

«Dei skal ha for at dei prøver»

Korleis tilsette på lokalplanet i kyrkja opplever biskopen sin tilsynspraksis

Tidsskrift for praktisk teologi
Nordic Journal of Practical Theology
Årgang 38. Nr. 2/2021
[s. 75-89]

<https://doi.org/10.48626/tpt.v38i2.5450>



Asgeir Sele, PhD-student ved VID vitenskapelige høyskole
asgeir.sele@seljordkyrkje.no

Abstract

This article develops knowledge about how employees in local church staffs in the Church of Norway experience the bishop's oversight practice and how they understand their own role in this practice. To shed light on this issue, distributed leadership is used as a research perspective along with institutional leadership. The article is based on data material from focus group interviews with employees in seven parish staffs and two dean groups in the same diocese. In sum, the study has shown that employees in local church staffs in the Church of Norway are unsure of what the bishop's oversight is, something that seems to be about both weak structures in the interaction between the actors and poorly updated and adapted oversight tools. At the same time, the study shows that the same employees largely feel seen by both the bishop, the counselors in the bishop's office and by the deans. In this way, it may seem that it is the personal relations more than the structures that are relevant in the bishop's supervisory practice as it is in the Church of Norway today.

Nøkkelord: Biskopens tilsyn, ledelse, kirkelig organisering, distribuert ledelse, institusjonelt lederskap.

Innleiing

Denne artikkelen viser korleis tilsette i kyrkjestabar i Den norske kyrkja opplever biskopen sin tilsynspraksis og korleis dei forstår si eiga rolle i denne praksisen. Auka kunnskap om dette utgjer eit bidrag til forskinga på leiing og tilsyn i kyrkja med relevans for samtalen om biskopane si rolle. Problemstillinga er: Korleis erfarer tilsette i lokale kyrkjestabar den biskoplege tilsynspraksisen dei sjølv er ein del av?

«Dei skal ha for at dei prøver»

Bakgrunn og sentrale omgrep

Tilsyn er ikkje noko eintydig omgrep. Det kan sporast tilbake til Det nye testamentet (Fil 1,1; Tit 1,7; Hebr 12,15), knytt til ein funksjon i den lokale kyrkjelyden. Tekstane tyder på at strukturane ikkje var ferdig utvikla, men varierte frå lokalmiljø til lokalmiljø (Winter, 2020, s. 27). Nokre tidlege impulsar til eit translokalt tilsyn kan det likevel lesast ut av dei nytestamentlege tekstane. Det finst utvilsamt konturar av ein omreisande tilsynsmodell (Matt 10,11) og ein utsendingsmodell (Apg 13,1-4). Nokon vil også hevde at det i sjølve apostel-omgrepet ligg ein tredje modell, ein embetsmodell der autoriteten vert forvalta på vegne av fellesskapet av kyrkjelydar og er varig (Apg 1, 2.26; Winter, 2020, s. 29). Men det er først i overgangen mellom det andre og tredje hundreåret at ein kan finne ein tydeleg translokal tilsynsfunksjon knytt til ein person som utøver dette ansvaret overfor fleire kyrkjelydar i eit større geografisk område (Winter, 2020, s. 32).

Biskopane sin tilsynspraksis vart kritisert i dei lutherske vedkjenningsskriftene (CA art. 28), men funksjonen vart ikkje avskaffa. Tilsynet er altså allereie i før-moderne tid ein institusjon med mange ulike uttrykk. For dei nordiske folkekyrkjene sin del er tilsynsoppgåva til biskopane stadfesta gjennom økumeniske dokument som BEM frå Verdskyrkjerådet i 1982, Poorvoo-avtalen i 1994, og «Episcopal Ministry within the Apostolicity of the Church», (LWF, Lund, 2007). I Den norske kyrkja er biskopane sitt tilsyn tydelegast uttrykt i «Tjenesteordning for biskoper» (Barne- og familiedepartementet, 2016). Her kjem det fram at målsettinga med tilsynet til biskopane er tredelt: Å ta vare på læra, å fremja einskapen i kyrkja og å oppmuntra kyrkjelydane.

I tillegg er biskopen, ifølgje tenesteordninga, øvste leiar av prestenesta i bispedømmet. Grensa mellom tilsynsansvaret og arbeidsgjevaransvaret til biskopane er ikkje alltid tydeleg.

Arbeidsgjevar vert i Arbeidsmiljøloven definert som «enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste» (Arbeidsmiljøloven (2005), § 1-8 (2)). I dag er det Kyrkerådet ved kyrkerådsdirektøren som er formell arbeidsgjevar for prestane, slik Staten ved Kyrkjedepartementet var tidlegare. Nokre konkrete arbeidsgjevarfunksjonar, som lokal lønsfastsetting og etterutdanning, er lagt til biskopen, medan tilsettingsmynde er lagt til bispedømmerådet, og arbeidsgjevars styringsrett til prostane.

Etter at Kyrkjemøtet i 2019 vedtok «Prosjekt kirkelig organisering», vart det sett ned ei arbeidsgruppe som skulle levera ei delutgreiing om «Biskopens rolle – tilsyn og ledelse». I rapporten tydeleggjorde gruppa fem punkt som dei meinte vil vera sentrale for å sikra biskopen dei verktøya som trengst for tilsynet, dersom biskopane skulle mista arbeidsgjevarfunksjonane sine (Kirkerådet, 2020, s. 78). I hovudutvalet sin rapport, føreslo fleirtalet at biskopen ikkje lenger skal ha sjølvstendig arbeidsgjevaransvar, «noe som innebærer et tydeligere skille mellom biskopens tilsynsrolle og arbeidsgiverrollen» (Kirkerådet, 2021, s. 63).

Då siktet med denne artikkelen er å studera lokale kyrkjestabar si erfaring med og forståing av fenomenet, er det ikkje tenleg å innleiingsvis gå lengre enn dette i å definera

tilsyn og *arbeidsgjevar* eller å trekkja tydlegare grense mellom desse funksjonane hos biskopane.

Aktuell forskingslitteratur

Det finst ikkje mange tidlegare forskingsbidrag om biskopane i Den norske kyrkja sin tilsynsfunksjon. Resultata frå det første empiriske forskingsbidraget på området vart publisert i 2020 (Sele, 2020). Her vart det avdekka at nærare 20 tilsynsverktøy var i bruk og at tilsynet som biskopane utøver representerer leiing innan alle viktige roller som leiingsteoretikaren Henry Mintzberg meiner ein leiar bør ha (Sele, 2020, s. 104; Mintzberg, 2009, s. 90). Det vart likevel peika på eit uutnytta potensiale som særleg ligg i dei store individuelle forskjellane i prioritering hos aktørane som har del i interaksjonen rundt tilsynet (Sele, 2020, s. 106).

