

## KAPITTEL 8

# Lederskapets kirkelighet. En integrert modell for verdibevist kirkelig ledelse

*Harald Askeland*

VID vitenskapelige høyskole

**Abstract:** The chapter argues that in order to develop an understanding of the specific nature of church management and leadership, there is a need for reconceptualizing the relationship of these terms. Through an elaboration of research on managerial work and institutional leadership work, and empirically grounded research on the mundane work of leaders, the chapter describes an integrated model of church management and leadership. The model bridges and integrates functional managerial leadership role models and institutional leadership. What distinguishes a church management and leadership model, compared to general models, lies partly in a relational instead of a competitive relation to community as context and partly in the values and faith it conveys. Thus, one important managerial leadership role is that of mediator between organization and community context; another is the role of institutional leadership relating to purpose, values and identity.

**Keywords:** church, institutional, leadership, model, practice

## Innledning

Ledelse og lederskap er sentrale begreper for å forstå lederes jobb. Faget ledelse, både empiriske og mer normative bidrag, har gitt verdifulle innsikter i ledelse som fenomen og praksis. Samtidig er fagfeltet preget av ulike tilnærminger, noe som fordrer bevisste valg av perspektiv når vi skal belyse ledelse i kirken. Min vurdering er at dominerende teorier som har

Sitering av denne artikkelen: Askeland, H. (2021). Lederskapets kirkelighet. En integrert modell for verdibevist kirkelig ledelse. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 8, s. 179–199). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch8>

Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

fått bred utbredelse, også innen kirkelig ledelsestilnærming, ofte bygger på et individualistisk og rasjonalistisk grunnlag, samt at de på unødvendig vis splitter forståelsen av ledelse ved å skille mellom «ledelse» (*management*) og «lederskap» (*leadership*) (Frank, 2006; Tengblad, 2012a).

Kapitlets tittel angir formålet: Å argumentere for at vi trenger å forstå sammenhengen mellom ledelse og lederskap, samt å presentere en modell som holder disse perspektivene sammen. Sammenhengen mellom «ledelse» og «lederskap» har vært omfattende bearbeidet, mens jeg i dette kapitlet presenterer det faglige og empiriske grunnlaget for å konseptualisere en integrert modell der begrepet «institusjonell ledelse» blir et nøkkelbegrep<sup>2</sup> (Askeland, 2016a, 2016b).

Behovet for å utvikle en integrert modell springer ut av to viktige forhold: For det første henger det sammen med en uforholdsmessig vekt på ledelse som et individualistisk og rasjonelt prosjekt, der organisatorisk effektivitet og måloppnåelse blir vurderingskriteriet for god ledelse. Dermed underkommuniseres betydningen av organisatorisk og kontekstuell forankring (Mintzberg, 2009), samt at ledelse i tillegg til å realisere mål også skal tilveiebringe mening i dialog med andre aktører (Eriksen, 1999; Smircich & Morgan, 1982). Dette har, for det andre, ført til at ledelsesforskningen i stor grad har bygget på forskerutviklede hypoteser om hva ledelse er, der kvantitative spørreundersøkelser representerer majoriteten av studier. Den komplekse praksis som utfolder seg i organisasjoner til daglig og som ledere står midt oppe i og må håndtere, blir lite reflektert i forskningen.

I dette kapitlet trekker jeg veksler på alternative teoretiske begreper og metodisk tilnæringsmåte.<sup>3</sup> Kapitlet vil vektlegge de oppgaver og roller ledere ivaretar og utfolder i praksis, samt at dette skjer innen rammen av virksomheten med en organisatorisk forankring. Derfor vil jeg rette søkelyset mot ledelse i praksis, og tar utgangspunkt i en tilnæringsmåte

2 Deler av kapitlet bygger på min avhandling, *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis* (Askeland, 2016a).

3 Siden 2004 har jeg ledet LIP-prosjektet (Ledelse og lederroller i praksis), dels som veileder for 20 mastergradsoppgaver og dels i egen forskning ved Diakonhjemmet høgskole/VID, med samme teoretiske fundament og med følge-observasjon som metode. Samlet sett har denne forskningen generert data fra ca. 80 ledeses hverdager, og innsikter fra prosjektet danner et viktig norsk datagrunnlag som supplerer den internasjonale litteraturen.

som benevnes *managerial work behavior* (MWB), med vekt på å studere og forstå selve lederjobben. I over femti år har denne tradisjonen utviklet innsikt i ledelse som praksis gjennom observasjonsstudier av lederjobben i sin organisatoriske kontekst (Korica et al., 2015). Særlig vil jeg argumentere for at modellutvikling med relevans for utøvelse av lederrollen i praksis kan knyttes til oppgaver og rolleprofiler ved å se hvordan ledere ivaretar sentrale funksjoner, oppgaver og prosesser. De mer tradisjonelle lederrolleprofilene vil bli supplert med en rolleprofil som ses som kjernen i lederskap. En slik kjerne er lederes bidrag til identitet og verdier i organisasjoner (Barnard, 1938). Når jeg finner å kunne videreføre og sammenstille disse tradisjonene, med en vektlegging av institusjonelt lederskap, er det fordi sosiologen Philip Selznick i sitt essay om den institusjonelle leder vektlegger at denne type ledelse må forstås og omtales som *work* (Selznick, 1957, s. 22).

Kapitlets tilnærming er først og fremst å sammenfatte empirisk funderte beskrivelser av hvordan ledelses- og lederskapspraksis foregår gjennom et sett av integrerte roller som ledere ivaretar i og for organisasjonen med en teoretisk modellutvikling. I tillegg bidrar kapitlet til en nødvendig begreps- og modellbygging på tvers av ulike tradisjoner. Til sist vil det etablere en teoretisk kobling mellom den konkrete organisatoriske kontekst, ledelse og lederskap (Hales, 1986).

