

## KAPITTEL 10

# Kirkevergens lederrolle

*Harald Askeland*

VID vitenskapelige høgscole

*Mildrid Fiske*

VID vitenskapelige høgscole

*Åslaug Styve Mjånes*

VID vitenskapelige høgscole

**Abstract:** A central and specific aspect of the Church of Norway is its legally grounded democratic structure of autonomous local congregations. This local congregational organization complements the traditional synodal and/or episcopal structures of other churches. The institution of the church warden, dating back to medieval times, has been transformed into a general managerial position on behalf of the joint parish councils in each municipality. The chapter traces the roots of this position and reviews two decades of research on church wardens' conception of managerial leadership roles. This review show that church wardens have a clear managerial identity and balance differing demands on managerial work. They are also key agents in communicating and interacting with their local communities and municipal authorities, securing legitimacy and resources.

**Keywords:** church warden, identity, institutional, management, roles

## Introduksjon

Den norske kirke må kontinuerlig gjennomtenke hvordan den realiserer sitt oppdrag, sine verdier og sitt formål som selvstendig folkekirke. Denne type spørsmål er naturlig å stille ut fra den reform- og nyorganiseringsperiode kirken er i, med avvikling av statskirken og etablering av nye legale rammer for tros- og livssynsvirksomhet. Slike spørsmål stilles i

Sitering av denne artikkelen: Askeland, H., Fiske, M. & Mjånes, Å. S. (2021). Kirkevergens lederrolle. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 10, s. 223–241). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch10>  
Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

ikke bare i Den norske kirke, men også i øvrige kirkesamfunn (Askeland, 2016; Frank, 2006; Jenssen, 2018; Sirris, 2016). I dette kapitlet vil vi rette oppmerksomheten mot kirkevergens posisjon i et historisk og samtidig perspektiv. Kunnskap om de aktuelle lederroller i kirken er et viktig grunnlag for kontinuerlig utviklingsarbeid og for de tiltak som sikrer kompetanse for ledere.

Utgangspunktet for å forstå og tilordne lederansvar ligger i kirkens oppdrag, da særlig kirken som folkekirke. En slik forståelse fordrer ledelse som både håndterer ledelsesfaglige, kirkefaglige og ordningsmessige anliggender. Samtidig må ledelse sees som en kompleks og kontekstuell praksis som er innrammet av samfunnsmessige krav og reguleringer. En slik ledelsesforståelse må særlig forankres i det oppdrag og de verdier folkekirken søker å realisere.

I snart 25 år har kirkevergestillingen vært lovfestet som daglig leder i den lokale kirke på kommunenivå, mens kirkevergenes århundrelange rolle som lokale kirkeledere har vært lite undersøkt. Dette kapitlet reiser følgende spørsmål: *Hvordan har kirkevergerollen utviklet seg og hvordan profilerer kirkeverger seg som lokale kirkeledere?*

Kapitlet bygger på datamateriale og videreutvikler innsikter og konklusjoner fra et forskningsprosjekt ved VID vitenskapelige høyskole: Ledelse og lederroller i praksis (LIP).<sup>1</sup> Siden 2006 har prosjektet undersøkt ledelse som praksis, og siden 2008 har en rekke mastergradsoppgaver om kirkelig ledelse kommet ut av prosjektet. Konkret bygger dette kapitlet på en stor spørreskjemaundersøkelse i 2016, som ble gjort blant proster og kirkeverger i Den norske kirke, samt en noe mindre intervjuundersøkelse (Fiske, 2017; Mjånes, 2017).<sup>2</sup> I analysen anvender vi en ledelsesmodell som søker å integrere kompleksiteten i lederes rolle, ivaretatt gjennom ulike lederrolleprofiler.

Vi presenterer først kapitlets metodiske forankring i ledelsesfaget, før vi ser nærmere på hvordan problemstillingen henger sammen med folkekirkens kontekst og organisering. Deretter gir vi et riss av den historiske og kirkelige bakgrunn for funksjonen og posisjonen som kirkeverge, og

1 Deler av datamateriale fra samme undersøkelse er også omtalt i kapittel 9 (Sirris & Askeland), om lederroller og identitet.

2 Se nevnte arbeider for en nærmere gjennomgang av metodisk tilnærming og en bredere analyse.

bruker dette som bakgrunn for å belyse hvordan og i hvilken grad kirkevergene fremstår med en bevisst institusjonell kirkelederprofil.

## En integrert ledelsesmodell

Ledelsesfaget er mangfoldig og med ulike tradisjoner. Sentrale begreper som tidlig ble brukt i internasjonal ledelseslitteratur var *administration* og *management*, mens det fra 1980-tallet av ble stadig mer bruk av begrepet *leadership*. Fra 1990-tallet har også offentlig virksomhet blitt preget av vekt på bedre organisering, vekt på ledelse og tydelighet i styringsrollen, som tidligere nevnt i kapitlene 4 og 6. Disse reformene omtales som New Public Management (NPM) (Hood, 1991). I kirkelig sammenheng falt behovet for å utvikle lederfunksjoner og ivareta arbeidsgiver- og personalansvar sammen med et nytt vokabular og nye forventninger til å utøve ledelse. Med lederskapsbegrepet kom ideen om visjon, verdier og utvikling for alvor inn i ledelsesdebatten. Den eller de som drev med strategisk og meningsdannende lederskap ble i økende grad tenkt frikoblet fra administrative oppgaver og ansvar.

