

## KAPITTEL 3

# Utviklingstrekk i organisering og ledelse i Den norske kirke

*Stephen Sirris*

VID vitenskapelige høyskole

*Harald Askeland*

VID vitenskapelige høyskole

*Frank Grimstad*

VID vitenskapelige høyskole

**Abstract:** This chapter provides an account of central aspects in the modern development of organization and leadership in the Church of Norway. By narrating the growth of organizational, managerial and professional dimensions embedded within the church, it analyzes three specific trends. Democratization refers to the emergence of councils on various ecclesial levels and the influence of lay persons supplementing pastoral authority. Corporatization denotes increased attention to organizational features including leadership and clarification of its mandate. Professionalization links to specialization of work and the growth of congregational staffs, including administrative and managerial positions. Our review of central processes shows that the trends are parallel, although some are stronger than others in specific epochs. These trends emphasize increased interaction and cooperation.

**Keywords:** change, church, co-creation, corporatization, democratization, professionalization

## Introduksjon

Alle organisasjoner er innvevd i ulike kontekster og preges av særskilte rammebetingelser. Påvirkninger fra organisasjonsomgivelsene er ikke statiske, men dynamiske og utvikler seg over tid. I dette kapitlet tar vi derfor

Sitering av denne artikkelen: Sirris, S., Askeland, H. & Grimstad, F. (2021). Utviklingstrekk i organisering og ledelse i Den norske kirke. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 3, s. 59–82). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch3>

Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

opp spørsmålet: *Hvilke trender har formet organisering og ledelse i Den norske kirke i prosessen fra statskirke til selvstendig folkekirke?* På bakgrunn av en kortfattet historisk fremstilling retter vi oppmerksomheten mot rammebetingelser og drivkrefter som har medvirket til at kirken i dag fremtrer slik den gjør i organisatorisk, ledelsesfaglig og profesjonssosiologisk form.

Kapitlet skisserer først den historiske utviklingen fra den kongestyrt, geistlige embetskirken etter 1814 til menighetsrådsloven i 1920. Deretter beskrives viktige utviklingsfaser frem mot opphøret av statskirken i 2012 og etableringen av en fristilt folkekirke i 2017. På bakgrunn av den historiske oversikten drøfter vi så tre sentrale utviklingstrekk eller trender: demokratisering, korporativisering og profesjonalisering. Disse begrepene kan forstås som trender i betydningen kontinuerlige strømninger eller varige tendenser. En trend er dermed noe annet enn en kortvarig moteretning. Hver trend har hatt vekslende styrke gjennom tiden, og er målbåret av sine respektive talspersoner gjennom aktørgrupper som fremstår som viktige interessenter: De folkevalgte representantene har arbeidet for demokratisering, i betydningen fremveksten av kirkelig rådsstrukturer og større formell innflytelse for lekfolket. Organisasjonenes ledere og administratorer har fremmet korporativisering; at kirken blir del av organisasjonssamfunnet og fremstår som en korporasjon eller organisasjon som eget rettssubjekt med egne beslutningsorganer. Fagfolk og yrkesutøvere uttrykker profesjonalisering, som vi forstår som nye stillingskategorier med definerte kvalifikasjonskrav og dertil økt kompetanse. Et hovedanliggende i kapitlet er å vise hvordan kirken både rammes inn av og anvender organiseringsformer som eksisterer i samfunnet. Vi beskriver også hvordan organisasjonsformene bearbeides og inngår i kirkens egen refleksjon og virksomhet. De tre trendene vi analyserer er i liten grad systematisk utforsket i kirkekonteksten. Derfor er kildene langt på vei sentrale aktørers egne beskrivelser, særlig gjennom utredningsarbeidet fra statskirke til selvstendig folkekirke.

## Én overgang, mange prosesser

Over tid har overgangen fra statskirke til fri folkekirke endret rammebetingelsene for organisering og ledelse i kirken lokalt, regionalt og

nasjonalt. Denne utviklingen er dokumentert i både internasjonale og nordiske studier (Askeland & Schmidt, 2016; Madeley & Enyedi, 2003). Sentrale endringsfaktorer for Den norske kirke er den indre organisatoriske utvikling innenfor kirkesamfunnene som selvstendigjøring fra staten (Askeland, 2000a), kirkemedlemmenes økende rolle i styring og ledelse av menighetene gjennom utbyggingen av rådsstrukturen (Birke-dal, 2017; Grimstad, 2005), prestedtjenestens kombinasjon av kallsbasert profesjon og moderne yrke (Sirris, 2019b), samt endring av autoritetsgrunnlag og legitimitet (Hougsnæs, 2005).

Selv om statskirkeordningen i Norge opphørte i 2012, oppfatter mange fremdeles kirken som semi-offentlig. Det skyldes både fortiden som statskirke og den fortsatte særskilte grunnlovsfestingen i § 16: «Den norske kirke, en evangelisk-luthersk kirke, forblir Norges folkekirke og understøttes som sådan av staten», samt annen lovgivning. I tillegg kommer delt offentlig finansiering mellom stat og kommuner, samt kirkens rolle i gravferdsforvaltningen. Det gir en nær forbindelse mellom kirken, representert ved menighetsråd og kirkelig fellesråd som soknets organer, og kommunene. Disse rammene legger føringer for kirkelig organisering ut over å være eksterne og nøytrale omgivelser for kirken. Det dreier seg om rettslige og økonomiske rammebetingelser som former handlingsrommet for kirkelig organisering og ledelse. I tillegg har innvevingen i offentlig forvaltning gitt likheter mellom kirkelig og offentlig organisering, styring og ledelse. Samtidig innebærer en fristilt folkekirke en tydeligere plassering i sivilsamfunnet, mellom offentlig og privat sektor. Fristillingen kan beskrives som en privatisering av kirken som offentlig forvaltningsområde.

Samfunnsutviklingen har beveget seg fra embetsmannsstat til organisasjonsfrihet og demokrati. Kirkens utvikling gjennom statskirkeordningen har medført at tidligere og nye organisasjonsformer eksisterer side om side. Mangfoldet utgjør et konglomerat av autoritetsformer og styringsstrukturer som kan sammenlignes med en sedimentær bergart (Repstad, 2002). Disse styringsstrukturene gjenfinnes i kirkeordningen. Historisk har de påvirket relasjonen mellom lokalt, regionalt og sentralt nivå, samt forholdet og relasjonen mellom valgte råd og representanter for geistligheten (Gullaksen et al., 1993).

Vårt valg av tidsperioden fra kongestyrte embetsmannsstat til politisk demokrati og organisasjonssamfunn henger sammen med antakelsen om at presterollen ble preget av embetsmannsperioden, og at valgte rådsorganer samt nyere kirkelige lederroller må forstås både mot denne bakgrunnen og nyere utviklingstrekk. Teologen Ivar Asheim påpeker de tre trendene dette kapitlet drøfter, og han beskriver overgangen slik:

I embetsmannsstaten ble presten embetsmann. Da organisasjonssamfunnet vokste frem, fikk kirken i tillegg til sin embetsstruktur frivillige organisasjoner for ytre og indre misjon og diakoni. Og i vår tid kan sosiologer enda en gang konstatere hvordan den kirkelige utvikling forløper fullstendig parallelt med samfunnsutviklingen, denne gang både hva de frivillige arbeidsgrener og embetsstrukturen angår. For kirken som for samfunnet kan denne utviklingen beskrives med tre stikkord: demokratisering, byråkratisering og profesjonalisering. (Asheim, 1988, s. 9)

## Historisk oversikt

Den historiske skissen fra reformasjonen frem til 1945 er summarisk og trekker veksler på den historiske gjennomgangen som beskrives i viktige offentlige utredninger: NOU 1975: 30 *Stat og kirke*, NOU 1989: 7 *Den lokale kirkes ordning* og NOU 2006: 2 *Staten og Den norske kirke*, samt sentrale reformhistoriske dokumenter og forskningslitteratur.