I artikkelen sin i denne utgåva av TPT utforskar Angela Timmann-Mjaaland kva strategiar biskopane og prostane nyttar i spennet mellom tilsynsansvar og arbeidsgjevaransvar for å utøva autoritet overfor kyrkjelydsprestane. Eit interessant funn er at «embedets tyngde» ikkje blir etterspurt og brukt av prostane. Timmann-Mjaaland stiller difor spørsmålet om biskopar utan arbeidsgjevaransvar må kjempa om plassen sin i den proaktive delen av tilsynet, då dei vil vera avskorne frå arbeidsgjevar sin styringsrett og andre reiskapar som mogeleggjjer proaktiv leiing (Timmann-Mjaaland, 2021).

Stephen Sirris og Harald Askeland med fleire har nyleg kome med ein forskingsantologi om kyrkjeleg organisering og leiing (Sirris & Askeland, 2021). Boka går grundig inn i ekklesiologiske, leiingsfaglege, historiske og strukturelle sider ved leiinga av Den norske kyrkja. Det er interessant å observera at ingen av artiklane går inn i ei djupare drøfting av biskopen si rolle og tilsynet sin plass i kyrkjestrukturen. I ein av artiklane slår Harald Askeland fast at kyrkjelege råd og vigsla medarbeidarar er under biskopen sitt tilsyn. Han uttrykkjer at tilsynsansvaret «i hovudsak forstås i relasjon til å ta vare på den apostoliske lære og kirkens enhet gjennom forkynnelse, sakramentsforvaltning, råd og veiledning» men peikar også på at «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» (Askeland, 2021a, s. 169). Biskopen si rolle vert altså forstått som ei sjølvstendig tilsynsrolle samstundes som biskopen blir forstått som ein aktør innanfor den synodale kyrkjestrukturen.

Litteraturgjennomgangen viser at det ikkje finst noka eintydig forståing eller praktisering av kyrkjeleg tilsyn, at det har vore lite fokus på biskopane sin tilsynspraksis, og at det så langt ikkje har vore gjort empiriske studiar av korleis tilsynspraksisen vert erfart lokalt i Den norske kyrkja. Det er her denne artikkelen vil gje eit bidrag, i håp om at det kan koma til nytte når biskopane si rolle skal definerast på nytt i ei ny kyrkjeordning.

Vidare framdrift i artikkelen

Eg vil først gjera greie for materiale og metode før eg skriv meir om teoriperspektiva som kom fram som eit resultat av arbeidet med datamaterialet. Sjølv om datamaterialet

«Dei skal ha for at dei prøver»

i utgangspunktet vart induktivt kategorisert ut frå kodar som er henta frå sjølve materialet, vert materialet i analysekapittelet presentert ved hjelp av nokre sentrale omgrep frå dei teoretiske perspektiva. Hovudfunna vil i diskusjonskapittelet bli diskutert ved hjelp av teori og annan forskingslitteratur.

Materiale og metode

Artikkelen inngår i eit PhD-prosjekt der eg driv følgjeforskning til eit utviklingsprosjekt i eit av bispedømme i Den norske kyrkja. Utviklingsprosjektet har som mål å gjennomgå biskopen sine tilsynsverktøy for å optimalisera desse. Forskingsprosjektet er fundamentert i eit trepartssamarbeid mellom bispedømme, VID vitenskapelige høgskole og meg som forskar/PhD-stipendiat. Eg er sjølv prost i bispedømmet som eg studerer, men ingen av informantane kjem frå kyrkjelydar i prostiet eg høyrer til. Å studera eigen organisasjon har fordeler og ulemper. Det gjev lettare tilgang til informasjon i tillegg til at uformelle strukturar, internt språk og organisasjonen sin historie er kjent stoff. Samtidig kan det utfordra nøytraliteten og den naudsynte kritiske avstanden (Jacobsen, 2015, ss. 56-57). Med den forskingsfridomen som er sikra gjennom samarbeidsavtalen og det faktum at eg ikkje har ei overordna rolle for nokon av informantane, vurderer eg at fordelane ved å studere eigen organisasjon i dette tilfelle overstig ulempene.

Val av case

Det er viktig å understreka at på det punktet data vart samla inn, var utviklingsprosjektet framleis lite kjent for dei tilsette på lokalplanet i bispedømmet. Utviklingsprosjektet hadde heller ikkje byrja å utarbeida nye tiltak for implementering. Det som i tillegg kan gje haldepunkt for at bispedømmet er representativt er at informantane gjennomgåande stadfestar funna frå undersøkinga om biskopane sin tilsynspraksis som tidlegare har vore gjort på landsplan (Sele, 2020).

Informantar og intervjumetode

Eg gjennomførte eitt djupneintervju med biskopen og eitt med kyrkjefagleiar/prosjektleiar sommaren 2020. Intervjua hadde som hovudformål å avklara sentrale omgrep, korleis desse var strukturerte i desse to leiarane si oppfatning av fenomenet biskopleg tilsyn (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 180), og var med og danna utgangspunkt for dei semistrukturerte intervjuguidane eg etterpå nytta i 9 fokusgruppeintervju (sjå tabell 1). Fokusgruppeintervjua hadde som hovudformål å få fram forskjellige syn på saka (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 179), og eg opplevde at intervjuforma var godt egna til eksplorative undersøkingar gjennom kollektive, livlege ordvekslingar (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 180). Som moderator la eg vekt på å skapa ein atmosfære der deltakarane kunne uttrykka personlege og motstridande synspunkt (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 179). Prostegruppa i bispedømmet vart delt i to fokusgrupper som eg intervjua hausten 2020.

Med bakgrunn i ønsket om å få til ein tverrfagleg samtale, og problemstillinga sitt fokus på kyrkjestabane, trekte eg ut 7 kyrkjelydar i bispedømmet for fokusgruppeintervju av kyrkjestabane. Trekkinga var organisert slik at kyrkjelydane kjem frå kvart sitt prosti. Alle intervjuar varte frå 1 til 1,5 timar og vart tekne opp på digital lydopptakar og alle lydopptaka vart i etterkant transkribert ord for ord.

