

# 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  
Nordic Journal of Practical Theology  
Årgang 37. Nr. 2/2020  
[s. 91-106]



Asgeir Sele, prost i Øvre Telemark og ph.d.-student ved VID vitenskapelige høgskole  
asgeir.sele@seljordkyrkje.no

### Abstract

This article explores the oversight practice that the bishops of Church of Norway are conducting to the congregations by raising the following issues: What tools do the bishops of Church of Norway use in overseeing the congregations and what leadership activities do their practices entail? To shed light on these issues, distributed leadership is used as a research perspective along with Henry Mintzberg's three leadership levels and six leadership roles. The method involves quantitative analysis of postal records for the bishop, visitation talks by bishops and minutes from parish councils, as well as surveys of all the deans in Norway and church department heads at the diocesan offices. The study shows a picture of a diverse selection of tools used by the bishops in their oversight of the congregations. The use of tools documented throughout the study indicates that the bishops are exercising full leadership through oversight, although an untapped potential is clearly present in the practices identified.

**Nøkkelord:** Biskop, ledelse, tilsyn, tilsynspraksiser.

### 1 Bakgrunnen for studien.

Når biskopane i Den norske kyrkja vert omtalte som leiarar, dreiar det seg ofte anten om den offentlege og symbolske rolla biskopen har ved store markeringar og i media, eller om rolla som arbeidsgjevar for prestane. Tilsynsfunksjonen biskopane har overfor kyrkjelydane, kan i det offentlege rom fort koma i skuggen av desse andre rollane, og kanskje er det slik internt i kyrkja også. Målsettinga for studien som ligg til grunn for denne artikkelen er å få kunnskap om biskopane sitt tilsyn med kyrkjelydane, kva verktøy som vert brukte, kva leiingsaktivitet som eventuelt vert generert gjennom tilsynet og om det kan liggja eit uutnytta potensiale for leiing i denne tilsynsfunksjonen.

## Den biskoplege tilsynspraksisen

Sidan tilsynsfunksjonar i offentleg sektor oftast ligg til eit uavhengig organ utanfor verksemda som det vert ført tilsyn med, er det ikkje utan vidare gjeve at tilsyn kan definerast som leiing eller at tilsynsorganet har ei eintydig leiarrolle i verksemda. Men fordi tilsyn handlar om å følgje opp intensjonar, faglege standardar og forventningar til forsvarleg drift, generer tilsynet også aktivitet i verksemda som kan karakteriserast som leiingsaktivitet.

Biskopane sitt tilsynsansvar overfor kyrkjelydane er tydeleg heimla i tenesteordning fastsett av Kirkemøtet. I «Tjenesteordning for proster» står det at prosten «bistår biskopen i dennes tjenesteutøvelse» (Tjenesteordning for proster §1). I tillegg til prostane, har biskopen også hjelp av ein stab av rådgjevarar på bispekontoret som også utfører oppgåver for biskopen på dette området. Det er denne samla leiingsaktiviteten som skjer i ramma av biskopane sitt tilsyn med kyrkjelydane som er fokus for studien, ikkje berre det biskopen utfører in persona. Det er denne vide forståinga av biskopen som tilsynsembete som ligg til grunn når problemstillinga har fått følgjande spissa formulering: Kva verktøy brukar biskopane i Den norske kyrkja i tilsynet med kyrkjelydane og kva leiingsaktivitet medfører denne praksisen? Eit spørsmål som vil vera naturleg å trekkja inn i diskusjonen etter analysen, er om det finst eit uutnytta potensiale for leiing i tilsynspraksisen anno 2018? Biskopane si tilsynsoppgåve kan sporast heilt tilbake til Det nye testamentet (Tit 1,7; Hebr 12,15), vart kritisert gjennom reformasjonen, men sto seg (CA art. XXVIII). I nyare tid er biskopane si tilsynsoppgåve stadfesta gjennom økumeniske dokument som BEM frå Verdskyrkjerådet i 1982 og Porvoo-avtalen i 1994, og ikkje minst gjennom Det lutherske verdsforbundet si uttale frå Lund i 2007; «Episcopal Ministry within the Apostolicity of the Church».

Tilsynet vert i det vidare forstått som den aktiviteten biskopen, som eit organ utanfor kyrkjelyden, utfører for at den apostolisk læra og einskapen i kyrkja også vert teken vare på og stimulert i lokalkyrkja.

Leiing vert i det vidare forstått som å ta ansvar ved å hjelpe til med å få det beste ut av folk, så dei kan vite betre, ta betre avgjerder og handle betre (Mintzberg 2009, s.12). Verktøy vert i det vidare forstått som reiskapar til å framstilla eit stykke arbeid (Skjeggedal, 2018). Det er altså ikkje sjølve arbeidsoppgåva det er snakk om, men reiskapane som gjer det mogeleg å få gjort arbeidet. Som oftast vil det i denne konteksten handle om mynde, gjeve ved lov eller regelverk. Når biskopen kjem på visitas til kyrkjelyden kvart åttande år, så er ikkje det berre ei av biskopen sine mange oppgåver, det er eit verktøy som biskopen etter regelverket har rett til å bruka og som det ikkje er opp til lokale kyrkjelydar å avgjera om passar eller ikkje. Men eit tilsynsverktøy treng ikkje nødvendigvis å vera heimla i eit regelverk, så lenge det vert respektert av dei biskopen fører tilsyn med. Så lenge denne respekten er til stades kan biskopen laga seg nye verktøy, til dømes gjennom særskilt kompetanse som kyrkjelydane vil etterspørje eller gjennom avtalte ordningar som båe partar finn tenlege.

## 2 Det vi allereie veit.

Ved å bruke søkeorda «biskop» (bishop), «tilsyn» (oversight) og «menighet» (parish) får ein opp eit stort tal artiklar. Når ein tek bort artiklar som ikkje direkte handlar om biskopen sitt forhold til kyrkjelydane, vert talet kraftig redusert.

Av interessante bøker, artiklar, oppgåver og avhandlingar som ein då står att med, vil eg nemna følgjande:

Biskop Andreas Aarflot kom i 1988 med boka *Let the Church be the Church*, der han går langt i å sjå på bispeembetet som ei praktisk ordning der biskopen tek i vare enkelte leiarfunksjonar på vegne av heile kyrkja, og at det er desse funksjonane lagt til biskopen som gjev vedkomande ein naturleg del i leiinga av kyrkja, ikkje ein eigen autoritet som ligg i det å vera biskop (Aarflot, 1988, s. 26).

Per-Olov Ahrén, tidlegare biskop i Lund, skreiv i 2000 artikkelen «Den dubbla ansvarslinjen som kyrkorettslig problem» der han mellom anna drøftar korleis den endra relasjonen mellom Svenska kyrkan og staten har virka inn på bisperollen i Sverige. For det første peikar han på at dei svenske biskopane fekk eit nytt verktøy til tilsyn med kyrkjelydane gjennom den nye forskrifta om at alle kyrkjelydar skal ha ein «församlingsinstruksjon» utstedt av domkapitlet. For det andre hevdar han at verknadane av at arbeidsgjevaransvaret vart overført frå bispedømmenivå til soknenivå, ikkje har den store konsekvensen, i og med at det framleis er biskopane og domkapitlet som fører tilsyn med at prestane held seg til ordinasjonsforpliktinga (Ahrén, 2000, s. 70-71).

