

KAPITTEL 7

Ledelse – generelle og kirkelige perspektiver

Harald Askeland

VID vitenskapelige høyskole

Abstract: The chapter introduces the field of management and leadership theory in general, outlining how the central terms and perspectives have evolved. At the same time, this chapter gives special emphasis to theories underlining management and leadership as work and practice, exploring and understanding the main divides of the field. The second part of the chapter summarizes and points to specific aspects in which church management and leadership overlap and differ from general management. The last section underlines the importance of how management is organizationally mandated, embedded in several institutionalized frames such as democracy, legal frameworks and the internal authority of oversight by the bishop. The chapter concludes by rounding out a wholistic understanding of the responsibility and aspects of management and leadership.

Keywords: church, leadership, management, organization, practice

Introduksjon

Hensikten med dette kapitlet er å gi en introduksjon til ledelsesfaget samt koble dette til kirkelige perspektiver. Kapitlet tar utgangspunkt i ledelse som en organisatorisk forankret funksjon, der fokus ligger på lederes jobb, roller og praksis. Ledere erfarer fort at det oppleves å være betydelig forskjell mellom beskrivelsen av ledelse i litteraturen, de ideelle forventninger som møter ledere i stillingsutlysninger eller ledelsesplattformer og den operative hverdag de står i. Forskning viser også at lederes hverdag er mer operativ, hektisk og kompleks enn det bildet som

Sitering av denne artikkelen: Askeland, H. (2021). Ledelse – generelle og kirkelige perspektiver. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 7, s. 157–177). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch7>
Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

tegnes i tradisjonell ledelseslitteratur (Mintzberg, 2009), og tilsvarende funn er gjort med hensyn til ledelse i menigheter (Askeland & Hansson, 2005; Sirris, 2013).

Det er flere grunner til å velge lederjobb og ledelsespraksis som perspektiv. For det første eksisterer det mange og delvis motstridende syn på hva ledelse er og hvordan det utøves eller bør utøves. De ulike syn har gjerne, uttalt eller ikke, forskjellig utgangspunkt for forståelse og studiet av ledelse. De fleste studier og fagbøker tar utgangspunkt i en individualistisk forståelse av ledelse, med vekt på hvordan ledere påvirker medarbeidere og bidrar til at organisasjoner oppnår sine mål på en mest mulig effektiv måte (Gardner et al., 2010; Tengblad, 2012). Brorparten av slike studier er basert på forskning av leder-medarbeider-relasjoner, der organisasjon og kontekst blir svakt betont. Andre studier tar utgangspunkt i hvilke oppgaver og funksjoner organisasjoner trenger å ivareta og utvikler modeller basert på funksjoner som ivaretas eller bør ivaretas (Cameron et al., 2006; Strand, 2007; Yukl, 2010). Felles for disse tilnæringsmåtene er at de starter med en tese eller teori om hva ledelse innebærer, for så å undersøke hvordan ledelse samsvarer med disse dimensjonene. Disse ledelsesteoriene kan omtales som normative teorier, som både foreskriver god praksis og tenkes å være gyldige på tvers av organisasjoner, sektorer og kulturer.

Uavhengig av en faglig akademisk diskusjon om hva ledelse innebærer, går personer inn i organisatoriske lederroller og ivaretar funksjoner og oppgaver som organisasjonen, medarbeidere og de selv synes er naturlige og nødvendige. Kapitlet søker å bidra til å forstå lederrollen og hvordan den ivaretas og utøves i praksis. Fremstillingen bygger på at ledelse har innslag av både en individuell og en kollektiv dimensjon. Ledere bringer sin personlighet, sin faglige bakgrunn og sitt eget preg inn i det å fylle posisjoner og ivareta mandat og ansvar på vegne av organisasjonen. Dette ansvar er organisatorisk forankret, og det eksisterer dermed føringer og forventninger forut for og uavhengig av den individuelle leder. Ledere utøver sin jobb innen institusjonaliserte rammer, men med et visst (mer eller mindre omfattende) handlingsrom. En annen viktig grunn for å vektlegge lederjobben i praksis er at ledelse skjer i konkrete organisasjoner som løser konkrete oppgaver for å nå sine mål, og det skjer gjennom

relasjoner til medarbeidere, preget av den kontekst eller situasjon der ledere jobber og utøver ledelse. Jeg vil argumentere for at selv om ledelse oppviser likhetstrekk på tvers av organisasjoner, vil man se variasjon ut fra den kontekst der ledelse utøves.

I over seks tiår har interessen for hva ledere gjør og hvordan de forsøker å lede gjennom hverdagslig praksis bygget opp alternativ innsikt i forhold til de mer normative og universalistiske teoriene. Gjennom observasjon av hva ledere gjør, gis beskrivende analyser av lederjobben, men også fortolkning av hva ledelse innebærer og hva ledere bidrar med for organisasjoner. Gjennom tidligere studier vet vi mye om hva ledere gjør. Det som er vanskeligere, er å tolke og integrere denne praksisen i faglig begrunnede teoretiske modeller (Hales, 1999; Mintzberg, 2009). Kapitlet vil derfor, med utgangspunkt i tidligere modeller og et norsk datamateriale, presentere bidrag som gir innsikt i lederes hverdagspraksis samt inviterer til å reflektere over hvordan ledelse kan ses som en integrert jobb.

