

## KAPITTEL 6

# Institusjonelle rammer for kirkelig ledelse

*Frank Grimstad*

VID vitenskapelige høyskole

**Abstract:** Management can hardly be understood irrespective of the context in which it unfolds. This is also the case with ecclesiastical leadership. Nevertheless, the management literature has rarely incorporated how different aspects of context affect management. This chapter thematizes the public frames and regulations civil society and church/religious organizations operate within and discusses how this affects leaders' maneuvering space. An underlying premise of the chapter is that churches and religious organizations are institutions and that society as context is characterized by institutionalized frameworks framing religious organizations. Examples of this in a Norwegian context are the Working Environment Act and other laws governing working life, agreements negotiated between the parties in the labor market, and more specifically the Lutheran folk church tradition. Based on Scott's (2008) analytical approach to analyzing institutionalization, regulatory, normative and cognitive/cultural norms, the chapter discusses how leaders' maneuvering space is shaped by these mechanisms yet also has the ability to influence existing frameworks.

**Keywords:** cognitive, culture, institutional frames, law, leadership, maneuvering space

## Introduksjon

Ledelse kan vanskelig forstås uavhengig av den konteksten den skjer innenfor, og dette gjelder naturlig nok også kirkelig ledelse. Innenfor generell ledelseslitteratur er det sjelden tematisert hvordan ulike sider ved kontekst preger ledelse. Bidragene som tar opp ledelse som praksis, søker derimot i større grad å inkludere kontekst (Meier, 2013; Mintzberg, 2009). Oftest vil det være de nære omliggende sektor-, fag- eller interorganisatoriske forhold som vektlegges, men vi ser i nyere tid også

Sitering av denne artikkelen: Grimstad, F. (2021). Institusjonelle rammer for kirkelig ledelse. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 6, s. 135–153). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch6>

Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

økt oppmerksomhet på institusjonelle rammer (Askeland et al., 2020; Kraatz & Block, 2017). En tidlig institusjonell tilnærming var opptatt av legale rammer, mens nyere bidrag i større grad har vektlagt normative og kulturelt-kognitive rammer. Samtidig ser vi en voksende rettsliggjøring av organisasjoners ansvar og virksomhet, noe som særlig gjør det legale perspektivet interessant å forstå og diskutere.

Dette kapitlet peker på fraværet av refleksjonen omkring rammer, med særlig fokus på det legale. Jeg argumenterer for at betydningen av legale rammer er underkommunisert i ledelsesprosessen. Det legale er i hovedsak trukket inn hos enkelte teoretikere med forståelse av handlingsrom (Jacobsen, 2019; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Den norske kirke er i en endringsprosess der kirken de siste tjue årene mer og mer fremstår som en landsdekkende og demokratisk evangelisk-luthersk folkekirke, slik lovverket (Trossamfunnsloven, 2020) definerer kirken. Det er denne konteksten, med legale bestemmelser, som er med på å definere organisatoriske rammer og hva slags styring og ledelse kirken skal ha. Gjennom større reformer de siste tiårene trer kirken frem som en tydeligere korporasjon og aktør i sivilsamfunnet. Dette kapitlet drøfter hvilke rammer som kirken opererer innenfor og som legger føringer for lederes handlingsrom. Et underliggende premiss for kapitlet er at kirker, og øvrige religiøse organisasjoner, kan forstås som institusjoner, og at samfunnet som kontekst er preget av institusjonaliserte rammer som de må operere innenfor.

Kapitlet reiser følgende spørsmål: *Hvordan preger institusjonelle rammer kirkelig ledelse, med særlig vekt på legale rammer, grunnlag og handlingsrom for kirkelige lederroller? Hvordan preger endringer i institusjonelle rammer kirkelig ledelse?*

Det legale grunnlag for organisering og ledelse fremstår særlig innenfor ett sett med regulative rammer for den kirkelig virksomhet: den alminnelige lovgivning, den offentligrettslige lovgivning og den kirkerettslige lovgivning. Artikkelen presenterer og presiserer hvordan organisasjonsteoretikeren Richard Scotts inndeling i regulative, normative og kulturell-kognitive pilarer i institusjoner kan anvendes for å forstå grunnlaget og handlingsrommet for kirkelige lederroller (Scott, 2008). Dette skjer ved at sider ved lovgivning som særlig berører organisasjoner og ledere, drøftes med henblikk på hvordan de ulike pilarer enkeltvis og sammen former lederrollen.

## Institusjonelle elementer former lederrollen

Tradisjonelt har institusjonell teori i hovedsak rettet søkelyset mot tilpassning til institusjonelle mønstre i konteksten gjennom kognitive modeller, imitasjon og regulering. Dette har medført at forklaringsmodellene i liten grad inkorporerte aktørperspektivet. Nyere bidrag søker derfor igjen å reintegrere aktør og aktørskap for å forstå bedre hvordan institusjoner etableres, vedlikeholdes og endres (Lawrence & Suddaby, 2006). Når temaet for kapitlet knyttes til institusjonelle rammer for ledes jobb, blir det nettopp sentralt å forstå både den frihet og den binding som ligger til ledes jobb. Selv om institusjonelle rammer legger føringer på ledes rolle og handlingsrom, må de også tilkjennes handlingsrom knyttet til fortolkning av situasjon, skjønnsmessige vurderinger samt et handlingsrom for beslutninger (Askeland, 1998).