Den engelske teologen, tidsskriftsredaktøren og kyrkjeleiaren Malcolm Grundy har skrive ei rekke artiklar og bøker om kyrkjeleg leiarskap og tilsynet. I boka *Leadership and Oversight*, som kom ut i 2011, hevdar han at kyrkjene i vesten treng å oppdage tilsynet på nytt, denne eldste forma for kyrkjeleg organisering (Grundy 2011, s.ix). Slik han ser det har nedtoninga av tilsynet ført til eit leiarvakuum i mange av dei store kyrkjesamfunna i vesten, som gjer at ingen lenger veit kven dei eigentlege leiarane er og kvar viktige initiativ eigentleg kjem frå (Grundy 2011, s. 10).

At biskopane si tilsynsrolle overfor kyrkjelydane ikkje har hatt eit særleg fagleg fokus i Noreg dei siste tiåra, får ein stadfesta når ein forgjeves leitar etter tematikken i sentrale praktisk teologiske bøker som *Huset av levende steiner* av Olav Skjevesland (Skjevesland 1993) og *Kirke i forandring* av Harald Hegstad (Hegstad 1999).

Då ei gruppe forskarar frå Diakonhjemmet Høgskole (i dag VID) i 2013 evaluerte «prostereforma» og den nye organiseringa av prestetenesta som reforma hadde medført, peika dei på at den ulike oppfatninga prostegruppa og prestegruppa har av kva prostane brukar tida si til. Prostane sjølv meiner mesteparten av tida går med til personalleiing og arbeidsdeling, medan prestane meiner prostane brukar mest tid til økonomisk/administrative oppgåver og til å samarbeida med kyrkjevevjer og råd (Stifoss-Hanssen, Angell, Askeland, Schmidt, Urstad og Kinserdal, 2013). Også her er det lite fokus på forpliktinga prostane har til «å bistå biskopen i hans tilsyn» (Tjenesteordning for biskoper).

I artikkelen «Generalistledelse fremfor fagledelse», fokuserer Stephen Sirris på forventningane til prostane sin kompetanse i leiinga av prestetenesta. Han

## Den biskoplege tilsynspraksisen

refererer funn frå ein intervjustudie han har gjennomført med prestar og leiinga i eit bispedømme. Kompetanseforventningane samlar han så i ein heilskapleg modell for leiing av prestenesta. Fokuset hans er på generalistleiing kontra fagleiing. Biskopen vert nemnt, men både bisperollen og tilsynet spelar ei lita rolle i drøftinga.

Sirris har i ein tidlegare studie gjennomført strukturert observasjon av 4 sokneprestar med fokus på pastoral leiing i praksis (Sirris 2013). I denne empiriske undersøkinga av forholdet mellom sokneprestane si utøving av leiing og forståing av eigne leiarroller, vert også biskopen nemnt, utan at korkje tilsynet eller bisperolla ser ut til å spela ei markert rolle inn mot lokalt leiarskap.

I oktober 2013 arrangerte derimot Teologisk nemnd under Mellomkyrkjeleg råd eit ope seminar på Menighetsfakultetet med tittelen «Tilsyn i Den norske kirke», der ein drøfta tilsynet i vid forstand, både biskopane si tilsynsteneste, Kyrkjemøtet si tilsynsrolle og korleis tilsyn i kyrkjelydane finn stad. Målet med seminaret var å få innspel til den teologiske refleksjonen rundt arbeidet med ny kyrkjeordning. Biskop Atle Sommerfeldt helt her eit innlegg med overskrifta «Hvorfor trenger vi biskoper?» (Sommerfeldt, 2013). I dette innlegget understrekar Sommerfeldt at bisperolla ikkje kan reduserast til ein relasjon til prestane. Tilsynet definerer han i tråd med tenesteordninga som *rettledning* og *oppmuntring*, eller som proaktiv leiing og kvalitetssikring, om han skal bruke meir allmenne omgrep. Sommerfeldt går også langt i å kome med ein oversikt over kva måtar biskopane i dag utøver tilsynstenesta si. Leiarrolla som biskopane har knyter han til det som innan leiingslitteraturen kallast symbolsk leiarskap, noko som etter hans syn knyter leiing nærare organisasjonskultur og kompetansemedarbeidarar enn linjeorganisering og hierarkiske strukturar.

I 2016 hadde bispemøtet oppe som sak «Kirkens tilsynstjeneste i lys av ny kirkeordning» (Bispemøtet, 2016, sak 8). Saksomtalen er ein grundig gjennomgang av korleis tilsynstenesta vert forstått av biskopane sjølv. Det vert tydeleg uttrykt at omgrepet tilsyn heng grunnleggjande saman med leiing av den kristne kyrkjelyden. Det vart argumentert for dette både med historiske og teologiske argument. Teksten tek for seg både biskopen sitt forhold til lokalkyrkjelyden gjennom visitasen, relasjonen til vigsla medarbeidarar på lokalplanet og relasjonen til rådsstrukturen lokalt.

Denne saksutgreiinga frå bispemøtet og biskop Sommerfeldt sitt foredrag frå 2013 er etter mi meining dei mest relevante faglege arbeida som omhandlar biskopane i Den norske kyrkja sin tilsynspraksis overfor kyrkjelydane. Interessant er også artikkelen «Biskopens tilsynsmyndighet og forholdet til arbeidsgiveransvaret» av juristen Svein Chr. M. Hammerstrøm og personalsjef i Oslo bispedømme Eldrid Eide Røyneberg. Dei konkluderer med at tilsynet i sin kjerne er læremessig, men at det også inneber kyrkjeleg leiing i breiare forstand (Hammerstrøm og Røyneberg, 2018).

Trass i funn av viktige bidrag til forståinga av biskopane sin tilsynspraksis tyder litteraturgjennomgangen og arbeidet med forskingsstatus på at det ikkje tidlegare er gjennomført empiriske undersøkingar av biskopane i Den norske kyrkja sin tilsynspraksis.

### 3 Relevante teoriar.

#### 3.1 *Distribuert leiing som forskingsperspektiv.*

Når me snakkar om leiing, er det fort gjort å tenkja på det dei formelle leiarane gjer og såleis missa vesentlege sider ved den leiinga som skjer i praksis. I denne studien vil eg difor flytta fokus frå dei formelle leiarar til samhandling om oppgåver som konstituerer leiing.

Distribuert leiing som forskingsperspektiv vart lansert innanfor sosialpsykologien allereie på femtitalet og kom for alvor på dagsordenen innan organisasjonsteorifeltet på 90-talet med mellom andre Peter Gronn og Jams P. Spillane (Ottesen og Møller, 2006, s. 137). Distribuert leiing er ikkje nokon eintydig teori, men heller ei samling teoriar som har aktivitetsteori som innfallsvinkel. Når analyseeininga er aktiviteten, vert leiing eit aspekt ved sjølve aktiviteten. Det som då vert naturleg å studera er korleis ressursar som makt, kunnskap og initiativ vert sett i spel og slik konstituerer leiing i desse kontekstane. Korleis leiing utspelar seg i konkrete handlingar er avhengig både av kva verktoy ein har til rådvelde, relasjonane i fellesskapet, formell og uformell forståing av kva som er lov, og ikkje minst viktig er arbeidsdelinga.