## En kongestyrte kirke i enhetssamfunnet

Kimen til kirken ble etablert da Jesus samlet mennesker til fellesskap med seg og med hverandre. Likevel er det vanskelig å utlede normative utsagn om organisering og ledelse ut fra det nytestamentlige materialet (Baasland, 1993). De første kristne etablerte fellesskap med organisatoriske trekk farget av sin lokale kontekst. I oldkirken hadde menighetene i Jerusalem, Syria, Nord-Afrika og etter hvert i andre deler av det romerske riket ulike særtrekk (Baasland, 1993). Senere utviklet det seg viktige forskjeller mellom den ortodokse og katolske kirke. Den norske kirke fikk avgjørende impulser etter reformasjonen. Kirken ble organisert som en

fyrstestyrt kirke, og var fra 1661 under kongens herredømme i enevoldstiden som i Norge varte til 1814.

I motsetning til den katolske kirke og mange andre kirkesamfunn har Den norske kirke etter reformasjonen ikke fremstått som en selvstendig korporasjon. Som livssynssamfunn har kirken vært en usynliggjort og privilegert del av statsforvaltningen (Furseth, 2015). Særlig gjaldt dette de statskirkelige ordningene hvor presteskaper og etter hvert regionale og sentrale kirkelige råd var statlig virksomhet underlagt det statlige kirkedepartementet. I lokalsamfunnet har kirken vært noe tydeligere gjennom soknets eiendomsrett til kirkene og eventuelle fond. Samtidig inngikk soknets ansvar og kirkelige virksomhet i kommunal forvaltning fra formannskapslovene i 1837, nettopp fordi soknet ikke hadde noe eget organ som kunne representere det. Denne situasjonen varte frem til kirkeoven av 1996, da soknet fikk en rettslig selvstendig stilling (Askeland, 2000b). Dermed har reformene det siste hundreåret i stor grad omhandlet en organisatorisk selvstendigjøring av kirken (Kirke/stat-utvalget, 2001). Vi velger å anvende begrepet korporativisering (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). Som korporasjon eller organisasjon med egen rettslig handleevne og egne beslutningsorganer blir kirken en mer integrert del av organisasjonssamfunnet.

## Kirken og fremveksten av folkestyret

For den senere demokratiseringen representerte reformasjonen en radikal endring av lekfolkets rolle og innflytelse. Det fikk større prinsipiell enn praktisk betydning. Luthers realpolitiske henvisning til fyrsten betød uendrede lederroller lokalt og sentralt i kirken. Grunnloven av 1814 videreførte den evangelisk-lutherske konfesjon som offentlig religion. Den kan best beskrives som en geistlig embetskirke styrt av kongen – regjeringen – ut fra grunnlovsbestemmelsen som gjorde kirkestyret til et kongelig prerogativ. Samtidig etablerte Stortinget seg som en aktør i kirkestyret gjennom sin bevilgnings- og lovgivningsmyndighet. Allerede i 1818 ble det vedtatt en lov som gav soknet, med amtmannens godkjenning, rett til å skrive ut skatt for å vedlikeholde kirkebygget. Ansvaret for kirke, kirkegård og lokale stillinger ble ført inn i ansvaret

som kommunene fikk med formannskapslovene av 1837. Kommunene ble etablert ut fra daværende prestegjeldsinndeling, mens soknestyrene ivaretok et viktig ansvar for lokale forhold, inkludert kirkene (Hansen, 2016). Uten egne organer som kunne representere soknet, forble økonomi et offentlig ansvar. Her avviker Norge fra de øvrige nordeuropeiske lutherske stats- og folkekirkene, som fikk egne lokale styringsorganer og rett til å skrive ut kirkeskatt.

Fra 1840-årene vokste kravet om å gjøre kirken selvstendig fra staten. Sentralt i denne reformbevegelsen var etableringen av egne kirkelige styringsorganer (Elstad, 2005). Et slikt demokratisk element hadde allerede vokst frem i tyske fyrstedømmer ved etableringen av såkalte konsistorier for å ivareta fyrstens kirkemakt. Samtidig kom krav om at soknet måtte få egne formannskap eller lokale kirkeråd. I vår norske kontekst ble kravet om egne valgte organer sett i lys av en annen tradisjon, demokratiet. Samtidig var bakgrunnen knyttet til fremveksten av den haugianske vekselen og fremmet av pietistiske representanter fra bondestanden gjennom vedvarende forslagsstilling i Stortinget (Seland, 2018).

Styrket demokrati regulerer enkeltindividet i samfunnet og innebærer en utbredelse av rettigheter og plikter til alle deler av folket. I Norge ble det kirkelige demokrati innført i mange av lekmannsorganisasjonene fra 1840-årene (Elstad, 2005). Lov om menighetsrådene ble vedtatt i 1920, men ble ikke ledsaget av ledelsesrefleksjoner. Menighetsrådenes oppgaver ble definert som åndelige, mens kommunestyrene ivaretok forvaltning og økonomi. Soknepresten ble medlem av menighetsrådet og fungerte som dets reelle leder frem til 1960-årene. Bispedømmerådene ble etablert i 1933 og fikk sekretærhjelp som etter hvert utviklet seg til stiftsdirektører. Her ble biskopene selvsagte medlemmer og ivaretok statens interesser ved å forhindre at rådene utviklet seg til demokratiske maktorganer.

## Kirkelig reformbevegelse og etterkrigstidens samfunnsutfordringer

Etterkrigstiden ble preget av gjenoppbygging av landet og sosialdemokratiske idealer. Det var optimisme og gründervirksomhet gjennom en utstrakt kirkelig og diakonal institusjonsbygging. Organisasjoner som

Kirkens Nødhjelp, Institutt for kristen oppseding (IKO) og Menighetspleienes Landsforbund ble etablert (Rødahl, 1988). Sentralt i arbeidet med å selvstendigjøre Den norske kirke som trossamfunn, står reformbevegelsen. Denne bevegelsen var i mindre grad organisert, men bestod av en rekke sentrale kirkelige aktører som bidro i oppbyggingen av kirkelige organer og rådsstrukturer. Reformbevegelsen tok utgangspunkt i menigheten som kirkens kjerne, og fremholdt gudstjeneste og nådemiddelforvaltningen som kirkens sentrum. I denne forståelsen var oppdraget gitt hele menigheten, og prest og menighet stod i gjensidig avhengighet og uavhengighet til hverandre. Videre rommer embetet, ifølge reformbevegelsen, et mangfold av spesialiserte arbeidsfelter. På dette grunnlaget har særlig biskop Andreas Aarflot understreket at kirkestyret prinsipielt ikke kan ligge hos staten (Aarflot, 1990). Statskirkeordningen er en arv fra reformasjonen hvor kongen tok ansvar for å ordne kirkelivet med en myndighet delegert av kirken. Stortingets behandling av kirkeordningsloven (1953) gav lite resultat, selv om menighetsrådenes og bispedømmerådenes ansvar ble klargjort. Fra slutten av 1950-tallet så Norsk Menighetsinstitutt dagens lys og betød mye for kirkelig aktivitet. Ledelse var fortsatt lite tematisert, og ble overlatt til lokale forhold (Skjevesland, 1994). De kirkelige oppgavene i drabantbyene stod i kø og ventet på å bli løst. Som medlem og leder av menighetsrådet var presten fremdeles den ubestridte leder i lokalkirken og oftest den eneste heltidsansatte i menigheten.