## Konseptualisering av ledelse, institusjonelt lederskap og kontekst

Den omfattende innsats som har skjedd innen ledelsesforskningen har ikke ledet til en omforent definisjon eller avklaring på spørsmålet om hva ledelse er og hvordan det utøves (Alvesson & Kärreman, 2003, s. 36; Kirkhaug, 2015). Mye innsats er gjort for å utvikle teorier om ledelse som fenomen og hva god eller effektiv ledelse er (Andersen, 2006). Mindre oppmerksomhet er blitt gitt til den grunnleggende oppgave med å beskrive og analysere lederes jobb i relasjon til deres funksjon i og for organisasjonen de leder. Dette argumentet er blant annet formulert av ledelsesforskeren Henry Mintzberg: «In particular, we remain grossly ignorant about the fundamental content of the manager's job and

have barely addressed the major issues and dilemmas in its practice» (Mintzberg, 1990, s. 8).

Tross dette hovedbildet, eksisterer det bidrag som søker å reformulere og konseptualisere ledelse basert på empiriske studier av ledeses praksis (Arman et al., 2009; Askeland, 2015a; Karp, 2019; Sirris, 2019; Tengblad, 2012b; Vie, 2009), samt til å tematisere sammenhengen mellom begrepene ledelse og institusjonelt lederskap (Beaton, 2017; Raffaelli & Glynn, 2015). Samtidig er det rom for tydeligere artikulering av den kontekstuelle siden av ledelse og lederskap i praksis (Askeland, 2016a; Barley & Kunda, 2001; Johns, 2006). Kirke og menighet er preget både av den historiske kontekst og av en eksisterende institusjonell pluralisme, der ulike krav og forventninger brynes mot hverandre og må håndteres i daglig prioritering (Askeland et al., 2020). I den følgende seksjonen presenterer og drøfter jeg de teoretiske bidrag som bidrar til å etablere en kobling mellom begreper som, mot kapitlets avslutning, muliggjør konseptualiseringen av en integrert modell.

## Sammenhengen mellom ledelse og institusjonelt lederskap

Innen den tradisjonen som forsker på ledeses jobb, *managerial work behavior* (MWB), har en søkt å unngå normative definisjoner av ledelsesbegrepet. I stedet har utgangspunktet vært empiriske undersøkelser av hva lederjobben innebærer (Mintzberg, 1994; Stewart, 1989), noe som i hovedsak har gitt beskrivende analyser av ledelse som praksis. Likevel kommer man ikke utenom en underliggende forståelse av hva ledelse er (Hales, 1986) eller behovet for teoriutvikling innen denne tradisjonen (Martinko & Gardner, 1985). Til tross for en hovedsakelig empirisk orientering, knytter denne forskningstradisjonen ledelse til sentrale kjennetegn: Det handler om ansvar for resultater (Hales, 1999), om å influere en gruppe (eller organisasjons) medarbeidere til kollektiv innsats for å realisere felles oppgaver eller mål med sikte på langsiktig overlevelse (Mintzberg, 2009), samt å fasilitere prosesser som muliggjør individuell og kollektiv mening og handling (Yukl, 2010) gjennom et bevisst arbeid med å vedlikeholde

og utvikle de verdier som organisasjonen og dens formål bygger på (Selznick, 1957).

Mens det ofte synes fraværende innen generell ledelsesforskning, blir den organisatoriske forankring av mandat og ansvar som er det formelle grunnlaget for ledelse mer fremhevet innen MWB-tradisjonen (Hales, 1999). Ved å tydeliggjøre lederes mandat pekes det på at ledelse, i tillegg til å være en prosess som skjer i relasjon mellom ledere og medarbeidere, handler om å ivareta bestemte oppgaver eller funksjoner i og for organisasjonen (Vie, 2009, s. 7). Når studiet og forståelsen av ledelse har sitt utspring i hverdagspraksis, fremstår også konteksten som mer sentral. Samtidig kan kontekst forstås nokså snevert som de nært omkringliggende faktorer som eksterne aktører og bransje, og flere har derfor pekt på viktigheten av å utvide kontekstperspektivet til også å handle om hvordan ledelse forstås, formes og utøves innen institusjonelle rammer som definerer spillets regler (Noordegraaf & Stewart, 2000). Ledere er gitt et ansvar og mandat med en formell autoritet og status i organisasjonen som danner grunnlaget for lederes mellommenneskelige og organisatoriske roller. De funksjoner og oppgaver som hittil er omtalt, forstått som organisatorisk ledelse, er i den internasjonale litteraturen dekket av begrepet *management* (Raffaelli & Glynn, 2015; Selznick, 1957).

Når det kommer til begrepet lederskap, vil en hovedtradisjon knytte *leadership* til den personlige relasjon og lederes evne til å mobilisere gjennom visjoner og personlig karisma (Bryman, 1992). Kjernen i denne tilnærmingen er å forstå ledelse som en innflytelsesprosess uten eksplisitt å relatere til organisatorisk mandat, mellom leder og medarbeider, for å realisere felles formål (Burns, 1978; Rost, 1998).<sup>4</sup> For dette kapitlets formål er det mer naturlig å knytte an til Selznicks begrep institusjonelt lederskap. Hans bidrag har i stor grad preget forståelsen av begrepet institusjonelt lederskap, gjennom hovedtesen: Lederen for et foretak blir statsmann idet han går over fra administrativ ledelse av et foretak til institusjonelt lederskap (Selznick, 1997/1957, s. 18), og innebærer særlig å «infusere»

---

4 Med utgangspunkt i Burns' arbeid, med mye samme premisser som Rost, er det opprinnelige begrepet om transformerende ledelse utviklet til transformasjonsledelse og autentisk ledelse (Avolio & Bass, 1995; Walumbwa et al., 2008).

verdier i organisasjonen ut over det som er teknisk påkrevd.<sup>5</sup> Særlig er det hans klare forankring av ledelse som et organisatorisk mandat som gjør begrepet egnet til å bygge bro til lederjobbtilnærmingen i ledelsesforskning.

