integrasjon av ulike formelementer, verdier eller rasjonaliteter fra en eller flere sektorer (offentlig, sivilsamfunn eller marked) (Jäger & Schröer, 2014, Sirris 2019b; Karré 2020). Med hybridisering menes at nevnte elementer, ideer eller logikker smeltes om og blir til noe nytt som er forskjellig fra det som var tidligere (se kapittel 1).

Ofte vil utgangspunktet være at hybride organisasjoner eksisterer i skjæringspunktet mellom ulike samfunnssektorer eller dominerende rasjonalitetsformer, som for eksempel markedet, staten og det sivile samfunn (Billis, 2010; Evers, 2005). I konseptualisering av disse relasjonene former disse tre sektorene et triangel der hybride organisasjoner kan gjenfinnes i et overlappende felt mellom sektorene (Askeland,

2016). Organisasjoner vil, basert på hva som er deres formål og faglige kjernevirksomhet, kunne danne ulike kombinasjoner av organisasjons- og praksisformer, med trekk fra ulike rasjonaliteter som kjennetegner sektorene. Om kirke og menighet forstås som institusjonaliserte organisasjoner, vil de kunne sies å være forankret i flere sektorer og låne trekk fra disse. Dels vil menigheter kunne antas å tilhøre sivilsamfunnet, men med klare trekk fra offentlig sektor. Dette skyldes delvis den historiske statskirkeformen, men også at de samhandler og samskaper innen rammen av kontakt og tilskudd fra lokale offentlige virksomheter. Samtidig kan det hevdes at reformer i offentlig sektor de seneste tiår har introdusert elementer fra en markedsbasert tilnærming som angir mulig integrasjon av rasjonaliteter, premisser og virkemidler på tvers av samfunnssektorer.

## Institusjonelt arbeid

Institusjonell teori har vært ett av flere dominerende perspektiver innen organisasjons- og ledelsesforskning (Lawrence et al., 2009; Scott, 1995), der hovedintensjonen har ligget på hvordan institusjonen former aktører og likedannede organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1991; Meyer & Rowan, 1991). Dette har vært sett som en kritisk svakhet, og ledet til interesse for å studere hvordan aktører bidrar intensjonelt og strategisk til å påvirke forming og utvikling av institusjoner og institusjonalisert praksis. Et sentralt bidrag i en slik nyorientering er institusjonelt arbeid, som har vokst fram som perspektiv siden begynnelsen av 2000-tallet: «the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions» (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 215). Styrken ved denne formuleringen er at den introduserer både aktører, intensjonalitet og det syn at aktiviteten som utføres må ses som arbeid. I sitt originale arbeid skisserer forfatterne ulike typer «arbeid» eller praksiser som kan inngå i forsøk på henholdsvis å skape, vedlikeholde og endre institusjoner. Tidligere arbeid har framhevet betydningen av verdier i organisasjoners ulike faser (Maierhofer et al., 2003), men i mindre grad det arbeid som gjøres av aktører eller ledere der verdienes betydning gjøres gjeldende for institusjonelle formål.



Innenfor denne rammen er det utviklet en rekke undertyper, deriblant identitetsarbeid, verdiarbeid, strategisk arbeid osv. (Lawrence et al., 2013, s. 1024). For en videreutvikling av formålet med å forstå organisering, reform og ledelse i kirken er det av særlig interesse å se nærmere på det som i ulike varianter omtales som verdiarbeid (Askeland et al., 2020; Gehman et al., 2013), strategisk arbeid med verdier for endring (Struminska-Kutra & Askeland, 2020; Vaccaro & Palazzo, 2014) eller hvordan ledere bidrar til verdier og identitet i organisasjoner (Askeland, 2014; Aadland et al., 2006). Lederes arbeid kan fruktbart integreres i perspektivet og forstås som institusjonell ledelse, som i særlig grad synes fruktbart for å forstå religiøse eller trosbaserte organisasjoner (da Silva, 2020). Institusjonell ledelse utvikles videre som et kjennetegn på kirkelig ledelse i kapittel 8 i denne boken.