1960-tallet var preget av aktivitetsskirken, men også økende behov for utredning og avklaring når det gjaldt kirkens rolle, struktur og reformer. Dette resulterte i to viktige utredninger: *Reform av Den norske* i 1969, utarbeidet av Birkeli-kommisjonen (Reformkommisjonen), og *Den norske kirke og Staten* i 1973 skrevet av Støylen-kommisjonen (Utredningskommisjonen). Begge utredningene poengterte at menigheten er kirkens sentrum. Alle andre kirkelige organer skulle føre sin eksistensberettigelse tilbake til menigheten og være til støtte for menighetens arbeid (Reformkommisjonen, 1969; Utredningskommisjonen, 1973). Gjennom 1960-tallet ble nye kirkelige aktiviteter ytterligere styrket ved lovfesting av stillinger som klokker (1963), organist (1967), kateket (1969) og diakon (1986). Utviklingen av menighetsstaber med røtter i denne perioden kom

senere til å representere gryende ledelsesutfordringer. Menighetssekretærer ble ansatt mange steder og ivaretok sentrale ledelsesoppgaver uten formelt mandat. Støylen-kommisjonen ble fulgt opp av staten gjennom Sivertsen-komiteen, som leverte utredningen *Stat og kirke* i 1975 (NOU 1975: 30). Flertallet av komiteemedlemmene gikk inn for å etablere en fri folkekirke. Høringsrunden gav likevel klart flertall for å beholde statskirkeordningen, men menighetsrådene ønsket omfattende reformer. Det medførte at stor oppmerksomhet de neste femti år var rettet mot relasjonen mellom kirke og stat. Mindre endringer i kirkeordningsloven gav hjemmel for opprettelse av Bispedømmerådene fellestråd, også kalt Kirkerådet, i 1969. Dette nyopprettede Kirkerådet tok i 1970-årene opp en rekke prinsipielle og praktiske spørsmål for å rydde og strukturere i organisatoriske og ledelsesmessige spørsmål. Noen viktige utredninger fikk stor betydning for utforming av lederroller, nemlig *Embetsteologi og tjenstedifferensiering* (Kirkerådet, 1975) og *Tjenester og stillinger* (Kirkerådet, 1977/81).

Embetsteologien ble gjenstand for refleksjon og debatt, ikke minst med bakgrunn i opprettelsen av kateketstillinger i 1969 (Ulstein, 2019). I likhet med prestestillingene ble kateketstillingene opprettet av staten. Departementet tilsatte begge tjenestegruppene. Begrunnelsen for kateketstillingene var delvis i behovet for å møte de store utfordringene som fulgte etter grunnskoleloven i 1969, samt å gi de store kullene av barn og ungdom kirkelig oppmerksomhet. Samtidig medførte stillingskategorien utfordringer for ledelse i menigheten, siden det var uklart hvem som skulle være kateketens overordnede. I heftet *Tjenester og stillinger* (1976) gav Kirkerådet et bidrag til avklaring i struktur og ledelse. Dette viste en viss uenighet mellom Kirkedepartementet og Kirkerådet om myndighet til å utforme stillingsstrukturen. Departementet argumenterte mot at Kirkerådet utformet lederrollen for prester, en oppgave departementet fastholdt var et statlig ansvar. Uenigheten ble til en viss grad løst i den reviderte utgaven av heftet i 1981. Tiåret ble avsluttet med stortingsmeldingen *Om stat og kirke* (St. meld. nr. 40 (1980/81)). Meldingen og behandlingen i Stortinget pekte mot fortsatte reformer innenfor statskirkens rammer, men løste ikke ledelsesutfordringene i lokalmenigheten.



## I retning av en selvstendig folkekirke

1980-tallet var et viktig tiår for kirkelig organisering og ledelse (Gullaksen, 1993). Stortingsmeldingen *Om stat og kirke* (St. meld. nr. 40 (1980/81)) var sentral. Ot. prp. nr. 74 (1982–1983) førte til opprettelse av Kirkemøtet, og i tillegg kom de offentlige utredningene *Den norske kirke og læren* (NOU 1985: 21) samt *Den lokale kirkes ordning* (NOU 1989: 7). Kirkerådet initierte følgende utredninger for organiserings- og ledelsesforståelsen: *Kirkens Personlråd* (1982), *Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon* (1986) og *Kirkens embete og råd* (Kirkerådet, 1987). Reformbevegelsen seiret med skjellsettende kirkelovsendringer i 1984 som innebar lovfestede bispedømmemøter og det årlige Kirkemøtet som øverste representative organ med Kirkerådet som utøvende organ. Bispedømmerådernes fellesråd, lovfestet i 1970, var en forløper for Kirkemøtet.

Effekten av Sivertsen-komiteen (NOU 1975: 30) og Stortingets behandling av kirkens ordning og tilknytning til staten frem mot 1996, var løsning på tre utfordringer. For det første ble den lokale kirke enda mer frikoblet fra geistlig tjeneste ved at flere menigheter etablerte stilling som daglig leder, noe som bidro til ytterligere utfordringer hva gjaldt enhetlig ledelse lokalt. For det andre fikk rådene teologisk og kirkerettslig legitimitet som styringsorganer. For det tredje måtte et styrket personalansvar ta utgangspunkt i de lokale rådernes ansvar, og kunne ikke forankres i Kirkemøtet. 1990-tallet satte ledelsesspørsmål for fullt på dagsorden på ulike måter. Presteforeningen påbegynte kurs i pastoral lederutvikling for sokneprester, mens Kirkerådet bidro med heftet *Samarbeid i menigheten* (Grimstad, 1983). Kirkevergelaget ble opprettet, og etablerte i samarbeid med Kirkens arbeidsgiverorganisasjon lederopplæring for kirkeverger.

1990-tallet var preget av en rekke begivenheter med betydning for ledelsesforståelsen primært i lokalkirken. Etter en lengre prosess ble *Lov om Den norske kirke* (kirkeloven) vedtatt av Stortinget i 1996. Loven innførte selvstendighet for soknet og innførte daglig leder-betegnelsen på alle nivåer i kirken. I dette arbeidet var presten ikke et tema for lokalkirkens ledelse, noe som viser en tydeligere todeling av kirkeledelse. Todelingen kom klart frem i det videre arbeidet med artikulering av ledelsesforståelsen i det geistlige hierarki gjennom nye tjenesteordninger for menighetsprester, prost og biskop. Kirkerådet tok i høyere grad fatt

på reformarbeid og arbeidsgiverutredning. Kirkens arbeidsgiverorganisasjon (heretter KA) ble opprettet som interesseorganisasjon for menighetsråd og fellesråd i 1990, og som formell arbeidsgiverorganisasjon fra 1996. Det kom egne kirkelige tariffavtaler og lederavtaler. Det var større aktivitet i forskning og utredning for å forstå kirkelig ledelse (Askeland, 1998; Huse, 1998, 2000). Kirkedepartementet gjorde begrepet pastoral ledelse eksplisitt i tjenesteordningen for menighetsprester.