Tabell 1

Grupper	Tal på grupper	Prost	Sokneprest	Kapellan	Kateket	Diakon	Pedagog	Kyrkje-musikar	Dagleg leiar	Kontor-fullmektig	Samla
Prostar	2	8									8
Stabar	7		7	1	2	2	4	5	4	1	26

Sjølv om eg vel å sjå data under eitt og ikkje kjem til å samanlikne kyrkjelydar eller yrkesgrupper med kvarandre, så har eg valt å ta med yrkestittlar på dei eg refererer. Dei oppdikta namna signaliserer kjønn, og for dei tilsette på kyrkjelydsnivå gjeld at alle med same forbokstav i namnet jobbar i same kyrkjelyd.

Analysemetode

Dei transkriberte intervjuar vart induktivt koda, grupperte i kodegrupper og gjort klare for vidare utvikling til konsept. I tråd med grunntanken i stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) skjedde hovud-datainnsamlinga relativt tidleg i prosjektet for at eg skulle kunna justera bruk av teori og perspektiv til det som kom fram som interessant i den empiriske analysen (Tjora, 2018, s. 16). Til grunn for SDI ligg ein gjennomgåande induktivt driven nysgjerrighet, der ein jobbar med empirien som definerande utgangspunkt for kva som er interessante tema, spørsmål og konsept (Tjora, 2018, s. 18). Med hjelp av SDI har eg altså jobba meg frå *rådata* til *konsept* eller *teoriar* (Tjora, 2018, s. 18), altså frå data mot teori. Gjennom tilbakekoplingar sjekka eg samstundes deduktivt frå det meir teoretiske til det empiriske. I tråd med SDI opererte eg med berre eitt nivå av kodar og heldt fast ved ein så rein induktiv strategi som mogeleg. Målet med kodinga var tredelt (Tjora, 2018, s. 197):

- 1) Å ekstrahere essensen i det empiriske materialet
- 2) Å redusere volumet til materialet
- 3) Å leggja til rette for idégenerering på basis av detaljar i empirien

Ein rein induktiv strategi er sjølvsagt ikkje mogeleg å gjennomføra. Den som analyserer data vil alltid ha med ei forforståing som vil prega lesinga. Slik vil også SDI i stor grad vera ein abduktiv prosess. Men for i størst mogeleg grad å forhindra at ein les forforståinga inn i datamaterialet prøver ein å arbeida induktivt med materialet i første fase og la vektlegging i sjølve materialet vera styrande for kva som er essensen som skal ekstraherast. Først når ein lengre ute i prosessen byrjar å kjenna att konturane av teoriar ein tidlegare har vore borte i, let ein det teoretiske ta over (Tjora, 2018, s. 211).

Teoriperspektiv

Gjennom kodegruppering av dei 150 kodane, som også vart gjort induktivt ved at eg samla kodar som hadde ein innbyrdes tematisk samanheng i grupper, viste det seg at om lag ein tredjedel handla om korleis dei tilsette erfarer den biskoplege tilsynspraksisen. Denne delen av datamaterialet vert brukt i denne artikkelen. I datamaterialet peika refleksjon rundt biskopen sitt ansvar, kyrkja sin identitet og biskopen si innflyting på lokalkyrkja seg ut. Dette er tema som lett kan kjennast igjen frå teoriar om institusjonelt leiarskap. Det som også peika seg ut i datamaterialet var refleksjon rundt aktørane i bispedømmet sin interaksjon med kvarandre og med det dei har av verktøy for å driva tilsynspraksisen. Dette er tema som kan kjennast igjen frå teoriar om distribuert leiing. Det var altså i arbeidet med sjølve materialet at desse to teoretiske perspektiva sto fram som relevante.

Institusjonelt leiarskap

I sin modell for verdibevisst kyrkjeleg leiing integrerer Harald Askeland sentrale og funksjonelle leiingsprofilar med ein kjerneprofil av institusjonelt leiarskap. Når det gjeld dei funksjonelle leiardimensjonane, støttar han seg mellom anna på Robert Quinn (Quinn, 1984) og Henry Mintzberg (Mintzberg, 2009). Med støtte i teoriane til Chester Barnard (Barnard, 1938) og Philip Selznick (Selznick, 1997) tydeleggjer han rolla som institusjonell leiar som ei sentral kjerneverole. For den som måtte stussa på at Askeland her nyttar gamle teoretiske bidrag, så er det viktig å påpeika at både han og forskingsgruppa han har leia dei siste åra har drive ei omfattande ny-lesing av mellom andre Selznick, noko som ikkje minst kjem til uttrykk i boka *Understanding Values Work* (Askeland, Espedal, Jelstad Løvaas, & Sirris, 2020). Frå Askelands side representerer modellen «et forsøk på å «definere» ledelse»:

Ledelse er en organisatorisk forankret oppgave tilordnet rolle(r) med et særlig autorisert ansvar for å øve innflytelse og mobilisere til koordinert innsats for å realisere kirkens oppdrag, vedlikeholde identitet og nå felles mål og resultater. Dette arbeidet sikter særlig mot at organisasjonen både ivaretar sitt grunnleggende formål og at man sikrer en velfungerende virksomhet og overlevelse på sikt (Askeland, 2021b, s. 190).

Fokuset på kjerneverolla som institusjonell leiar kan bidra til betre forståing av biskopen si rolle. Denne representerer for det første overordna ansvar for tenesteføring og resultat i organisasjonen, noko som inneber å halda ulike aktivitetar samla i eit fungerande heile (Askeland, 2021b). For det andre representerer den institusjonelle sida også leiing forstått som meningsdanning og artikulering av formål, der ein vil kunna fremja verdiar generelt og institusjonen sin verditradisjon spesielt (Askeland, 2021b, s. 190; Selznick, 1997) Slik bidrar leiarar til å skapa meningskontekst og grunngeving for verksemda sitt formål.