Bak dette synspunktet ligger et argument som knytter begrepet organisasjon til et saklig system av bevisst samordnet virksomhet.<sup>6</sup> Mens organisasjoner ses som et instrument utformet for å gjøre en jobb, ses institusjoner som et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk samt med en særegen utviklet identitet. Her artikuleres et grunnleggende forskjellig syn på organisasjoner, som henholdsvis enten rasjonelt og analytisk eller fortolkende (Askeland, 2013). Selznick vektla at organisasjoner ikke var rent instrumentelle systemer, men sosiale systemer som bestod av individer og utgjorde et levende sosialt miljø som måtte ivaretas (1997/1957, s. 20). Institusjonalisering omtales som noe som fremkommer gjennom prosesser, avhengig av at organisasjonen over tid utvikler en særegen historie, gjerne knyttet til særlige situasjoner eller beslutninger som bidro til å definere organisasjonens karakter. Denne prosessen vil også henge tett sammen med virksomhetens innramming i og tilpasning til endring i de institusjonelle omgivelsene. Ikke minst har innslaget i sentrale stillinger for eksempel blitt påvirket av en samfunnsmessig endring i synet på likestilling og på menns og kvinners posisjon i arbeidsmarkedet. En grunnleggende svikt i lederskap inntreer, etter Selznicks syn, når arbeidet med å tydeliggjøre institusjonens formål – den bærende grunn for dens eksistens – blir forsømt:

Vi vil hevde at det er en av hovedoppgavene for lederskap å skape spesielle verdier og en bestemt sakkunnskap i organisasjoner. I denne forstand blir lederen en forkjemper for institusjonaliseringen ved å styre en prosess som ellers ville foregått mer tilfeldig og lettere hadde vært underlagt omstendighetene og historiens spill. [...] Den institusjonelle lederen er derimot i første rekke en ekspert i å fremme og bevare verdier. (Selznick, 1997/1957, s. 32f)

5 Valget begrunnes i at Selznick på en fruktbar måte er anvendt til å forstå det særegne ved kirkelig lederskap, både innen en teologisk tilnærming (Carroll, 1991) men også i norske empiriske studier (Fiske, 2017; Mjånes, 2017).

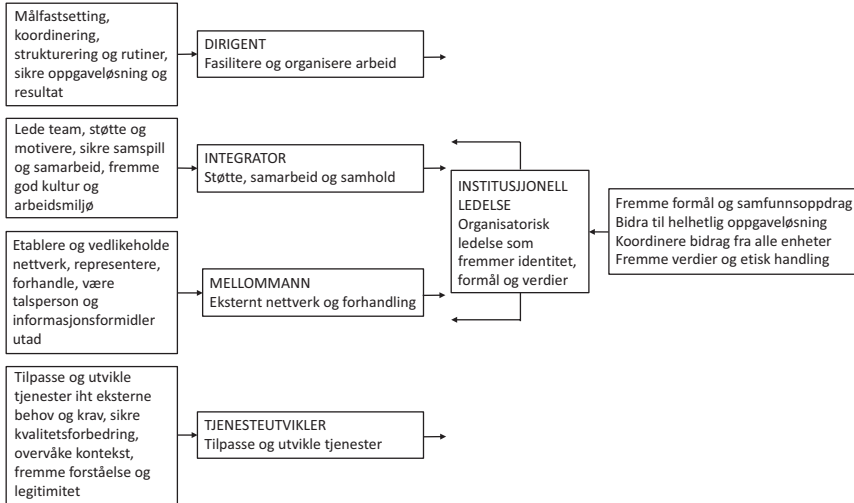
6 Se kapittel 4 (Askeland) i denne boken for diskusjonen om instrumentelle versus institusjonelle teorier om organisasjoner.

Selznick vektlegger at organisasjoners grunnleggende hensikt, gjennom tydeliggjøring av formål, identitet og grunnleggende verdier, henger sammen med og bidrar til meningssskaping. Slik kan verdi- og identitetsarbeid prege holdninger og sedvaner. Dermed kan organisasjoner oppnå en sosial integrasjon som antas å overgå kapasiteten til formell samordning og en tradisjonell kommandostruktur. Lederes betydning ligger i at de er i posisjon til å influere policy gjennom avgjørende beslutninger og har potensiale for å prege organisasjonens langsiktige utvikling. Slike avgjørende beslutninger inkluderer rekruttering og opplæring av personale, etablering av systemer for hvordan ulike interesser i en organisasjon avveies i forhold til hverandre og gjennom samarbeid med andre organisasjoner. Selznicks grunnleggende lederskapsfunksjoner er reformulert for kirkelig lederskap av Carroll (2011, s. 98): «defining the organization's mission and role, embodying that purpose in its organizational life, and helping the organization and its members give expression to their distinctive values in the face of threats from without and within.»

Selznick legger til grunn at det kan gjøres et analytisk eller teoretisk skille mellom administratoren og lederen, men at disse funksjonene i daglig arbeid og praksis griper inn i hverandre. Denne måten å tilrettelegge relasjonen mellom begreper, som analytisk atskilt men sammenvevet i praksis, synes fruktbar, og er igjen blitt gjenstand for interesse (Kraatz, 2009; Raffaelli & Glynn, 2015; Washington et al., 2008). Dette resonnementet, som vil utdypes noe i neste seksjon, utfordrer tradisjonelle posisjoner i faget. Der har man enten fastholdt ledelse som det sentrale begrep i relieff til styring (Ladegård & Vabo, 2010) eller, noe som er mer vanlig, å skille mellom ledelse og lederskap gjennom begrepene «management versus leadership» (Kotter, 2001; Yukl et al., 2002).