Men skal distribuert leiing fungere som forskingsperspektiv må ein samstundes halda fast fokuset på aktørane og deira kulturelle reiskapar. Gjennom å velja analyseeininga «aktør som handlar med reiskap» får James V. Wertsch fram innsikt i relasjonen mellom handlinga og den kulturelle, institusjonelle og historiske konteksten. Eit slikt fokus på «mediert handling» utvidar perspektivet gjennom å påpeike at det finst fleire reiskapar for leiing enn språket, som til dømes timeplanar, teknologi, prosjektstyringsreiskapar for meir. Analyse av interaksjon vil her stå sentralt.

Ein tredje innfallsvinkel er det situerte perspektivet der fokus vert retta mot praksisfellesskapet sine formelle og uformelle grupper og det som der går føre seg av samhandling om felles oppgåver gjennom gjensidig forplikting og delt handlingsrepertoar (Wenger, 1998, s. 73). Med eit slikt forskingsperspektiv vil det ikkje minst vera interessant å studera korleis praksisfellesskapet handterer ei sentral føring i organisasjonen, til dømes korleis eit sokneråd agerer etter at biskopen har gjeve dei ei utfordring. For det er praksisfellesskapet si fortolking som avgjer kva som faktisk skjer i praksis, og slik sett kan ein seie at leiing oppstår i spenninga mellom institusjonelle krav og lokal praksis.

#### 3.2 *Mintzbergs tre nivå for leiing.*

For å gjere seg nytte av distribuert leiing som forskingsperspektiv, må ein også vite kva ein leitar etter. Skal ein finne fram til leiinga som går føre seg i alle relasjonar der leiing oppstår, må ein også ha klare tankar om kva leiingsaktivitet er. Gjennom store delar av 1900-talet var det nærast eit paradigme at det leiarar dreiv med var planlegging, organisering, koordinering og kontroll. Men det var før mytekusaren Henry Mintzberg kom på banen på 70-talet og gjennom observasjonsstudiar av leiarar på mange ulike felt fann eit heilt anna mønster. Gjennom å skildre leiarjobben ved hjelp av ein rolleterminologi, eller eit organisert atferdsmønster knytt til ein posisjon, utmeisla han

## Den biskoplege tilsynspraksisen

10 ulike roller (Mintzberg 1975, s. 48). Mintzberg hadde nok venta seg større fagleg motbør enn han fekk, så når kritikken i liten grad kom og han såg at innspelet hans var i ferd med å bli eit nytt paradigme, tok han sjølv eit oppgjær med sin eigen teori og lanserte i 2009 ein meir dynamisk teori. Denne teorien skil mellom eit indre og eit ytre plan. I sitt indre driv leiaren innramming og planlegging. Den delen av leiinga som kan observerast skjer derimot på eit ytre plan på tre nivå: Informasjonsnivået, personnivået og handlingsnivået. Leiaren har på kvart nivå to roller, både ei intern og ei ekstern. Dette gjev oss ei skjematisk framstilling av leiingsaktivitet på 6 område:

	INTERNT	EKSTERNT
INFORMASJONSnivÅ	CONTROLLING Ha oversikt og styre	COMMUNICATING Informere omverda og hente inn informasjon
PERONNivÅ	LEADING Leiing gjennom å utvikle medarbeidarar og kultur	LINKING Knyte kontaktar
HANDLINGSnivÅ	DOING Utføre konkrete prosjekt og handtere forstyrringar.	DEALING Forhandle med eksterne og skaffe støtte

Fig 1: Forenkla utgåve av Mintzbergs modell 2009, s. 90

Heller ikkje denne gongen fekk Mintzberg vesentleg motbør for teorien sin, men han har i stor grad vorte brukt og bygd vidare på av andre som forskar på leiingsfeltet. Her heime har t.d. Harald Askeland nytta seg av modellen til Mintzberg i sin eigen modell for leiing i kyrkjeleg sektor (Askeland, 2012), og Stephen Sirris byggjer også på denne i sin praksisorienterte modell for kyrkjeleg frivilligleiing (Sirris, 2015).

## 4 Frå problemstillingar til metode.

### 4.1 Val av metodisk tilnærming.

Når eg nyttar Mintzberg på teorisida kunne ein kanskje tenke at strukturert observasjon også var det naturlege metodevalet. Mintzberg har gjennomført ei rekke studiar der metoden har vore å følgja leiarar gjennom arbeidsdagar, registrere aktivitetar og analysere denne.

Når eg har valt ei anna metodisk tilnærming, så handlar det om fleire forhold. For det første blir den tilsynspraksisen som eg skal studere utført av langt fleire personar enn biskopen aleine. Ved å velja distribuert leiing som forskingsperspektiv er det heller ikkje leiaren som står i forgrunnen, men samhandlinga om oppgåver som konstituerer leiing. For å kunne studere denne interaksjonen på ein relevant måte, må eg metodisk nærme meg stoffet frå fleire vinklar.

Med problemstilling og forskings spørsmål har eg valt bort det intensjonelle perspektivet. Fokuset mitt har korkje vore på intensjonane biskopane har med tilsynspraksisen sin eller å prøve å måle om innhaldet i denne leiingsutøvinga er av god eller dårleg kvalitet. I staden har eg søkt etter harde data frå den leiingsaktiviteten som det biskoplege tilsynet representerer, data som kan kvantifiserast ved hjelp av tal, og lagast statistikk av (Johannesen, Tufte og Christoffersen., 2016, s. 33). Ynskjet har vore å gå i breidda og undersøke den samla tilsynspraksisen til alle dei 12 biskopane i Den norske kyrkja, og inkludera også det rådgjevarane på bispekontoret og prostane medverkar til av biskopleg tilsynsaktivitet overfor kyrkjelydane. Med eit slikt fokus vil ei kvantitativ tilnærming vera den mest adekvate, fordi datamaterialet nødvendigvis må bli så stort at det elles er vanskeleg å handtere. Alle data har difor blitt samla inn i det avgrensa tidsrommet mellom august 2017 og januar 2019, altså halvanna år. Det er altså ikkje aktuelt å leite etter ei utvikling, så i realiteten snakkar me om ei tverrsnittundersøking som gjev eit augneblinksbilete. (Johannesen mfl., 2016, s. 70)

## 4.2 Val av datainnsamlingsmetodar.

Innleiingsvis har eg gått igjennom regelverk og andre dokument som omhandlar det biskoplege tilsynet for å identifisere dei verktøya som her vert introdusert. I tabell 1 er desse verktøya fordelt etter Mintzbergs tre leiarnivå.