Distribuert leiing

Det andre teoretiske perspektivet som bidreg til forståing av funna er distribuert leiing. Distribuert leiing er i faglitteraturen ikkje noko eintydig omgrep, og vert nytta om kvarandre med omgrep som delt leiing, team-leiing og demokratisk leiing. Dette kan føre til uheldige misforståingar. Eg vel difor i hovudsak å halde meg til James P. Spillane, som vert rekna som ein leiande teoretikar innan distribuert leiing. I Spillane si forståing handlar distribuert leiing først og fremst om *leiingspraksis*, meir enn om *leiarane* og deira roller, funksjonar, rutinar og strukturar (Spillane, 2005, s. 144). Med eit distribuert perspektiv står leiingspraksisar fram som produkt av interaksjonen mellom leiarar, medarbeidarar og deira felles situasjon. Fokus ligg altså ikkje på leiarane sine kunnskapar og kvalifikasjonar, men på interaksjonen mellom aktørane og situasjonen deira (Spillane, 2006, s. 3). Det er difor større fokus på interaksjonen enn på enkelthandlingar. Å sidestilla leiing med handlingane til dei i leiarposisjonar, er ifølgje Spillane inadekvat av tre grunnar:

- 1) Leiingspraksis involverer vanlegvis mange leiarar, nokre med og nokre utan formelle leiarposisjonar.
- 2) Leiingspraksis er ikkje noko som vert utøvd «på» medarbeidarar. I eit distribuert perspektiv er medarbeidarar eitt av tre konstituerande element i leiingspraksis.
- 3) Det er ikkje handlingane til individa, men interaksjonen mellom dei, som er det kritiske punktet i leiingspraksis (Spillane, 2005, s. 145).

Aktørane som har del i leiingspraksisen er altså gjensidig avhengige av kvarandre, og dette kjem til uttrykk både når dei jobbar saman, når dei jobbar kvar for seg med element av ein større heilskap og ikkje minst når aktørane arbeider sekvensielt der til dømes ein person jobbar vidare med det som ein annan har sett i gang (Spillane, 2005, s. 146).

Distribuert leiing handlar ikkje berre om interaksjon mellom aktørar. Aktørane har også interaksjon med aspekt ved situasjonen som inkluderer ulike verktøy, rutinar og strukturar. Dette er middel som menneske handlar gjennom, og samtidig blir slike middel både skapt og omgjort gjennom leiingspraksis (Spillane, 2005, s. 147). Nokre gonger er verktøya designa direkte for leiingsføremål, andre gonger vert verktøy som i utgangspunktet var designa for andre formål tekne i bruk for leiing.

Det er viktig å merka seg at distribuert leiing, slik Spillane ser det, er eit deskriptivt perspektiv, og diagnoseverktøy for utøvd leiing. Det er ikkje ei normativ oppskrift på korleis leiing skal utførast (Spillane, 2005, s. 149). Både leiing som vert utført i hierarkiske strukturar og leiing utført i flate og utprega demokratiske strukturar kan forståast ved hjelp av distribuerte perspektiv.

Analyse og funn

Sitata som følgjer representerer kvar si kodegruppe og er valt ut fordi dei uttrykker det funnet som kvar kodegruppe representerer. Mellom sitata er det knytt tolkingar for å bidra til ein analyse.

«Dei skal ha for at dei prøver»

Biskopens tilsynspraksis som institusjonelt leiarskap

Biskopen sitt ansvarsområde er delt mellom arbeidsgjevaransvaret for prestane og tilsynsansvaret for kyrkjelege råd og medarbeidarar. Datamaterialet viser at dei tilsette på lokalplanet i liten grad skil desse ansvarsområda ifrå kvarandre. «Arbeidsgiver og tilsynet, hva er forskjellen på det?» spør sokneprest Karianne. Fleire reiser liknande spørsmål og lurer til dømes på om kontroll av timelister og oppfølging av alle reformene frå Kyrkjerådet høyrer med til arbeidsgjevaransvaret eller tilsynet. Denne opplevde flytande overgangen mellom dei to ansvarsområda til biskopen får prost Vidar til å hevde at «derfor er tilsynet lettere å gjennomføre i forhold til ansatte i same rettssubjekt». Fleire peikar på at denne doble rolla hos biskopen blir særleg vanskeleg når det oppstår konflikter mellom tilsette og frivillige på lokalplanet og ulike teologiske posisjonar er ein del av sakskomplekset. Prost Anne tenkjer at «tilsynet først og fremst er med de vigsla stillingene, prestene selvfølgelig, men også andre som har et spesielt tilsyn av biskopen». I den andre prostegruppa uttrykkjer prost Silje at ho tenkjer «at tilsynet er retta mot hele menigheten, men mot prestetjenesten spesielt». Dette samsvarar med opplevinga til sokneprest Einar som uttrykkjer at «jeg føler meg litt mer kontrollert da, enn det som blir sagt av de andre her». Sokneprest Karianne seier at ho tenkjer «at det er litt annerledes å være prest i relasjon til biskopen enn de øvrige ansatte. Det handler litt om arbeidsgiverlinjer». Framfor alt er det gjennomgåande i materialet at prestane har lite fokus på kva som sorterer under biskopen som arbeidsgjevar og kva som høyrer til tilsynet.

For min del så savner jeg nok denne tilsynsbiten fra biskopen. Jeg synes nok det er vanskelig å skille mellom en arbeidsgiverrolle og en tilsynsrolle hos biskopen slik det er nå for meg som prest, og jeg kunne nok (pause) det åndelige tilsynet som vi er inne på nå, det synes jeg nok er ganske svakt, i praksis i hverdagen (Sokneprest Jens).

Det er verdt å merkja seg at dei fellestilstilsette ikkje uttrykkjer noko om at dei opplever seg mindre sett av biskopen, sjølv om dei ikkje har biskopen som arbeidsgjevar. Kyrkjeverje Harald seier tvert imot at «den biskopen vi har i dag er også flink å omslutte og ha fokus på at de to linjene er en enhet. Det synes jeg biskopen er flink til, fra kirkevergesida». Samtidig opplever mange at det er lettare å relatere til biskopen sine arbeidsgjevarfunksjonar enn til tilsynet. Sokneprest Jens spør om eg kan seie litt meir om kva eg meiner med tilsyn, «for det har jo vært litt diskusjoner rundt det begrepet». Prost Olav seier at «det er veldig uklart hva vi prostene har del i tilsynet, men vi skal ikke drive tilsyn. Det der er veldig uklart». I tillegg til at fleire kjenner seg usikre på sjølve omgrepet tilsyn og på eiga rolle i denne tilsynspraksisen, så er det fleire som kjenner seg usikre på kven og kva som er objekt for biskopen sitt tilsyn:

Jeg som kirkeverge syns fremdeles, etter mange år, at det fremdeles er litt ullent hvem han har tilsyn for, i forhold til disse to linjene vi har (Kyrkjeverje Harald).