Ut fra eksisterende bidrag er det mulig å presentere et analytisk skille mellom organisatorisk ledelse og institusjonelt lederskap (jf. figur 1). Her er det viktig å understreke at skillet er analytisk, mens det i praksis vil være vanskelig å skille fullstendig. Senere i kapitlet utdypes de enkelte observerte oppgavestrukturer som inngår i modellen, samt at jeg argumenterer for nytten av begge begreper gjennom en anvendelse som både skiller og holder dem sammen. Modellen er basert på analyser av observert praksis fortolket i lys av intervjuer. Ulike klynger av praksiser

konstituerer ulike rolleprofiler ledere ivaretar, som inngår i og holdes sammen av en meta-rolle som konstituerer elementer i institusjonelt lederskap (Askeland, 2015a, 2015b).



**Figur 1.** Integrasjon av lederrolleprofiler og institusjonell ledelse (basert på Askeland, 2016a)

Et siste viktig element er kontekst. I mange bidrag er kontekst nærmest forstått som de konkrete omgivelser en organisasjon opererer i, eller der ledelse utøves. Den amerikanske ledelsesforskeren Gary Johns (2006) argumenterer for betydningen av å forstå den foreliggende kontekst, da den er en viktig innramming for å fortolke hvordan aktører handler i situasjoner. Særlig blir dette viktig når en forstår *ledelse-i-praksis* som forankret i konkrete organisasjoner og situasjoner. En viktig side er at organisasjoner og deres institusjonaliserte omgivelser utgjør konteksten ledere må forholde seg til. Dessuten er det hevdet at ledere bidrar til å fortolke og skape organisasjonens realiteter, gjennom viderefremming internt av fortolkning og narrativer. Dermed bidrar de til å skape meningskonteksten for andres arbeid. Ghoshal & Bartlett (1994, s. 92) argumenter med at ledere bidrar til å skape felles forståelse av organisasjonens formål:

[Leaders] can similarly create and embed in its context a work ethic that would induce rational yet value-oriented actions on the part of its members in furthering the interests of the organization as an end in itself, not just a means to an end. [...] It was created through tangible and concrete management actions.



Dette innebærer også at forståelsen av ledelse bør tematisere hvordan ledere som aktører handler intensjonelt samtidig som de håndterer føringer innrammet av en etablert institusjonell orden. Kontekst kan ikke kun ses som en virkelighet utenfor aktøren, men må tilskrives et subjektivt element gjennom aktørens egen tolkning av den (Askeland, 1998). Dermed kan kontekst forstås med en tydelig kobling til mening, gjennom fortolkningen av situasjonsspesifikke forhold som vi velger eller kommer til å se som relevante (Scharfstein, 1991). Den relevante konteksten for kirke og menigheter vil være preget av institusjonell pluralisme, noe som innebærer en situasjon der organisasjoner møter og er innrammet av ulike institusjonelle sfærer (Struminska-Kutra & Askeland, 2020). Religion, politikk og arbeidsliv kan for eksempel konstituere viktige sfærer som rammer inn kirkelig virksomhet. Dette leder til å vektlegge organisasjonens kjernevirksomhet, organisasjonens historie og tradisjon, ledernivå, sektor samt innramming i nasjonale reguleringer og reformer av betydning for organisasjonen.

## Integrert modell for kirkelig ledelse og lederskap

Ulike bidrag har søkt å utvikle et integrert sett av lederroller eller rolleprofiler, enten ut fra deduktive tilnærminger eller basert på induktive analyser av ledelsespraksis. Eksempler på en tilnærming som søker å fange inn ulike funksjonelle lederdimensjoner, kan være den amerikanske ledelsesforskeren Robert Quinns (1984) modell<sup>7</sup> av konkurrerende verdier og Torodd Strands (2007) anvendelse av modellen i en norsk kontekst (jf. også presentasjon av modellen i kapittel 9, s. 204). Modellen deler lederes sentrale funksjoner inn i fire sentrale lederroller: *produsent*, *administrator*, *entreprenør* og *integrator*. Denne firedelingen fremkommer ved å anvende to sentrale dimensjoner. Den første dimensjon vedrører enten

7 Robert Quinn har over tid utviklet og justert benevnelse på de ulike rollemodeller, i publikasjoner med andre forskere (Hart & Quinn, 1993; Cameron et al., 2006). Imidlertid ligger modellens hoveddimensjoner og den sentrale kjernen i rolleprofilene fast.

et internt og aktørorientert eller et eksternt og organisasjonsorientert fokus. Den andre er knyttet til enten en interesse for stabilitet og kontroll, eller en interesse for fleksibilitet og endring (Quinn & Rohrbaugh, 1983, s. 367). Disse dimensjonene har vært tolket som sett med konkurrerende verdier eller orienteringer, som representerer anerkjente dilemmaer i organisasjoner. En induktiv analyse anvender også intern versus eksternt, men peker i tillegg på at ledere arbeider på ulike nivåer: Indirekte gjennom kommunikasjon, mer direkte i relasjon med medarbeidere og operativt gjennom egen involvering i organisatoriske aktiviteter og prosjekter (Mintzberg, 2009). Slik får modellen og aktuelle rolleprofiler mer kompleksitet, men med mange av de samme trekk.