**Tabell 1: Tilsynsverktøy presentert i lovar og regelverk, fordelte etter Mintzbergs leiarnivå**

<p><b>INTERNT INFORMASJONSNIVÅ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fastsetting av gudstenesteforordning (Kirkeloven §15)</li> <li>- Godkjenning av lokal grunnordning (liturgi) (Tjenesteordning for biskoper §4)</li> <li>- Godkjenning av trusopplæringsplanar (Gud gir - vi deler, s. 41)</li> <li>- Tillate vigsling av kyrkjer (Kirkeloven §21)</li> <li>- Godkjenne endringar av kyrkjebygg (Kirkeloven § 18)</li> <li>- Godkjenne bruk av kyrkjer (Tjesteordning for biskoper §5)</li> <li>- Godkjenne kyrkjelege tekstilar (Retningslinjer for bruk av liturgiske klede 2.1)</li> </ul>
<p><b>INTERNT PERSONNIVÅ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gi råd og veiledning (Tjenesteordning for biskoper §1)</li> <li>- Gi bindande pålegg vedrørende tenesteutøvinga til kyrkjeleg tilsette (Tjenesteordning for biskoper §1)</li> <li>- Vigsle prestar, diakonar kateketar og kantorar til teneste (Tjenesteordning for biskoper §1)</li> <li>- Trekke presterettane tilbake (Tjenesteordning for biskoper §12)</li> <li>- Gi fullmakt til lekfolk til å forrette gudstener, dåp, nattverd og gravferd</li> <li>- Gi fullmakt til at representantar for andre kyrkjefamfund kan preike eller delta på annan måte i forordna gudstener og kyrkjelege handlingar etter kyrkja sine ordningar (TjB§8)</li> <li>- Gi dispensasjon for medlemskrav for tilsette og ombod (TjB§8)</li> <li>- mynde til for eit avgrensa tidsrom å gje person stemmerett i eit anna sokn enn vedkomande bur. (TjB§11a)</li> <li>- mynde til å setja annan prest enn soknepresten til å vera medlem av soknerådet og korleis prestane skal vere varamedlemmer for kvarandre. (Kirkeloven §6)</li> </ul>
<p><b>INTERNT HANDLINGSNIVÅ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Halde gudstener i kyrkjelydane (Tjenesteordning for biskoper §1)</li> <li>- Halde bispevisitarar i kyrkjelydane (Tjenesteordning for biskoper §7)</li> <li>- Rett til å delta på soknerådsmøter (KL§6), soknemøte (KL§10) og fellelrådsmøte (KL§12).</li> </ul>

## Den biskoplege tilsynspraksisen

Som det går fram av oversikten er fokuset i desse dokumenta nesten berre på dei interne rollene til biskopen. Ser ein bort i frå bispevisitasen, presenterer lovar og regelverk ikkje tydelege verktøy for leiaraktivitet i den eksterne rolla til biskopane. For å finne fram til aktive tilsynsverktøy også knytt til desse rollene, var det difor viktig å gå induktivt til verks. Neste steg vart difor å gå igjennom ein årgang av postjournalane til ein av biskopane for å sjå kva verktøy som ein finn spor av i korrespondansen mellom bispekontoret og kyrkjelydane. Alle reiskapar for tilsynsaktivitet som sakleg sett kunne knytast til ei av dei seks leiarrollene til Mintzberg vart i desse rundane aksepterte som verktøy. For å få vidare kunnskap om interaksjonen og kommunikasjonen som skjer i samband med desse tilsynsverktøya har eg nytta meg av strukturerte spørjeundersøkingar retta mot dei på bispekontoret og i prostia som sit tettast på kommunikasjonen mellom biskopen og kyrkjelydane, nemleg kyrkjefagsjefane og prostane. Spørsmåla tok utgangspunkt i dei tilsynsverktøya som ligg i lovar og reglar og som var komne fram av gjennomgangen av postjournalar. Men for å kunne seie noko om eit eventuelt utnytta potensiale vart det også stilt spørsmål om nokre avleia verktøy som ikkje var direkte nemnt i regelverket eller postjournalane, men som ein sakleg sett kunne tenke seg var i bruk, eller i det minste legitime, sett i lys av biskopen sitt mandat og Mintzberg sine leiarroller. I tillegg har eg samla inn eit stort tal dokument som kan seie mykje om interaksjonen mellom biskopen og kyrkjelydane. Eg har gjort ein ganske omfattande studie av biskopane sine visitasforedrag sett opp mot referata frå sokneråda i året etter visitasen, for å sjå på i kva grad utfordringane som biskopen gjev vert tekne tak i av soknerådet etterpå. Metode her gjekk på å telje kor mange av dei konkrete utfordringane som biskopane gav i visitasforedraget sitt som førte til drøftingssak, delegasjon eller konkret vedtak i soknerådet.

### *4.3 Val av studieeining.*

Eg har altså valt å studera tilsynspraksisen til alle dei 11 regionale biskopane i Den norske kyrkja. Bispekontora er litt ulikt organiserte, men i dei fleste bispedømme er det ein kyrkjefagsjef som leier avdelinga som har hovudansvaret for fagområda kyrkjerett, gudstenesteliv, trusopplæring, diakoni, kyrkjebygg og kultur og som samtidig sit tett på arbeidet med bispevisitasane. Det er desse kyrkjefagsjefane, eller dei som har tilsvarande stilling ved bispekontoret, som eg har valt å vende meg til med ei strukturell spørjeundersøking. Dette er eit val eg har gjort fordi eg vurderer det slik at dette er dei personane som sit med den beste oversikten over den samla kommunikasjonen mellom bispekontoret og kyrkjelydane i saker som i vid tyding tematisk kan falle inn under biskopen sitt tilsyn med kyrkjelydane. Eg har også vendt meg til alle prostane med strukturerte spørjeundersøkingar, då desse er tettare på kyrkjelydane gjennom sin kontakt med både sokneråd, kyrkjeleg fellesråd, kyrkjestabane og sokneprestane.

Når det gjeld dokumenta, så har eg studert postjournalane frå eit bispedømme som eg har vurdert som sannsynleg representativt ut frå at det dekkjer eit stort område med mange kyrkjelydar av ulike kategoriar, og ved at det var stabil bemanning i alle roller ved kontoret gjennom heile 2018. Vidare har eg studert visitasforedraga til biskopane



andre halvår 2017 og alle soknerådsreferata for dei påfølgjande 12 månadane frå dei sokna som vart visiterte.

Eg fekk etter ein del jobb utlevert 77% av referata eg skulle studere, totalt 207 referat. 67% av prostane og 64% av kyrkjefagsjefane responderte på spørjeundersøkingane. Den geografiske fordelinga av respondentar er god, og det er heller ikkje andre kjente faktorar som skulle tilseie at fråfallet skulle representere noko trussel mot reliabiliteten. Det ville vore ein fordel med førehandsvaliderte spørjeskjema, men sidan ingen har gjort empiriske undersøkingar på området tidlegare, finst ikkje noko slikt.