Grepet i dette kapitlet er å anvende en modell som kombinerer to sentrale dimensjoner: oppgaveorientering versus relasjonsorientering, samt intern versus ekstern orientering (jf. også drøfting i kapitlene 8 og 9). Begrepsmessig anvendes begrepet lederrolle, forstått som summen av de forventninger som knytter seg til lederes posisjon og stilling i organisasjoner (Askeland, 1998). Modellen bygger på to sentrale dimensjoner, henholdsvis oppgave- versus relasjonsorientering samt intern versus ekstern orientering, og skiller dermed analytisk mellom ulike rolleprofiler (jf. tabell 1). Modellen er anvendt i analyser av lokalsamfunnsbaserte organisasjoner innen sivilsamfunnet (Botvar & Schmidt, 2010; Schmid, 2013), samt av prosters og kirkevergers lederrolle i Den norske kirkes menigheter (Askeland, 2015; Fiske, 2017; Mjånes, 2017; Myrvang, 2020).

Teoretisk representerer dette en videre utvikling av anvendt modell fra tidligere studier av kirkelige lederroller, se også kapittel 9 (Askeland, 1998; Hauken, 2007; Skårberg, 2007; Krogh, 2010). Disse tidligere studier anvendte en modell med en noe annen firedelt lederrolleprofil: *produsent*, *administrator*, *entreprenør* og *integrator* (Strand, 2007). Mens ekstern

versus intern orientering er like, representerer orientering mot stabilitet versus endring en noe annen vinkling.

Argumenter for utvikling av en integrert ledelsesmodell har vært knyttet til to viktige aspekter. Harald Askeland (2016) hevder at tidligere studier ikke i tilstrekkelig grad fanget opp religiøst funderte organisasjoner, da de var basert på anvendelse av mer generelle modeller.

I motsetning til næringslivsorganisasjoners effektivitetsforventning der konkurrenter og kunder var sentrale aktører i konteksten, møter religiøst funderte organisasjoner like gjerne krav med hensyn til legitimitet, identitet og verdier i relasjon til aktører i det omkringliggende samfunn. Dermed er rolleprofilen *produsent* erstattet med *mellommann*, og rolleprofilen *dirigent* har overtatt for *administrator* (men med betydelige likheter). I tillegg har spørsmålet om verdier og identitet vært mindre vektlagt i tradisjonell ledelsesforskning, men har vært artikulert i klassiske bidrag (Barnard, 1938; Selznick, 1957) og blitt tilrettelagt for kirkelig ledelse (Carroll, 2011). Forventningene knytter seg til det oppdrag og formål organisasjonen har i samfunnskonteksten, både i forhold til medlemmer og med hensyn til samarbeidende interesser. Slik ble rolleprofilen *institusjonell leder* lagt til i modellen. Sentrale dimensjoner ved lederskap inkluderer helhet, mening og verdifokus (jf. tabell 1).<sup>3</sup> Den *institusjonelle* dimensjonen ved ledelse innebærer to viktige sider: For det første et overordnet ansvar for at tjenester og oppgaver bidrar til resultatet for organisasjonen (enheten), samtidig som ulike aktiviteter holdes sammen i et koordinert og fungerende hele. For det andre utøver den institusjonelle siden *institutional leadership*, slik det er blitt formulert av organisasjonsforskerne Barnard (1938) og Selznick (1957). For ledere innebærer dette å bidra til ledelse av meningsdanning, til artikulering av formål og det å fremme verdier generelt og institusjonens kristne verditradisjon spesielt. En første måte å ringe inn den sentrale lederutfordring på for verdibevisst ledelse i folkekirken vil kunne ligge i å reformulere et utsagn om institusjonelt lederskap: «A special concern for the preservation of the Christian identity of the congregation in constantly changing circumstances»

---

3 Modellens teoretiske fundament er presentert i kapittel 8 i denne boken, «Lederskapets kirkelighet» (Askeland), og blir derfor kun presentert i tabellform her.

(reformulert etter Carroll, 1991, s. 97). Denne basale oppgave knyttes så sammen med teorier om institusjonelt lederskap (Selznick, 1957).

I tillegg til den sentrale profilen som *institusjonell leder*, inkorporerer altså modellen fire ulike profiler for ivaretagelsen av ledelse eller konkrete lederroller: *dirigent*, *integrator*, *tjenesteutvikler* og *mellommann*. Viktige funksjoner innebærer å klargjøre organisasjonens oppdrag og mål, virkeliggjøre dette formål i organisasjonens liv og virksomhet, samt å bidra til at organisasjonen og dens medlemmer formulerer og fastholder grunnleggende verdier i møte med omgivelsene. Hovedinnholdet for hver enkelt rolleprofil fremgår av tabell 1 (jf. tabell 1 i kapittel 8 for det empiriske grunnlaget for rolleprofilene).

**Tabell 1.** Sammenfatning av rolleprofilene i kirkelig lederskap

<b>Institusjonell (kirke)leder</b>			
Helhetlig ansvar for fungering og resultat for organisasjon og enheter. Bidra til artikulering av identitet og oppdrag. Bidra til utvikling av strategi og en helhetlig tilnærming til menighetsbygging og utvikling.			
<b>Intern - oppgave</b>	<b>Intern - relasjon</b>	<b>Ekstern - oppgave</b>	<b>Ekstern - relasjon</b>
Dirigent	Integrator	Tjenesteutvikler	Mellommann
- Fasilitering av arbeidsprosesser	- Støtte, inspirere og veilede medarbeidere	Strategisk utvikling eller tilpasning av tjenester og tiltak relatert til forståelse av forholdet mellom oppdrag og kontekst	- Samarbeid mellom ulike enheter
- Ressursfordeling	- Utruste individer og team til jobbutførelse		- Bygge relasjoner til lokalsamfunnet
- Organisering av tjenester og rammer for menighetens og ulike medarbeideres tjeneste			- Regulere og forhandle relasjoner til andre organisasjoner

## Folkekirken som ledelseskontekst

Kapitlets forskningsspørsmål dreier seg om hvordan kirkevergens lederrolle har utviklet seg, samt hvordan kirkevergene profilerer seg som lokale kirkeledere. Både dette og vårt tilhørende datagrunnlag er relatert til endring i folkekirkens kontekst og organisering. Når Den norske kirke omtales som folkekirke, har dette ofte noen sentrale kjennetegn: Folkekirken er en kirke hvor dåpen er grunnlag for medlemskap og stemmerett, og omfatter oftest det store flertall av folket. Som en følge av dette er den landsdekkende, med en territoriell inndeling og organisering.