En viktig side ved offentlige, kirkelige og ideelle organisasjoner som disse modellene ikke fanger opp i tilstrekkelig grad, kan for det første knyttes til deres basis i en ideologisk eller trosmessig tradisjon og verdiorientering. Både Mintzberg og Quinn viser til Selznicks vektlegging av verdiutvikling som lederoppgave, men henfører og tillegger det langt på vei til enkeltroller. Mens det for Hart og Quinn (1993) inngår i rollene som *visjonær* og *motivator* (Hart & Quinn, 1993), inngår dette aspektet hos Mintzberg (2009) i rollen som leder internt på det relasjonelle nivå. Min vurdering er at en integrert modell av ledelse bør søke å tydeliggjøre rollen som institusjonell leder som en sentral kjernerolle i modellen, slik både organisasjonsteoretikeren Chester Barnard (1938) og Selznick (1957) argumenterte for. Samtidig må andre organisatoriske særtrekk utmyntes, som innramming av lederjobben. Slike særtrekk er at kirken baseres på tradisjon og religiøse verdier, at den har en lang tradisjon der religiøse funksjonærer (eksempelvis prester, diakoner og biskoper) har hatt betydelig innflytelse og samtidig i moderne tid har utviklet et tydelig demokratisk fundament som grunnlag for organisering og styring (jf. neste seksjon).

En annen side ved denne type organisasjoner er deres samfunnsforankring og samfunnsoppdrag. Kombinasjonen av to andre dimensjoner – intern versus eksternt og oppgave versus relasjon – har de siste årene vært anvendt i bidrag med relevans for kapitlets formål. Bidragene omhandler lokalsamfunnsbaserte organisasjoner innen sivilsamfunnet (Schmid, 2010), diakonale institusjoner i Norge (Askeland, 2015a), samt

av diakoners, prosters og kirkevergers lederroller i Den norske kirkes menigheter (Angell, 2014; Fiske, 2017; Mjånes, 2017). Jeg legger til grunn at tidligere modeller ikke har fanget opp offentlige, ideelle og religiøst funderte organisasjoner i tilstrekkelig grad, da disse ikke bare møter krav om effektivitet, men også til legitimitet. Disse forventningene knytter seg særlig til den rolle organisasjonen har i forhold til samfunnskonteksten, både til medlemmer og samarbeidende interesser. Kirken og dens menigheter er fremdeles omtalt i Grunnloven som nasjonens folkekirke, er understøttet av staten og skal som sådan være landsdekkende og demokratisk. Et annet forhold ved denne type organisasjoner, kan knyttes til identitet og verdier (Skjørshammer, 2010). Spørsmålet om verdier og identitet har vært mindre undersøkt i tradisjonell ledelsesforskning, men har vært artikulert i klassiske ledelsesfaglige bidrag (Barnard, 1938; Selznick, 1957) og har blitt sterkere vektlagt de siste tiårene. Denne orienteringen mot verdier og kultur er også omtalt som «the management of meaning» (Smircich & Morgan, 1982). Dermed fremstår helhet, mening og verdiforankring som den sentrale dimensjon ved lederskap.

Resonnementene foran er de teoretiske begrunnelser for den integrerte ledelsesmodellen (Askeland, 2015a, 2016a), som søker å integrere sentrale og funksjonelle ledelsesprofiler med en kjerneprofil av institusjonelt lederskap. Den empiriske bakgrunnen er hentet fra ulike studier. Tydeligst blir det empiriske grunnlaget utfoldet gjennom en studie av lederhverdager, der analyse av observasjonsmaterialet, intervjuene og de policy-dokumenter de produserte resulterte i fire grunnleggende og en overordnet rolleprofil (Askeland, 2015a). Ved å analysere lederes egne beskrivelser av innhold i lederjobben, fremkom oppgavestrukturer som i utgangspunktet gav fire funksjoner eller rolleprofiler for ledelse som ble integrert av en overordnet rolleprofil: a) tjenesteutvikling; b) personalrelaterte oppgaver; c) koordinering; d) representasjon; e) overordnet ansvar for å knytte funksjonene sammen i helhet og innrammet av formål. Tilsvarende funn ble avdekket ved å analysere prosters oppfatning av kjernen i lederrollen (Askeland, 2015b), samt i observasjons- og intervjustudier av kirkeverger (Fiske, 2017; Myrvang, 2020). Analysen av lederes oppfatning av sentrale lederoppgaver, kan empirisk sammenfattes på tvers av tidligere bidrag i tabell 1.

**Tabell 1.** Konseptualisering av lederrolleprofiler, basert på analyse av intervjumateriale (Askeland, 2015a, 2015b)

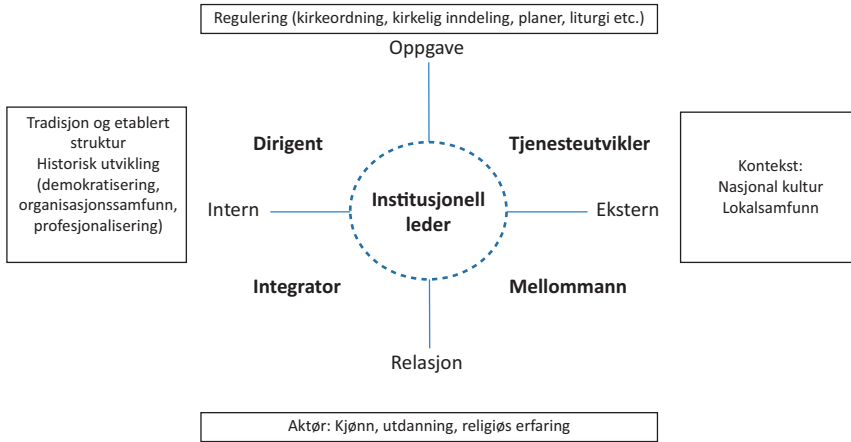
<b>Overordnet lederprofil (institusjonell leder)</b>			
Overordnet ansvar for hele organisasjonens resultater og fungering			
Adressere grunnleggende verdier, formål og det kirkelige oppdrag			
Overvåke omgivelser og formidle informasjon og ressursbehov mot omgivelser			
Representere organisasjonen utad			
Profilere og etablere nettverk mot partnere, tilskuddsytere og øvrige nivåer i kirken			
<b>Funksjonelle rolleprofiler</b>			
<b>Utvikle tjenester</b>	<b>Personell</b>	<b>Koordinering</b>	<b>Representere</b>
Sikre tjenesteinnhold	Håndtere konflikt	Planlegge arbeid	Representant
Tilpasse til endring	Sikre kompetanse	Influere	Møte interessenter
Medlemskontakt	Utvikle ledere	Fordele ressurser	Forhandle kontrakter
Strategi og planer	HMS-arbeid	Økonomikontroll	Kontakt med eksterne partnere
Veilede	Være modell	Rapportering	Nettverksarbeid