Selv om institusjonell teori ikke er en samlet tilnærming og også har utviklet nyere perspektiver underveis, er det påpekt at det kan gjenfinnes noen sentrale faglige elementer. Scott (2008, s. 48) definerer institusjoner slik: «Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resource, provide stability and meaning to social life.»

Med dette som felles fundament, vil ulike teorier og perspektiver variere rundt mer velkjente dikotomier: aktør versus struktur, rasjonelle versus fortolkende perspektiver, samt hva som er et naturlig nivå for institusjonelle analyser. Samfunnsvitere fra flere ulike fag har hatt institusjoner som utgangspunkt for sin forskning og teoretisering. Institusjonelt orienterte økonomer var opptatt av indeterminisme fremfor determinisme, eksterne fremfor interne forklaringsmodeller, samt at økonomiske regimer og systemer måtte forklares via historiske og komparative studier i stedet for å etablere strikte modeller over økonomisk ekvilibrium. Blant statsvitere var særlig etableringen av politiske institusjoner, fra legale systemer til etablering og vedlikehold av administrative enheter, et tydelig orienteringspunkt. Forklaringsmodeller inkorporerte beskrivelsen av intrikate systemer av sammenflettede regler, rettigheter og prosedyrer. Denne interessen for institusjonelle strukturer ble senere erstattet av forklaringsmodeller basert på politiske atferdsmodeller samt teorier om rasjonelle valg. Den mest markerte faggruppen blant institusjonelle

teoretikere har vært sosiologer, med røtter tilbake til fagets klassikere. Interessen for og linjene tilbake til klassikerne, ledet til tre hovedgrupper av teoridannelse (Scott, 2004, s. 409–411).

Det har det siste tiåret vært interesse for å forstå ledelse innen rammen av institusjonell teori (Askeland, 2016; Lindheim, 2020; Sirris, 2019b). En viktig gren av denne interessen berører forståelsen av ledelse, og er oftest knyttet til begrepet institusjonell ledelse (Selznick, 1957). Når kapitlet tematiserer institusjonelle rammer, vil det være mer nærliggende at teoretisk inspirasjon i denne artikkelen hentes fra institusjonell teori. Her legges det særlig vekt på W. Richard Scott (2008), men også en annen sentral organisasjonsteoretiker innenfor denne tradisjonen, Phillip Selznick (1957). Særlig Scott har gitt innsikt i viktige institusjonaliseringsmekanismer.

Styring er forstått som det å fatte strategiske og bindende valg for organisasjonen når det gjelder organisering, rammer og mål. Denne oppgaven ligger primært til styret, eller rådet, og angir de rammer som ledelse skjer innenfor. Ledelse har vært forstått som en prosess mellom en leder med formell posisjon og der ledelsesprosessen søker å oppnå resultater gjennom samspill med andre (Grimstad & Askeland, 1996, s. 78–79). Det kan etter min oppfatning skje gjennom bevisstgjøring og refleksjon av den konteksten kirken styres og ledes på.

Ledelse kan, som nevnt innledningsvis, vanskelig forstås uavhengig av den organisatoriske konteksten ledelse utøves innenfor. På den ene siden påvirkes ledelsen av ledelseskonteksten, og på den annen side kan ledelse gjennom ulike disposisjoner påvirke denne konteksten (Selznick, 1957; Strand, 2007). Det er med andre ord en dynamisk og gjensidig relasjon mellom ledelse og ledelseskontekst. Dette tilsier at det å beskrive ledelseskontekster og hvilke utfordringer dette gir blir viktig. Med ledelse i denne artikkelen tenker jeg mer på roller enn personer. Ved å ta utgangspunkt i Selznick og Scott vil jeg forstå ledelse som

- å skape et menneskelig og moralsk fellesskap, eller for å bruke Selznick sitt utsagn om «to infuse values» (1957, s. 11), som uttrykk for det normative element
- å skape forståelse, mål og mening som uttrykk for det kognitive element

- å skape formelle ordninger som sikrer målrettet arbeid, organisatorisk integritet og konfliktløsning som uttrykk for det regulative element

Rammer ledelsen skjer innenfor omfatter en god porsjon skjønn, da både regler og retningslinjer må fortolkes og anvendes på konkrete situasjoner. For det første innebærer det at skjønnsutøvelsen rommer et visst handlingsrom, og for det andre innebærer det at det derved også gis visse muligheter for å endre og påvirke rammene.