Ledelse - begrep søker mening

Ledelse og lederskap har en faglig og forskningsmessig historie som er vel 100 år, og det foreligger ingen samlet eller enhetlig faglig kunnskapsstatus. Like fullt finnes det mange og viktige konseptuelle bidrag samt en omfattende forskningsinnsats som har generert betydelig innsikt. Vårt begrep om ledelse er historisk sett nokså nytt, da dette var lite egnet til å beskrive relasjoner i et tradisjonelt samfunn frem mot midten av 1800-tallet. Organisasjonspsykologen Jan Ketil Arnulf fanger situasjonen godt med følgende sitat:

Fram til 1844 foregikk nesten alt arbeid i verden for eierens regning og på eierens ansvar, med eieren som øverste sjef. I føydalsamfunnet kjempet soldater for sin lokale fyrste, som igjen måtte kjempe for konge og keiser. På jordene arbeidet folket for jordeierne, håndverkerne arbeidet for mesteren og prestene sto til ansvar for biskopen. Alle former for autoritet var grunnlagt i arbeidets art som en diffus blanding av makt, tradisjon og lærdom. Derfor var ikke ledertitler transportable – man kunne ikke være oberst i kirken eller biskop i snekkerlauget. (Arnulf, 2012, s. 16)

I Arnulfs fremstilling knyttes fremveksten av ledelsesbegrepet til aksjeselskapet, som en helt ny legal enhet og organisasjonsform ved etableringen og institusjonaliseringen av fenomenet «selvstendig rettssubjekt». Aksjeselskapet hadde som forutsetninger at eierskapet kunne omsettes, det hadde et ansvar begrenset til aksjekapitalen og alle medarbeidere inkludert lederen var ansatt. Fra det politiske liv beskrev Weber tidlig fremveksten av forvaltningsorganisasjonen, i form av byråkratiet, som innebar ansatte saksbehandlere og ledere. Også i mange av de større frivillige organisasjoner som vokste frem, ble det etter hvert ansatt medarbeidere og ledere i nasjonale og regionale sekretariater.

Noen trekk er felles for denne utviklingen: Det første viktige trekket er fremveksten av organisasjonssamfunnet, ved ulike former som selskaper, offentlig forvaltning og frivillige organisasjoner med egne sekretariater. Disse organisasjonene fremstod som korporasjoner i samfunnet, og de hadde legal status i form av å være rettssubjekter (Brunsson, 2011). De kunne dermed erverve eiendom, ansette medarbeidere og inngå i økonomiske kontrakter, og de hadde rettslig kapasitet til å saksøke og bli saksøkt. Det andre viktige trekket er at det over tid blir etablert en distanse mellom et økende antall eiere eller interessenter, i form av aksjonærer eller valgte representanter, og de som ivaretok den løpende drift av virksomheten. En fase der spesifiserte titler anga sammenheng mellom virksomhet og lederrolle, for eksempel som direktør, overlege, generalsekretær, ekspedisjonssjef eller forstander, bidro til en inndeling i det som omtales som generalistledelse, byråkratisk ledelse eller faglig ledelse (Døving, 2016). Den faglige og praktiske nytten av slike inndelinger synes å svekkes. De siste tiår har det skjedd en ytterligere rettsdannelse rundt lederjobben generelt og på tvers av sektorer, som ansvarlig virksomhetsorgan ved siden av styret, denne organisatorisk forankrete stillingen omtales både i arbeidsretten og ulike spesifikke lover som daglig leder.¹

På hvilken måte har dette utgangspunktet betydning for diskusjonen om ledelse i samfunn, kirke og menighet i dag? Innsiktene til ledelsesfaget

¹ Betegnelsen kom inn i kirkelig lovgivning første gang med kirkeloven av 1996, og var knyttet til lovfesting av stilling som daglig leder for kirkelig fellestråd (menighetsråd i ettsoknskommuner), men er nå gjennomgående betegnelse for lederstilling på alle nivåer i den nye kirkeordningen som ble vedtatt av Kirkemøtet i 2019.

er i all hovedsak ervervet fra næringslivet. I forholdet mellom eierinteressene og daglig leder (direktør), vil ledelse innen aksjeselskapets logikk handle om ønskede resultater i form av avkastning eller effektivitet. Mye ledelsesteori har dermed handlet om å foreskrive hvordan man leder på en slik måte at man får mest mulig ut av de ressurser organisasjonen rår over (Arnulf, 2012, s. 20). For det første fokuseres prosessen mellom leder og medarbeidere, og mye ledelsesteori har dermed et individualistisk preg. Vekten ligger på lederen som aktør og på ulike måter å øve innflytelse på medarbeidere, for gjennom denne relasjonen å oppnå resultater gjennom andre. Blant annet er prosters lederrolle studert innen rammen av prinsippal-agent-teori, der leder som prinsippal søker å utforme styrings- og incentivsystemer som sikrer at agenten utfører arbeidet slik prinsippal (leder) ønsker (Huse, 1998). For det andre oppnås resultater i et marked og i konkurranse med andre, noe som leder til bruk av rasjonelle og strategiske grep for å oppnå konkurransefortrinn. Majoriteten av bidrag innen ledelseslitteraturen synes å behandle ledelse uavhengig av at organisasjonen har styrer som ansvarlige organer. Gjennom New Public Management har denne tilnærmingen vunnet innpass i statlig styring, og dermed indirekte i det tidligere statlige kirkestyret (dvs. geistlighet og sentrale og regionale kirkelige råd) (Askeland, 2000).

Når samfunnet i stadig sterkere grad fremstår som et fellesskap av organisasjoner, trenges det tilsvarende flere formelle ledere: Det vil si ledere som representerer og tar beslutninger på vegne av organisasjoner – både som intern funksjon og som ekstern kontakt og forhandlingspart. Her er det, ut fra bokens interesse for kontekst, nødvendig å skille mellom ulike typer organisasjoner. Både i offentlig sektor og i sivilsamfunnet vil ofte et representativt organ tilsette noen for å lede virksomheten i det daglige. I samfunnslivet vil borgerne velge sine representanter til å fatte bindende avgjørelser om rettigheter og plikter innenfor fellesskapet. For at det demokratiske organ skal sette sine mål, planer og vedtak ut i livet, trenger de en handlingsorganisasjon (forvaltningen eller administrasjonen) med tilsatte ledere. Som vi ser vil ledelse her være innebære å ivareta ledelse av virksomhet som ansvar, ut fra et gitt mandat. Leder vil være avhengig av eier(e)s, medlemmenes eller politikernes tillit. Ledelse fremstår mer som organisatorisk funksjon, autorisert av organisasjonens styrende organer.