De rolleprofiler som fremkommer integreres i en modell og fremstilles i figur 2, både med hensyn til hovedinnholdet i profilen og antatt viktige kontekstuelle dimensjoner.

Disse punktene peker i retning av viktige forhold som det er bred enighet om i litteraturen, og representerer 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.

Den *institusjonelle* siden ved ledelse representerer viktige aspekter: For det første et overordnet ansvar for tjenestutførelse og resultat i organisasjonen, som innebærer et ansvar for å holde ulike aktiviteter samlet i et fungerende hele. For det andre representerer dette også *institutional leadership* slik det er blitt beskrevet av Selznick (1957). Dette aspektet vektlegger ledelse forstått som meningsdanning og artikulering av formål, hvor en vil kunne fremme verdier generelt og institusjonens verditradisjon spesielt. Ledere bidrar dermed til å skape meningskontekst og en begrunnelse for virksomhetens formål.



**Figur 2.** Integrert modell for ledelse og institusjonelt lederskap i praksis

*Institusjonelt lederskap* forstås ofte som tilbakeskuende, knyttet til vedlikehold av formål og identitet. Både Selznick sitt originale arbeid og nyere studier peker på at ledere kan ha en proaktiv og strategisk intensjon i sitt arbeid (Askeland, 2020; Beaton, 2017; Struminska-Kutra & Askeland, 2020). Denne type innsats kan blant annet handle om å arbeide frem nye strategier, verdier eller praksiser som både møter nye utfordringer og samtidig er forankret i tradisjonen. Slik mener jeg en dialogisk og prosessuell tilnærming kan fornye etablerte narrativer og knytte bånd mellom tradisjon og fornyelse.

*Dirigenten* kombinerer klassiske ledelsesoppgaver som det å utvikle og ivareta prosedyrer, initiere struktur og koordinere og planlegge arbeidsprosessen. Siktemålet med dette er å bidra til at virksomheten når sine mål på en effektiv og kvalitativt god måte. Denne rolleprofilen har et bredere sikte enn den administratorrollen som tradisjonelt er lagt til grunn. En viktig side ved rollekategorien er at hensyn til effektivitet og kvalitet er plassert som en intern og oppgaveorientert funksjon.<sup>8</sup> Mye av grunnlaget for arbeidet ligger i eksterne (offentlige eller kirkelige) reguleringer

8 Både Quinn & Rohrbaugh (1983) og Strand (2007) plasserer effektivitet eller produktivitet som en markedsorientert og ekstern funksjon. Begrunnelsen her er at offentlige og ideelle institusjoner, gjennom å utføre oppdrag på vegne av det offentlige, er pålagt intern kvalitetssikring, kontroll og effektiv ressursutnyttelse som del av selve oppdragsforståelsen. Det innebærer at det også gis et økt rom for å reflektere over effektivitet og produktivitet i lys av institusjonens diakonale agenda.

og rapporteringskrav. Rolleprofilen ivaretar strukturelle aspekter gjennom å sikre at regler og systemer (personal, internkontroll, økonomi osv.) fungerer og etterlevs i det daglige, og samtidig at virksomheten har klare mål med planer for styring av arbeidet. Mye av lederes møtevirksomhet dreier seg om realiseringen av denne funksjonelle profilen.

I rollen som *tjenesteutvikler* vektlegges en ekstern orientering. Rollen innebærer fokus på hvordan oppgaver blir utført, samt strategisk utvikling av mål og tjenester gjennom overvåking av og tilpasning til omgivelsene. Denne funksjonen representerer også en strategisk tilpasning som grunnlag for utvikling. I denne rollen forenes også et vertikalt aspekt ved at ledere og ledergruppers strategiforberedelser blir forankret i og endelig vedtas i styrende organer. Samtidig er for eksempel lokale kirkelige planer rammet inn av planer vedtatt av Kirkemøtet, og ofte tilpasset kommunale satsinger og behov. For å skape forståelse for virksomhetens behov og muligheter, vil ofte utviklingen ha en karakter av samskaping med lokale kommunale organer. Til denne rolleprofilen ligger det også å sørge for at det skapes en balanse mellom mulighet for utvikling og samtidig ofte en nødvendig tilpasning til skiftende ressursgrunnlag.

*Integratorfunksjonen* er intern og relasjonell i sin orientering, med vekt på sider ved lederjobben som bidrar til å binde organisasjonen sammen som et fungerende sosialt system. Ledelsesdimensjonen handler om at medarbeidere både arbeider slik at ulike elementer henger sammen, men også at enheten er integrert i og samhandler med andre enheter i virksomheten. Ledere bruker nær halvparten av sin tid i samhandling og samtale med egne medarbeidere, både gjennom faste og spontane møter og ikke minst gjennom korte, individuelle samtaler. Oppgaver som kan knyttes til denne funksjonen er å motivere medarbeidere, bidra til utvikling og utrustning, å konsultere og veilede i konkret oppgaveløsning samt å bidra til å utvikle team. I motsetning til internasjonale studier, som rapporterer at ledere stadig blir avbrutt av medarbeidere (Hales, 1999; Mintzberg, 2009; Tengblad, 2012b), viser norske studier at ledere ofte selv initierer samhandling og samtaler med medarbeidere (Askeland et al., 2015). De har videre mer preg av å være rådgivende og konsulterende enn av å være direkte instruerende. Den mer formidlende kommunikasjonen, som implisitt angir føringer for arbeid, skjer oftest i planlagte stabsmøter.