Å øva innflyting og mobilisera medarbeidarar som er spreidd over eit stort geografisk område og som til dagleg jobbar under ein annan leiar, er krevjande. Når kyrkjefagsjefen ved bispedømmekontoret skal setja ord på dei viktigaste verdiane for biskopen når han utøver tilsyn, svarar han at det handlar om «et sterkt ønske om å se, bekrefte og motivere menighetene».

Biskopens tilsyn kommer jo fra det greske ordet episkopé, altså den som ser til, og har altså tradisjonelt hatt to element, altså at du ser menigheten, du ser til hvordan den har det og du ser til på en måte at kirken er én. De to bærebjelkene i bispeembetet er jo kirkens enhet og kirkens lære, men alt det springer jo ut av en omsorgsbit (Biskopen).

Datamaterialet frå fokusgruppeintervjua stadfestar at biskopen sitt mål om å *sjå* også vert erfart i praksis av dei han fører tilsyn med. Kantor Frida seier at «biskopen både ser at vi gjør det vi skal og har en omsorg for oss». Diakon Erik seier at biskopen «har tilsyn med oss ansatte og følger oss opp, passer på at vi har det godt i arbeidet». «Jeg kjenner det som noe trygt», seier kapellan Ella. Men når dei på lokalplanet opplever seg sett av biskopen, så er det ikkje berre biskopen som person dei referer til. Prosten blir også oppfatta som ein viktig aktør i tilsynspraksisen. «Ja, jeg opplever at prosten ser oss som fellerådsansatte. Jeg gjør det», seier diakon Inga.

Vedlikehald av kyrkja sin identitet kan biskopen, ifølgje datamaterialet, først og fremst utøva ved å følgja opp liv og lære i kyrkjelydane, eller med andre ord å «være en åndelig hyrde for hele kirken», som sokneprest Karianne uttrykkjer det. «Som trosopplærer så skjønner jeg jo at biskopen med jevne mellomrom prøver å dryppe litt åndelige inputs i oss, både veiledning og inspirasjon», seier kyrkjelydspedagog Johanne. «Og så tenker jeg tilsyn innafor det teologiske, at det er en del der da, i forhold til både gulrot og pisk» uttrykkjer kyrkjevevjer Harald. «Det ligger litt i tilsynsbegrepet at det fort kan oppleves som det reaktive som bare skal kontrollere at ting er i orden. Så det kan oppleves litt defensivt og negativt, ordet tilsyn», reflekterer prost Lars.

Men mange av utsegnene frå samtalanene i fokusgruppene viser at tilsynet i praksis vert oppfatta som først og fremst proaktivt. Diakon Erik er ein av dei som har opplevd at både biskop og prost driv eit proaktivt tilsyn og «ligger foran og følger meg opp i min tjeneste». Fleire skildrar eit slags passivt proaktivt tilsyn, ved at biskopen og bispekontoret er der når dei på lokalplanet treng dei, slik sokneprest Karianne uttrykkjer det: «Ja, jeg setter jo veldig pris på bispedømmekontoret og biskopen som et kompetansemiljø». Det verkar ikkje som om dei tilsette på lokalplanet gjer noko klart skilje mellom teologi og lære, men brukar omgrepa om kvarandre, nærast som synonym. I fokusgruppene til prostane er nokre opptekne av at dei ulike teologiske posisjonane til biskopane skin igjennom i møte med kyrkjelydane, sjølv om biskopane skal representera einskapen i kyrkja. Men, seier prost Karl, «min erfaring med vår biskop er at han er veldig opptatt av å ta vare på en stor bredde». I det store og heile verkar det som om dei tilsette på lokalplanet i desse samtalanene er meir opptekne av det praktiske ved kyrkja enn det læremessige og teologiske.

«Dei skal ha for at dei prøver»

Vi må ikke glemme hvem vi er og hva vi skal gjøre, altså på en måte kjernevirksomheten. Det må jo være tilsynets viktigste funksjon, det å holde fast i hva som er vår kjernevirksomhet. Vi kan holde på med mye forskjellig, kulturaktiviteter og alt mulig rart. Men hva er det å være kirke, og gjøre kirke der vi er? (Prost Bård).

Felles mål og resultat for heile kyrkja ser ut til å ha lite fokus hos dei som jobbar lokalt. I fokusgruppene er det sjeldan at biskopen sin tilsynspraksis vert knytt til strategiarbeid. «Sett», «oppmuntra» og «inspirert» er ord som går igjen, men ikkje ord som «strategi», «mål» og «resultat». Sokneprest Erik seier det beint ut: «Det heies litt mye! Det er klart at om det begynner med «Heia! Heia!» så får du ikke helt med deg hvor biskopen vil». Etter samtalan kan ein sitja att med eit inntrykk av at dei som arbeider på lokalplanet eigentleg ikkje ønskjer seg meir styring frå biskopen si side og slik sett er nøgde så lenge avstanden er som han er. Eller som kantor Klara uttrykkjer det: «De skal ha for at de prøver, men om de helt har lodda stemninga på grasrota, det vet jeg ikke. Det er litt høyt oppe i systemet».

Biskopens tilsynspraksis som distribuert leing

Interaksjonen mellom dei ulike aktørane i tilsynspraksisen er ifølgje datamaterialet i langt større grad bygd på personrelasjonar enn på institusjonelle eller strukturelle relasjonar. Haldninga endrar seg når me i fokusgruppesamtalane går frå å snakke om biskopen som person til å snakke om biskopen som institusjon. Så lenge me snakkar om biskopen som person og nemner vedkomande ved namn, er omtalen gjennomgåande positiv og medarbeidarane kjenner seg både sett og tekne vare på. Men når samtalen meir handlar om biskopen som institusjon, uttrykkjer mange seg ganske annleis. «For meg eksisterer biskopen ikke, for å si det brutalt», seier organist Jakob, og han legg litt seinare til at «jeg føler i alle fall ikke noe behov for det heller, kanskje dessverre». Sokneprest Ivar omtalar biskopen som «det apparatet som det er en del avstand til for oss. Slik er min opplevelse. Jeg må jo ta kontakt selv med bispekontoret, hvis det skal være noen link dertil». Prost Lars er inne på noko av det same: «Jeg tror nok at mange prester opplever at biskopen som tilsynsmann blir ganske usynlig for en del av dem, at de har ganske lite kontakt med biskopen». Kirkeverge Harald sier at «ideelt sett kunne de vært mer på, og ikke bare sagt «bare ta kontakt, vi er her», men være litt mer aktive utad (...) men jeg har full forståelse for at det er snakk om kapasitet og ressurser».