## 5 Resultat.

### 5.1 Bruken av tilsynsverktøy.

**Tabell 2: Tilsynsverktøy brukt av bispekontoret, etter treff i postjournalar**

	INTERNT	EKSTERNT
INFORMASJONSNIVÅ	CONTROLLING AND COMMUNICATING Endringar i kyrkjebygg 330 Gudstenesteforordningar 25 Trusopplæringsplanar 17 Nye kyrkjebygg 15 Årsrapportar frå prostar 9 Diakoniplanar 5 Bruk av kyrkjer 2 Lokale grunnordningar 0	COMMUNICATING Korrespondanse med eksterne samarbeidspartar 47
PERONNIVÅ	LEADING Råd og vegleiing 50 Vigsling av personar 47 Tenestebrev 32 Stemmerett i andre sokn 12 Godkj. leke gudst. leiarar 7 Oppnemne repr. fellestråd 6 Fullmakt ikkje-medl. 3 Disp. for medlemskrav 2 Bindande pålegg 1 Tap av presterettar 0	LINKING Deltaking hos eksterne aktørar 87
HANDLINGSNIVÅ	DOING Bispevisitasar 58 Forkynning v/biskop 35 Deltaking lokale rådsmøter 1	DEALING Forhandlingar med eksterne og høyringar om eksterne prosjekt/prosessar 36

## Den biskoplege tilsynspraksisen

Gjennomgangen av postjournalane for heile 2018 for eit utvalt bispedømme, gjev eit tydeleg bilete av at det er stort samsvar mellom det som i postjournalane kjem til syne av tilsynsverktøy i bruk, og den lista av tilsynsverktøy som eg sjølv sette opp etter ein gjennomgang av lovar og regelverk som regulerer tilsynet til biskopane (jfr. tabell 1).

Av verktøy tildelt biskopen gjennom lovar og regelverk er det berre godkjenning av lokal grunnordning (liturgi) og tap av presterettar som ikkje let seg finna att i postjournalane for dette bispedømmet dette året. I dei interne leiarrollene finn me berre to tilsynsverktøy i postjournalane som ikkje direkte er heimla i regelverket: 1) Kyrkjelydar sender inn diakoniplanar til den aktuelle biskopen, trass i at dei ikkje er pliktige til dette. 2) Den aktuelle biskopen sender ut tenestebrev til ikkje-vigsla medarbeidarar, som kyrkjetenarar og kyrkjevjerjer, dersom kyrkjelydane ber om dette. Etter regelverket skal tenestebrev sendast ut til vigsla medarbeidarar. Regelverket regulerer, som tidlegare nemnt, i liten grad kva verktøy som kan og skal brukast i biskopane sine eksterne roller. Det er heller ikkje så lett å lesa ut av postjournalane aleine kva konkrete verktøy som her er i bruk. Men det som går an å lesa ut av postjournalane, er at det går føre seg ein ganske omfattande kommunikasjon mellom biskopen og eksterne samarbeidspartar, at biskopen deltek ofte hos eksterne aktørar og at biskopen med sin stab også forhandlar med eksterne aktørar og svarar på høyringar frå eksterne instansar.

Gjennomgangen av postjournalane viser i tillegg at tilsynsverktøya som er i bruk medfører ein leiingsaktivitet som er innom alle dei roller som ein kan forvente at ein leiar er innom.

Nokre av verktøya er lette å plassere inn i dei ulike leiarrollene til Mintzberg ved å ta utgangspunkt i kva leiingshandling verktøya vert brukte til. Andre av verktøya kan sakleg sett høyre heime på fleire nivå og i fleire roller, som til dømes bispevisitasen, der alle tre nivåa er representerte og interaksjonen går føre seg både internt i kyrkja og eksternt mot samarbeidspartar. Ei grovfordeling av desse tilsynsverktøya etter Minzberg sin modell, viser altså likevel aktivitet på alle dei tre leiarnivåa og i alle dei 6 leiarrollene.

Bruken av tilsynsverktøy knytt til kvar av leiarrollene, får me eit tydelegare bilete av gjennom spørjeundersøkingane prostane og kyrkjefagsjefane har svara på. Dei fleste variablane var utforma som påstandar om at ein ofte brukar det konkrete verktøyet, der svaralternativa var frå 1 – 5 der 1 = heilt ueinig og 5 = heilt einig. Skår-tala i tabell 3 viser til dette spennet.

På eit internt informasjonsnivå fekk informantane i oppgåve å respondere på om dei ofte er arrangør eller med-arrangør av kurs eller informasjonsmøte i forkant av revidering av gudstenesteforordning, gudstenesteordning (liturgi), trusopplæringsplanar og diakoniplanar. Dei skulle også ta stilling til om dei ofte gav tilbakemelding på utført arbeid innan dei same felta, og om dei trudde at planane vert følgde. Prostane fekk også spørsmål om dei årleg gjennomfører prostebesøk i kyrkjestabane og i sokneråda, om dei les innkallingar og referat til sokneråda og fellesråda, og om dei gjev tilbakemelding på desse dokumenta. Høgast skår hos prostane fekk prostebesøk til alle kyrkjestabar (4,15), medan tilbakemelding på trusopplæringsplanane skårar høgast når kyrkjefagsjefane

**Tabell 3: Ofte bruk av tilsynsverktøy i dei ulike leiarrøllene, fordelt etter staben ved bispekontoret og prostane**

1=heilt ueinig 5=heilt einig Tala er gjennomsnittsskår for alle verktøya på området. (Standardavvik i parentes)

	INTERNT	EKSTERNT
INFORMASJONS- NIVÅ	CONTROLLING / COMMUNICATING	COMMUNICATING
	Staben ved bispekontoret 3,31 (1,47)	Staben ved bispekontoret 2,95 (1,05)
	Prostane 3,10 (1,19)	Prostane 2,30 (0,93)
PERONNIVÅ	LEADING	LINKING
	Staben ved bispekontoret 3,44 (0,68)	Staben ved bispekontoret 3,43 (0,91)
	Prostane 2,88 (0,99)	Prostane 2,62 (1,05)
HANDLINGS- NIVÅ	DOING	DEALING
	Staben ved bispekontoret 3,00 (1,53)	Staben ved bispekontoret 2,00 (0,94)
	Prostane 3,35 (1,20)	Prostane 1,87 (0,92)

svarar på vegne av bispekontoret. Lågast skår av tilsynsverktøya på eit internt informasjonsnivå gjev prostane til det å gje tilbakemelding på innkalling og referat frå sokneråda i prostiet (2,03). Kurs og informasjonsmøte i forkant av nye grunnordningar (liturgi) og nye diakoniplanar skårar dårlegast hos bispedømmekontoret (2,86 på bae). Størstedelen av prostane har inntrykk av at godkjent gudstenesteordning og godkjent lokal grunnordning (liturgi) vert følgt av kyrkjelydane. Dei er noko meir usikre på om trusopplæringsplanane som biskopen har godkjent, vert følgt opp. Kyrkjefagsjefane er jamt over meir usikre på om kyrkjelydane følgjer dei godkjente planane på alle desse områda.

På eit internt personnivå er den totale skåren høgare for bispekontoret enn prostane. Dette heng saman med at bispekontoret har full skår (5,00) på kurs for nye soknerådsmedlemmer, og ganske høgt også på innføringskurs for nye prestar (4,86). Prostane skårar høgast på tenestekonferanse (4,78) og temamøte (td. misjon, diakoni m.m.) for prestane (4,14). Tilsvarande tal for kursing av andre kyrkjeleg tilsette er tydeleg lågare i svara frå prostane. Bispekontoret ser derimot ut til å ha om lag same fokus på prestane og dei andre tilsette når det gjeld temasamlingar. Innføringskurs og teamkurs for frivillige medarbeidarar har dårlegast skår hos både kyrkjefagsjefane og prostane.