2000-tallet var preget av revisjoner av tjenesteordninger for menighetsprest, prost og biskop (Sirris, 2019b; Stifoss-Hanssen et al., 2013). Det har bidratt til å profilere kirkeverge og prost som ledere for hver sin virksomhet. I begynnelsen av 2000-tallet initierte KA overfor Bispemøtet og Kirkerådet å gjennomføre kurs i alle bispedømmer. Kurset fikk navnet «Sammen om å lede», og fikk varierende oppslutning i de ulike bispedømmer.

## Sentrale utviklingstrekk

Gjennomgangen har så langt vært kronologisk. Det følgende belyser tematiske utviklingstrekk som har vært gjennomgående strømninger og preget ledelsestenkningen. Vi strukturerer disse i tre hovedtrender som vi drøfter i det følgende: demokratisering, korporativisering og profesjonalisering.

### Demokratisering

Demokrati er en styrings- og ledelsesform som sikrer maktfordeling. Samfunnslivet har i økende grad kommet under demokratisk kontroll. I utgangspunktet gav denne styringsformen statsborgerne makt uten krav om tilgang til eiendom og kapital. Denne makten ble kanalisert gjennom politiske partier, faglige sammenslutninger og etter hvert også interessegrupper. Dette har også skjedd parallelt i kirken, om enn i noe mindre omfang. Rådsstrukturen er bygget opp fra lokalt til nasjonalt nivå, og tiltaksorienterte, arbeidstakerorienterte og interesseorienterte organisasjoner har engasjert seg. Et hovedspor i utviklingen er at kirkelige organer har tematisert ledelsesspørsmål siden midten av 1980-tallet. Dette har,

som den kronologiske gjennomgangen viser, resultert i etableringen av to selvstendige arbeidsgiver- og ledelseslinjer. Å nærme seg en diskusjon av lederroller har like fullt vært problematisk. En viktig drivkraft har vært premisset om at en ny kirke trenger en ny organisering. Skal de kirkelige styringsorganene fungere, trenger de en handlingsorganisasjon representert ved lederstillinger og administrative ressurser til saksbehandling.

Et sentralt element i utviklingen var den vedvarende reformprosessen innledet med kirkeloven i 1897 og fulgt opp i menighetsrådsloven i 1920 (Voksø, 1993). Prosessen ble avsluttet med det formelle opphøret av statskirkeordningen i 2012, etableringen av Den norske kirke som rettssubjekt i 2017 og felles trossamfunnslov som trådte i kraft i 2021. Den tidlige selvstendigjøringen skjedde gjennom en tiltakende differensiering i det statlige kirkestyret. Mens den geistlige tjeneste og gudstjenestelivet lenge var et ansvar for Kongen og regjeringen, spilte Stortinget gjennom sin lovgivnings- og budsjettmyndighet en stadig økende rolle i etableringen og utformingen av den nasjonale og lokale strukturen, blant annet med lovfesting av demokratiske organer. Denne utviklingen ble drevet frem av kirkelige aktører og organer gjennom reformbevegelsen (Askeland, 2000a; Kirke/stat-utvalget, 2001). I denne prosessen har det vært noen sentrale anliggender. Kirken måtte anerkjennes som en selvstendig korporasjon overfor stat og samfunn, og denne selvstendigheten måtte få sitt uttrykk i representative organer: «Ledelsen av kirken må utgå fra den kristne menighet og prinsipielt ligge hos kirken selv, ikke hos noen myndighet utenfor den» (Utredningskommisjonen, 1973, s. 110). De kirkelige organenes styringsansvar har fått en viss kirkelig refleksjon og legitimitet, blant annet ved sentrale aktører innenfor reformbevegelsen:

Det er således god grunn til å se de representative strukturer i de historiske kirker som uttrykk for det bibelske prinsipp om kollektivt ansvar for kirken blant alle dens medlemmer. Praktisk talt er de styrende organer og råd i en kirke manifestasjoner av og redskaper for den kollektive styringsmyndighet hos alle som har del i de troendes prestedømme. (Aarflot, 1990, s. 28)

I debatten som fulgte omkring fordeling av styrings- og lederansvar i kirken, var endringene i kirkeordningen ønsket fra kirkelig hold. Den prinsipielle grunnholdningen som Aarflot (1990) målbar, gjenfinnes i

de fleste dokumentene fra reformbevegelsen, offentlige utredninger og andre indrekirkelige utredninger.<sup>1</sup> Eksempelvis vektla Hille-utvalget menighetenes rettslige og økonomiske status, ikke minst relatert til kommunen (NOU 1989: 7).

Prosesen har medført at sentrale rammer rundt prestetjenesten ble endret og nye organer og aktører kom til. Fra å være det eneste myndighetsorganet i lokalmenigheten, er det nå flere organer som har ansvar for tradisjonelle pastorale oppgaver. Et viktig grep var å plassere ansvar for «innarbeiding av kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk» til menighetsrådet (Kirkeloven, 1996, § 9) og det tilhørende arbeidsgiveransvaret for stillinger til kirkelig fellesråd (§ 14). Rådenes utvidede virksomhetsansvar, med tilhørende ansvar for ressursene, medfører at det nå er menighetsråd og kirkelig fellesråd som fremstår som menighetenes representative styringsorganer. Prestetjenesten er representert som fast medlem i rådene (Voksø, 1993). Denne utvikling av demokratisk valgte organer med ansvar for lokal kirkelig virksomhet var helt i tråd med den kirkelige reformbevegelses og kirkens ønsker slik disse fremkom på Kirkemøtet i 1994. Fra samme tidspunkt som profesjonslovene ble opphevet fikk Kirkemøtet kompetanse til å fastlegge tjenesteordninger, vigsling og utdanningskrav for kateketer, diakoner og kirkemusikere. Staten opprettholdt prestetjenesten som et statlig ansvar frem til 2017. Utviklingen reiste enkelte utfordringer for prestetjenesten. For mange kirkelig tilsatte var det uvant å få en daglig leder å forholde seg til. Situasjonen inntil ny kirkelov i 1996 var mange steder preget av fravær av aktive arbeidsgivere og styringsorganer (Askeland et al., 1998; Grimstad & Askeland, 1999). Det er ikke ukjent at også mange blant diakoner, kateketer og kantorer hadde en viss reservasjon mot at fellesrådene og kirkevergene skulle ivareta ledelse av deres yrkesutøvelse. Fenomenet er ikke særkirkelig, men godt kjent som allmenne utfordringer i styring og ledelse av profesjoner og kunnskapsarbeidere (Sirris, 2019a).

---

<sup>1</sup> Dette gjelder for eksempel for Reformkommisjonen 1969; Hauge-komiteen 1973; Utredningskommisjonen 1973; NOU 1975: 30 (*Om stat og kirke*); Voksø-utvalget 1989; NOU 1989: 7 (Hille-utvalget); Köhn-utvalget (*Kirkens embete og råd*) 1987; Myndighetsutvalget 2001; Oppgavefordelingsutvalget 2002; Kirke-stat utredningen 2002; Fremtidig organisering av arbeidsgiveransvar 2008.

Selvstendigjøringen av Den norske kirke, med opphør av selve statskirkeordningen, medførte et tydelig fokus på demokratisering som et viktig premiss. Fra kirkelige utredninger ble det vektlagt at kirkens organer dermed ikke lenger ville hente myndighet fra offentlige organer, men få myndighet som medlemmenes organer og uttrykke det allmenne prestedømmets styringsansvar (Kirke/stat-utvalget, 2001. Fra statens side var styrking av demokratiet og økt valgdeltakelse sett som en forutsetning for å gi kirken mer selvstendighet. Dette ble konkretisert i demokra-tireformen, som skulle øke oppslutningen om kirkelige valg og dermed organenes legitimitet (Saglie & Segaaard, 2011).