Dette fordrer faglige tilnærminger som fanger inn de strukturelle sider ved ledelse som funksjon, og samtidig åpner for at ledere også er aktører med handlingsrom (Askeland, 1998).

Med en mangfoldig ledelseslitteratur, øker behovet for en oversikt over de viktigste begreper og faglige posisjoner i litteraturen, ikke minst hvilke implisitte forutsetninger og verdier som ligger under ulike posisjoner og begreper. Mens mye ledelseslitteratur har vektlagt individualistiske og rasjonelle perspektiver, har andre lagt mer vekt på at ledere er innrammet av egen organisasjon og ivaretar roller innen den eksisterende strukturen. Idealtypisk kan dette fremstilles i en intensjonell og aktørorientert modell og en tydeligere strukturorientert rollemodell. Dette bidrar til å illustrere noen av ytterpunktene i ulike ledelsesteorier.

Tabell 1. Modeller av relasjonen mellom leder og organisasjon (bearbeidet etter Lotsberg, 1995)

Dimensjoner	Intensjonell modell (Aktørorientert)	Rollemodell (Strukturorientert)
Aktørforutsetning	Leder har handlefrihet og er proaktiv	Leder responderer på forventning og er reaktiv
Strukturforutsetning	Leder skaper eller drar nytte av kontekst	Kontekst tas for gitt og legger føringer for leders valg
Handlingsbegrunnelse	Leder handler for å realisere mål og resultater	Normen/forventning tilsier det, og det ses som «passende»
Fokus for studier	Personlighet, mål/resultat og andre trekk ved leder eller lederstil	Dimensjoner i organisasjon og leders rolle, plassering og mandat i struktur
På jakt etter	Effektive lederstiler og lederatferd	Strukturell regularitet og leders bidrag til å balansere interesser
Handlingslogikk	Instrumentell	Normfølgende
Årsakssammenheng	Leder påvirker organisasjon	Organisasjon påvirker leder
Leders bidrag	Effektivitet	Gitte funksjoner ivaretas

Tabellen viser en forenklet fremstilling av sentrale dimensjoner i disse modellene. Majoriteten av ledelsesstudier er forankret i en intensjonell modell, der aktøren tillegges betydelig handlefrihet for strategisk agering i forhold til konteksten (Lotsberg, 1995). Om den primære hensikt med ledelse er å skape resultater, blir rasjonalitet og intensjonalitet sentrale faktorer i lederatferd (Andersen, 2006). En annen, men mindre tradisjon, har lagt vekt på at mange faktorer er utenfor lederes kontroll og at de

derfor kan antas å ivareta grunnleggende organisatoriske behov som tilpassing til kontekst, interne behov knyttet til koordinering og medarbeidere samt at organisasjonen leverer de resultater som forventes. Lederes roller (ofte et sett av rolleprofiler) og plassering i organisasjonen ses som avgjørende for det handlingsrom de har. Ikke minst legges det vekt på at organisasjoner er innvevd i institusjonelle rammer der både mål og virkemidler er påvirket av normative forventninger og ofte tatt for gitt (Pfeffer, 1977). Jeg vil argumentere for å innta en mellomposisjon, der det ikke er tvil om at ledere er forankret i organisasjoner og ivaretar sentrale funksjoner, men at de samtidig har et fortolkningsansvar og handlingsrom for å initiere forskjellige tiltak (Askeland, 2003a; Strand, 2007). Dette innebærer at ledere på samme tid både er innvevd i institusjonelle rammer som legger føringer, samtidig som de gjennom sin fortolkning og respons i praksis kan vedlikeholde eller utfordre de samme elementer. Lederes bidrag er dermed ikke enten effektivitet eller å ivareta gitte funksjoner, men at de kan like gjerne ses som en som tolker og kobler kunnskapselementer, som ved å redusere usikkerhet kan åpne handlingsrom.

Styring og ledelse – som sentrale begreper også i kirkelig ledelse

I engelskspråklig litteratur har det vært vanlig å operere med begrepene *leadership*, *management* og *administration*, etter hvert med vekt på de to førstnevnte.

Tabell 2. Sentrale ledelsesbegrepers etymologiske og innholdsmessige betydning

Begrep	Etymologi	Innhold i faglitteratur
<i>Governance</i>	<i>Gubernatio</i>	Representativt organ med styringsansvar for aktuell virksomhet
Styring	<i>Kyberneseis</i>	
<i>Leadership</i>	<i>Loedan</i>	Leder som går foran, formulerer visjon og samler ressurser for felles innsats
Lederskap		
<i>Management</i>	<i>Manus – Agere</i>	Leder som koordinerer organisatorisk handling mot felles mål
Ledelse		
<i>Administration</i>	<i>Ad – Ministrare</i>	Systematisk oppfølging av mål og oppgaver iht. vedtatte planer og normer
Administrasjon		

Leadership kommer antakelig fra et eldre angelsaksisk ord (*loedan*) som henspiller på evnen til å overbevise noen til å følge en et stykke vei (Grace, 2003). Begrepet *leadership* brukes dels om ledere i topplederstillinger, men også om selve det å øve innflytelse ved å gå foran samt å formulere visjoner og langsiktige mål som skaper tilslutning – altså makt til indirekte å dirigere organisasjonen. Dersom denne funksjonen ikke knyttes til den individuelle leder, men til kollektive, valgte organer, ligger det også nær begrepet *styring* som ofte brukes i offentlig sektor, med omtrent samme meningsinnhold. Vi snakker jo om både kommunestyret og menighetsrådet/fellesrådet som valgte styringsorganer. Styring er opprinnelig hentet fra det greske ordet for en styrmann på et skip (*kyberneseis*), og gjenfinnes i ordet for IT-baserte styringssystemer, kybernetikk. Styring kan ses som indirekte innflytelse gjennom målsettinger, organisering og ressursprioriteringer. *Management* ligger nærmere det vi generelt vil forbinde med operative organisatoriske ledere. Forenklet får en dermed søkelys på forskjellige faktorer i forholdet mellom overordnede og underordnede og hvordan en kan planlegge og koordinere for produktivitet. En *manager* kan også dels oppfattes som en som holder styr på en kompleks, men samvirkende organisasjon. Rent etymologisk kommer begrepet ved en sammensetning av ordet for hånd (*manus*) og handling (*agere*), og var brukt om den som var hestetemmer (*managgiere*) på sirkus og kunne få en flokk av hester til å opptre koordinert i manesjen (Strand, 2007). *Administration* er i mindre grad i bruk, og relateres i stor grad til det som kan betegne den daglige operative utførelse av oppgaver ifølge fastsatte mål, regler og instruksjoner. Opprinnelig kommer det av preposisjonen for/henimot (*ad*) og tjeneste (*ministrare*), og representerer den som gjør en tjeneste for eller henimot en hensikt (Frank, 2007).