Kirken og dens menigheter konstitueres som sosiale kollektiver langs grenseflaten av ulike institusjonelle sfærer. De konstitueres av sin opprinnelse i en religiøs sfære, og er i sin institusjonelle form preget både av lokalsamfunnet som kontekst og av at statskirken har hatt staten som lovgiver og styringsorgan. En slik posisjon, i skjæringspunktet mellom samfunnssektorer, kan utfordre på ulike måter. For eksempel kan det eksistere ulike forventninger til kirkens besluttende organer og ledere fra ulike aktører, både med hensyn til normative spørsmål og til hvilke organisasjonsformer som synes tjenlige.

## Konklusjon

Kapitlet har argumentert for hvordan kunnskaps- og handlingsteorier former ulike perspektiver og modeller av organisasjon og ledelse. Dette betyr at anvendelse av organisasjonsteorier aldri er nøytral, og en bør være bevisst de underliggende premisser som følger med teorier. Slik vil det være mulig, gjennom kritisk gjennomgang og selvstendige empiriske studier, å kontekstualisere teorier til kirke og menighet. Selv om fremstillingen i artikkelen er en forenkling, kan det gi en referanseramme for å vurdere ulike modeller som anvendes i kirkelige organiseringsdebatter og -praksis. Selv om det er gjort få studier av kirke og menighet som organisasjon, skjer det stadig noe nytt på dette feltet. Dette representerer

skritt fremover, der empirisk forskning bidrar til utviklingen av teoriperspektiver på kirkelig endring og ledelse.

Artikkelen argumenterer for at innsikt i organisasjonsfaget har noe å bidra med i kirken, og det henger sammen med to hovedfaktorer. For det første er organisasjonssosiologi et fag som utvikles ved at analyser gjøres av stadig nye virksomheter. For kirkens del vil det være nødvendig å ta i bruk en faglig tilnærming som gir den en mulighet til å forstå sin sosiale fremtredelsesform – både som et komplementært bilde til teologien, som kritisk selvvurdering og ikke minst som en plattform for å forstå den organisasjon en skal være leder i. Det gjennomføres også flere empiriske studier med basis i teologifagets empiriske vending, og dette vil på sikt kunne muliggjøre en konstruktiv dialog og ytterligere kontekstualisering av en kirkelig relevant organisasjonsteori.

En viktig innsikt som organisasjonsteori gir, handler om å øke den modellrikdom som ledere er avhengige av når komplekse spørsmålstilinger skal avveies. Om den kirkelige organisasjon kun reduseres til et instrument for målrealisering, der en enkelt kan reorganisere kirken som om den er et alminnelig bedriftskonsern, vil man lett oppdage at organisatoriske strukturer og praksiser gjennom institusjonalisering tillegges større vekt og yter motstand mot endring. Erkjennelsen av at strukturer og praksiser institusjonaliseres, fordrer både en bredere og mer dyptgående tilnærming til endring.

## Referanser

- Aadland, E., Askeland, H., Flatebø, E., Haugen, H., Kaasa, A. & Stapnes, L. M. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis: En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Ammerman, N. T. (1997). *Congregation and community*. Rutgers University Press.
- Askeland, H. (1994). Menigheten som organisasjon. *Tidsskrift for Kirke, Religion, Samfunn*, 7(1), 42–57.
- Askeland, H. (1996). Organisasjonsfaglig tilnærming til den lokale kirke. *Tidsskrift for Kirke, Religion, Samfunn*, 9(1), 47–65.
- Askeland, H. (2000a). Drivkrefter i formingen av kirkelig organisering. *Tidsskrift for Kirke, Religion, Samfunn*, 13(1), 51–61.
- Askeland, H. (2000b). *Reform av den lokale kirke: Kontekst, prosess, utfall*. Tapir.