Den lokale menighet, med lokalsamfunnet som stedlig forankring (Tønnessen, 2014, s. 10), er et sentralt kjennetegn ved folkekirkeforståelsen. Status som statskirke opphørte i 2012 og Den norske kirke ble etablert som et nasjonalt rettssubjekt fra 2017, mens de lokale sokn har vært rettssubjekter siden 1997. Denne selvstendigjøringen har ledet til et fornyet arbeid med nyorganisering, med en mindre omfattende trossamfunnslov fra 2020 som rettslig fundament.<sup>4</sup> Samtidig synes det å være en klar forutsetning, både politisk og kirkelig, at folkekirken har demokratiske kjennetegn og at dens tjenester er gratis og allment tilgjengelig. Gjennom Kirkemøtets dokument og Den norske kirkes identitet og oppdrag påpekes det at kirken ikke er identisk med folkefellesskapet, men utgjør et særegent fellesskap i dåp og tro. Slik kobles folkekirkebegrepet til forståelsen av å være et trossamfunn, der denne identiteten gis uttrykk som en «bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke» (Kirkemøtet, 2004). Disse endringene i institusjonelle rammer, utgjør konteksten for forskningsprosjektet som artikkelen henter data fra.

I tillegg til en slik tilrettelegging av identitet og oppdrag, har kirken gjennom den nye trossamfunnsloven (2020) § 10 fått klare normative forventninger om at formålet er fortsatt å være en landsdekkende og demokratisk folkekirke. Selv med oppløsningen av statskirken, er Den norske kirke lovhjemlet og med en politisk forventning om tilstedeværelse over hele landet og med en demokratisk forankring og dels til en kontinuerlig prosess med fornying og utvikling av organisasjon og tjenester. Mens trossamfunnsloven § 1 (faneparagrafen) kun angir at formålet er å understøtte trossamfunn, gis det fremdeles tydeligere normative forventninger til Den norske kirke som folkekirke.

## Kirkevergens kirkehistoriske bakgrunn

Kirkevergens funksjon som forvalter av viktige deler av kirkens midler og formue har røtter tilbake til middelalderen. Historisk var det en tett kobling til forvaltning av ressurser og av kirkebyggene. Da kirkelige

---

4 For en grundigere gjennomgang av denne prosessen, se kapittel 3 om drivkrefter i kirkens utvikling (Sirris, Askeland & Grimstad). Trossamfunnsloven som vil ramme inn fremtidig kirkeordning ble vedtatt i 2020 og trådte i kraft 1. januar 2021.

inntekter ble overført fra biskopene til lokale menigheter ved kirkeeiere, ble lokal kirkeformue delt i to. Prestebordsgodset (*mensa*) bidro til underhold av prestetjenesten, mens kirkeformuen og gods (*fabrica*) var forbeholdt kirkebygg og vedlikehold (Alsvik, 1995).<sup>5</sup> Fra 1100-tallet inngikk kirkevergene i den lokale forvaltning som utviklet seg i byene. Funksjonen ble ordnet som ombud, og kirkevergen ble utpekt blant menn med høy sosial status. Oppdraget ble opprinnelig utøvet med et biskoppelig mandat ut fra kanonisk rett. Med de endringer i kirkestyret som fulgte etter reformasjonen, fikk kirkevergene et kongelig lovfestet mandat. Da kirkens medlemmer i soknet fikk egne folkevalgte organer gjennom formannskap og soknestyre fra 1837, opererte kirkevergene med et lokalsamfunnsmandat fra soknets valgte organer. Denne linjen ble videreført i 1997, da kirkevergestillingen ble daglig leder for kirkelig fellestråd, som representerer soknet på kommunenivå. Forvaltningen av ressurser og bygg har vært en vedvarende kjerne i kirkevergens ansvar og oppgaver.

Samtidig har funksjonen også inkludert tydeligere kirkelige oppgaver. Ved etableringen av «medhjelperinstitusjonen» i 1643, lovfestet i 1687, skulle kirkevergene bistå soknepresten i utøvelsen et åndelig og moralsk tilsyn med kirkens medlemmer (Alsvik, 1995, s. 51). I Christian V lov (2. bok, kap 9) fremgår følgende oppgaver for kirkevergene:

- § 3: Samles når presten ønsker, gi ham råd i alle spørsmål vedrørende hans ansvarsområde, ved behov bistå og hjelpe ham samt at de skal gi akt på alt som kan hjelpe den tvilrådige og som kan tjene guds ære og hands menighets oppbyggelse

Samtidig hadde kirkevergene på landet et lovfestet ansvar for å bidra til utdeling av midler til trengende. Funksjonen ble slik stående mellom lokalsamfunn og kirkelig øvrighet, med mandat som statlig tjenestemann, men denne sammenkoblede funksjonen opphørte med det store kirkesalget fra 1660-årene. Mange steder opphørte kirkevergefunksjonen etter 1720, men den fortsatte imidlertid i byene, der soknet selv eide kirken eller der ny kirkeeier valgte å tilsette kirkeverge for å føre tilsyn med kirken. Flere har pekt på at kirkevergefunksjonen på mange måter fremstod

5 For en grundigere historisk gjennomgang, se Alsvik (1995).

som representant for soknets kirkemedlemmer i møte med offentlig og kirkelig øvrighet, og slik på flere måter representerte forløpere for lokal-demokratiske organer (Bjerkås, 2017; Kümin, 2004).