Sokneprest Einar slår fast at «det er veldig forskjell om jeg tenker på biskop (namnet) sitt tilsyn, bispedømmekontoret sitt tilsyn og prostens tilsyn. Det er veldig forskjellige opplevelser». Det er verdt å merkja seg at når me byrjar å snakke om kontakten dei har med dei einskilde rådgjevarane på bispekontora, så blir stemninga mykje av den same som når me snakkar om biskopen som person: Diakonane kjenner seg sett og følgd opp av diakonirådgjevaren, og kateketar og trusopplærarar rosar undervisningsrådgjevaren for alt vedkomande gjer for dei. Tilsette i båe arbeidsgjevarliner talar også positivt om kontakten dei har med sin eigen prost, sjølv om nokre trusopplærarar seier at all kontakt går direkte til undervisningsrådgjevaren. Særleg prestane ser på prosten som sentral også i tilsynet. Sokneprest Ivar seier at «tilsyn er noe biskopen delegerer til prosten og at

det tilsynet fungerer for min del da gjennom prostene». Dei andre stillingskategoriane har eit meir pragmatisk forhold til tenesteveg. «Det kommer an på hva det er», seier kyrkjelydspedagog Heidi. «Men prostene er det jo veldig lett å.. Ho kjenner vi jo». Det kan altså verke som at dei tilsette på lokalplanet føler seg sett og tekne vare på av dei sentrale aktørane i tilsynet, så lenge dei ser for seg einskildpersonane, men at dei opplever at det er stor avstand når dei tenkjer på institusjonen biskopen som eit kontor.

Jeg skal ikke si at jeg har tenkt så mye på det. Men litt. At det virker som at det er litt lang avstand, der. Det synes jeg. At det ikke er så mange møtepunkt der, som jeg kan komme på, da, i løpet av de årene jeg har vært prest (Sokneprest Ivar).

Interaksjonen aktørane har med ulike aspekt ved situasjonen trer i datamaterialet framfor alt fram i form av nokre faste rutinemessige møtepunkt og nokre viktige verktøy, men i mindre grad som formelle strukturar. Mange peikar på stiftsdagane og fagdage. Desse vert arrangerte annakvart år og inneheld faglege kurs og kollegialt fellesskap. Kyrkjevevje Gustav seier at «stiftsdagane har jo vært helt fantastiske, for da kan vi sende alle av gårde, og alle har sine valg. Men nå har vi ikke lenger råd». Fleire nemner årlege dagssamlingar for trusopplærarar, diakonar og kyrkjemusikarar og snakkar positivt om desse. Men kantor Helene påpeikar at resten av året går det mest på e-post, «mest enveis, at jeg får informasjon. Det er ikke så ofte at jeg føler at jeg har behov for å ta kontakt». Mange nemner at biskopen har gitt uttrykk for at han er lett å ta kontakt med på telefon og at det sikkert ikkje er så lang veg ved behov å kontakta bispedømmekontoret. Nesten alle prestane nemner at biskopen ringjer til dei på kvar fødselsdag. To kyrkjevevjer understrekar at dei fekk ein langt betre relasjon til biskopen og bispedømmekontoret etter at dei hadde vore styremedlemmer i Kirkevergelaget. Som mellomleiar er prostene sentral i interaksjonen mellom biskopen og dei lokale kyrkjelydane. Men datamaterialet tyder på at det er få tilsynsrutinar knytt til prostane og få tilsynsverktøy i fast bruk av prostane. Ofte vert dei heller ikkje oppfatta som ein del av «institusjonen biskopen». Kontorfullmektig Kristin seier at «prostene ser vi jo hele tiden, men ikke akkurat i den rollen, men som kollega».

Jeg mener at biskopen har i oss et potensiale som sine nærmeste medarbeidere, å bruke oss som tilbakemeldingsinstanser i forhold til hvordan ting fungerer ute i lokalkirken, slik at han kan drive erfaringsbasert både ledelse og tilsyn ut fra hvordan det går ute i menighetene. Jeg mener det er mye større potensiale i dette enn det man gjør nytte av i dag (Prost Vidar).

Fleire prostar innrømmer samtidig at dei slit med å halde seg oppdaterte på alt sjøve. Berre det å få inn referata frå alle sokneråda er vanskeleg. «Det har jeg slitt med i alle år», seier prost Lars. Fleire av dei andre prostane seier at dei uansett ikkje legg noko vekt på å lesa slike referat og ikkje har for vane å respondera på noko av det som står i dei.

Det som alle aktørane peikar på når samtalen kjem inn på interaksjon og møtepunkt for tilsynet er bispevisitasen. «Når jeg har opplevd biskopens tilsyn, så er det i forbindelse

«Dei skal ha for at dei prøver»

med sånn, hva er det det heter for noe.. Ja, *visitas!*» seier diakon Inga. Fleire peikar på at ein frekvens på 8-10 år er altfor sjeldan. Kyrkjevevje Harald er ein av desse, og peikar på at det for kyrkjelyden ikkje finst andre faste møtepunkt med biskopen: «Ikke noe jevnlig, nei, utenom det er noen begivenheter som han blir invitert til, så er det ikke noen faste punkt, det er det ikke». Bispevisitasen har historisk sett vore biskopane sitt tydelegaste strategiske verktøy. Men no er det delte meiningar om i kva grad visitasane fungerer. «Jeg har vært med på bispevisitas i 30 år i veldig mange slag menigheter, og jeg ser ikke noe synlig resultat av noen ting» seier organist Jakob. Men sokneprest Jens har andre erfaringar: «For ganske mange år siden hadde vi visitas her i menigheten. Den synes jeg var bra (...) Men da la vi opp visitasen litt praktisk retta, at på en måte det skulle få en funksjon i etterkant». Fleire hevdar at biskopen sine utfordringar til kyrkjelydane under ein visitas sjeldan representerer noko nytt, og dei får støtte frå prost Karl som seier at «biskopen er ganske flink til å lytte seg fram til akkurat de tinga som menighetene er opptatt av». Prost Olav hevdar at dei gongane han ser kyrkjelydar som får eigarskap til noko biskopen har utfordra dei på, så er det «de gangene det korresponderer med det *de* har lyst til å jobbe med. Men gjør de ikke det, så blir det veldig vanskelig å få det opp». «Jeg husker sant å si ikke hva biskopen utfordra oss på i visitasforedraget» seier kyrkjevevje Harald.