- Askeland, H. (2012). Introduksjon til organisering og ledelse i diakonale organisasjoner. I E. Aadland (Red.), *Ledelse i diakonale virksomheter* (s. 17–37). Akademika forlag.
- Askeland, H. (2013). *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner* (Rapport 2013:10). Diakonhjemmet Høgskole.
- Askeland, H. (2014). Leaders should be the carriers of institutional values: An account of how leaders contribute to the value-base of diaconal institutions. *Diaconia*, 5(2), 149–177. <https://doi.org/10.13109/diac.2014.5.2.149>
- Askeland, H. (2015). Reforming the pastoral leadership structure in Church of Norway: Exploring whether and how the managerial role of the dean has been strengthened. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church reform and leadership of change*. Pickwick Publications.
- Askeland, H. (2016). Ledelse og lederes rolle i Den norske kirke: Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 33(2), 5–19. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5197>
- Askeland, H. (2020). Institutional leadership: Maintaining and developing the «good» organisation. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership* (s. 139–158). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (2020). *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- Askeland, H. & Schmidt, U. (Red.). (2015). *Church reform and leadership of change* (Bd. 12). Pickwick Publications.
- Benson, J. K. & Dorsett, J. H. (1971). Toward a theory of religious organizations. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 138–151.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21(4), 721–746. <https://doi.org/10.1177/0170840600214003>
- da Silva, J. B. (2020). Institutional leadership – the historical case study of a religious organisation. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership* (s. 81–95). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality on organizational fields. I P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Red.), *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 63–82). University of Chicago Press.

- Espedal, G. (2019). *Being compassionate. Institutionalizing through values work in a faith-based organization* [Doktorgradsavhandling, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2633029>
- Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. *International Journal of Public Administration*, 28(9–10), 737–748. <https://doi.org/10.1081/PAD-200067318>
- Gehman, J., Trevino, L. K. & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84–112. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0628>
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>
- Hales, C. (2007). Structural contradiction and sense-making in the first-line manager role. *Irish Journal of Management*, 28(1), 147–179.
- Hansson, P. H. (1993). Steering and culture. *Journal of Empirical Theology*, 6(1), 77–92. <https://doi.org/10.1163/157092593X00063>
- Harris, M. (1995). The organization of religious congregations: Tackling the issues. *Nonprofit Management & Leadership*, 5(3), 261–274. <https://doi.org/10.1002/nml.4130050305>
- Harris, M. (1998). *Organising God's work: Challenges for churches and synagogues*. Palgrave Macmillan.
- Hegstad, H. (2007). Menighetsutvikling på amerikansk. *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 24(2). <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5054>
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke: Bidrag til ekklesiologien*. Tapir akademisk.
- Hernes, H. (2002). *Folket og hyrdene: Et program for levende menigheter*. Genesis.
- Hollis, M. (2002). *The philosophy of social science: An introduction* (Rev. utg.). Cambridge University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x><https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hougsnæs, M. H. (2004). Kirkesyn og kirkeledelse. *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 21(2), 15–24.
- Hougsnæs, M. H. (2012). Med kirken som ledelseskontekst: Lederutfordringer i en multistandardorganisasjon. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 29(2). <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5122>
- Huse, M. (1998). *Prosten. Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse*. Tapir.
- Iannaccone, L. R., Finke, R. & Stark, R. (1997). Deregulating religion: The economics of church and state. *Economic Inquiry*, 35(2), 350–364. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1997.tb01915.x>

- Iyer, S. (2016). The new economics of religion. *Journal of Economic Literature*, 54(2), 395–441. <https://doi.org/10.1257/jel.54.2.395>
- Jäger, U. P. & Schröer, A. (2014). Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(5), 1281–1306. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-013-9386-1>
- Karré, P. M. (2020). hybrid organisations between state and market. I D. Billis & C. Rochester (Red.), *International Handbook of Hybrid Organizations* (s. 31–47). Edward Elgar Publishing.
- Kemmis, S. (2011). What is professional practice? Recognising and respecting diversity in understandings of practice. I C. Kanen (Red.), *Elaborating professionalism. Studies in practice and theory*. Springer.
- Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. I T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Red.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 59–91). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605>
- Lawrence, T. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. I S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. R. Nord (Red.), *The SAGE handbook of organization studies* (2. utg., s. 215–254). Sage.
- Lawrence, T. B., Leca, B. & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023–1033. <https://doi.org/10.1177/0170840613495305>
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work. I T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Red.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 1–28). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605>
- Maierhofer, N. I., Rafferty, A. E. & Kabanoff, B. (2003). When and why are values important in organizations. I S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Red.), *Emerging perspectives on values in organizations* (s. 3–32). Information Age Publishing.
- Martinussen, W. (1984). *Sosiologisk analyse: En innføring*. Universitetsforlaget.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. I P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Red.), *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 41–62). University of Chicago Press.
- Miller, K. D. (2002). Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal*, 23(5), 435–456. <https://doi.org/10.1002/smj.234>