*Mellommannen* er eksternt orientert med fokus på å bygge, vedlikeholde og videreutvikle eksterne relasjoner. Her er de instrumentelle og effektivitetsorienterte sider ved lederjobben nedtonet til fordel for det å søke legitimitet for virksomheten og dens behov i omgivelsene. Mens produksjons-, salgs- og tjenesteytingsvirksomheter kan sies å operere i et marked, er det mer nærliggende å forstå kirkens og menigheters arbeid som forankret i lokalsamfunn. Det samarbeides bredt mellom ulike sokn, med kommunale etater og med øvrige organisasjoner i lokalsamfunnet. Slik sett vil ledere både representere organisasjonen utad, samt at det konkrete arbeid både representerer et nettverksarbeid men også forhandlinger. Rollen innebærer et arbeid med å etablere allianser, men også å fungere som «buffer» ved eksternt press på organisasjonen. Lederjobben blir her sterkt farget av lokal kontekst, både med hensyn til antall enheter (f.eks. sokn), demografisk sammensetning i lokalsamfunnet samt ressursgrunnlag.

Lederes jobb og praksis preges også av generelle kontekstuelle faktorer. En viktig faktor er å søke å skape en kontinuitet mellom historisk gitte forutsetninger og tradisjon og nyere utfordringer som følger av institusjonell pluralisme. Særlig gjelder dette institusjonelt lederskap, men det legger også føringer for fornying av tjenester og koordinering av flere enheter. Kirken fremstår både som desentralisert, med selvstendige sokn i samhandling med lokalsamfunnet ved kommunen, og med en tydeligere sentralisert struktur ved en økende myndighet og voksende ansvar hos nasjonale organer. Hva de(n) enkelte aktører som ivaretar lederansvar bringer inn og får i oppdrag å vektlegge, må balanseres mot det trykk som eksisterende reguleringer angir.

Selv om beskrivelsen av de ulike roller i modellen er noe skissemessig, er hovedargumentet at modellen kan bidra til å forene ulike perspektiver og hensyn. Modellen kombinerer sentrale ledelsesdimensjoner som er valgt fordi de vurderes som relevante i forhold til den sektor diakonale institusjoner opererer i. Den søker dessuten å holde sammen sentrale funksjoner og oppgaveprofiler utledet av empiri, med ansvar for helhet og mening, slik Selznicks teori (1957) om institusjonell ledelse fremhevet.

Modellen vil til sist også kunne integrere et praksisperspektiv, som indikerer hvordan ulike aktiviteter eller funksjoner kan ivaretas på ulike

nivåer. Hver enkelt profil vil ivareta mange forskjellige oppgaver, og dermed utøves på flere nivåer: På et informasjonsnivå vil ledere arbeide gjennom informasjon (tekst og tale) som grunnlag for å indikere retning, de vil samhandle på et aktørnivå med og påvirke andre på et relasjonsnivå og vil også til sist kunne operere selv gjennom konkrete aktiviteter og oppgaver på et handlingsnivå. Slik vil en kunne utforske modellen ytterligere, og vinne innsikt i hvordan de ulike funksjonelle profiler kan beskrives som praksis med fokus på informasjonsutveksling, samhandling og konkret operativ handling.

## Konklusjon og utblikk

Kirkelig ledelse og institusjonelt lederskap i praksis i det daglige innebærer på mange måter å utøve en praksis som er nokså lik ledelse i andre organisasjoner. Mye tid går med til å håndtere driften av virksomheten, både gjennom møter og ikke minst i omfattende samhandling og samtale med egne medarbeidere. Samtidig blir saker med lengre perspektiv berørt, kanskje særlig i møter. Dette er her tolket som å ivareta generell ledelse. En særegen profil tematiserer mer langvarige prosjekter om identitet og verdier i praksis i konkret planlegging av senere aktivitet. Lederes arbeid med institusjonell identitet, formål og en agenda om verdifokus er særlig synlig ved å undersøke institusjonens plandokumenter og gjennom informantintervjuene der ledelsesfilosofi og intensjonalitet ved lederskap ble tematisert.

Modellen bygger på observasjon og intervjuer med ledere, samt på spørreundersøkelser der foreløpige profiler er operasjonalisert. Slik har den et empirisk fundament hentet fra ulike sektorer, men også spesifikt fra kirkelige og diakonale virksomheter. Den representerer en utvikling og endring av generelle ledelsesmodeller, ved å legge samfunnet til grunn som kontekst fremfor markedet. Konsekvensen av dette var å bytte ut produsentrollen med mellommannen. Samtidig er kirkelig virksomhet, i likhet med offentlig finansierte organisasjoner, pålagt konkrete mål og forventninger om god og effektiv ressursutnyttelse. Dette aspektet er derfor søkt fanget opp av dirigentrollen. Den kirkelige egenart er i tillegg søkt ivaretatt gjennom integrasjonen av institusjonell lederskapsprofil



i en mer generell lederrollemodell. Med dette kan det oppnås to ting; både å understreke sammenhengen i praksis mellom operativ ledelse og utøvelse av institusjonelt lederskap, men også å skape en rolleprofil som vektlegger at kirkelig ledelse er forankret i kirkens oppdrag, formål og grunnleggende verdier.