På internt handlingsnivå er det forretting av gudstenester (3,83) og oppfølging av visitasar (3,95) som skårar høgast. Utsending av tekstar til kyrkjelydsblad skårar dårlegast både for bispekontoret (3,00) og prostane (2,19).

På eksternt informasjonsnivå fekk informantane i oppgåve å respondere på om dei brukar mykje tid på å kommunisere med statlege organ, fylkeskommunale organ, kommunale organ, næringslivsverksemdar, ideelle organisasjonar og andre trus- og livssynssamfunn om forhold som gjeld lokalkyrkjelyden. Kommunikasjonen med kommunale organ skåra høgast hos både prostane (3,08) og kyrkjefagsjefane (3,57). Lågast skår fekk kommunikasjon med næringslivet (prostane: 1,77 / kyrkjefagsjefane: 2,43).

## Den biskoplege tilsynspraksisen

På eksternt personnivå er det møter med ideelle organisasjonar som skårar høgast for bispekontora (4,29) og møter med kommunale organ som skårar høgast for prostane (3,58). Bispekontora har dårlegast skår for møter med næringslivet (2,57), og prostane har dårlegast skår for møter med fylkeskommunale organ og fylkesmenn.

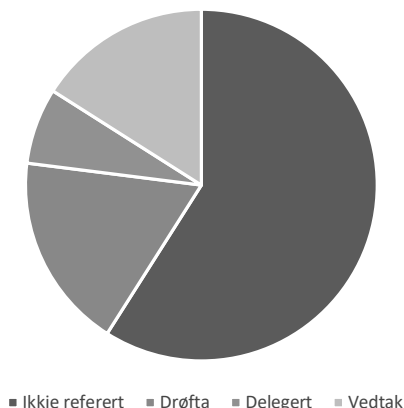
På eksternt handlingsnivå har kyrkjefagsjefane høgast skår på deltaking i forhandlingar mellom lokalkyrkjelydar og Den norske kyrkja sentralt om økonomiske rammer (2,71). Prostane har høgast skår på deltaking i forhandlingar mellom lokalkyrkjelydar og kommunar om økonomiske rammer. Både prostane og kyrkjefagsjefane har lågast skår på forhandling med lokalt næringsliv om innkjøpsavtalar (1,30 / 1,43) og sponsoravtalar (1,31 / 1,43).

Fullstendig oversikt over skår for alle variablar i båe spørjeundersøkingane er å finna som vedlegg til masteroppgåva mi i verdibasert leiing.

### 5.2 Interaksjonen mellom biskop og kyrkjelyd.

Interaksjonen mellom biskopane og kyrkjelydane kjem tydelegast til uttrykk i analysen av biskopane sine visitasforedrag og sokneråda sine referat gjennom året som gjekk etter visitasen. Hausten 2017 vart det til saman halde 18 bispevisitasar av biskopane i Den norske kyrkja i til saman 30 kyrkjelydar. Ein gjennomgang av visitasforedraga som biskopane heldt ved slutten av kvar visitas viser at det i denne samanheng vart gjeve totalt 128 konkrete utfordringar frå biskop til kyrkjelyd. Ein gjennomgang av alle soknerådsreferat i dei komande 12 månadane etter visitas, syner at 59% av utfordringane ikkje ser ut til å ha blitt handsama på nokon måte av råda. 18% av utfordringane har vorte drøfta minst ein gong etter visitasen. 7% av utfordringane har sokneråda valt å delegera til stab, underutval eller enkeltperson. Kun 16% av utfordringane er å finna att som saker der soknerådet sjølv har gjort vedtak om korleis dette skal følgjast opp.

Figur 2 Korleis utfordringane frå biskopane viser att i soknerådsreferat



Ein av dei 12 biskopane har som vane at han presiserer i alle visitasforedrag at han etter eit år vil ha ein skriftleg rapport om korleis punkta med utfordringar har blitt følgd opp. Samanliknar me tala frå kyrkjelydane i dette bispedømmet med det samla resultatet frå dei andre bispedømma, ligg oppfølgingsdelen langt høgare. I dette bispedømmet vart 64% av utfordringane følgd opp av sokneråda, medan talet er 41% for heile landet. Samanliknar me svara frå prostane i dette bispedømmet med svara frå prostane i heile landet, er prostane i dette bispedømmet i noko større grad einige i at bispevisitasen vert følgd opp av dei som prost (80% er einig eller heilt einig, mot 72% på landsplan). Det same gjeld påstanden om at prostane som oftast gjev tilbakemelding til biskopen på denne oppfølginga (80% i dette bispedømmet er einig eller helt einig, mot 66% på landsplan). Talet på respondentar (n=5) er likevel så lite at forskjellen ikkje er signifikant.

Ein annan av dei 12 biskopane sende same året ut eit brev til alle sokneråda i bispedømmet der han gav dei ei utfordring av ein karakter som like godt kunne vore ei utfordring i eit visitasforedrag. Gjennomgangen av soknerådsreferata frå dei visiterte kyrkjelydane i dette bispedømmet i året som gjekk etter visitasen hausten 2017, viser at denne utfordringa i brev form til alle sokna i bispedømmet i større grad vart handsama av sokneråda enn utfordringane kvar kyrkjelyd fekk gjennom visitasforedraga. 60% av sokneråda i gruppa handsama brevet frå biskopen, medan dei same sokneråda kun handsama 17 % av utfordringane som dei hadde fått av biskopen i visitasforedraget.

Eit anna viktig funn med tanke på interaksjonen mellom biskopen og kyrkjelydane er kor stor variasjon det er mellom prostane med tanke på om dei les innkallingar og referat frå sokneråd. (Skår 3,30 og standardavvik på 1,27). Fleirtalet av prostar svarar også at dei ikkje ofte gjev tilbakemelding til kyrkjelydane på desse dokumenta (2,03).

### *5.3 Satsinga på tilsynsfunksjonen.*

Det finst ikkje noko samla oversikt over ressursane som vert brukt på biskopane sitt tilsyn med kyrkjelydane i Den norske kyrkja. I denne studien svarar fleirtalet av kyrkjefagsjefane at biskopane har ein frekvens på bispevisitasar på 8 år (gjennomsnitt 8,67), slik visitasreglementet no føreskriv (Bispemøtet, 2012, §2).

Spørjeundersøkinga prostane svara på syner at berre eit lite mindretal av dei, eller andre prestar i prostiet, har delteke i noko form for kurs for prestar som sit som biskopens representant i kyrkjeleg fellesråd (21,9%), eller har fått noko form for systematisert informasjon om kva som vert forventa i denne rolla (17,2%). Berre eit lite mindretal svarar at sokneprestane i prostiet får noko form for kurs i kva som ventast av soknepresten si rolle i soknerådet (28,1 %). Nokre fleire svarar ja til at sokneprestane får systematisert informasjon om same sak (45,3%).