Utover på 1800-tallet, og særlig etter formannskapslovene av 1837, ble kirkevergen oppnevnt av kommunale organer. Dette hang sammen med at de nye kommunene bygde på prestegjeldene og tilhørende sokn, med formannskap og soknestyre. Disse organene overtok skatteretten for vedlikehold av soknekirkene og kirkegårdene som i lov ble lagt til soknene i 1818. En ekspansjon i kirkevergenes oppgaver kom i hovedsak i byene utover 1800-tallet, og ytterligere etter kirkeloven av 1897. Særlig kom ansvaret for kirkegårdene til å bety en utvidelse av både økonomisk og personalmessig ansvar. Da ansvaret for å finansiere oppgaver med kirkebygg og kirkegårder ble lagt til kommunene, kom utviklingen av stillingen i høy grad til å følge utviklingen av kommuneorganisasjonen som politisk og organisatorisk størrelse. Når ekspansjonen kom i byene hang det sammen med omfanget av oppgavene. Man trengte rett og slett noen som holdt dette sammen og koordinerte på tvers av kommunens sokn med hensyn til kirker og kirkegårder. Rollen som representant for lokalsamfunnet ble også endret, med etableringen av Kirkens tilsyn<sup>6</sup> som innstilte på oppnevning av kirkeverge samt innstilte forslag for kommunestyret angående budsjett og behov for nybygg.

Som valgte ombud, og etter hvert med større og mindre stillinger, var ansvar og oppgaver konkret knyttet til kirkens materielle struktur. Den indirekte innflytelsen må likevel ha vært til stede, da kirkebygget og kirkegårdene representerte de «arenaer» der folkekirkens liv, virksomhet og ritualer skjedde. Vedtaket om oppretting av menighetsråd i 1920 etablerte et lokalt kirkelig selvstyre, en kirkelig variant av det kommunale selvstyret, men med begrenset mandat. I tillegg til å fremme det kristelige liv i menigheten, overtok rådet kirketilsynets oppgaver av økonomisk og administrativ art. For å ivareta koordineringen overfor kommunen åpnet loven for etablering av kirkelig fellesråd, der kirker og kirkegårder ble

---

6 Kirkens tilsyn ble valgt i soknet, men hadde oppgaver som var parallelle med de senere kirkelige fellesråd. De kan dermed primært sees som forløpere for menighetsrådene, men også for ordningen med å etablere kirkelig fellesråd der det var flere kirker i kommunen, eller der flere sokn eide kirke sammen.

underlagt et felles tilsyn. Oppfølgingen av bygg og økonomi, samt menighetsrådenes og fellesrådets behov for saksbehandling, førte til utbygging av kirkevergestillinger som sekretariat for rådene og bindeledd mellom kirke og kommune. Samtidig var kirkevergene tilsatt av kommunen, og den kommunale forvaltningsutvikling medførte at kirkevergene opererte på delegasjon fra rådmannen mens de i utøvelsen av sine oppgaver var underlagt menighetsråd og fellesråd (Raustøl, 1993). Utviklingen medførte at stillingene i økende grad fikk tillagt økonomisk og personalmessig ansvar, særlig knyttet til kirke og kirkegård, men også for øvrige stillinger i menighetene. I forkant av kirkeloven, som ble vedtatt i 1996, var det etablert fellesråd og kirkevergestilling i noe over 200 kommuner.

Posisjonen i skjæringspunktet mellom kirke og kommune ble igjen endret i 1997, da kirkevergen gikk fra å være en kommunal til en kirkelig stilling. Lovfestingen av fellesrådets ansvar og pålegget om å ha en *daglig leder* for å ivareta oppgaver og funksjoner i det daglige, tydeliggjorde stillingens kirkelige forankring og ansvar. Samtidig innebar dette grepet en klar endring og utvidelse av det tradisjonelle ansvaret.

Fra 1970-tallet begynte soknet og menighetene å få stadig større staber, dels gjennom administrative og praktiske stillinger og dels gjennom en gradvis vekst i stillinger som kantor, kateket og diakon samt en rekke andre menighetsrelaterte stillinger. Forventningene frem mot midten av 1980-tallet var at det hovedsakelig kun trengtes administrativ hjelp for menighetsrådene og til avlastning for sokneprestene. Det man så for seg var en kombinasjonsordning der menighetssekretærene og sokneprestene kunne ivareta disse behovene.<sup>7</sup> Da kirkelovutvalget under ledelse av biskop Georg Hille la frem sin innstilling i 1989 (NOU 1989: 7), ble tidligere og nytt ansvarsområde lagt sammen: sekretariat, budsjett og arbeidsgiveransvar, men man brukte i hovedsak betegnelsen «overordnet administrativt ansvar» (administrative lederoppgaver). Som et ledd i forslaget om etablering av denne stillingen foreslo utvalget et krav om toårig utdanning med hovedvekt på økonomisk/administrative fag og

---

7 Ikke minst var menighetsseminarene et utdanningstilbud som reflekterte en slik tenkning, og tilsvarende var sokneprestkursene som ble etablert på 1980-tallet en første lederutdanning for denne gruppen.

kristendomskunnskap (NOU 1989: 7, s. 163).<sup>8</sup> Dette ble også begrunnet med ekspansjon i oppgaver, men særlig viktig var overføringen av arbeidsgiveransvaret til soknet (ved MR og FR). Samtidig la utvalget avgjørende vekt på soknets stilling og menighetsrådet som det sentrale lokale kirkelige styringsorgan. Derfor foreslo utvalget at stillingen som kirkeverge skulle etableres på soknenivå, og at den skulle ivareta lederfunksjonen. Den omfattende høringsrunden la denne løsningen død, da kun få instanser ønsket å legge et så omfattende ansvar til soknet. Departementets lovforslag, og Stortingets vedtak, fulgte derfor opp en klar tilbakemelding fra både kirkelige organer og også fra kommunene ved å lovfeste fellesråd og stilling som daglig leder (kirkeverge) på kommunenivå.