Med ny trossamfunnslov som trådte i kraft i 2021 ble Kirkemøtet etablert som Den norske kirkes øverste representative organ, og overtok som kirkestyre myndigheten som tidligere tillå Kongen og regjeringen. Som ledd i selvstendigjøringen av kirken, har derfor gjennomføringen og oppslutningen om de kirkelige valg fått særlig oppmerksomhet (Saglie & Segaaard, 2011; Schmidt, 2011). Det siste tiåret har det også blitt etablert praksis med flere lister til regionale og sentrale kirkelige valg, noe som tydeliggjør politiske og interessehevdende sider ved kirkedemokratiet. I denne siste perioden har Kirkerådets valgte leder hatt et visst frikjøp for å ivareta den demokratiske lederrollen.

## Korporativisering

Den andre hovedtrenden i utviklingen handler om at kirken i større grad fremstår som en selvstendig organisasjon med voksende behov for administrative funksjoner. Dette utgjør en nødvendig oppbygging av forvaltning i en mer selvstendig kirke. Kravet om reform og selvstendigjøring har også nødvendiggjort artikulering av kirkens korporative side. Utover å hevde en egenartet identitet avgrenset fra samfunn og stat, har reformbevegelsen bidratt til korporativisering eller «organisasjons-gjøring» (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000) av kirke og menighet. I kirken har denne prosessen vært drevet av flere faktorer: Kirkens ønske om selvstendighet fra staten, argumenter om lekfolkets rett og visjonen om en levende menighet og lokalt kirkestyre. Det religiøse livet beskrives ofte i sivilsamfunnets kategorier, mens strukturen er preget av offentlig

forvaltning. Som vi har sett, bidro reformbevegelsen til oppbygging av rådsstruktur samt å initiere tiltak utenfor det statlige kirkestyret.

Det er et viktig poeng at endringene som fulgte med selvstendig-gjøringen ikke utelukkende ble drevet frem av teologisk refleksjon, men gjenspeiler den generelle utviklingen i statlig forvaltning (Gullaksen, 1993, s. 51). Særlig gjelder det forvaltningsreformenes vekt på målstyring, desentralisering, rammestyring og selvstendig virksomhetsansvar (Askeland, 2000a).

Organisasjonssamfunnet er etablert som en betegnelse på det moderne samfunnet, der organisasjoner fremstår som den dominerende sosiale formen (Bromley & Meyer, 2017; Meyer & Bromley, 2013). Fremveksten av korporative aktører med legal status og handleevne; *juridiske personer* eller *selvstendige rettssubjekter*, har endret næringsliv, offentlig tjensteproduksjon og sivilsamfunnet. For å forstå kirkelig utvikling er det interessant at først soknet og deretter Den norske kirke er definert som selvstendige juridiske enheter med egne styringsorganer og en etablert ledelsesstruktur som kan representere og utøve ansvar på vegne av soknet og kirken, både alene og i fellesskap. Den viktigste konsekvensen for denne debatten er knyttet til lederskapets forankring, som en organisatorisk funksjon med mandat og autorisasjon fra organisasjonen (Gullaksen et al., 1993).

Samtidig har flere påpekt at utbredelsen av organisasjonsbegrepet til nye felter også har sammenheng med reformbestrebelse, eller er blitt en konsekvens av dem (Røvik, 2012). Flere sentrale konsekvenser følger av korporativiseringen, som en generell trend i samfunnsutviklingen og for kirken som en følge av reformprosessen. Da staten gjennom reformprosessen delegerte myndighet til bispedømmerådene i økonomi- og tilsettingsaker og etablerte soknet som juridisk enhet med representative organer, ble rammevilkårene for virksomhetsansvaret endret med påfølgende konsekvenser for økonomiansvar og arbeidsgiveransvar (Askeland, 2000a). Ivaretagelsen av dette nye ansvaret drev frem behovet for etablering av en handlingsorganisasjon, eller administrasjon, som kunne lede og forvalte på vegne av de valgte organer. Lokalt skjedde dette gjennom lovfesting av stilling som daglig leder på kommunenivå, men også regionalt og sentralt var det utviklet bispedømmeadministrasjon og et

kirkerådssekretariat for å ivareta ansvar på vegne av bispedømmeråd og Kirkemøtet.

Organisatorisk gir kirken eksempler på mange og komplekse former. Daglig leder-begrepet ble innført for å gi demokratiske organer en handlingsorganisasjon for å bygge demokratiet. Plassering av arbeidsgiveransvaret hadde som en konsekvens at man ble forpliktet på arbeidsrettslig lovgivning og hvem som leder arbeidet i arbeidsgivers sted; kirkelig fellesråd. Det gav sterkt fokus særlig til organisatorisk forankring og har bidratt til å styrke kirkevergerollen. Kirkemøtets kompetanse til å fastlegge vigsling og kvalifikasjonskrav omfattet ikke daglig leder-stillingene, derved har kirkeliggjøringen av daglig ledelse vært noe mindre vektlagt. Det var opp til arbeidsgiver fullt ut å fastlegge kvalifikasjonskrav. Da strukturen for den lokale kirke var på plass, startet arbeidet i kirkelige organer med å drøfte en fremtidig kirkelig organisasjon der kirken som organisasjon ikke bestod av to strukturer, rådsbasert og geistlig, men en helhetlig kirkelig organisasjon. Sentralt i dette stod refleksjon og utredning om hvor et felles arbeidsgiveransvar i fremtiden skulle plasseres, et uttrykk for at en selvstendig korporasjon måtte tenke gjennom hva som var en tjenlig og effektiv organisering. Kirkens historiske innveving i kommune og stat har gitt kirken et sterkt offentligrettslig preg, og kirken har måttet forholde seg til utviklingen i offentlig forvaltning. Dette har preget forståelse av ledelse, økonomistyring og åpenhet i saksbehandling. Ettersom den offentlige reguleringen er blitt mer omfattende legges stadig nye forpliktelser overfor organisasjonen til daglig leder. Siden lovgivningen har vokst, er arbeidslivet mer regulert. Det medfører flere rettigheter og plikter både for arbeidsgiver og arbeidstakere. Det er blitt mer omfattende å ha arbeidsgiveransvar. Dette innebærer en formalisering av ledelse og en likedanning mellom organisasjoner i samfunnet om hvilke forventninger og hvilket innhold som ligger i ledelse. Et kirkelig særtrekk i tråd med samfunnsutviklingen, er at bispeembetet er styrket gjennom arbeidsgiveransvar og økt tilsynsmyndighet. Det gjenspeiles i tjenesteordningene (Askeland, 2015).