I økende grad er det vanlig å beskrive organisasjoner som hybride. Det betyr at organisasjoner ikke lenger er entydige byråkratier, foreninger, produksjonsorganisasjoner, foretak eller liknende, men inneholder strukturelle, kulturelle og prosessuelle elementer fra ulike organisasjonsformer. Så også med kirken, som henter styringsformer fra ulike tradisjoner. Disse hybride organisasjonene representerer andre og til dels nye ledelsesutfordringer. En fellesnevner ved mange reformer i offentlig sektor de siste 30 år er at de er sterkt inspirert av New Public Management, en retning som blant annet er kjennetegnet av import av prinsipper og teknikker for organisering og ledelse i næringslivet (Schmidt, 2015, s. 40). Utfordringen for ledelse i hybride organisasjoner vil være møtet mellom disse ulike logikker (Sirris, 2019a) eller institusjonaliserte prinsipper, og vil variere med

- avstanden; hvor forskjellige de ulike institusjoner er
- overlapping; hvorvidt institusjonene konkurrerer om å løse samme oppgaver eller er komplementære gjennom å løse ulike problemer
- det relative styrkeforholdet mellom logikkene

Hybriditet brukes normalt som ulike typer styringslogikker (Sirris, 2019a), primært management og profesjon. Det kan også i utvidet mening brukes om kulturer og tradisjoner. Diskusjonen om ledelse i kirken i en fremtidig kirkeordning handler langt på vei om å smelte sammen en lokal/demokratisk tradisjon og en mer statlig/hierarkisk struktur. Denne ledelsen av institusjonaliserte prinsipper handler for det første om svært forskjellige institusjoner, for det andre om til dels overlappende

ansvarsområder, eksempelvis mellom prest og menighetsråd, og for det tredje om at det relative styrkeforholdet historisk sett er asymmetrisk.

## Innsikter fra Scotts modell

Jeg velger med utgangspunkt i Scott (2008) å beskrive de ulike elementer som konstituerer organisasjoner som regulative, normative og kulturelt-kognitive. I et sammenfattende arbeid har Scott inndelt ulike retninger innenfor institusjonell teori i tre hovedgrupper: *regulative*, *normative* og *kognitive* (Scott, 1995, s. xiv). Dersom institusjoner ses som regulative systemer vil også kollektiver av aktører, som organisasjoner, ofte tillegges interesser som de søker å realisere. For å regulere slik interessekonflikt og -kamp utvikles normer og regler, med tilhørende mekanismer som iverksetter sanksjoner. Gjennom regulative prosesser blir de institusjonelle verdier og mønstre for handling overført til konkrete aktører i det sosiale felt. Disse normene vil aktører og organisasjoner dels tilpasse seg i egeninteresse, for å unngå sanksjoner og for å kunne forvente tilsvarende av andre aktører, og dels som følge av tvang eller nødvendighet. Normative teorier understreker at institusjoner er systemer med et normativt fundament, basert på felles normer, verdier og trosforestillinger (Scott, 2004, s. 410–411). I denne tilnærmingen blir verdier et sentralt element, da de er innvevd i selve det institusjonelle systemet. Følgen av dette er at organisasjoner styres av regler, og at aktører oftest ser seg som bærere og iverksettere av denne type normer og tatt-for-gitt atferd i henhold til det som er passende (*appropriate*) (March & Olsen, 2004).

Det pekes også på en historisk tilnærming til institusjoner, i den forstand at organisasjoner/institusjoner forstås som historiske fenomener der selve organisasjonshistorien legger føringer for senere praksis og hvilke endringer som er mulige (Pierson & Skocpol, 2002). I et kulturelt-kognitivt perspektiv vektlegges det at aktørene skaper bildet av verden. Perspektivet bygger på kunnskapssosiologi som beskriver hvordan kunnskap konstrueres i samtale og samspill, for så å objektiveres i en slik grad at det fremstår som noe eksternt som i neste omgang virker tilbake på aktørene som noe objektivt gitt (Berger & Luckmann, 2000). Ut fra dette fremstår institusjoner som delte forestillinger med kraft til å

definere virkeligheten. På mikronivå skjer dette gjennom at aktører over tid utvikler en felles forståelse, en virkelighetsforståelse som formidles og vedlikeholdes blant aktørene.

Institusjonenes rolle blir derved å etablere meningsskapende strukturer for sosial handling, dvs. fellesstrukturer for det vi skal gjøre i fellesskap (Scott, 2008, s. 96).

Scott (1995, s. 56) legger til grunn at institusjoner består av tre grunnleggende elementer:

1. Meningssystemer og handlingsmønstre, som inneholder
2. symbolske komponenter (representative, konstituerende og normative), som
3. blir iverksatt gjennom regulative prosesser.

Scott har utviklet og videreutviklet denne modellen med regulative, normative og kulturelle pilarer eller søyler fra midten av 80-årene, ved en stadig utbygging av resonnementer og elementer. Jeg velger å bruke den sammenfatningen han bruker i 2008. Scott beskriver disse tre mekanismene (søyler og transportører) som jeg vil bruke i denne artikkelen på følgende måte i en skjematisk oversikt:

**Tabell 1.** Tre søyler og formende elementer i organisasjoner (Scott, 2008, s. 96: Three pillars and carriers of institutions. Forfatterens oversettelse og bearbeiding)

	<b>Regulativ</b>	<b>Normativ</b>	<b>Kulturell-kognitiv</b>
<i>Symbolske systemer</i>	Regler Lover	Verdier Forventninger Standarder	Kategorier Typifikasjoner Skjemaer Rammer
<i>Relasjonelle systemer</i>	Styringssystemer Maktssystemer	Regimer Autoritetssystemer	Strukturell isomorfisme (likedannet) Identiteter
<i>Aktiviteter</i>	Kontrollere Sanksjonere Forstyrre	Roller, jobber, rutiner, vaner, repertoar av kollektive handlinger	Predisponering, mottagelighet, tilbøyelighet Skript (manus)
<i>Artefakter</i>	Gjenstander som er i samsvar med spesifikasjoner	Gjenstander møter konvensjoner og standarder	Objekter som har/besitter symbolsk verdi