Gjennomgangen av den historiske bakgrunn viser noen sentrale trekk ved kirkevergen som ombud og stilling. Den vokste frem ut fra et kirkelig behov for forvaltning av økonomiske og materielle ressurser, samt et behov for et overordnet ansvar for de som utøvet arbeidet med kirker og kirkegårder. Den kirkelige forankring har vært permanent, men skiftende under det som til enhver tid har vært naturlig kirkelig myndighet. Rollen har hatt sin primære forankring i lokalsamfunnet, dels som representant for og dels overfor soknets innbyggere. Da soknet ble selvstendiggjort gjennom kirkeloven av 1996, skjedde en redefinering og utvidelse av ansvarsfeltet mot en tydelig lederstilling. Med sine nye ansvarsområder trengte soknets organer et sekretariat og en daglig leder som var ansatt av og sto ansvarlig overfor kirkelig fellesråd. Slik skulle stillingen også ivareta koordinering mellom soknene og i forhold til kommunen. Denne omdreiningen i rollens forankring og ansvarsområde, men fremdeles i skjæringspunktet mellom kirkelige og lokalsamfunnsorganer, aktualiserer interessen for hvordan kirkevergestillingene blir profilert og hvilken lederidentitet som utvikles.

---

8 Med utgangspunkt i dette forslaget, ble det opprettet et toårig kirkevergestudium ved Høgskulen i Volda i 1995 og en tilsvarende utdanning i kirkelig administrasjon ved Diakonhjemmet høyskole i 1996.

## Presentasjon og drøfting av sentrale funn

I det følgende presenterer vi funnene fra tidligere studier av kirkevergens lederrolle, fra lovfesting i 1997 og frem til overgangen til ny kirkeordning i 2017.

En studie fra den første perioden etter ny kirkelov i 1997 (Askeland, 1998), bygde på en nærliggende men ikke identisk ledermodell. Følgende roller ble anvendt: *produsent*, *administrator*, *entreprenør* og *integrator*.<sup>9</sup> Funn fra studien viste at kirkeverger vektla *integratorrollen* som viktigst av alle lederkategoriene, *entreprenørrollen* var den neste mens *produsentrollen* ble vektlagt på tredje plass. Når det gjaldt omfang av tidsbruk til de samme rollene, ble noe av tendensen videreført. Mange kirkeverger oppga at de også brukte svært mye tid på *integratorrollen*, og fremsto også som den kategorien ledere som brukte mest tid på *produsent-* og *administratorrollen*. Særlig sokneprestene oppga å bruke lite tid på disse rollene. En slik profil indikerer at kirkevergenes stilling var forankret i en forståelse av at lederrollen ivaretas i og overfor den lokale kirke som organisasjon. Kirkevergene profilerte seg på stabilitetsorientering, både internt og eksternt.

I 1997 ble det antatt at *entreprenørrollen* var lavt prioritert grunnet en betydelig administrativ belastning med etablering av styringsstrukturer og prosedyrer i forbindelse med overtakelse av arbeidsgiveransvar fra kommunene. Trosopplæringsreformen fra 2004, med en klar lokal forankring av ansvar og ressurstildeling, synes å ha vært medvirkende årsak til at kirkevergene over tid utviklet sin lederrolleprofil mer i retning av utadrettet menighetsvirksomhet, noe som dermed styrket *entreprenørrollen*.

To tiår senere ble det rapportert om klare endringer (Mjånes, 2017). For det første profilerte proster og kirkeverger egen lederrolle nokså likt, med hensyn til både forventninger og reell angitt tidsbruk, for rollene som *institusjonell leder*, *dirigent* og *integrator*. Ut fra tidligere studier er det grunn til å anta at disse funksjonene representerer det ledere brukte

---

9 Sammenheng og overgang mellom Strands modell (Strand, 2007) og den integrerte modellen vi anvender her (Askeland, 2016), er omtalt i kapittel 9.

mesteparten av sin tid på, noe som innebærer antakelse om at kirkelige ledere utøver en ledelsespraksis som er nokså lik i det daglige. I praksis innebærer en slik rolleprofilering at proster og kirkeverger anvender mye av tid til organisering og koordinering knyttet til daglig drift av kirkelig virksomhet, og at de i stor grad vektlegger relasjoner og samhandling med medarbeidere. Sett over tid innebærer dette en markert endring fra 1997, der kirkeverger skilte seg ut ved en større vekt på *produsent-* og *administratorrollen*. De mest markerte forskjellene i materialet finner vi i rollene som *tjenesteutviklere* og *mellommenn*, der kirkevergene signaliserte en markert endring i rollen som *tjenesteutvikler*, mens de scoret betydelig lavere på anvendt tid til *entreprenørrollen* i 1997. Rollen som *mellommann* er ny i forhold til tidligere studier, men enkeltfunn i tidligere studier støtter opp om den tendensen som ses i analysen av årets datamateriale. Fra Lederrolleundersøkelsen i 1997 vet vi at kirkevergene oppga et hyppig kontaktmønster både mot prestetjenesten og rådsleder samt til kommunale organer og samarbeidspartnere. Dette kan leses som en indikasjon på at nettverk, og ikke minst ressursakkvisisjon, var sentrale aspekter ved rollen også den gang.