Også før kirkeloven av 1996 hadde menighetsrådene et omfattende virksomhetsansvar. Hovedforskjellen er at selvstendiggjøringen som skjedde overfor kommunene, gav soknet juridisk handleevne og selvstendig ansvar for økonomi og tilsettinger. Menighetsrådene har et omfattende ansvar for

kirkelig virksomhet lokalt, i samme grad som de har økonomiske ressurser. Kirkelig fellesråd er det organ som handler på vegne av soknet når det gjelder forvaltning av bygg og anlegg, planarbeid, arbeidsgiveransvar og økonomi. Konsekvensen for ledelse av lokalt kirkelig tilsatte var markert, og er beskrevet slik:

Ny kirkelov medførte at man fikk fastslått hvem som var arbeidsgiver. Alle tråder fører til kirkelig fellesråd. Juridisk sett er myndigheten positivt avgrenset. Det innebærer at myndigheten ligger i fellesrådet dersom det ikke fastslått at den ligger hos andre. Dette innebærer at man fra fravær gikk til arbeidsgivers nærvær også på den måten at Stortinget lovfestet en «daglig leder» som skulle være arbeidsgivers representant i det daglige. (Grimstad, 1999, s. 60)

Mange steder ivaretok soknepresten i ulik grad et slikt ansvar grunnet manglende mulighet for rådene til å ivareta dette ansvaret på sin fritid. Flere steder hadde det imidlertid vært arbeidet systematisk, også etter påtrykk fra sokneprester, for å opprette fellesråd og stilling som kirkeverge før loven. Sentralt her var også at Kirkedepartementet i to rundskriv i 1987 og 1988 oppfordret kommunene til å opprette lønnede kirkevergestillinger og antydte hvilke oppgaver disse skulle ivareta. Der slik stilling ble opprettet, gikk kirkevergen naturlig inn i funksjonene som personalansvarlig og leder i arbeidsgivers sted. Slik sett var kirkeloven på mange måter en kodifisering av en prosess som allerede hadde utviklet seg. Det var opprettet 250 kirkevergestillinger før loven trådte i kraft, blant annet som en naturlig tilpasning til rådenes ansvar og endringer som skjedde i kommunene etter at kommuneloven kom i 1993 (Raustøl, 1993). I perioden har disse stillingene blitt naturlige og anerkjente lederstillinger (Fiske, 2017; Mjånes, 2017). Også for prestetjenesten har denne utviklingen hatt konsekvenser (Askeland & Schmidt, 2016; Sirris, 2013, 2019a): Fra å være embetsmenn ble prestene statstjenestemenn. Dessuten har det gjennom tjenesteordninger, og ikke minst gjennom forsøk med omorganisering av prestetjenesten, skjedd markerte endringer innenfor den geistlige tjenestelinjen. Biskopen leder prestetjenesten, og prosten er blitt tydeligere mellomleder for prestetjenesten i prostiet.

Selvstendigjøring og korporativisering med fremveksten av en selvstendig kirkelig organisasjon innebærer endringer i forankring av



virksomhetsansvar, og dermed for utøvelse av styring og ledelse. Det lokale elementet har blitt styrket gjennom organisatoriske uttrykk for menighetens selvstendighet og styringsmyndighet. Den moderne organisasjonsforståelsen og det moderne arbeidsgiverbegrepet trekker i samme retning: Ledere får sitt mandat fra organisasjonen og utøver ledelse innenfor rammer som settes av styringsorganet. Biskoper, proster og sokneprester er faste og fullverdige medlemmer av kirkens demokratiske styringsorganer på alle nivåer.

## Profesjonalisering

Svært mye av virksomheten i kirken, som i andre organisasjoner, ivaretas av profesjonene. Avklaringen mellom stillinger og i stillinger var viktig for å sette styring og ledelse på dagsorden. *Embetsteologi og tjenstedifferensiering* var i så måte en relevant utredning, men gav få faktiske konsekvenser. Det var først med Porvoo-avtalen at vigsling i sammenheng med forståelsen av det kirkelige embete og tjenester ble et viktig kirkelig anliggende (Hegstad, 2009). Avtalen gjelder fullt kirkefelleskap mellom de lutherske folkekirkene i Norden og Baltikum og de britiske og irske anglikanske kirkene. Kirkemøtet gav i 1994 sin tilslutning til avtalen. Vigsling ble omfattende og medførte en rekke utredninger, ikke minst bidro dette til at Bispemøtet og Kirkemøtet gjorde vedtak som understreket at kirken trenger en tjenesteteologi. Et viktig bidrag til ledelsestenkning var forståelsen av at daglig leder-funksjonen ble lovfestet og åpnet for lekfolk. Understreking av vigslingens betydning og det å vigsle stadig flere, har styrket bisperollen og i noen grad skapt inntrykk av å avgrense demokratisk styring. Kurs og kompetanseutvikling, ikke minst «Sammen om å lede» og utvikling av ledelsesteori i kirken, har et stykke på vei gitt et felles og mer nyansert språk.

Opprettelsen av KA er et uttrykk for profesjonalisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke. Kirkemøtet behandlet i 1984 opprettelsen av Kirkens Personlråd som et underutvalg, men vedtok å utrede en egen arbeidsgiverorganisasjon som ble etablert i 1990. Dette understreket den selvstendigjøringen lokalkirken var i ferd med å oppnå. Kirkemøtet anbefalte en organisasjon bygget nedenfra som kunne hjelpe menighetene

i et vidt spekter av oppgaver. KA var først assosiert medlem av Norske kommuners Sentralforbund ettersom soknene ikke hadde eget juridisk arbeidsgiveransvar. I *Kirkens personallhåndbok* beskriver Grimstad (1990, s. 8) selvstendigjøringen og korporativiseringen som kirkelige organer stod overfor:

Kirken er et organisk fellesskap og et troens samfunn. Men kirkens organiske liv kan ikke løsrives fra dens organisatoriske ordninger. Nettopp arbeidsgiveransvaret ligger i dette spenningsfeltet: Menighetens liv ut fra kall, nådegaver og tjenester og arbeidslivets til dels kompliserte spilleregler med økende vekt på medbestemmelse og medansvar. Kirken burde ha viktige bidrag i en slik utvikling der samvirke og samarbeid mot felles mål blir nøkkelord.

Med kirkeloven av 1996 ble KA en selvstendig arbeidsgiverorganisasjon. Formålet var å ivareta medlemmenes interesser og arbeide for en hensiktsmessig lokal kirkelig forvaltning. KA brukte arbeidstvistloven som formell part. Det bidro til organisasjonsgjøringen av lokalkirken gjennom opplæring i forhandlinger og medbestemmelse. Dermed bidro KA i reformprosessen til å styrke demokratisering og korporativisering ved å ta i bruk arbeidslivets vanlige terminologi samt profesjonalisering av daglige ledere og valgte rådsmedlemmer.

Med den økende vekt på ulike organisasjoner som ivaretar ulike oppgaver i samfunnet og med de behov for ivaretagelse av ulike interne funksjoner i organisasjoner, er grunnen beredt for de siste nøkkelaktørene: profesjonene. Det har vært diskusjon om vigsling og kvalifikasjonskrav til stillingene. De siste årene er begrepet vigsling benyttet fremfor ordinasjon. Dermed er tjenestegruppene retorisk blitt likedannet. Vigsling er en åndelig handling gjennom forbønn som understreker faglighet, samtidig som det er et kirkelig uttrykk for offentlig autorisasjon.