Gjennom en tydeligere konkretisering kan disse tre mekanismene fungere som analytiske begreper. Samtidig er det ikke lett å trekke entydige grenser mellom dem, da også regulative elementer baseres på verdier som primært omtales innen den normative mekanismen. Til en viss grad vil en kunne legge til grunn at det er knyttet tydeligere sanksjoner til regulative enn normative mekanismer, og at det normative knyttes sterkere til verdier og det kulturelt-kognitive til ulike virkelighetsfortolkninger og meningsmønstre.

Institusjoner regulerer og begrenser atferd eksplisitt og direkte i form av lover, regler, økonomiske incentiver, kontroll og sanksjoner (Scott, 2008, s. 52). Slik regulering kan bestå i å premiere en bestemt type atferd, krav til saksbehandling eller regulerte måter å håndtere økonomisk styring på. Regulative elementer påvirker folks atferd og avgjør lederes handlingsrom (Jakobsen, 2019, s. 67ff).

Institusjoner påvirker også folks oppmerksomhet, opplevelse og forståelse av seg selv og sine omgivelser (Scott, 2008, s. 97). Mening skapes, bevares og endres kontinuerlig i interaksjon med andre (Berger & Luckmann, 2000). Slike prosesser skjer innenfor omfattende normative systemer og symbolske rammeverk. Normative elementer innbefatter sosialt konstruerte kategorier som avgjør hva som er gyldig og relevant kunnskap og forståelse. Disse kategoriene anses ofte som tatt for gitt. Institusjoner hviler på et sett av verdier og normer som angir hva folk bør gjøre i gitte situasjoner og definerer hvilke plikter folk har i omgang med andre (Schein, 1985).

Kulturelle/kognitive elementer/systemer inkluderer her både verdier i betydningen av foretrukne utfall og normer om ønsket atferd. Slike normer kan være allmenne, mens andre kan være knyttet til bestemte roller. De ulike elementene er ikke uavhengige av hverandre. Regulative, normative og kulturelle/kognitive elementer kan understøtte hverandre, men kan også bidra til å undergrave hverandre. Organisasjonsprinsipper vil ha større gjennomslag og større sannsynlighet for å overleve i den grad regulative, normative og kognitive elementer sammenfaller med og understøtter hverandre (Scott, 2008).



## Hvordan bidrar elementene til å forme lederrollen?

I det følgende vil jeg konkretisere og drøfte de ulike institusjonelle rammebetingelser for kirkelig ledelse med utgangspunkt i Scotts (2008) tre-deling.

### Regulative elementer

Den første og overordnede regulative rammen er *jussen* – læren om rettsreglene. Jussen gir uttrykk for hva samfunnet på demokratisk vis har vedtatt å holde for rett, og som lovgiver forventer at befolkningen skal holde seg til eller forventer gjort. Når lover vedtas er det for å virkeliggjøre verdier som har stor tilslutning i befolkningen (Molven, 2017, s. 185). Når det gjelder organisasjoner og utøvelse av ledelse, vil oftest juss som institusjonell ramme, med ulike rettsregler og forordninger, primært handle om arbeidsrettslige temaer. Samtidig vil det mer generelt også være legale og regulative mekanismer knyttet til avtaler, samt at det kan gjelde ulike legale rammer om organisasjonen er offentlig, halvoffentlig, ideell eller privat. Juristen Olav Molven peker på at ledere i økende grad må forholde seg til lovgivning som styrende faktor (Molven, 2017, s. 183). Dette innebærer for eksempel at organisasjoner pålegges å ivareta ulike typer ansvar og standarder, og at det ofte er bygget inn konkrete bestemmelser om leders ansvar.

En del lovgivning omfatter alle som driver en eller annen form for virksomhet. Det gjelder eksempelvis arbeidsrettslig lovgivning, ferielovgivning og likestillingslovgivning. Siden 1977 har dette ikke minst vært tilfelle med arbeidsmiljøloven, som regulerer alle organisasjoner med ansatte. Den gjelder også i sin helhet for kirken – med mindre loven selv gir hjemmel for å fravike de konkrete bestemmelsene. Loven definerer blant annet krav til forsvarlig arbeidsmiljø, krav til tilsettings- og oppsigelsesprosesser og definisjoner av og krav til arbeidstid og fritid. Kirkelige ledere, som leder i arbeidsgivers sted, forventes å kjenne dette og forholde seg til det. Det finnes visse unntak for kirkelige medarbeidere.

Dette kan eksempelvis innebære rett, eller åpning for, positiv særbehandling i samlivsspørsmål, tillatelse til søndagsarbeid eller lignende.

Offentlig virksomhet – først og fremst stat og kommune – reguleres av en del tilleggslover. Særlig viktig er forvaltningsloven og offentlighetsloven. Dette er lover som skal sikre åpenhet i forvaltningen, krav til innsyn i saker til behandling mv. Siden Den norske kirke har vært statskirke frem til 2012, har disse lovene også regulert kirken som arbeidsplass og vært en viktig institusjonell rammebetingelse. Blant annet har dette hatt betydning for saksbehandling, beslutningsprosesser og tilsettingsprosesser.