Selv om det er tydelige forskjeller og nyanser i definisjoner i den omfattende ledelseslitteraturen, gis det også etter mitt syn en god del klare sammenhenger og sammenfallende elementer. Flertallet av bidrag og definisjoner fremhever at ledelse handler om sosiale prosesser der det utøves innflytelse overfor individ og gruppe. Dette hviler både på den formelle posisjonen og på den relasjon ledere evner å etablere med medarbeidere. Et annet vesentlig element er at ledelse innebærer at gruppens aktivitet og relasjoner struktureres i retning av å oppnå felles mål eller

oppgaver (Askeland, 2013). Slik jeg ser det ligger det derfor en grunnleggende dimensjon knyttet til styring i lederskap.

Innen ledelsesfaget er det noe ulik forståelse av ledelse. Enkelte vil hevde at det er et grunnleggende skille mellom administrasjon, ledelse og lederskap (Kotter, 2001), mens andre vil hevde at det dreier seg om ulike sider eller dimensjoner ved ledelse (Strand, 2007). Omfanget av hver enkelt dimensjon og forholdet mellom dem vil primært avhenge av virksomhetens størrelse. Det som ikke finner støtte i ledelsesfaget, er å splitte opp lederansvar på en måte som fragmenterer ansvaret, for deretter å tilordne disse sidene ulike lederstillinger, linjer eller organer. Ledere har et helhetlig ansvar, men det er ikke til hinder for at ulike oppgaver (f.eks. faglig ledelse) kan fordeles eller eventuelt forankres i lovverk/retningslinjer til ulike stillinger.

Som andre bidragsytere, mener jeg at det er lite fruktbart å skille for skarpt mellom disse elementene. Lederskap, ledelse og administrasjon kan skilles analytisk, som forskjellige prosesser eller som ulike aspekter ved det å utøve ledelse, men vil inngå i ulike blandinger i lederes hverdag. I tilslutning til den kanadiske ledelsesforskeren Henry Mintzberg, som avdekket at enhver leder ivaretok mange og klare administrative oppgaver (Mintzberg, 1989), mener jeg det fornuftigste er å se administrasjon som en integrert del av det å være leder og utøve ledelse (Askeland, 2003a, 2016).

Selv etter oppløsningen av statskirkeformen, vil kirken og menighetene være tett koblet til offentlig sektor og offentlig regulering gjennom lover, tilskudd, planverk og kvalitets- og rapporteringsrutiner. Samtidig har det vært et aktivt valg fra kirken, og et klart politisk krav, at Den norske kirke skal være en landsdekkende og *demokratisk* forankret organisasjon. Kirken er dermed, som offentlig regulert virksomhet og i likhet med store deler av sivilsamfunnet, kirkepolitisk styrt ved sine representative rådsorganer. Det særegne i en kirkelig kontekst er at representanter for den særskilte tjeneste med ord og sakrament, er faste medlemmer av styringsorganet, og understreker at samvirke har utviklet seg som en integrasjon av aspekter fra den tidligere embetsmannskirken og utvikling av demokrati. Det er derfor hensiktsmessig å anvende et skille mellom styring(sroller) og ledelse(sroller). Begrepsmessig kan styring og ledelse forstås som ulike funksjoner: Styring kan forstås som det å fatte

strategiske og bindende valg for organisasjonen på områder som overordnede rammer og mål, planlegging, ressursfordeling og avgjørelser knyttet til organisatorisk utforming av virksomheten. Ledelse kan da i sterkere grad betraktes som en prosess mellom den som er i en formell lederposisjon og medarbeiderne, der lederen ivaretar viktige organisatoriske funksjoner og der ledelsesprosessen søker å nå resultater gjennom samspill med andre (Askeland & Grimstad, 1996, s. 78). En hovedtilnærming i forståelse av ledelse er altså å plassere det som en kontekstuell aktivitet, en aktivitet som er forankret i og rammet inn av den organisasjon der ledelse utøves.

Forankring og utøvelse av ledelse: Ledelse og lederjobb i kirke og menighet

For å tydeliggjøre hvordan ledelse både er institusjonalisert og rettslig regulert som en organisatorisk jobb og rolle, men også forankret i kirke og menighet som en særskilt kontekst, vil jeg peke på noen områder som kan være utgangspunkt for forståelse av lederskapets kirkelighet. Punktene som følger her vil bli relatert til fag- og forskningslitteratur, og også med vekt på noen av de særtrekk ved religiøse organisasjoner som er skissert i de innledende kapitler.

Kirkens og menighetenes oppdrag er utgangspunktet for lederjobben

Ut fra Den norske kirkes selvforståelse, formulert av Kirkemøtet, skal kirken være en åpen, inkluderende, tjenende og misjonerende kirke. Folkekirkens særlige oppdrag er å favne hele landet, møte alle medlemmer med kirkens tjenester og gi mulighet for delaktighet i utøvelsen av oppdraget. Dette er pekt på som et særtrekk ved kirkelige religiøse organisasjoner – deres universelle ambisjoner favner vidt og fører ofte til enten et press på medarbeidere eller at tiltak får mer preg av å møte medlemmer primært ved sentrale livsfaser gjennom livsriter (Beckford, 1975).