**Tabell 2.** Prosters og kirkevergers samlede profilering av lederroller, basert på forventning fra overordnede og tidsbruk på rollene på en skala fra 1-5, der 1 er lavest og 5 høyest forventning og tidsbruk (Mjånes, 2017, s. 46-51)

Forventninger fra overordnet organ					
	Inst. leder	Tjenesteutvikler	Dirigent	Integrator	Mellommann
Kirkeverge	4,0	3,9	4,3	4,3	4,1
Prost	4,1	3,5	4,0	4,3	3,6
Rapportert tidsbruk					
	Inst. leder	Tjenesteutvikler	Dirigent	Integrator	Mellommann
Kirkeverge	3,6	3,7	4,0	4,1	3,7
Prost	3,5	3,3	3,8	4,2	3,2

Samtidig viser analysen at kirkevergene skilte seg noe fra proster i profilen som *institusjonell leder*. De opplevde tydeligere forventninger til det å prioritere virksomhetens samlede resultater, mens prostene i større grad opplever forventninger om å bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden. Også for rollen som *tjenesteutvikler* opplever kirkevergene tydeligere forventninger om tilpasse virksomheten til

endrede rammer og det å skape forståelse for organisasjonens virke med sikte på å sikre ressursgrunnlaget. Dette reflekterer denne gruppens sentrale funksjon på vegne av lokalkirken i relasjon til kommunene som tilskuddsyter. Kirkevergene forventes å skape forståelse utad for virksomhetens behov samt å bidra til informasjon om organisasjonen i møte med eksterne aktører. Når det kommer til tidsbruk oppgir de forskjell på flere av rolleprofilene som svarer til forventningene. Også her er det slik at kirkeverger oppgir å bruke mer tid på utvikling av virksomheten samt på relasjonsbygging til lokalsamfunnsaktører. Selv om studien neppe avdekker forskjeller i generell tidsbruk, angir dette en opplevd prioritering av og medgått tid.

Studiene til Mjånes og Fiske viser at kirkevergene i stor grad opplever å ha legitimitet som lokale kirkeledere. Det har også skjedd en utvikling der kirkeverger forventes å bidra til en helhetlig tilnærming som knyttes til institusjonelt lederskap, blant annet med vekt på styring av det utviklingsorienterte arbeidet. Slik dokumenterer Mjånes sin studie også en videreutvikling av entreprenørskap innen rolleprofilen *tjenesteutvikler*. Selv med viktige funn knyttet til likedanning mellom lederrollene til kirkeverge og prost, finner hun at kirkeverger møtes av tydelige forventninger om å være *dirigent*.

Mjånes finner også at kirkevergene oppgir å ha en rimelig balanse mellom ansvar og myndighet, der de i stor grad opplever å være delegert ansvar og gitt et handlingsrom for å utøve jobben som daglig leder. Ut fra materialet peker hun på at det kan se ut som om kirkevergene styrker sin legitimitet som kirkelige ledere.

Fiske (2017) reiser spørsmålet om på hvilken måte kirkevergens lederrolle har utviklet seg i Den norske kirke gjennom de siste tjue årene. Studien, som omfatter kirkeverger med lang stillingserfaring, finner at kirkevergene er opptatt av sin rolle som kirkelige ledere i den lokale kirken. Som ledere identifiserer og beskriver de seg som bidragsytere og pådrivere til at menighetslivet skal utvikle og fornye seg. Studien konkluderte med at kirkevergene er viktige ledere i den lokale kirken. Som ledere gir de uttrykk for et stort engasjement for kirken og dens oppdrag, og mener selv å bidra til at kirkens verdier og visjoner får blomstre i menighetene.

Hva er så viktige elementer i måten kirkevergene forstår sin lederrolle? Informantene i undersøkelsen var opptatte av at de var kirkelige ledere som hadde et helhetlig ansvar i å være aktører i å bygge menigheter i Den norske kirke. For noen av informantene var dette årsaken til at de har valgt å arbeide i kirken. Datamaterialet viser at kirkevergene ønsket å finne gode løsninger på det daglige arbeidet i menighetene, samt at de ansatte skulle ha meningsfulle arbeidsdager slik at de var i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver på beste måte.

I materialet oppviser de også en refleksjon over at disse mer overordnede sidene ses i sammenheng med andre sider ved lederjobben, slik et typisk utsagn viser: «Ledelsen handler da [...] på en måte [om] å gi retning om hvor en skal. Og så er administrasjon å følge opp i praksis ved å gå ved siden av – gå sammen med» (Fiske, 2017, s. 44). I ett og samme sitat pekes det dermed på både retning, administrativ oppfølging og relasjonelle aspekter ved ledelse. Det er grunnlag for å si at informantene i denne undersøkelsen hadde en gjennomgående nøktern og integrert forståelse av lederjobben.

Et viktig funn i studien handlet om utvikling av rollen i relasjon til øvrige ledende roller. Samhandling med ansatte, fellesrådet, menighetsrådet og prostene ble opplevd som preget av god interaksjon. Arbeidsgiverrollen i rådslinjen har utviklet seg til å bli et godt etablert forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstakerne. Kirkevergene opplevde at deres rolle har oppnådd tillit, og ansatte er trygge på hvem som er sin nærmeste overordnede. Samtidig skiller ansatte mellom funksjoner, og var svært bevisste på at forrettende prest var leder i forbindelse med kirkelige handlinger. Forutsigbare arbeidsvilkår bidrar til gode samhandling og godt arbeidsmiljø.

Særlig ble forholdet mellom kirkevergerollen og rådene beskrevet som godt. Datamaterialet i studien viste at det var god samhandling mellom rådene i kommunen. Hensikten med å etablere et fellesråd med en daglig leder for virksomheten var å utføre oppgaver på vegne av menighetene. Informantene gav uttrykk for at det var etablert et tillitsforhold, hvor det er en gjensidig oppfatning av at kjernen i all virksomhet handler om å bygge menigheter. I denne sammenheng kan en si at kirkevergerollen har bidratt med en institusjonell ledelse, hvor ulike behov i organisasjonen er ivaretatt i samhandling med rådene.