En rekke spesiallover regulerer den enkelte bransje (som helse og skole), og det er slik for eksempel kirkeloven og gravferdsloven de siste tiår har regulert kirken som bransje eller sektor. At statskirken opphører innebærer ikke at denne type reguleringer opphører. Fremtidig vil det være Kirkemøtet som med hjemmel i lov etablerer regelverk for å regulere den kirkelige virksomheten. Tjenesteordninger, ulike virksomhetsregler og plantyper er eksempler på dette. Den deregulering som skjer av kirkelig virksomhet ved svekking av offentlig regelverk kan etablere nye rammer for ledelse, men kan også videreføre de rammer som har eksistert. Et eksempel på dette er Kirkemøtets vedtak i 2019 som viderefører en del offentligrettslige prinsipper som tidligere var vedtatt av Stortinget som interne regler i trossamfunn.

*Arbeidsretten* er en annen regulativ ramme som medfører at ledelsen i en virksomhet er underlagt en rekke begrensninger og føringer i lover, forskrifter og annet regelverk. I tillegg følger det en rekke individuelle rettigheter og plikter av individuelle avtaler og tariffavtaler. Lovgivers formål med regelverket er blant annet å skape et godt og trygt arbeidsmiljø og legge til rette for fleksibilitet slik at arbeidsforholdet kan tilpasses den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon (Smedsvig, 2016, s. 182). Arbeidslivet er, som samfunnslivet for øvrig, i stadig utvikling. Trygghet i arbeidsforholdet skapes ikke bare ved at den enkelte arbeidstaker sikres, men virksomheten må ha rammevilkår som kan sikre utvikling og økonomisk trygghet for fremtiden.

Arbeidsgiver har en rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet blant de tilsatte i virksomheten. Denne kompetansen kalles

ofte arbeidsgivers styringsrett. Den er ulovfestet – det betyr at du kan ikke slå opp i en enkelt paragraf for å finne den nedfelt. Styringsretten er begrenset av en rekke lover og avtaler som kan variere noe fra bransje til bransje. For eksempel vil kirkeretten ha regelverk som handler om krav til utdanning og vigsling til en del grupper tilsatte. Det er regelverk som en personalleder må vite om og forholde seg til som rammebetingelser. I tillegg finnes det en individuell arbeidsavtale som gir rammer for håndteringen av styringsretten (Smedsvig, 2016, s. 183).

Arbeidsmiljøloven er en grunnlov på arbeidsrettens område, og omfatter alle som har tilsatt personer til å utføre arbeid i sin tjeneste. Arbeidsrettslig lovgivning forplikter arbeidsgiver til å sikre forsvarlig arbeidsmiljø fysisk og psykisk, hindre/forebygge mobbing og trakassering osv. Dette kalles ofte arbeidsgivers omsorgsplikt. Lovgivningen gir også rammer og prosedyrer for oppsigelse og avskjed (Smedsvig, 2016, s. 185).

Offentlig innsyn i forvaltningen er et viktig prinsipp fastsatt i offentlighetsloven. Den fastslår at forvaltningens virksomhet er offentlig. Enhver kan kreve innsyn i en hvilken som helst sak. Dette gjelder sakspapirer, postlister, referater med mer. Det finnes en rekke unntak fra offentlighetsbestemmelsene, men disse må det henvises til. Som rammebetingelse er dette en viktig forskjell mellom Den norske kirke og andre tros- og livssynssamfunn.

*Kirkeretten* er en regulativ ramme som er særskilt for kirken. Kirkeretten omfatter i denne sammenheng flere kategorier bestemmelser:

- Det særskilte lovverk vedtatt av Stortinget som regulerer kirkelig virksomhet
- Regler vedtatt av Kirkemøtet i medhold av lov som bindende for organer og personer

Som bransjelovgivning regulerer disse lover interne organisatoriske forhold i kirken. Hvem bestemmer hva? Hvilke innsnevninger i arbeidsgivers styringsrett kan trossamfunnet vedta? Lovgivningen og regelverket legger også rammene for enkeltprofesjoner og hva som er biskopens rolle

som tilsyn i virksomheten. Trossamfunnsloven (2020) regulerer rammene for ulike tros- og livssynssamfunn i Norge. Som ledd i dereguleringen av Den norske kirke har ikke kirken lenger egne lover. Virksomheten er regulert i et eget kapittel i den nye felles lov. Det betyr at kirken fortsatt har egen rettslig regulering av indre forhold i trossamfunnet (kap. 3, §§ 10–17). De rettslige rammene regulerer i hovedsak Kirkemøtets, og til en viss grad soknets, rettigheter og plikter. Kirkemøtet fastsetter kirkens organisering, liturgier, lære og alle kirkens gudstjenestelige bøker. Lovgiver slår fast at kirken skal være demokratisk og landsdekkende. Dette innebærer at Kirkemøtet får større rom til å fastsette det Scott omtaler som regulative rammer.