En evangelisk-luthersk kirkeforståelse legger vekt på at kirkens oppdrag er gitt til menigheten med alle dens døpte medlemmer. Samtidig

kalles medarbeidere til ulike og særskilte tjenester (Hegstad, 2009). Til disse hører også kirkelige lederoppgaver, forstått som en kirkelig tjeneste som springer ut av kirkens grunnleggende oppdrag. Den norske kirke ivaretar samtidig også oppdrag på vegne av samfunnet. Det gjelder særlig gravplassmyndigheten etter gravplassloven og kulturminneansvar etter kulturminneloven. Lederjobben på ethvert kirkelig forvaltningsnivå forutsettes å skulle håndtere både de kirkelige og de samfunnsmessige oppdrag som tilligger kirkelig forvaltning på det aktuelle nivået.

Mens det på den ene side er nødvendig å legge til grunn at allmenne egenskaper og funksjoner er sentrale i kirkelig lederskap, er det argumentert for at det å artikulere språklig hva som særmerker kirkelig ledelse, er sentralt. Et eksempel kan være den amerikanske teologen og sosiologen Jackson Carroll, som knytter det kirkelige lederskapets oppgaver til «a special concern for the preservation of the Christian identity of the community in constantly changing circumstances» (Carroll, 1991, s. 97).

Denne basale oppgave knyttes så sammen med teorier om institusjonelt lederskap (Selznick, 1957) og følgende grunnfunksjoner: 1) klargjøre organisasjonens oppdrag og mål, 2) virkeliggjøre dette formål i organisasjonens liv og virksomhet, og 3) bidra til at organisasjonen og dens medlemmer formulerer og fastholder grunnleggende verdier i møte med omgivelsene. Carroll formulerer på denne basis lederfunksjoner ut fra kirkens spesifikke kontekst:

Using these categories, we can construe the leadership task in a similar way: as meaning interpretation, which includes articulating the church's primary mission as the body of Christ, community formation, building organizational structures and relationships that express the church's Christian identity; and supporting the congregation's public ministry, helping the church and its members to live as Christ's body in the world. (Carroll, 1991, s. 99)

Mens konkrete oppgaver og funksjoner i lederjobben i stor grad har allmenne trekk som er like på tvers av samfunnssektorer, innebærer lederskapets kirkelighet samtidig en forankring i kirkens identitet og oppdrag, en forpliktelse på kirkens læregrunnlag samt evne til å artikulere og mål-bære folkekirkelige visjoner og målsettinger (Askeland, 2003b).

Den norske kirke – demokratisk styrte virksomheter

Det er en forutsetning, ut fra politiske og kirkelige vedtak, at folkekirken er demokratisk med valgte styringsorganer på alle nivåer (Kirkerådet, 1987). Dette aspektet knytter ledelse til kirkens valgte styringsorganer, som henter sin legitimitet fra lovens bestemmelse om demokratiske strukturer og kirkeordning fastsatt av Kirkemøtet. Styringsorganene trenger rett og slett en handlingsorganisasjon med tilsatt leder, for å forberede og bidra til iverksetting av planer og vedtak.

Som det følger av ulike kirkelige utredninger, betyr dette at det samlede styringsansvaret for kirke og menighet ligger i de demokratisk valgte styringsorganer (Kirkerådet, 2001), slik det ble formulert av Kirkemøtet i vedtak om Kirkens embete og råd (Sak KM 19/88). Disse skal utføre sitt arbeid i lojalitet mot Den norske kirkes læregrunnlag.

I Den norske kirke som evangelisk-luthersk folkekirke forstås den særskilte tjeneste med ord og sakrament (embetet) prinsipielt ikke som en selvstendig styringsrolle ved siden av eller uavhengig av de valgte styringsorganer, men som integrert del av et samlet styringsansvar ut fra et samvirkeperspektiv. Siden midt på 1980-tallet har prinsippet om «samvirke mellom embete og råd» vært lagt til grunn for Den norske kirkes organisering. Det innebærer at det i alle demokratisk valgte råd, og på alle nivåer, er representanter for denne tjeneste. Disse inngår som fullverdige medlemmer i rådet, og tar som rådsmedlemmer del i styringsansvaret (Kirkerådet, 1987). Dette betyr også at rådene har styringsansvar for hele bredden i kirkens liv. I en nordisk kontekst har eksempelvis Svenska kyrkan en kirkeordning som opererer med tanken om «den dobbelte ansvarslinjen», der rådene og embetet har avgrensede og selvstendige ansvar (Hansson, 2001).

Et velfungerende demokrati er avhengig av en godt fungerende administrasjon for å utrede og følge opp vedtak (Grimstad & Askeland, 1999). Samtidig er det nødvendig å etablere demokratisk kontroll over daglig leder / administrasjonen, og normalt vil dette skje gjennom delegasjonsreglement, årlig vurdering samt at rådets valgte leder er nærmeste overordnede mellom møter. Slik forstås demokratisk forankret ledelse som innordnet signaler, mål og rammer gitt av det valgte representative organet.

Kirkelige råd og vigslede medarbeidere er under biskopens tilsyn

I kirkeordningen er biskopene tillagt et tilsynsansvar, noe som i hovedsak forstås i relasjon til å ta vare på den apostoliske lære og kirkens enhet gjennom forkynnelse, sakramentsforvaltning, råd og veiledning. Ved å være fullverdige medlemmer i rådet har biskopene del i det ansvar for nasjonal og regional styring som ivaretas av Kirkemøtet, kirkeråd og bispedømmeråd. De ivaretar videre lederoppgaver sammen med kirkelige ledere ved å representere kirken økumenisk, ved å visitere menighetene i bispedømmet, kvalitetssikre og godkjenne menighetenes sentrale planer samt ved felles uttalelser og initiativ.

Biskopen kan gi bindende pålegg vedrørende presters og andre kirkelige tilsattes tjenesteutøvelse, og skal særlig se til at vigslede medarbeidere bevarer sin tro og frimodighet i tjenesten. De skal også føre tilsyn med at de kirkelige råd i bispedømmet utfører sitt arbeid i lojalitet med den evangelisk-lutherske lære.