Også når det gjaldt samhandlingen med prestelinjen ble det gitt uttrykk for at den fungerer godt på menighetsnivå, noe som tyder på at ansatte i rådslinjen og prestetjenesten samarbeider bevisst ut fra egne roller og hvert sitt selvstendige ansvar. Samtidig var det slik at forholdet mellom prostetjenesten og kirkevergerollen fungerte forskjellig. Noen steder var det gode møteplasser hvor en samarbeidet og avklarte ulike forhold, mens andre erfarte mangel på slike møtepunkter. Det kom frem i datamaterialet at kirkevergene også hadde møtt motstand med hensyn til forståelsen av rollen som virksomhetsleder i den lokale kirken. Det synes å ta tid å få etablert en ny lederstilling med et klart mandat i en organisasjon, som tradisjonelt har hatt en svakere ledelsesorientering.

Stillingene som virksomhetsledere i Den norske kirke ble lovbestemt gjennom kirkeloven av 1997, og mange av kirkevergene gav uttrykk for at de var nye i sin posisjon som ledere. De var gjennom loven og tilsettingen gitt et mandat til å være ledere i sine lokale kirker, og skulle mellom annet ivareta arbeidsgiveransvaret og bidra i å styrke kvaliteten i forvaltningsarbeidet i forhold til et definert ansvarsområde. Ved lovens nyorientering ble denne stillingen en lederstilling som skulle samhandle med ansatte i fellesrådet, menighetsråd og prestetjenesten. Informantene opplevde at deres hovedoppgave var å bidra til at menighetsrådene skulle oppfylle sitt oppdrag, slik den var definert i daværende kirkelovs § 9 og videreført i ny kirkeordning § 12, på en mest mulig profesjonell måte. Dette ansvaret skulle realiseres ved at kirkevergerollen hadde det daglige arbeidet med å være arbeidsgiver og ha ansvaret for økonomien samt for vedlikehold av kirkebygg på vegne av rådene i den lokale kirken. Datamaterialet peker mot at kirkevergenes rolleforståelse oppviste en lederidentitet som ligger nær rollen som institusjonelle ledere i Den norske kirke.

I forskningsprosjektet kom det frem at kirkevergerollen ble opplevd anerkjent som arbeidsgiver og som daglig leder for ansatte i fellesrådet. Kirkevergene erfarte at de gjennom sin ledelsesutøvelse har skapt tillit mellom arbeidsgiver og ansatte. De opplever selv at ansatte har klare forventninger til at arbeidsplassen skal fungere med tanke på arbeidstid, lønnsutbetalinger, arbeidsverktøy med mer. Menighetsråd sies å ha forventninger til at kirkevergene utfører de forvaltningsoppgavene som er fellesrådets ansvarsområder.

Informantene var tydelige på at de står for kirkens oppdrag, at de identifiserer seg med virksomheten og at de gjør en tjeneste i Den norske kirke som trossamfunn. En av informantene formulerer seg slik i relasjon til oppdragsforståelse:

Og så er det at jeg har blitt mer og mer bevisst på at det er en kirkelig lederstilling. Det er en del av kirkens arbeid, og jeg mener at kirkens oppgave er å formidle evangeliet gjennom forkynnelse, gjennom trosopplæring og gjennom diakoni ... (Fiske, 2017, s. 46)

Informantenes responser i studien må fortolkes slik at de erfarer å ha legitimitet som institusjonelle ledere. De erfarte at de samhandler godt både med ansatte og prestelinjen. De gav uttrykk for at samhandling var en dialog, som kunne skape gjensidig tillitt. Selv om de registrerte at det kunne være diskusjoner om rollen i media og i en større kirkelig diskusjon, gav informantene uttrykk for at de erfarte at de som enkeltindivider ble møtt med respekt i sammenhenger både lokalt, regionalt og på sentralt nivå. Kirkevergerollen har fungert i sin nye form som lederstilling lokal i tjuer år og det er etablert tradisjoner som er knyttet til lederstillingen. Med grunnlag i studien er det et hovedinntrykk at kirkevergen erfarte at deres posisjon i samfunnet var respektert og at de ble oppfattet som ledere både i arbeidsgiverrollen og i samarbeid med prestetjenesten lokalt. Imidlertid opplever enkelte at dette har tatt noe tid, slik to svar indikerer:

[J]eg føler på mange måter at det har vært en kamp da for [å] ha fått det dit vi er kommet nå med den samhandlingen. For det er klart at de – at kirkevergen skal være en anerkjent stilling i Den norske kirke det er det jo ... Det var nå en vei å gå det [...] til å begynne med. Så jeg tror nå at kirkevergen har jobba for å komme dit de er i dag.

[...]

Ja, jeg tror det er det tydeligste – at vi er blitt mer ledere – tas med. Slipper å kjempe seg inn. Slipper å ta kirkevergerollen. (Fiske, 2017, s. 59)

Gjennom en felles virkelighetsoppfatning av den tidligere kirkeloven, og videreført i ny kirkeordning, har alle i den lokale kirken, slik som ansatte,

menighetsråd og fellesråd, bidratt til at kirkevergerollen i dag er gitt legitimitet som virksomhetsledere i Den norske kirke.

## Konklusjon

Modellen som er anvendt i dette kapitlet kombinerer to sentrale anliggender innen ledelsesforskning. For det første bygger den på en forutsetning om at ledere ivaretar generelle oppgaver og funksjoner på vegne av og for organisasjonen. For det andre bygger den på at ledelse handler om ansvar for helhet og resultat, basert i et mandat fra organisasjonen og dens styringsorganer. Til dette helhetlige ansvar hører også å tolke virksomheten og arbeidet innen rammen av et overordnet formål og i lys av grunnleggende verdier.