Den norske kirke har i flere hundre år vært innvevd i stat og kommune, og kirkelig tilsatte har vært offentlige tjenestemenn. Biskopen og prostene har vært embetsmenn. Den livssynspolitiske utvikling og avvikling av kommunekirke (1996) og statskirken (2017) har medført en deregulering av kirken som offentlig størrelse. De siste hundre år har Stortinget vedtatt flere og flere lover – både for enkelte profesjoner (kateket 1969, diakon 1986, organist 1967, klokker 1963) og kirkeordningslov (1953) for kirkelige organer for så å oppheve disse lovene og legge ansvaret inn under demokratiske organer (1996). I siste runde trakk staten seg tilbake og overlot disse organisatoriske spørsmål til kirken (2021). Det kan derfor sies at de rettslige institusjonelle rammer er i sterk endring. Denne utviklingen, der kirken mer og mer beveger seg ut av det offentlige og inn i det sivile samfunn, er viktig å forstå som rammebetingelse for organisering og ledelse. Fortsatt omfattes kirken av en rekke offentlige lover, men dette vil også gradvis endres.

*Økonomi og forvaltningspolitiske regimer* er også til stede som regulative elementer. De siste tretti årene har vært preget bl.a. av mål og resultatstyring og New Public Management (NPM). Ikke minst på grunn av kirkens innveving i stat og kommune preger dette handlingsrommet for kirkelige ledere. Ulla Schmidt (2015) har påvist at kirken ikke uten videre adopterer nye forvaltningspolitiske styringslogikker, men har et verdi sett som til en viss grad oppviser «resistens» og tar det i bruk ut fra egne vurderinger. Schmidt har analysert blant annet trosopplæringsreformen og prostereformen og sett de i et større reformperspektiv i det norske

samfunn, der NPM og «post-NPM» dominerer. Hun konkluderer med følgende:

At a general level they demonstrate how the translation of public reform ideas into a church setting implies modifying them to reduce conflicts with the key elements of church identity and history. One such key element, which reform ideas are modified according to, is the position and constitutive role of the local parish in the organizational structure of the church. (Schmidt, 2015, s. 53)

Kirkelig økonomi er todelt. Den lokale kirke finansieres i hovedsak ved kommunale bevilgninger, og det nasjonale rettssubjekt (Kirkemøtet) mottar statlig bevilgning til virksomheten i prestedtjenesten og de sentrale og regionale råd. Dette er nå lovfestet i trossamfunnsloven kap. 3 § 14. Den lokale kirke finansieres således fortsatt av kommunen, og er tett knyttet opp mot prinsipper i kommunal økonomiforvaltning. Det handler om budsjettprosessen og kommunens behandling av kirkebudsjettet. Den lokale kirke er regulert av egen forskrift om økonomiforvaltning (Forskrift om økonomiforvaltningen i sokn i Den norske kirke, 2020). Dette innebærer blant annet at den lokale kirke ikke kan gå «konkurs», men settes under administrasjon av bispedømmerådet. Den statlige finansiering av virksomheten i det nasjonale rettssubjektet er derimot regulert av regnskapsloven. Tilsvarende er kirkelig fellesråds planansvar og ansvar for kontakten med kommunen regulert av de lokale planprosesser i kommunen. Også når det gjelder hvem i kommunen som behandler kirkesaker og hvordan, varierer lokal kirkeforvaltnings kontakt med kommunen politisk og administrativt (Askeland & Lemvik, 2001, s. 35ff).

## Normative elementer

Det som ifølge Scott kjennetegner de normative elementer er knyttet til sosiale forpliktelser og bindende forventninger, med en tydelig kobling til verdier. Kirken er en slik normativ organisasjon og arbeidsplass. Kirkens og menighetens oppdrag er utgangspunktet for lederjobben. Kirken har normerende skrifter og står ikke fritt til å definere sitt oppdrag.

Kirken er allikevel en mangfoldig arbeidsplass, der ulike stillinger og ulike personer har ulik grad av å være dedikert til det normative grunnlag. Dette vil også variere ut fra ulike «menighetskulturer og teologiske ståsteder.

Teologi som normativ ramme blir naturlig nok ikke utfoldet av Scott, men en rekke andre bidragsytere tematiserer dette (Carroll, 1991; Selznick, 1987). De fleste organisasjonsteoretikere som forsker på kirkelige lederroller legger til grunn at en forutsetning for legitimitet som institusjonell leder er det viktig å ha inngående kjennskap til og identifisere seg med de det normative grunnlag i kirken. Tilsvarende må en kirkelig leder ha kompetanse om, identifisere seg med og delta i de kirkelige kjerneprosesser (Askeland et al., 2003, s. 14).