Virksomhetene ledes av daglig leder

Når et demokratisk valgt organ er tillagt oppgaver som skal løses i samfunnet, av et visst omfang og med tilsatte medarbeidere, trenger det valgte rådet en handlingsorganisasjon for å lede og utøve virksomheten.

Det overordnede ansvar for ledelsesfunksjoner i det daglige er normalt lagt til en daglig leder for den enkelte virksomhet. Det allmenne lovverk som regulerer virksomheter og arbeidsforhold, har oftest lagt til grunn at enhver virksomhet skal (eller kan) ha en daglig leder. Dette er konsekvent innarbeidet, også i kirken gjennom kirkeloven og videreført som et grunnprinsipp i kirkeordning vedtatt av Kirkemøtet i 2019 (Sak KM 06/19), gjeldende både for menighetsråd (kan bestemmes), kirkelig fellesråd, bispedømmerådene og kirkerådet.

Det sentrale ved denne samfunnsmessige og kirkelige regulering og forankring viser til at lederjobben er en organisatorisk forankret ansvars- og myndighetsposisjon, som utøves på vegne av det valgte rådet.

Arbeidsgiver utøver styringsrett ved virksomhetsledelse og arbeidsledelse

Utgangspunktet for den kirkelige organisering er at soknet er kirkens grunnenhet med ansvar for sentrale kirkelige oppgaver. Fra og med 2017 ble Den norske kirke etablert som et selvstendig rettssubjekt. Samtidig er Den norske kirke et kirkesamfunn som etter lang historisk tradisjon har etablert tilsynsområder for større regioner (bispedømmer). Den norske kirke har utviklet seg som nasjonalkirke gjennom tusen år, og driver derfor også virksomhet på nasjonalt nivå. Rettslig sett inngår det regionale nivå i dag i rettssubjektet Den norske kirke.

For å ivareta ansvar for oppgaver har både rettssubjektet Den norske kirke og soknene etablert virksomhet og tilsatt medarbeidere for å utføre hele eller deler av virksomheten. Både på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå styres Den norske kirke av demokratisk valgte organer, i likhet med øvrige organisasjoner i samfunnet. Disse består av eventuelle generalforsamlinger og styringsorganer. Til å ivareta styringsansvar i det daglige, tilsettes normalt en daglig leder.

Daglig leder er delegert det daglige ansvar for virksomheten som helhet. Er det behov for flere medarbeidere enn øverste leder, vil det å være arbeidsgiver inngå som en kjerneoppgave for daglig leder. Arbeidsgiver innehar styringsrett, definert som *retten til å organisere, lede og fordele arbeid, samt inngå og avslutte arbeidsavtaler*. Styringsretten som følger av å være arbeidsgiver kan sies å være en rett til å treffe bestemmelser både om arbeidsforholdet og om virksomheten (Fougner, 2019, s. 104f, 193f). Denne delingen, omtalt som *arbeidsledelse* og *virksomhetsledelse*, springer ut av den underliggende styringsrett som tilligger arbeidsgiver.

Den autonome kompetansen arbeidsgiver har til å treffe avgjørelser er mer omfattende mht. virksomhetsledelse enn arbeidsledelsen. Eier eller virksomhetsorgan (styre, menighetsråd osv.) vil, så lenge lov- og avtalefestede konsultasjoner er gjennomført, stå nokså fritt i avgjørelser om virksomheten. Arbeidsledelsen er mer regulert av lov, avtaleverk og ansettelseskontrakt, og medfører at styringsretten her blir noe tilsvarende begrenset. Arbeidsgivers styringsrett omtales derfor gjerne som en «restkompetanse». Ledelsesansvaret inngår like fullt som en integrert og vesentlig dimensjon ved arbeidsgiverrollen.

Dimensjoner i et helhetlig lederansvar

I tråd med tidligere gjennomgang av de sentrale begreper, synes det på mange måter tilstrekkelig å anvende begrepene styring og ledelse som de sentrale analytiske begreper. Slik forstås administrasjon som en integrert del av ledelse. Samtidig er det et økende fokus på begrepet *leadership*, og jeg mener tilsvarende det er en del av ledelsesbegrepet. Men i denne sammenheng anvender jeg det mer i lys av institusjonelt lederskap (Selznick, 1957) enn den generelle lederskapslitteraturen (Rost, 1998). Fremfor å etablere et ytterligere skille i ledelsesbegrepet ved ulike typer dikotomier, for eksempel administrasjon og ledelse, ledelse og lederskap, fagledelse versus generalistledelse, argumenterer jeg i det kommende avsnitt for å holde ulike dimensjoner samlet i en integrert forståelse av ledelse som verdibevisst praksis.

Med hensyn til å forstå lederjobben som en organisatorisk forankret rolle med ansvar og tilhørende mandat, vil det være nyttig å knytte forståelsen av ledelse til ulike roller eller funksjonelle oppgaveprofiler som samlet konstituerer det å utøve ledelse (Askeland, 2015, 2017). Slike funksjoner knyttes gjerne til a) organiserende og administrative funksjoner; b) personal- og arbeidsgiveroppgaver; c) utvikling og tilpasning av faglige tjenester og oppgaver; d) nettverksbygging og forhandling. Samtidig vil kjernen i ledelse handle om å se helhet, bidra til fokus på formål og grunnleggende verdier samt få enheter til å fungere samlet slik at resultater oppnås.