## Referanser

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2003). Att konstruera ledarskap. En studie av «Ledarskap» i praktiken. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 5(2), 42–60.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078–1091. <https://doi.org/10.1016/j.socsec.2005.11.066>
- Angell, O. H. (2014). Leiarar og leiarroller i Den norske kyrkja på lokalplan: Diakonen som leiar i ein norsk, luthersk tradisjon. Upublisert manus.
- Arman, R., Dellve, L., Wikström, E. & Törnström, L. (2009). What health care managers do: Applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management*, 17(6). <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01016.x>
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Tapir forlag.
- Askeland, H. (2013). *Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver* (Rapport 11/2013). Diakonhjemmet høyskole. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98639>
- Askeland, H. (2015a). Managerial practice in faith-based welfare organizations. *Nordic Journal of Religion and Society*, 28(1), 37–58.
- Askeland, H. (2015b). Reforming the pastoral leadership structure in Church of Norway: Exploring whether and how the managerial role of the dean has been strengthened. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church reform and leadership of change*. Pickwick Publications.
- Askeland, H. (2016a). *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis* [Doktorgradsavhandling, Det teologiske Menighetsfakultet]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2501771>
- Askeland, H. (2016b). Ledelse og ledes rolle i Den norske kirke: Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 33(2), 5–19. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5197>
- Askeland, H. (2020). Institutional leadership: Maintaining and developing the «good» organisation. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership* (s. 139–158). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>

- Askeland, H., Blomander, C. & Aasen, A. (2015). Jakten på ledelse i praksis. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1), 3–30.
- Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (2020). *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Beaton, E. E. (2017). *Managerialism, mission, & values: Micromechanisms of nonprofit institutionalization*. University of Massachusetts.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., de Graff, J. & Thakor A. T. (2006). *Competing values leadership. Creating values in organizations*. Edgard Elgar Publishing.
- Carroll, J. (1991). *As one with authority*. John Knox Press.
- Carroll, J. W. (2011). *As one with authority: Reflective leadership in ministry*. Wipf and Stock Publishers.
- Eriksen, E. O. (1999). *Kommunikativ ledelse: Om verdier og styring i offentlig sektor*. Fagbokforlaget.
- Fiske, M. (2017). *Det er en kirkelig leder jeg er. Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?* [Mastergradsoppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2452812>
- Frank, T. E. (2006). Leadership and administration: An emerging field in practical theology. *International Journal of Practical Theology*, 10(1), 113–136. <https://doi.org/10.1515/IJPT.2006.009>
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Hales, C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88–115. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x>
- Hales, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10(4), 335–350. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00143>

- Hart, S. L. & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46(5), 543–574. <https://doi.org/10.1177/001872679304600501>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Universitetsforlaget.
- Korica, M., Nicolini, D. & Johnson, B. (2015). In search of «managerial work»: Past, present and future of an analytical category. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 151–174. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12090>
- Kotter, J. P. (2001). *What leaders really do*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. I T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Red.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 59–91). Cambridge University Press.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.
- Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (1985). Beyond structured observation: Methodological issues and new directions. *Academy of Management Review*, 10(4), 676–695. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279093>
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
- Mintzberg, H. (1994, 15. oktober). Rounding out the manager's job. *MIT Sloan Management Review*, 53(4). <https://sloanreview.mit.edu/article/rounding-out-the-managers-job/>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Mjånes, Å. S. (2017). *Kvar er seg sjølv nærast. Eit kvantitativt studie av prostar og kyrkeverjer sine leiarroller og legitimitet i Den norske kyrkja* [Mastergradsoppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2452752>
- Myrvang, R. E. L. (2020). *Kirkeverge som lokal kirkestrateg* [Mastergradsoppgave]. VID vitenskapelige høyskole.
- Noordegraaf, M. & Stewart, R. (2000). Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management Studies*, 37(3), 427–443. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00187>
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. I J. G. Hunt, D.-M. Hosking & C. A. Schriesheim (Red.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (s. 10–27). Pergamon.

- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Raffaelli, R. & Glynn, A. (2015). What's so institutional about leadership? Leadership mechanisms of value infusion. I M. S. Kraatz (Red.), *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies* (s. 283–316). Emerald. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20150000044011>
- Rost, J. C. (1998). Leadership and management. I G. R. Hickman (Red.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (s. 97–114). Sage.
- Scharfstein, B.-A. (1991). *The dilemma of context*. NYU Press.
- Schmid, H. (2010). Organizational change in human service organizations. I Y. Hasenfeld (Red.), *Human services as complex organizations* (2. utg., s. 455–479). Sage Publications.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row Peterson.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug. (Opprinnelig utgitt 1957)
- Sirris, S. (2019). *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>
- Skjørshammer, M. (2010). Kunsten å institusjonalisere barmhjertighet. Om bruk av organisasjonsmythos i verdibasert ledelse. I E. Aadland (Red.), *Kan institusjoner elske? Samtidessayer om diakonale virksomheter* (s. 98–112). Akribe.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Studies*, 18(3), 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: The ways forward. *Journal of Management Studies*, 26(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00713.x>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Struminska-Kutra, M. & Askeland, H. (2020). Foxes and lions: How institutional leaders keep organisational integrity and introduce Change. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership* (s. 117–138). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- Tengblad, S. (2012a). Overcoming the rationalistic fallacy in management research. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 3–17). Oxford University Press.
- Tengblad, S. (2012b). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford University Press.

- Vie, O. E. (2009). *Shadowing managers engaged in care: Discovering the emotional nature of managerial work* [Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open. <http://hdl.handle.net/11250/265657>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Washington, M., Boal, K. B. & Davis, J. N. (2008). Institutional leadership: Past, present, and future. I R. Greenwood, R. Suddaby, C. Oliver & K. Sahlin (Red.), *Handbook of organization institutionalism* (s. 721–736). Sage.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>