Siden den amerikanske teologen Samuel Blizzard (1956) gjennomførte sin banebrytende rolleundersøkelse av protestantiske prester i USA på midten av 1950-tallet, har rolleteori og profesjonsbegrepet i økende grad preget forståelsen av presters arbeid og tjeneste. Gjennom økende vekt på formell teologisk utdanning styrket prestatjenesten sine profesjonskjennetegn. Med andre ord skjedde en økt profesjonalisering. I en omfattende undersøkelse av pastoralt lederskap var det et gjennomgående trekk at

presters utdanning, karriere, lønn og lederstil sammenlignes med øvrige profesjoner i samfunnet (Carroll & McMillan, 2006). Den første prestreiken i kirkens historie ved årsskiftet 2020/21, er ett uttrykk for det. Tilsvarende forskningsinteresse hva gjelder *kyrkoherdens* lederrolle finnes også i Sverige (Bäckström et al., 2004; Hansson & Andersen, 2008). I teoretisk tilnæringsmåte ble det valgt organisasjonsperspektiver som anså kirken som en organisasjon med profesjonelt lederskap, og med presten som den naturlige leder ut fra sin profesjonelle kompetanse (Bäckström, 1996).

Dette er også situasjonen i Norge, med en økende vekt på profesjonalisering av arbeidsgiverfunksjonene og med målrettet arbeid med lønsspørsmål, etterutdanningsspesialiseringer og ordnede arbeids- og fritidsordninger. Samtidig er det et trekk som gjerne overses i denne debatten. Prestens tidligere lederrolle som sentral kirkelig profesjon har gradvis blitt utfordret gjennom demokratisering og korporativisering. Med de nye kvalifikasjonskravene som Kirkemøtet fastsatte for øvrige vigslede tjenester har fremveksten av masterutdanninger for diakoner og kateketer skutt fart, mens kantorene over noe lengre tid har hatt mulighet for å ta et profesjonshovedfag. Derimot finnes det ingen kvalifikasjonskrav til daglige ledere og kirkeverger. I tillegg har VID vitenskapelige høyskole i 15 år hatt en masterutdanning i verdibasert ledelse med kirkelig ledelse som fordypningsløp. Utdanningen har særlig vært attraktiv blant kirkeverger og daglige ledere i menighet, men også for prester, diakoner og kateketer. Det er fremdeles spenninger rundt dette spørsmålet, med linjer til diskusjonen omkring embedsteologi og tjenesteteologi, samt til kirkefaglig ledelse. Korporativiseringen av kirken har også medført en profesjonalisering av lederrollen, noe som gjør det mer krevende å kombinere aktiv fagstilling med lederstilling. Samtidig vil nærhet til faget og praktisering av det kunne være en ressurs.

## Konklusjon

Innledningsvis reiste vi spørsmålet om hvilke trender som hadde formet Den norske kirkes organisering de siste 150 år. Både den historiske gjennomgangen og drøftingen har måttet bli summarisk. Samtidig mener

vi at dette kapitlet har gitt en oversikt over sentrale utviklingstrekk for kirkens organisering og ledelse. Ved en tiltagende delegasjon og selvstendigjøring ble den interne diskusjonen om relasjonen mellom nivåer og linjer i kirken aktualisert. Vi har drøftet tre hovedtrender i utviklingen. Om vi skulle peke på hvilke trender som har samvirket eller vært sterkere i formingen, kan følgende svar antydes:

For det første har korporativisering og demokratisering virket samlet i en tidlig fase. Fra rundt 1840 argumenteres det først for at kirken må tilkjennes en korporativ form som tydeliggjør at den er noe annet enn et statlig religionsvesen. En eventuell korporativisering ville kreve etablering av egne organer, og her fremstår demokratisering med fremvekst av råd på ulike nivåer i kirkeorganisasjonen som en naturlig løsning. Endring har skjedd i en vekselvirkning mellom kirkelige reformkrav, formet delvis av eksisterende ideer om organisering, samt statens reformvilje og egne konsepter for forvaltningsutvikling. Særlig har utviklingen av demokratisk valgte organer i kirken bidratt til å endre styrings- og ledelsesstrukturen. I tillegg har andre lederroller enn de geistlige blitt tydeligere.

Det fører til det andre hovedpoenget, nemlig at selvstendigjøring og demokratisering har styrket korporativisering ved at organene har trengt en administrativ handlingsorganisasjon. Prosessen i retning opphør av statskirkeordningen og selvstendigjøring av kirken har medført at kirken må utvikle egen organisatorisk kapasitet til å ivareta forvaltning av oppgaver som er overført. Kirken som forvaltningsorganisasjon er styrket, og ivaretar omfattende administrative funksjoner som inngår i ledelsesoppgavene til både kirkeverger og proster.

For det tredje har kirken sett økende grad av profesjonalisering, der også andre nye profesjoner og tjenester supplerer prestetjenesten. Det representerer en bred vifte av oppgaver som kvalitetssikres gjennom formelle kompetansekrav og fremveksten av menighetsstaben med ulike spesialiseringer. Veksten i menighetsstabene har økt behovet for tydelige lederstillinger, men også lagt et visst press på deres innretning. Profesjoner har ofte en iboende tendens til å foretrekke å bli ledet av egen profesjon med vektlegging av faglig ledelse.

De tre utviklingstrekkene demokratisering, korporativisering og profesjonalisering kan sees som trender som i et samspill har skapt viktige

endringer. Trendene har ført til et større mangfold av aktører i kirken, og dermed en mer kompleks organisasjon. Kapitlet viser at disse tre hovedtrendene er parallelle og fremhever betydningen av økt samhandling internt i kirkeorganisasjonen. Samtidig som spesialiseringene øker, trengs mer koordinering og ledelse. Som vi har sett, har kirken søkt å klargjøre det innbyrdes forholdet mellom aktørene og deres mandat. Dette er en historie om mange spenninger.

## Referanser

- Aarflot, A. (1990). *La kirken være kirke*. Cappelen.
- Asheim, I. (1988). Kirken og samfunnet. Kirken og staten. *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, (1), 3–14.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Tapir.
- 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. (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* (s. 92–116). Pickwick Publications.
- Askeland, H., Grimstad, F. & Riise, K. Y. (1998). *Lederroller i den lokale kirke: Fellesrapport fra tre spørreundersøkelser*. KA Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. & Schmidt, U. (Red.). (2016). *Church reform and leadership of change*. Pickwick Publications.
- Baasland, E. (1993). Ledelsesstrukturer i den eldste kirke. I P. O. Gullaksen, T. Austad, E. Fougner & O. Skarsaune (Red.), *Reform og embete. Festskrift til Andreas Aarflot på 65-årsdagen den 1. juli 1993* (s. 181–198). Universitetsforlaget.
- Birkedal, E. (2017). Frivillighet i trosopplæringen. En refleksjon om samspill mellom ansatte og frivillige. *Prismet*, (3), 231–241. <https://doi.org/10.5617/pri.5551>
- Blizzard, S. W. (1956). The minister's dilemma. *Christian Century*, 73, 508–510.
- Bromley, P. & Meyer, J. W. (2017). «They are all organizations»: The cultural roots of blurring between the nonprofit, business, and government sectors. *Administration & Society*, 49(7), 939–966. <https://doi.org/10.1177/0095399714548268>
- 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>