Hovudfunn

Tre hovudfunn utmerkar seg. For det første at medarbeidarane på lokalplanet kjenner seg usikre på korleis dei skal forstå biskopen sitt tilsyn. For det andre at interaksjonen mellom aktørane er lite prega av faste strukturar. Og for det tredje, at det er delte meiningar om det verktøyet som tidlegare har vore rekna som det viktigaste i tilsynspraksisen.

Diskusjon

Dei lokale medarbeidarane si usikre forståing av tilsynet

Innanfor praktisk teologi i Noreg har biskopen si tilsynsrolle ikkje hatt noko særleg fokus dei siste tiåra (Sele, 2020, s. 93). Denne tradisjonen vert no følgt opp av den nyaste fagboka innan kyrkjeleg leiing (Sirris & Askeland, 2021). Kanskje er det då ikkje så rart at prestar, kateketar, diakonar, organistar og kyrkjevevjer strevar med å innhaldsbestemme tilsynsoppgrepet, finne ut av rollene i tilsynspraksisen og definere kven som eigentleg er objekt for biskopen sitt tilsyn.

Ei anna årsak til ei usikker forståing av tilsynet kan vera den utydelege overgangen mellom biskopen si rolle som arbeidsgjevar og biskopen si rolle som tilsyn. Trongen for eit tydelegare skilje mellom desse to rollene vert understreka av Müller-Nilssen-utvalet sin rapport (Kirkerådet, 2021, s. 63). Gjennom dei to rollene møter biskopen kyrkjelydane ut frå to forskjellige lovheimlar, Arbeidsmiljøloven og Tjenesteordning for biskoper, og med to svært ulike tilhøyrande verktøykassar. Då er det kanskje ikkje så rart når sokneprest Einar seier om biskopen at «det er liksom to forskjellige stemmer, da». Det går tydeleg fram av materialet at medarbeidarane på lokalplanet

ser på biskopen som ein leiari, utan at dei heilt klarar å definere kva leiinga inneber ut over å vera arbeidsgjevar for prestane. «Biskopen er en slags representasjonsfigur i dette», er det næraste sokneprest Gunnar kjem, og han underbyggjer dermed Harald Askelands poeng om «lederes viktige symbolfunksjon, både ved representasjon og gjennom å artikulere formål og identitet» (Askeland, 2021a, s. 172). Det er nettopp denne kjerneprofilen Askeland omtalar som institusjonell leiing. At medarbeidarane på lokalplanet, trass i at dei opplever bispekontoret både langt borte og høgt oppe, er så positive til biskopen som person, handlar nok først og fremst om at biskopen har lukkast i å driva god relasjonsbygging og ut frå dette også vert oppfatta å driva ei god relasjonsleiing. Dette vert forsterka av at medarbeidarane på lokalplanet, som folk flest, er prega av narrativet om den heroiske leiaren og reflekterer difor lite over leiing som aktivitet som skjer i interaksjon mellom leiariar, medarbeidarar og situasjon (Spillane, 2005, s. 143). Men det kan like godt handle om at sjølve interaksjonen mellom biskopen og lokalnivået faktisk ikkje er særleg lett å få auge på eller til og med i liten grad finst.

Manglande struktur på interaksjonen mellom aktørane

Interaksjon krev møtepunkt og koordinering. Utan koordinerte møtepunkt vil dei ulike aktørane driva kvar sine aktivitetar meir eller mindre uavhengig av kvarandre. Eit møtepunkt treng i denne samanheng ikkje nødvendigvis å bety eit fysisk møte, men eit punkt der informasjon kan utvekslast for å driva ein prosess framover. Ein slik interaksjon kan altså ifølgje Spillane både ta form av handlingar der fleire aktørar samarbeider om same sak på same stad til same tid, handlingar der aktørane arbeider kvar for seg med ulike element av eit samarbeidsprosjekt eller som handlingar der aktørane arbeider sekvensielt etter kvarandre i ein ordna prosess. Men felles for alle desse formene for interaksjon er at aktørane er gjensidig avhengig av kvarandre (Spillane, 2005, s. 146). Utan ein viss form for struktur eller koordinasjon, vil alle desse formene for interaksjon før eller seinare stoppe opp. Det er ikkje rart om lokale medarbeidarar ikkje opplever det som ein kontinuerleg interaksjon når det kan gå eit heilt år mellom kvart faste møtepunkt med tilsynsfunksjonen. Einvegskommunikasjon kan i slike tilfelle stadfeste brotet i interaksjonen, sjølv om ein stadig invitasjon til å ta kontakt gjev signal om ein relasjon som i det minste kan aktiviserast.

Denne studien har også utdjupa og forsterka intrykket frå ein av dei tidlegare studiane, der eitt av funna var at prostane har eit langt større fokus på prestane enn på andre medarbeidarar i kyrkjelyden, anten dei er vigsla eller ikkje vigsla, lønna eller frivillige (Sele, 2020, s. 104). Spørsmålet er om medarbeidarane på lokalplan eigentleg kjenner seg avhengige av tilsynet i ein slik grad at ein vel å sjølv ta initiativ til ein kontakt. Slik strukturane er i dag, ser det ikkje ut til at kyrkjelydane kjenner seg særleg forplikta til å følgja opp dei få møtepunktane med tilsynet som er tilgjengelege. Har fellesrådet dårleg råd, kan dei velje å til dømes droppe stiftsdagane og la vera å sende medarbeidarar på fagsamlingane som bispekontoret arrangerer. Om medarbeidarane på lokalplanet har ein profil som korresponderer betre med ein av dei kristne organisasjonane enn det dei opplever er bispedømmet sin profil, står dei i prinsippet fritt til å søkje både fellesskap og kompetanseheving der i staden for å prioritere møtepunktane med tilsynet.