I tillegg er det verdt å merka seg at det mellom kyrkjefagsjefane er lite gehør for påstanden om at det på bispekontoret er ein tendens til at biskopen sitt tilsynsansvar overfor kyrkjelydane kan koma litt i skuggen av biskopen sitt arbeidsgjevaransvar overfor prestane (Skår: 2,33 Standardavvik: 1,21 ). Det store fleirtalet av prostane (84,4%) svarar derimot at dei brukar størstedelen av prostedelen av stillinga si til rolla som arbeidsgjevar for prestane.

### 6 Diskusjon og kritikk.

#### *6.1 Kva har studien lært oss om biskopane sitt tilsyn?*

Denne studien er i realiteten det første bidraget der det er brukt empiriske data til å forska på tilsynspraksisen til biskopane i Den norske kyrkja. Dette gjev grunn til å vere forsiktig med å trekkje for bastante konklusjonar. Samtidig er det slik at me no veit noko som me ikkje visste før, og som kanskje kan endre litt på den faglege diskusjonen om emnet og forhåpentlegvis synleggjere trong for vidare forskning.

Gjennom denne studien var det altså meininga å finne svar på kva verktøy biskopane i Den norske kyrkja brukar i tilsynet med kyrkjelydane og kva leiingsaktivitet denne praksisen medfører. Gjennom å studera lovar og regelverk er det avdekka nærare 20 tilsynsverktøy som står til biskopane sin disposisjon. Postjournalane stadfestar at i alle fall 18 av desse er i bruk. Me kan ikkje slå fast at dei to resterande verktøya ikkje er i bruk, men desse har altså ikkje vore brukte på ein slik måte at det har nedfelt seg i postjournalen for det aktuelle bispedømmet det aktuelle året. Tala på treff i postjournalane seier lite om graden av bruk knytt til det einskilde verktøy, men spørjeundersøkingane til kyrkjefagsjefane og prostane fyller ut biletet ved å konkretisere i kva grad dei ulike verktøya vert brukte av biskopen og dei som bistår biskopen i tilsynet.

Ved å plassere leiingsaktivitetane som tilsynsverktøya medierar inn i Mintzberg sin modell over ulike leiarroller, så vert det avdekka at tilsynet biskopane utøver representerer leiing innan alle viktige roller som ein leiar bør ha. Så er det svært varierende korleis den einskilde biskop, bispekontor og prostekollegium vektlegg dei ulike leiarrollene, men slik er det med alle som driv med leiing, hevdar Mintzberg. Det viktige er at den som har ei leiarrolle aldri kan ignorere ei av rollene heilt. I eit distribuert perspektiv på leiing, treng ikkje dette å tyde at biskopen sjølv, in persona, må verte aktiv i alle rollar, men tilsynet må vere det ved ein av sine aktørar, om tilsynet skal kunne reknast som leiing. Og skal leiinga føre til noko så må også praksisfellesskapet i kyrkjestabane og sokneråda vise leiarskap i sin del av leiingsinteraksjonen, slik Wenger poengterer.

På eit internt informasjonsnivå viser studien oss at det finst eit fungerande planarbeid i Den norske kyrkja som biskopane har eit aktivt forhold til gjennom godkjenning av planar. Det er også avdekka ein del proaktiv tilsynsaktivitet gjennom arrangering av kurs og informasjonsmøte i forkant av revidering av slike planar, men likevel i så lite omfang at det er grunn til å tru at det her er lite systematikk og eit stort uutnytta potensiale.

På eit internt personnivå, stadfestar studien at tilsynet, ikkje minst ved prostane, har eit langt større fokus på prestane enn på andre medarbeidarar i kyrkjelydane, anten dei er vigsla eller ikkje vigsla, lønna eller frivillige. Sjølv om biskopen ikkje har arbeidsgjeverfunksjonar overfor andre enn prestar, så er det ingen tvil om at biskopen gjennom tilsynet sitt kan bidra med omfattande leiingsaktivitet overfor alle som er engasjert i det lokale kyrkjelydsarbeidet. Her har studien avdekka eit stort uutnytta potensiale.

På eit internt handlingsnivå står ikkje minst bispevisitasen sentralt. Denne har vore rekna som sjølve bærebjelken i det biskoplege tilsynet gjennom hundrevis av år. Sjølv

om me skal vera klar over at all interaksjon mellom bispenivå og lokalnivå ikkje vert fanga opp av soknerådsreferat, så har den samla studien avdekkja ei såpass sviktande oppfølging av visitasane frå kyrkjelydane si side, at det kan vere grunn til spørje seg om bispevisitasen i praksis har gått frå å vere bærebjelke til å bli pyntelist. Bispevisitasen kan vera av stor verdi likevel, ikkje minst for å byggja opp den meir symbolske sida av biskopen sitt leiarskap. Men det kan tenkast at ein planmessig og systematisert tilsynspraksis må ha sitt tyngdepunkt i noko anna enn ein visitas kvart 8. år. Ein slik bærebjelke kunne til dømes vere om prostane i større grad byrja å lese innkallingar og referat frå sokneråda og dei kyrkjelege fellesråda, og i større grad nytta høvet til å kome med innspel på det dei her fanga opp.

Studien har også avdekkja at det, trass i usikre tal, og at me heller ikkje kan seie noko om kausaliteten, kan liggja eit potensiale i systematiske ordningar for tilbakemelding eit år etter visitas, og i at biskopen sender konkrete utfordringar til kyrkjelydane også i åra mellom visitasane.

Når det gjeld dei eksterne rollene til biskopen, så vil nokon kunne hevde at desse må hamne utanfor tilsynsrolla, i og med at tilsynet har eit internt sikte, og at biskopen ikkje har tilsyn med organ utanfor kyrkja. Men fordi kyrkjelydane ikkje lever sine eigne liv isolert frå omverda, er det ganske relevant for tilsynet å også fokusere på relasjonane kyrkjelydane står i og interessere seg for mellom anna samarbeidsavtalar som kyrkjelydane inngår med eksterne aktørar. Studien viser at på alle dei eksterne leiingsnivåa biskopane går inn i gjennom tilsynet med kyrkjelydane, så er relasjonen til offentlege organ i større fokus enn til dømes relasjonen til næringslivet. Det er også større aktivitet på kommunikasjon og møter enn på konkrete handlingar i form av forhandlingar. For ei kyrkje som gjennom nye relasjonar til staten langt på veg har reist frå offentleg sektor til ideell sektor, kan det her vera avdekkja eit uutnytta potensiale for tilsynet i ei ny tid.

Resultata frå studien tyder likevel på at Malcolm Grundy si utsegn om at kyrkjene i vesten må gjenoppdaga tilsynet, må modererast ein del med tanke på Den norske kyrkja. For sjølv om det kan sjå ut til at biskopane sin tilsynspraksis kan ha eit stort potensiale i å bli systematisert i ein meir samla plan, kan studien eg har gjennomført dokumentere aktivitet der tilsynsverktøy er i bruk som leiing i alle roller som ein leiar i følgje Mintzberg må handtere. Gjennom tilsynspraksisen tek altså biskopane ansvar ved å hjelpe til med å få det beste ut av kyrkjefolka på lokalplanet, så dei kan vite betre, ta betre avgjerder og handle betre. Det er dette leiing handlar om.