- Bäckström, A. (1996). *Kyrkligt ledarskap inför 2000-talet: Om prästens yrkesroll och religiöst ledarskap*. Svenska Kyrkans Forskningsråd.
- Bäckström, A., Beckman, N. E. & Pettersson, P. (2004). *Religiös förändring i norra Europa. En studie av Sverige: «Från statskyrka till fri folkkyrka»*. Slutrapport. Diakonivetenskapliga instituttet. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-19502>
- Carroll, J. W. & McMillan, B. R. (2006). *God's potter. Pastoral leadership and the shaping of congregations*. William B. Eerdmans Publishing.
- Elstad, H. (2005). *Nyere norsk kristendomshistorie*. 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?* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2452812>
- Furseth, I. (2015). *Religionens tilbakekomst i offentligheten? Religion, politikk, medier, stat og sivilsamfunn i Norge siden 1980-tallet*. Universitetsforlaget.
- Grimstad, F. (1983). *Samarbeid i menigheten*. Kirkerådet.
- Grimstad, F. (1990). *Kirkens personalhåndbok*. Kirkerådet.
- Grimstad, F. (2005). Kirken – mellom hierarki og demokrati. I M. H. Hougsnæs (Red.), *Den norske kirke – for folk flest. Aktuelle perspektiver på utviklingen av det kirkelige demokrati* (s. 9–21). KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Grimstad, F. (1999). Lekfolket i arbeidsgiverrollen. I M. H. Hougsnæs (Red.), *Kirken, lekfolket og presteskapet. Kirkeliv og kirkereformer i Den norske kirke ved årtusenskiftet* (s. 59–67). KA kirkelig arbeidsgiverorganisasjon
- 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). KA kirkelig arbeidsgiverorganisasjon.
- Gullaksen, P.-O. (1993). Den nye kirken og den nye staten. Utviklingstrekk etter 1983. I P.-O. Gullaksen, T. Austad, E. Fougner & O. Skarsaune (Red.), *Reform og embete. Festskrift til Andreas Aarflot på 65-årsdagen 1. juli 1993* (s. 49–60). Universitetsforlaget.
- Gullaksen, P.-O., Austad, T., Fougner, E. & Skarsaune, O. (Red.). (1993). *Reform og embete. Festskrift til Andreas Aarflot på 65-årsdagen den 1. juli 1993*. Universitetsforlaget.
- Hansen, T. (2016). Kommuneinndelingen – fra lokale økonomiske klubber til statlige velferdsprodusenter. I J. E. Klausen, J. Askim & S. I. Vabo (Red.), *Kommunereform i perspektiv* (s. 47–69). Fagbokforlaget.
- Hansson, P. & Andersen, J. A. (2008). Vicars as managers revisited: A comparative study. *Nordic Journal of Religion and Society*, 21(1), 91–111. [https://www.idunn.no/file/ci/66930161/Vicars\\_As\\_Managers\\_Revisited\\_A\\_Comparative\\_Study.pdf](https://www.idunn.no/file/ci/66930161/Vicars_As_Managers_Revisited_A_Comparative_Study.pdf)

- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke. Bidrag til ekklesiologien*. Tapir.
- Hougsnæs, M. H. (2005). Embete og råd – status etter Kirkemøtet 2004. I M. H. Hougsnæs (Red.), *Den norske kirke – for folk flest* (s. 31–42). KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Huse, M. (1998). *Prosten. Ansvar, arbeidssituation og ledelse*. Tapir.
- Huse, M. (2000). *Prest og ledelse*. Verbum.
- Kirkeloven. (1996). *Lov om Den norske kirke* (LOV-1996-06-07-31)[Opphevet]. Lovdata. <https://lovdata.no/pro/lov/1996-06-07-31>
- Kirkerådet. (1975). *Embetsteologi og tjenstedifferensiering*. Kirkerådet.
- Kirkerådet. (1977/81). *Tjenester og stillinger*. Kirkerådet.
- Kirkerådet. (1987). *Kirkens embete og råd*. Kirkerådet.
- Kirke/stat-utvalget. (2001). *Reformer i Den norske kirkes ordning 1984–98* (Delrapport, april). Kirkedepartementet. [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/2002-2012/kirke\\_stat\\_utvalg\\_98\\_02\\_delrapport\\_reformer.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordningen/2002-2012/kirke_stat_utvalg_98_02_delrapport_reformer.pdf)
- Madeley, J. & Enyedi, Z. (Red.). (2003). *Church and state in contemporary Europe. The chimera of neutrality*. Frank Cass.
- Meyer, J. W. & Bromley, P. (2013). The worldwide expansion of «organization». *Sociological Theory*, 31(4), 366–389. <https://doi.org/10.1177/0735275113513264>
- Mjånes, Å. S. (2017). *Kvar er seg sjølv nærast. Eit kvantitativt studie av prostar og kyrkeverjer sine leiarroller og legitimitet i Den norske kyrkja* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2452752>
- NOU 1985: 21. (1985). *Den norske kirken og læren. Fremgangsmåten ved behandling av teologiske lærespørsmål i Den norske kirke*. Kirke- og undervisningsdepartementet.
- NOU 1989: 7. (1989). *Den lokale kirkes ordning*. Kirke- og undervisningsdepartementet.
- Ot. prp. nr. 74 (1982–83). *Om lov om endringer i lov av 29. april 1953 nr. 1 om Den norske kirkes ordning m. m.* Kirke- og undervisningsdepartementet.
- Raustøl, T. (1993). *Kirkelig selvstyre – i kommunen? Oppfølging av Kirkelovutvalget i spenningsfeltet mellom kommunalt og kirkelig selvstyre*. Kommuneforlaget.
- Reformkommisjonen. (1969). *Reform av Den norske kirke*. Kirkedepartementet.
- Repstad, P. (2002). *Dype, stille, sterke, milde. Religiøs makt i dagens Norge*. Gyldendal.
- Rødahl, G. (1988). *Rådskirken tar form*. Kirkerådet.
- Røvik, K. A. (2012). Organisasjonsendring som korporativisering. *Magma*, 15(12), 49–58. <https://www.magma.no/organisasjonsendring-somorganisasjonsgjoring>
- Saglie, J. & Seggaard, S. B. (2011). Den norske kirkes demokratiske legitimitet – erfaringer fra kirkevalget 2009. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 27(3), 155–178. <https://www.idunn.no/nst/2011/03/arto3>
- Schmidt, U. (2011). *Evalueringsrapport om demokratireformen i Den norske kirke. Sluttrapport* (KIFO Notat 5/2011). Stiftelsen Kirkeforskning. <http://www.kifo.no/wp-content/uploads/2016/09/Sluttrapport-Evaluering-demokratireformen.pdf>

- Seland, B. (2018). Bønder i opposisjon – politisk profil, organisatoriske linjer. I B. Seland (Red.), *Opprør og opposisjon under enevælde og demokrati* (s. 95–130). Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller*. [Masteroppgave, Diakonhjemmet høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98523>
- 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). *Managers negotiating identities: Hybridizing professionalism and managerialism in faith-based health organizations and in religious organizations* [Doktorgradsavhandling, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2632293>
- Skjevesland, O. (1994). *Huset av levende steiner. En teologi for menighetsoppbygging*. Verbum forlag.
- St. meld. nr. 40 (1980–81). *Om stat og kirke*. Kirke- og undervisningsdepartementet.
- Stifoss-Hanssen, H., Angell, O. H., Askeland, H., Schmidt, U., Urstad, S. & Kinserdal, F. (2013). *Ny organisering av prestedtjenesten («Prostereformen»)*. Evaluering. Diakonhjemmet høyskole.
- Ulstein, J. O. (2019). Kateketteneste og embetssyn – vigsling til kva? *Prismet*, (3), 187–198. <https://doi.org/10.5617/pri.7141>
- Utredningskommisjonen. (1973). *Den norske kirke og staten*. Kirkerådet.
- Voksø, P. (1993). Da reformlinjen seiret. I P. O. Gullaksen, T. Austad, E. Fougner & O. Skarsaune (Red.), *Reform og embete. Festskrift til Andreas Aarflot på 65-årsdagen den 1. juli 1993* (s. 39–48). Universitetsforlaget.