I våre funn fremstår kirkevergene mer helhetlige i sin lederprofilering enn det som ble rapportert like etter at tidligere kirkelov trådte i kraft i 1997. Særlig har de utviklet rolleprofilen knyttet til utvikling og tilpassning av kirkens tjenester, omtalt som tjenesteutvikler. De uttrykker også en orientering mot helhet, verdier og koordinering av ulike bidrag innen organisasjonen. Slik vi tolker det materialet som er presentert innebærer dette at kirkevergene har en tydelig lederidentitet som svarer til den lederrollen de ivaretar.

Samtidig kommer det også frem at kirkevergene har en tydelig kirkelig identitet som svarer til det legale rammeverk som legitimerer stillingene. Slik reflekterer også lederidentiteten at de forholder seg til et kirkelig mandat, gitt av det organ representerer soknet som de aktuelle kirkelige enheter. Dette har imidlertid tatt noe tid, og i Fiske sin studie gir flere informanter uttrykk for at dette er noe som har endret seg over tid. Tilpassning har tatt tid, og stedvis møtt både personlig og ikke minst strukturell motstand. Kirkevergene opplever større grad av aksept fra lokal prest og prost enn fra regionale og sentrale kirkelige organer.

Et siste viktig funn er at kirkevergene ivaretar en lederrolle som er tilpasset folkekirken som kontekst, gjennom å ha en tilnærming til å bygge relasjonelt samarbeid mellom råd og mot lokalsamfunnsorganer – i særlig grad kommunens bevilgende organer. Dette bekreftes i en nylig studie som undersøker fem kirkevergers profilering som tjenesteutviklere

(Myrvang, 2020). Kirkevergene bidrar til å initiere og fremme samskaping med kommunale instanser, noe som også leder til at menighetene får tilskudd til kirkelige stillinger og tiltak som understøtter lokalsamfunnets definerte behov.

## Referanser

- Askvik, O. (1995). Fra ombud til «kirkens rådmann»: Historisk del. I S. Sjølie, H. Håvarstein & M. Klafstad (Red.), *Fra ombud til «kirkens rådmann»: Kirkeverger gjennom 800 år*. Verbum.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Tapir.
- Askeland, H. (2015). Reforming the pastoral leadership structure in Church of Norway: Exploring whether and how the managerial role of the dean has been strengthened. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church reform and leadership of change* (s. 92–116). Pickwick Publications.
- Askeland, H. (2016). Ledelse og lederes rolle i Den norske kirke: Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 33(2), 5–19. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5197>
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bjerkås, T. (2017). From the parish to the public realm: Changing terms of local government in Norway between absolutism and constitutional rule. *Scandinavian Journal of History*, 42(5), 477–504. <https://doi.org/10.1080/03468755.2017.1381388>
- Botvar, P. K. & Schmidt, U. (Red.). (2010). *Religion i dagens Norge: Mellom sekularisering og sakralisering*. Universitetsforlaget.
- Carroll, J. W. (2011). *As one with authority: Reflective leadership in ministry*. Wipf and Stock Publishers.
- 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>
- Haug, H. (2016). *Transformasjonsledelse og innovasjon i Den norske kirke* [Mastergradsoppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <https://hdl.handle.net/11250/2675655>
- Hauken, Ø. (2007). *Todelt ledelse i den lokale kirke* [Mastergradsoppgave, Diakonhjemmet Høyskole]. NILU Brage. <https://core.ac.uk/reader/52042523>

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Jenssen, J. I. (2018). Leadership and church identity. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 5. <https://sjlt-journal.com/no5/leadership-and-church-identity/>
- Kirkerådet. (2004). *Den norske kirkes identitet og oppdrag. Uttalelse fra Kirkemøtet 2004*. Den norske kirke. [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/planer-visjonsdokument-og-strategier/identitet\\_oppdrag\\_2004\\_bokmaal.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/planer-visjonsdokument-og-strategier/identitet_oppdrag_2004_bokmaal.pdf)
- Krogh, A. H. (2010). *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke* [Mastergradsoppgave, Diakonhjemmet Høgskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98421>
- Kümin, B. (2004). Late medieval churchwardens' accounts and parish government: Looking beyond London and Bristol. *The English Historical Review*, 119(480), 87–99. <http://dx.doi.org/10.1093/ehr/119.480.87>
- 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 høgskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2452752>
- Myrvang, R. E. L. (2020). *Kirkeverge som lokal kirkestrateg* [Mastergradsoppgave]. VID vitenskapelige høgskole.
- NOU 1989: 7. (1989). Den lokale kirkes ordning. Oslo: Kirke- og undervisningsdepartementet. <https://lovdata.no/pro/forarbeid/nou-1989-7>
- Raustøl, T. (1993). *Kirkelig selvstyre – i kommunen? Oppfølging av Kirkelovutvalget i spenningsfeltet mellom kommunalt og kirkelig selvstyre*. Kommuneforlaget.
- Schmid, H. (2013). Nonprofit human services: Between identity blurring and adaptation to changing environments. *Administration in Social Work*, 37(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.676611>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row Peterson.
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon. Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift*, 5(1), 60–94. <https://doi.org/1018261/ISSN.1893-0271-2016-01-05>
- Skårberg, B. (2007). «Der linjene møtes». *Prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke* [Mastergradsoppgave, VID vitenskapelige høgskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98407>
- Trossamfunnsloven. (2020). *Lov om tros- og livssynssamfunn* (LOV-2020-04-24-31). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2020-04-24-31>
- Tønnessen, A. V. (2014). Grunnlovens ekklesiologi – en tolkning av den nye § 16 i historisk perspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 31(2), 3–11. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5157>