### *6.2 Trong for vidare studiar.*

Tilsynet vil kunne spele ei viktig rolle i ei framtidig kyrkjeordning for Den norske kyrkja. Men dagens tilsynspraksis treng å bli utvikla og systematisert. Dersom eit slikt utviklingsprosjekt kjem i gang, bør det følgjast tett av eit forskingsprosjekt som kan bidra til ein kunnskapsbasert praksis på området.

## **7 Konklusjon.**

I sum har studien vist oss eit bilete av eit mangfaldig utval av verktøy som biskopane

## Den biskoplege tilsynspraksisen

brukar i tilsynet med kyrkjelydane. Gjennom den bruken av verktøy som er dokumentert kan det konkluderast med at biskopane utøver fullverdig leiing gjennom å drive tilsyn, sjølv om det utnytta potensialet er tydeleg til stades i den praksisen som er kartlagt. Det utnytta potensialet ser framfor alt ut til å liggja i dei store individuelle forskjellane i prioritering hos aktørane som har del i interaksjonen rundt tilsynet. Slik sett kan det sjå ut til at forbedringspotensialet framfor alt ligg i å få til betre systematikk og betre interaksjon, til dømes gjennom ein samla plan for tilsynspraksisen.

---

## Litteratur

- Ahrén, P.-O. (2000). Den dubbla ansvarslinjen som kyrkorättsligt problem. I: J-O Aggedal, C-G Andrén, A J Evertsson: *Kyrka - universitet – skola*. - Lund : Teologiska institutionen, Univ.
- Askeland, H. (2012). Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring. I: E. Birkedal, H. Hegstad og T.S. Lannem (red.), *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKOforlaget: 137–152.
- Bispemøtet, 2012. *Visitasreglement for Den norske kirke*. Henta 13. april 2020 frå <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/lover-og-regler/visitasreglement-for-den-norske-kirke/>
- Bispemøtet, 2016. *Sak 8: Uttalelse – Kirkens tilsynstjeneste i lys av ny kirkeordning*. Henta 13. april 2020 frå <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/bispemotet/2017/dokumenter/protokoller/bispemotet-2016-web-enkelt sider.pdf>
- Brunvoll, Arve, 1970. *Vedkjenningskriftene åt Den norske kyrkja*. Bergen-Oslo: Lunde & Co's Forlag
- Det lutherske verdensforbundet, (2007). *Episcopal Ministry within the Apostolicity of the Church*. Henta 13. april 2020 frå [https://ecumenism.net/archive/docu/2007\\_lwf\\_lund\\_episcopal\\_ministry\\_apostolicity\\_church\\_en.pdf](https://ecumenism.net/archive/docu/2007_lwf_lund_episcopal_ministry_apostolicity_church_en.pdf)
- Dietrich, S. (2011). "Jeg tror på de hellige fellesskap." Teologiske refleksjoner rundt kirken som fellesskap I: S. Dietrich, T.S. Dokka og H. Hegstad: *Kirke nå. Den norske kirke som evangelisk-luthersk kirke* Trondheim: Tapir Akademisk
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 8 Vol. 13(4) sidene 423-451
- Grundy, M. (2011) *Leadership and oversight* London: Mowbray
- Gunnarson, K. (2009). *Prosten – prestenes leder. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for prester*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- (Masteroppgave i verdibasert ledelse)
- Hammerstrøm, S. C. M. og Røyneberg, E.E. (2018): Biskopens tilsynsmyndighet og forholdet til arbeidsgiveransvaret. *Tidsskrift for praktisk teologi 2 - 2018*
- Hegstad, H. (1999). *Kirke i forandring* Oslo: Luther Forlag
- Johannesen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2016). *Intruduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5 utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kirkeloven (kirkel.). Lov av 7. juni 1996 nr. 31 om Den norske kyrkja.
- Kirkenes verdensråd (1982). *BEM Dop, nattvard och ämbete. Sveriges kristna råds skriftserie nr. 20*. Henta 2. mai 2019 frå <https://www.skr.org/wp-content/uploads/2018/10/dop-nattvard-och-ambete.pdf>
- Kirkemøtet (2005). *KM 8/05 Kirkelige reformer*
- Kuutti, Kari 1999 Activity theory, transformation of work, and information systems design
- I: Engestrøm, Y., Miettinen, R. og Punamä, R: *Perspectives on activity theory*, Cambridge University Press 1999 s. 360-373
- Mintzberg, H. (1975) Å jobbe som leder. Myter og Fakta. I: Ø. L. Martinsen (red): *Perspektiver på Ledelse* (3. utg. 2009) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Mintzberg, H. (2009, 2011) *Managing*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ottesen, E. og Møller, J. (2006). Distribuert ledelse som begrep og forskningsperspektiv. I: K. Sivesind, Langfeldt, G. og Skedsmo, G. (red.). *Utdanningsledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Porvoo-erklæringen (1994). Henta 2. mai 2019 frå: <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/mellomkirkelig-rad/okumenikk-og-kirkesarbeid/internasjonale-okumeniske-organisasjoner/porvoo-avtalen/>
- Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Sirris, S. (2015) Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*. Henta 27. november 2017 frå <http://silt-journal.com/wp-content/uploads/2015/11/Artikkel-7-SJLT-2015-S-Sirris-c.pdf>
- Sirris, S. (2018) Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? Forventninger til prosters kompetanse i ledelsen av preste-tjenesten. *Teologisk tidsskrift 01 / 2018 (Volum 7)* Henta 2. mai 2019 frå [https://www.idunn.no/tt/2018/01/generalistledelse\\_fremfor\\_fagledelse\\_i\\_den\\_norske\\_kirke](https://www.idunn.no/tt/2018/01/generalistledelse_fremfor_fagledelse_i_den_norske_kirke)
- Skjeggedal, O. (2018) *Verktøy I: Store norske leksikon* Henta 2. mai 2019 frå <https://snl.no/verkt%C3%B8y>
- Skjevesland, O. (1993). *Huset av levende steiner* Oslo: Verbum
- Sommerfeldt, A. (2013) *Hvorfor trenger vi biskoper?* Henta 2. mai 2019 frå <https://kirken.no/globalassets/bispedommer/borg/dokumenter/biskopen/foredrag/hvorfor-tenger-kirken-biskoper--seminar-teologisk-nemnd-24-10-2013.pdf>
- Spillane, J.P. (2004) Educational Leadership I: *Educational Evaluation and Policy Analysis; Washington Vol. 26*, Iss. 2, 2004 s. 169-172
- Stifoss-Hanssen, H., Angell O.H., Askeland, H., Schmidt, U., Urstad, S. Kinserdal, F. (2013). *Ny organisering av preste-tjenesten («prostereformen»)*. *Evaluering*. Diakonhjemmet Rapport 2013/2. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, KIFO.
- Tjenesteordning for biskoper. Forskrift av 11. april 2006 nr. 1812 *Tjenesteordning for biskoper*
- Tjenesteordning for prester. Forskrift av 11. april 2006 nr. 1815 *Tjenesteordning for prester*
- Tjørhom, O. (1999) *Kirken - troens mor* Oslo: Verbum.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wertsch, J. V. 1991 *Voices of the Mind. A Sociocultural Approach to Mediated Action*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press
- Aarflot, A. (1988) *Let the Church Be the Church: The Voice and Mission of the People of God*. Augsburg: Fortress Pub