- Mjelva, R. (1979). Kirken som sosio-religiøst system. Et utkast til en systemorientert analysemodell. *Kirke og Kultur*, 84(1), 105–116.
- Myrvang, R. E. L. (2020). *Kirkeverge som lokal kirkestrateg* [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høyskole.
- Omland, T. & Johannessen, K. I. (1998). *Mangfold og fellesskap. En case-studie av Furuset menighet*. Diakonhjemmet høyskolesenter.
- Palmu, H. (1991). *An open or a closed community: Leadership in the parish*. Research Institute of The Lutheran Church in Finland.
- Pandey, J. & Varkkey, B. (2020). Impact of religion-based caste system on the dynamics of Indian trade unions: Evidence from two state-owned organizations in North India. *Business & Society*, 59(5), 995–1034. <https://doi.org/10.1177/0007650317745867>
- Perrow, C. (1991). A society of organizations. *Theory and Society*, 20(6), 725–762.
- Purchase, S., Ellis, N., Mallett, O. & Theingi, T. (2018). Religious social identities in the hybrid self-presentations of Sikh businesspeople. *British Journal of Management*, 29(1), 99–117. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12268>
- Rudge, P. F. (1968). *Ministry and management: The study of ecclesiastical administration*. Tavistock.
- Rø, J. E. (1985). *Kirken som arbeidsplass* [Hovedfagsoppgave]. Universitetet i Oslo.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Scherer, R. P. (1980). *American denominational organization: A sociological view*. William Carey Library.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (2. utg.). Prentice-Hall.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row Peterson.
- Sirris, S. (2015). Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology*, 2(1).
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon. Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift*, 5(1), 60–94. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2016-01-05>
- Sirris, S. (2019a). Coherent identities and roles? Hybrid professional managers' prioritizing of coexisting institutional logics in differing contexts. *Scandinavian Journal of Management*, 35(4). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101063>
- Sirris, S. (2019b). «The pastors' dilemma» revisited. Religious leaders connecting the spiritual and organizational realms through conceptual work. *Journal of*

- Management, Spirituality & Religion*, 16(3), 290–313. <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1574599>
- Sirris, S. & Byrkjeflot, H. (2019). Realising calling through identity work. Comparing themes of calling in faith-based and religious organisations. *Nordic Journal of Religion and Society*, 32(2), 132–147. <https://doi.org/10.18261/issn.1890-7008-2019-02-03>
- Skjevesland, O. (1998). *Morgendagens menighet: Ledelse og livsform*. Verbum.
- Smets, M., Morris, T. & Gümüşay, A. A. (2020). «God at work»: Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1). <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0481h>
- Stifoss-Hanssen, H., Angell, O. H., Askeland, H., Schmidt, U., Urstad, S. & Kinserdal, F. (2013). Ny organisering av prestetjenesten («Prostereformen»-evaluering). Diakonhjemmet Høgskole.
- Struminska-Kutra, M. & Askeland, H. (2020). Foxes and lions: How institutional leaders keep organisational integrity and introduce change. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership* (s. 117–138). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- Tracey, P. (2012). Religion and organization: A critical review of current trends and future directions. *Academy of Management Annals*, 6(1), 87–134. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.660761>
- Tracey, P., Phillips, N. & Lounsbury, M. (2014). Taking religion seriously in the study of organizations. I P. Tracey, N. Phillips & M. Lounsbury (Red.), *Religion and organization theory* (s. 3–21). Emerald Group. <https://doi.org/10.1108/So733-558X20140000041003>
- Vaccaro, A. & Palazzo, G. (2014). Values against violence: Institutional change in societies dominated by organized crime. *Academy of Management Journal*, 58(4). <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0865>
- Van Gelder, C. (2007). *The ministry of the missional church: A community led by the Spirit*. Baker Books.
- Vanebo, J. O. (2001). Kampen om den autoriserte organisasjonsteorien – i går, i dag og i morgen. I J. O. Vanebo & B. Nylehn (Red.), *Organisasjonsfaget. Innhold og formidling*. (s 16-31). Universitetsforlaget.
- Yancey, P. (1986). The church as playtypus. *Leadership. A Practical Journal for Church Leadership*, VII(3), 104–113.