Ledelse som praksis er langt mer dynamisk enn det som kan fanges inn ved de nevnte dimensjoner eller i ulike lederrollekategorier, og en vil også se at oppgaver veves sammen i et integrert hele. Om en følger Mintzberg har han arbeidet mer konkret med å samle innsikter i en integrert forståelse av lederes jobb og utøvelse i praksis (Mintzberg, 2009). Lederen har en sentral posisjon i organisasjonen, og har en vesentlig oppgave i å bidra til å skape en forståelse av organisasjonens mål og hensikt, noe som former lederens agenda av viktige saker og tiltak å jobbe med. Mintzberg peker på at ledelse i praksis utøves på tre plan som kan omtales som et informasjonsplan, et aktørplan og et handlingsplan. På alle disse tre nivåene utøves ledelse i relasjon til organisasjonen *internt* og *det eksterne miljø* (Askeland, 2016):

- Informasjonsplanen innebærer at ledere søker utøve intern styring ved kommunikasjon og informasjonsutveksling. Slik søker de å influere andres forståelse og dermed implisitt for handling. I forhold til aktører i omgivelsene handler det om å innhente og forstå eksterne signaler. Slike signaler blir fortolket, oversatt og tilrettelagt for å deles med organisasjonen som grunnlag for handling.
- Aktørplanen handler om mobilisering og inspirasjon til målrettet aktivitet. Internt i organisasjonen eller enheten kan det handle om å oppmuntre og utruste medarbeidere til å ivareta oppgaver både på et individuelt og et gruppeplan. Eksternt handler det om etablering av nettverk til aktører, der hensikten både er å representere egen organisasjon, men også å fange opp sentrale utfordringer og muligheter som kan ha betydning for organisasjonen.
- Handlingsplanen handler om at ledere selv involveres i konkrete oppgaver og utøvelse av innflytelse. Ledere ivaretar dels selv mange konkrete oppgaver, som f.eks. å forberede styresaker, lede konkrete prosjekter eller veilede medarbeidere. I forhold til et eksternt miljø kan dette sies å handle om å ivareta forhandlinger og inngå avtaler/ etablere enighet med viktige partnere.

Jeg vil argumentere for at det er nyttig å operere med et fjerde nivå av ledelsespraksis, som kan knyttes til identitet og verdier for den kirkelige virkeligheten. Mens Mintzberg selv kun nevner denne funksjonen, ligger den tett på det Carroll (1991) knytter til kirkelig ledelse, som også fremstår gjennom empiriske undersøkelser av norsk kirkelig ledelse (Askeland, 2015; Fiske, 2017; Myrvang, 2020). Dette fjerde nivået kan omtales som følger:

- Lederes viktige symbolfunksjon, både ved representasjon og gjennom å artikulere formål og identitet. En slik kjerneprofil omtales gjerne som institusjonell ledelse, og er spesielt tydelig for toppledere på øverste nivå i en organisasjon. Det er særlig her egenarten ved kirkelig ledelse blir synlig, relatert til identitet, formål og oppdrag. Dette skjer gjennom symbolske handlinger, gjennom policy-dokumenter og planer samt i den daglige samtale der virksomhetens grunnlag utmeisles. Samtidig handler det også om å

etablere rammer for virksomheten og sørge for at ulike grupper trekker i samme retning med hensyn til mål og kirkelige tjenester.

Uten å definere ledelse eksakt, er det mulig å ringe inn begrepet basert på gjennomgående felles oppfatninger i faglitteraturen. Her det også lagt til som premiss at virksomheten forstås som demokratisk styrt, og at det kirkelige premiss om embete/råd skal videreføres:

- Styre/råd, som representativt valgt organ, ivaretar styringsmyndigheten på vegne av menighetens medlemmer i soknet i samvirke mellom folkevalgte og representant for prestedtjenesten (tjenesten med ord og sakrament).
- Ledere innehar en posisjon med et tillagt mandat/kompetanse fra styre/råd, og ledelsesansvaret innebærer innflytelse rettet mot koordinert oppgaveløsning.
- Ledelse innebærer å videreføre rådets signaler gjennom arbeidsgivers styringsrett i balanse med å mobilisere til handling gjennom kommunikasjon, motivasjon og samhandling.
- Ledelse utøves ved å initiere prosesser som bidrar til retning, avklaring og forståelsesrammer ved å skape arenaer for interaksjon og informasjonsutveksling.
- Ledelse er sosial og relasjonell, med kommunikasjon som et kritisk medium, og avhenger av tillit og legitimitet for å lykkes.
- Institusjonell (verdibevisst) ledelse bidrar til styring og mobilisering til handling gjennom bevisst fokus på identitet, formål og virksomhetens grunnleggende verdier.

Virksomhetens organisatoriske form og særskilte oppgave/tjeneste vil, sammen med kontekst, legge føringer for krav til og utforming av lederrollen. Å lede kirkelig virksomhet innebærer å være rammet inn av en normativ læretradisjon som inngår i en løpende fortolkningsprosess. Dette krever tilrettelegging, kjennskap til offentlig lov- og regelverk, avtaler utviklet gjennom partssamarbeid og også til økonomiske og administrative rammebetingelser. Ulike typer spørsmål som kan springe ut av en slik innramming skal avklares i et demokratisk valgt styringsorgan, og

lederen skal deretter ivareta dette overfor et bredt spekter av tjenester og medarbeidere.

I kirke og menighet har medarbeidere ulik bakgrunn og utdanning, tilpasset det brede ansvar som ivaretas. For enkelte deler av kirkens samfunnsoppdrag, for eksempel relatert til gravferd og gravplassdrift, vil mange ta hånd om praktiske oppgaver med basis i ulike kortere og lengre fagutdanninger. For andre stillinger og tjenester vil det kunne være krav i tjenesteordning om høy utdanning og spesialisert profesjonskunnskap. Lederjobben krever dermed et bredt spekter av kompetanse for å ivareta ledelse av kirkens mangfoldige oppgaver. Ledere i kirken vil måtte både koordinere og lede arbeid, samt skape rammer og arenaer for medarbeideres arbeid med utgangspunkt i de mål og planer som er vedtatt.

Konklusjon

Hvilken relevans og overføringsverdi har ledelsesteorier fra en generell til en kirkelig kontekst? Avklaring av dette spørsmålet blir viktig når generelle innsikter skal relateres til lokalmenigheten, som på mange måter skiller seg fra de felter der ledelsesteoriene er utviklet. De siste tiårene har det vært økende oppmerksomhet på ledelse og ledere. Denne trenden har vært markert, både innen næringsliv og offentlig forvaltning, og har fått sitt nedslag i en mangfoldig ledelseslitteratur og et bredt undervisnings-tilbud.