Det normative element i kirkeorganisasjonen fremkommer i et vidt spekter av tekster, forventninger og ritualer. I tillegg til krav i medlemskap i trossamfunnet legges det i utlysningstekster vekt på lojalitet og engasjement for kirkelig virksomhet. For enkelte (sentrale) stillinger som har med forkynnelse, kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk er det krav om å la seg «vigsles» til tjeneste. Ved vigsling tilkjenner man en personlig forpliktelse til å lære og leve i samsvar med den kristne tro. Vigslingen av prest, kateket, diakon og kirkemusiker skjer normalt av biskopen og etter en fast liturgi. Vigslingen er å betrakte som et «løfte», og ikke en type kontrakt parallelt med den arbeidsrettslige. Selv om biskopen ikke er leder eller arbeidsgiverrepresentant for disse medarbeiderne, kan biskopen gi «bindende pålegg for utførelsen av tjenesten» (Tjenesteordning for biskoper, § 1) dersom de bryter det løftet de har gitt om å lære og leve i samsvar med den apostoliske lære. Diskusjonen om grad av normativitet og forpliktelse avspeiles også i diskusjonen om hvorvidt kirkekompetanse eller lederkompetanse er viktigst for å inneha en kirkelig lederstilling. Den teologiske normativiteten skal i den kirkelige organisasjon ivaretas av tilsynet representert ved biskopen i det enkelte bispedømme. Normativiteten skal opprettholdes via vigsling, visitas og å tegne teologisk profil i det offentlige rom. Biskopen har også hjemmel til å innkalle til samtale med enkelttilsatte – uavhengig av vigsling, der biskopen anser atferd i strid med normative elementer. Dette samsvarer med det Scott omtaler som normative regimer og autoritetssystemer. Det

normative fremtrer også i forventninger til gudstjenestedeltakelse (Scott, 2008, s. 97) for kirkelige ledere og medarbeidere.

## Kulturelt-kognitive elementer

Ifølge Scott påvirkes organisasjoner ikke bare av rettslige regulative mekanismer, men også av sosialt konstruerte kategorier som avgjør hva som er relevant kunnskap og forståelse. Disse kategoriene tas ofte «for gitt» (Scott, 2008). Jeg vil her se på to sett av slike rammer som danner grunnlag for konteksten ledelse av virksomhet i kirken skjer innenfor: «den norske modellen» og «strukturell isomorfisering».

Trepartssamarbeidet mellom stat, arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner blir også kalt *den norske eller nordiske modellen*. Det er ikke entydig hva som ligger i den nordiske modellen, men noen kjennetegn som ofte trekkes frem som felles kjennetegn er høy sysselsetting, høy andel kvinner i arbeidsstyrken, sjenerøse velferdsordninger, små lønnsforskjeller, høy fagforeningsgrad og utstrakt samarbeid mellom partene i arbeidslivet (Olsen, 2016, s. 258). Norsk arbeidsliv, eller den norske arbeidslivsmodellen, handler om å

- balansere jobb og fritid
- balansere mellom det å yte på jobben og ta seg av ting som tilhører den private sfære
- balansere mellom arbeidstakers rettigheter og arbeidstakers plikter

Deltakelse og medvirkning handler om å kunne øve innflytelse (Olsen, 2016, s. 241) For ansatte er det viktig å kunne påvirke forhold som arbeidets innhold, arbeidsmiljø, nedbemanning og omstillinger. Det er viktig med gode relasjoner mellom leder, ansatte og organisasjoner. Slikt samarbeid er viktig lokalt i den enkelte virksomhet, men også mellom «parter» sentralt.

Partssamarbeid har lange tradisjoner i Norge. Modellen er preget av nærhet i kommunikasjon, hyppighet i kontakt og samarbeid i virksomhetene. Den har bidratt til stabilitet og ryddighet i lønnsforhandlinger, pensjonsordninger osv. Samarbeidsmodellen handler å definere spilleregler

og samhandlingsmønstre (Olsen, 2016, s. 250). Det har medført at det er stor tillit i norsk arbeidsliv mellom arbeidsgivere/arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstaker/arbeidstakerorganisasjon og staten.

Arbeidsmiljøloven har kapitler som rettsliggjør standarder, mens avtaleverket (Hovedtariffavtale og Hovedavtale) legges «oppå» lovverket og regulerer rettigheter og medbestemmelse. Den norske modellen er knyttet opp mot sentrale organisasjoner både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Modellen er i en viss grad avhengig av organisasjonsgrad på begge sider. I Norge er organisasjonsprosenten på arbeidstakersiden ca. 50 % og har vært synkende de siste årene (Olsen, 2016, s. 251).

Den norske modellen ble utsatt for en del kritikk i begynnelsen av 1990-tallet, men er i dag i medvind. Modellen er avhengig av dynamikk og evne til endring, og er hele tiden under debatt og utvikling. Både lokalt og sentralt setter modellen sterke krav til aktørene – tillit må skapes og gjenskapes, avtaler fornyes og moderniseres, ansatte og ledere må mobiliseres og engasjeres (Trygstad & Hagen, 2007, s. 116).

Ved selvstendigjøringen av kirken lokalt i 1997 og ved opprettelsen av KA, arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter ble kirken formelt en del av dette samarbeidet. Det har fått nedslag i lovverk og tariffavtaler (se Hovedavtalen). Tilsvarende skjedde da kirken sentralt ble selvstendig i 2017 og meldte seg inn i KA. Modellen er også «adoptert» av kirken og preger det relativt stabile arbeidet i utviklings- og endringsprosesser. Hovedutfordringer i kirken har vært mange små enheter å utøve medbestemmelse i forhold til, og lav organiseringsgrad for enkelte arbeidstakergrupper.