«Dei skal ha for at dei prøver»

Tre av dei sju kyrkjelydane eg har hatt fokusgruppesamtalar med, seier at når det gjeld kyrkjelydsutvikling, så har dei på eige initiativ knytt seg opp mot andre eksterne miljø utan å gå vegen om bispekontoret. Eit anna tidlegare funn som blir stadfesta og utdjupa er at mange prostar legg liten innsats i den interaksjonen med kyrkjelydane som kan genererast ved å lesa innkalling og referat frå sokneråda. Fleire opplever at tilsynet har kome nærare i koronaåret, men det er tydeleg at dei då ikkje berre tenker på den regionale biskopen. Kantor Klara seier: «De har jo vært veldig synlige nå i koronatida. Om det ikke er biskopen, så er det vel enda høyere, med preses og alt dette her». I ei krevjande tid under pandemien, der nasjonale smittereglar skifta raskt og det var trong for ei felles tolking av desse, vart det nokre gonger innkalla til ad hoc digitale allmøte for alle tilsette på alle nivå i Den norske kyrkja. I mai 2021 vart det i innkallinga til allmøtet ønskt velkommen til «det månedlige allmøtet» og saklista inneheldt denne gongen også heilt andre saker enn smittevern. Ein ny praksis var etablert, og på desse allmøta er det preses som representerer bispeembetet. Samla sett er det altså mykje som tyder på at biskopen sin tilsynspraksis for mange på lokalplanet vert oppfatta som uoversiktleg og prega av ujamn rytme på møtepunkta, ein viss grad av einvegsinformasjon og stor grad av fridom for aktørane på lokalplanet til sjølv å velja om dei vil delta i det tilsynspraksisen byr på av mogeleg interaksjon.

Visitasen som tilsynsverktøy

Tilsynspraksisen sitt eldste og mest synlege verktøy er bispevisitasen. Kwart åttande år skal biskopen koma på visitas, men det kan ofte gå både 10 og 12 år mellom kvar gong. Eit overraskande funn frå den førre undersøkinga mi var kor få spor det såg ut til at visitasane sette i det organiserte kyrkjelydsarbeidet på lokalplanet (Sele, 2020, s. 102). Funnet har no blitt stadfesta og utdjupa. Medarbeidarar rapporterer om at dei ikkje hugsar kva biskopen utfordra dei på og at dei ikkje har sett nokon spor etter visitasane dei har vore med på. Lokale medarbeidarar og prostar rapporterer at interaksjon rundt visitasen gjer at lite nytt vert tilført. No skal ein sjølv sagt ikkje undervurdere verdien av at kyrkjelyden vert stadfesta i alt det gode arbeidet som vert gjort, men mange medarbeidarar har lita tru på bispevisitasen som arena for innovasjon og kyrkjelydsutvikling.

Hovudinnvinginga er at det er alt for lenge mellom kvar visitas. I eit distribuert perspektiv må bispevisitasen kunne reknast som eit spesialverktøy, designa spesielt for biskopen sin tilsynspraksis. Men som Spillane påpeikar, også verktøy som er designa for eit spesielt formål og ein spesiell arena, vil normalt måtta omskapast og bli vidareutvikla, etter som tida går (Spillane, 2005, s. 147). Visitasverktøyet vart designa i ei tid der det skjedde langt mindre i ei bygd i løpet av ein tiårs-periode, enn det det gjer i dag. Ei eskalerande samfunnsutvikling skaper også press på kyrkjelydane om å utvikla seg. Skal biskopen sin tilsynspraksis spele ei rolle i denne utviklinga, trengst det ein kontinuerleg interaksjon mellom aktørane. Sjølv om det opp gjennom tida har vore nokre mindre justeringar av visitasreglementet, står dette verktøyet i dag fram som nærast uforandra frå ei tid som for lengst er forbi. Det kan sjå ut som om biskopane

i dei seinare åra har kompensert med å ta i bruk verktøy som er designa for eit anna formål: Det dei finn i arbeidsgjevar sin rikhaldige verktøykasse.

Konklusjon

Det biskoplege tilsynet var allereie i før-moderne tid ein institusjon med mange ulike uttrykk, slik situasjonen framleis er i den verdsvide kyrkja. I sum har studien vist at tilsette i lokale kyrkjestabar er usikre på kva biskopen sitt tilsyn er, noko som ser ut til å handla både om lite faste strukturar på interaksjonen mellom aktørane, og lite oppdaterte og tilpassa tilsynsverktøy. Samtidig viser studien at dei same medarbeidarane i stor grad kjenner seg sett av både biskopen, rådgjevarane på bispekontoret og av prostane. Slik sett kan det sjå ut som at det er personrelasjonane meir enn strukturane som er berande i biskopen sin tilsynspraksis slik denne er i dag.

Litteratur

- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>
- Askeland, H. (2021a). Ledelse – generelle og kirkelige perspektiver. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 157-177). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. Henta frå <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch7>
- Askeland, H. (2021b). Lederskapets kirkelighet. En integrert modell for verdibevisst kirkelig ledelse. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 179-199). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Askeland, H., Espedal, G., Jelstad Løvaas, B., & Sirris, S. (2020). *Understanding Values Work : Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_1
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachuset: Harvard University Press.
- Barne- og familiedepartementet (2016). *Tjenesteordning for biskoper*. Henta frå <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-04-11-1812?q=tjenesteordning%20for%20biskoper>
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkerådet. (2020). *Prosjekt kirkelig organisering - delutredning fra arbeidsgruppe 2 - Biskopens rolle*. Henta frå <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkelig%20organisering/dokumenter/sluttrapporten/vedlegg%20%20rapport%20fra%20arbeidsgruppe%20%20-%20biskopens%20rolle.pdf>
- Kirkerådet. (2021). *Samhandling i en selvstendig folkekirke - ny kirkelig organisering*. Henta frå <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkelig%20organisering/dokumenter/sluttrapporten/samhandling%20i%20en%20selvstendig%20folkekirke%20-%20sluttrapport%20fra%20hovedutvalget%20for%20kirkelig%20organisering%20-%20med%20vedlegg.pdf>
- Kvale, S & Brinkmann, S (2019) *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- LWF. (2007) *Episcopal Ministry within the Apostolicity of the Church*. Uttale frå Det Lutherske verdsforbundet
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. I J. Hunt, D.-M. Hoskin, C. A. Schriesheim & S. Rosemary (Red.), *Leaders and Managers* (s. 10-27). Elmsford, New York: Pergamon
- Sele, A. (2020). Den biskoplege tilsynspraksisen : Ein studie av kva verktøy biskopane i Den norske kyrkja brukar i tilsynet med kyrkjelydane og kva leiingsaktivitet denne praksisen medfører. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 37 (2), 91-106.
- Selznick, P. (1997 (Opprinneleg utgjeven i 1957)). *Leaderskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, S. & Askeland, H. (Red.). (2021). *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv*. Cappelen Damm Akademisk.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69, 143-150.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Timmann-Mjaaland, A. (2021). Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 38 (2), 58-74
- Tjora, A. H. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Winter, S. F. (2020). Beyond the Household: The Emergence of Translocal Ministry in the New Testament. I R. Standing & P. Goodliff (Red.), *Episkope: The Theory and Practice of Translocal Oversight* (s. 26-37). London: SCM.