Kapitlet viser at ledelsesbegrepet ikke er entydig, og at ledelse som fag heller ikke er et samlet fagfelt. I mye av den moderne ledelsesteori ses ledere som individuelle og rasjonelle agenter. I tillegg er det en tendens til å fremstille ulike faglige dikotomier, som primært skal fremme ett spesifikt perspektiv. Jeg har argumentert for at disse bidragene langt på vei kun gir delperspektiver til å forstå lederes jobb og praksis. I tillegg synes litteraturen på feltet, samt forvaltningspolitikken kirken er innvevd i, gjennomgående å anta at organisatorisk handling er avhengig av klare mål, spesifiserte planer og målbare resultater. Kapitlet bidrar til å supplere denne trenden ved å fremme verdiforankring og verdibevissthet som en sentral dimensjon, som konstituerer institusjonelt lederskap.

I kapitlet legger jeg også vekt på at utøvelse av ledelse er avhengig av den organisasjon den utøves i. Ledere oppnår betydning gjennom tale og handling, og har en av sine hovedfunksjoner gjennom å bidra til at det innad i organisasjonen etableres fellesoppfatninger både av egen organisasjon og dens oppgaver og misjon. Noen konkrete konsekvenser av dette er skissert som en innramming til en avsluttende diskusjon om dimensjonene i en helhetlig ledelsesforståelse. I tillegg til disse dimensjonene utøves ledelse på flere nivåer, fra kommunikasjon, via samhandling og til egen operativ innsats. Samtidig rammes disse nivåene inn av en ramme-settende og identitetsorientert praksis.

Ledere og ledelse må samtidig antas å ha betydning, særlig på et par viktige felter. De vil for det første i stor grad kunne prege samarbeids-klima og relasjoner i en organisasjon, og bidra til at det fremmes en kultur av åpenhet og målorientering. Samtidig har ledere en viktig funksjon når beslutninger tas og ressurser fordeles i organisasjoner, jf. Mintzberg (2009), og her vil lederes evne til fortolkning av situasjon og ut fra det konkretisere handlingsmål være viktig.

Referanser

- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078–1091. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2005.11.066>
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Tapir.
- Askeland, H. (2000). Drivkrefter i formingen av kirkelig organisering. *Tidsskrift for Kirke, Religion, Samfunn*, 13(1), 51–61.
- Askeland, H. (2003a). Lederskap – løsning eller symbol. I H. Askeland, F. Grimstad, M. H. Hougsnæs & G. Lande (Red.), *Ledelse i kirken* (s. 43–61). Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2003b). Lederskapets kirkelighet. I H. Askeland, F. Grimstad, M. H. Hougsnæs & G. Lande (Red.), *Ledelse i kirken* (s. 111–125). Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2013). Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver (Rapport 11/2013). Diakonhjemmet høyskole. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98639>

- 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. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 50–76). Cappelen Damm Akademisk.
- Askeland, H. & Grimstad, F. (1996). *Kirkelig ledelse: En ressursbok om ledelse i den lokale kirke*. Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. & Hansson, P. (Red.). (2005). *The second international conference on church leadership: Uppsala, Sweden, September 15–16, 2005*. Uppsala University/Diakonhjemmet University College: The Peter Fjellstedt Foundation.
- Beckford, J. A. (1975). *Religious organization: A trend report and bibliography*. De Gruyter Mouton.
- Brunsson, N. (2011). New public organizations: A revivalist movement. I T. Christensen & P. Lægred (Red.), *The Ashgate research companion to new public management* (kap. 5). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315613321>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership. Creating values in organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Carroll, J. W. (1991). *As one with authority*. John Knox Press.
- Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 255–271). Fagbokforlaget.
- Fiske, M. (2017). *Det er en kirkelig leder jeg er. Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?* [Mastergradsoppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2452812>
- Fougner, J. (2019). *Norsk arbeidsrett. Styringsrett, samarbeid og arbeidstakervern*. Universitetsforlaget.
- Frank, T. E. (2007). The discourse of leadership and the practice of administration. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 2(1), 32–53.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>

- Grace, M. (2003, 6.–8. november). *Origins of leadership: The etymology of leadership* [Paperpresentasjon]. International Leadership Association Conference, Mexico. <http://www.ila-net.org/Publications/Proceedings/2003/mgrace.pdf>
- Grimstad, F. & Askeland, H. (1999). Den lokale kirkes styrmenn og -kvinner – sitter de ved roret? I M. H. Hougsnæs (Red.), *Kirken, lekfolket og presteskapet. Kirkeliv og kirkereformer i Den norske kirke ved årtusenskiftet* (s. 40–58). Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Hales, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10(4), 335–350. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00143>
- Hansson, P. (2001). *Svenska kyrkans organisationskultur*. Verbum.
- Hegstad, H. (2009). «En kropp-mange lemmer»: Skisse til tjenestetologi for Den norske kirke. *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 26(2), 29–38.
- Huse, M. (1998). *Prosten. Ansvar, arbeidssituation og ledelse*. Tapir.
- Kirkerådet. (1987). *Kirkens embete & råd. Hvem skal bestemme hva – og hvorfor? Utredning fra en arbeidsgruppe oppnevnt av Kirkerådet*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2001). *Myndighetsrelasjoner i Den norske kirke*. Den norske kirke.
- Kotter, J. P. (2001). *What leaders really do*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lotsberg, D. Ø. (1995). *Aktør – ledelse – struktur*. LOS-senter.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Myrvang, R. E. L. (2020). *Kirkeverge som lokal kirkestrateg* [Mastergradsoppgave]. VID vitenskapelige høyskole.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104–112. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409175>
- Rost, J. C. (1998). Leadership and management. I G. R. Hickman (Red.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (s. 97–114). Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row Peterson.
- Sirris, S. (2014). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller* [Mastergradsoppgave]. VID vitenskapelige høyskole. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98523>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Tengblad, S. (2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford University Press.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.