Til de kultur-kognitive «søyler» hører også det Scott (2008, s. 96) omtaler som *strukturell isomorfisme*. Det handler om at det skjer en prosess med likedanning med kulturen på den kirkelige arbeidsplass. Den norske ledelsesforskeren Brit Sund har i boken *Typisk norsk å være (selv) god* (2019, s. 33) pekt på at når en leder tilpasser sin lederstil slik at den harmonerer med de verdiene medarbeiderne har, oppleves det positivt og støttende, og øker mulighetene for å lykkes. Poenget er at enhver leder i kirken vil bli møtt med forventninger om å tilpasse seg. Brudd på dette vil bli møtt med sanksjoner. I en organisasjon i endring vil dette være en krevende lederutfordring. Et eksempel er kirkens holdninger til LHBT+.



En leder kan ikke unndra seg oppgaven det er å redefinere «hva vi vil i fellesskap» og tegne bilder som kan bryte med det tilvante. For LHBT+ manifesterer det seg både i ansettelsesproblematikk (de rettslige rammer), men også i ritualer og normative og kulturelle uttrykk.

## Konklusjon og utblikk

Utgangspunktet for denne artikkelen var institusjonelle rammers tilnærmede fravær i en del av den aktuelle ledelseslitteraturen. Forståelse av ledelse er lite undersøkt ut fra regulative rammer. Med utgangspunkt i Scott (2008) har jeg søkt å belyse de rammer, primært legale, som legger sterke føringer på ledelse som utøves i ulike kontekster med vekt på det kirkelige.

Jussen som regulative ramme vil, sammen med felles avtaleverk, være en felles regulative normering. Vi har påpekt at endringer i institusjonelle rammer primært handler om endringer i offentligrettslige regler og større frihet for Den norske kirke til å lage sine egne «lover og regler» som en selvstendig korporasjon frikoblet fra stat og kommune. Det utfordrende vil være de normative faktorer ut fra hva som konstituerer religiøs ledelse.

Vi har gjennom dette vist at det å underkommunisere rammebetingelser gir et skjevt bilde av den ledeshverdag kirkelige ledere står i. Samtidig vil den nye situasjonen potensielt kunne gi både kirken som organisasjon og den enkelte kirkeleder større mulighet til å forme omgivelser. I en ny situasjon vil institusjonelt lederskap måtte diskuteres og vurderes ut fra hva som er verdibevarende og identitetsskapende for kirken som helhet. Vi har påpekt de utfordringene som oppstår der regulative rammer erstattes av mer normative krav og forventninger.

## Referanser

- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Tapir.
- 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., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (2020). *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- Askeland, H., Grimstad, F., Hougsnes, M. H. & Lande, G. (2003). *Ledelse i kirken*. Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. & Lemvik, J. (2001). *Planlagt utvikling: En veileder for lokalt kirkelig planarbeid*. Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Fagbokforlaget.
- Carroll, J. W. (1991). *As one with authority: Reflective leadership in ministry*. Westminster/John Knox Press.
- Forskrift om økonomiforvaltningen i sokn i Den norske kirke. (2020). *Forskrift om økonomiforvaltningen i sokn i Den norske kirke* (FOR-2020-12-08-2646). Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2020-12-08-2646>
- Grimstad, F. & Askeland, H. (1996). *Kirkelig ledelse. En ressursbok om ledelse i den lokale kirke*. Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon. En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kraatz, M. S. & Block, E. S. (2017). Institutional pluralism revisited. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (s. 532–557). Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387>
- 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. <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608030>
- Lindheim, T. (2020). «Good leaders do the dirty work»: Implicit leadership theory at the multicultural workplace. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership* (s. 97–115). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_6)
- March, J. G. & Olsen, J. P. (2004). *The logic of appropriateness*. I R. E. Goodin, M. Moran & M. Rein (Red.), *The Oxford handbook of public policy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548453.003.0034>
- Meier, N. (2013). *Between policy and practice: An investigation of clinical managerial work*. Aarhus University.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Molven, O. (2017). Juss, etikk og styring. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 182–205). Cappelen Damm Akademisk.
- Olsen, K. M. (2016). Deltakelse og medvirkning. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1* (2. utg., s. 241–267). Cappelen Damm Akademisk.

- Pierson, P. & Skocpol, T. (2002). Historical institutionalism in contemporary political science. I I. Katznelson & H. V. Milner (Red.), *Political science: State of the discipline* (s. 693–721). W. W. Norton.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schmidt, U. (2015). Church reforms and public reforms. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church reform and leadership of change* (s. 38–55). Pickwick Publications.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage.
- Scott, W. R. (2004). Institutional theory. I G. Ritzer (Red.), *Encyclopedia of social theory*, 11, (s. 408–414). Sage.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3. utg.). Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row Peterson.
- 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>
- Smedsvig, T. (2016). Praktisk personalledelse i et rettslig perspektiv. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1 og 2*. Cappelen Damm Akademisk.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god*. Cappelen Damm Akademisk.
- Trossamfunnsloven. (2020). *Lov om tros- og livssynssamfunn* (LOV-2020-04-24-31). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2020-04-24-31>
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen: Fafos rådsprogram 2006–2008* (Faforapport 2007:24). [https://www.faf.no/media/com\\_netsukii/20024.pdf](https://www.faf.no/media/com_netsukii/20024.pdf)