



Fra dåp til dopapir
- en motivasjonsstudie blant daglige ledere i Den norske kirke

Eleni Maria Stene
VID vitenskapelige høgskole
Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 29293

2. mai 2019

Sammendrag

Tema for denne studien er motivasjon. Konteksten er en trosbasert organisasjon, Den norske kirke. Hensikten med studien er å utvikle en dypere forståelse for motivasjon som fenomen blant ledere i en organisasjon med spesielle særtrekk. Problemstillingen er: Hva motiverer daglige ledere i Den norske kirke? Studien er en kvalitativ undersøkelse.

Materialet er fra to fokusgrupper og fire informanter fra menigheter i Oslo bispedømme. Empirien analyseres i lys av tidligere forskning og relevant teori. Ledernes motivasjon tolkes i lys av rolleforståelse, med utgangspunkt i Harald Askelands modell for institusjonell ledelse (2016a). Videre belyses ledernes motivasjonsfaktorer hovedsakelig gjennom Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (2000). Motivasjonen vil også relateres til kallstyper gjennom religiøst kall, personlig kall og ytre kall relatert til Sirris forskning (2018c).

Sentrale funn er at lederne har forskjellige rolleforståelser og har ulike typer motivasjon. Disse har jeg i min analyse delt inn i tre forståelser av lederrollen.

De som er mest motivert av selve lederrollen, *Toppsjefene*, vil lede, skape noe nytt, drive utvikling og ha makt. De motiveres mest av eksterne oppgaver som tjenesteutviklere og mellommenn. *Allround-lederne* motiveres av å ha ansvar og å ha noen lederoppgaver knyttet til for eksempel administrasjon, økonomi eller personale. De identifiserer seg mest med dirigent- og integratorroller med indre fokus, men fungerer også iblant som mellommenn, ifølge Askelands modell. Noen av lederne motiveres absolutt ikke av lederrollen, *Den daglige tjener* vil helst ikke lede, men heller ha en tilrettelegger- eller tjenerrolle. Disse motiveres av å hjelpe andre og har først og fremst en integratorrolle med indre fokus.

Lederne motiveres av variasjon av arbeidsoppgaver, men demotiveres av det de opplever som lav lønn i forhold til lederrolle og ansvar. Mange av dem opplever høy grad av autonom motivasjon knyttet til opplevelse av mening og verditilhørighet, noe de også definerer som indre motivasjon. I tillegg erfarer mange at noen faktiske arbeidsoppgaver skaper indre motivasjon. En del av lederne opplever også kall til tjeneste, hovedsakelig som et religiøst kall.

Forord

For noen år tilbake, som nyansatt i Dnk, fikk jeg spørsmål om å delta i et forskningsprosjekt til en student ved VID. Det handlet om verdibasert ledelse. Det hørtes kjempespennende ut!

Hva betyr egentlig verdiene for oss – som enkeltmennesker, i arbeidslivet og som samfunn? Hvilke verdier tror vi på, og hvilke verdier realiserer vi? Og hvordan henger verdiene sammen med motivasjonen vår? Som et nysgjerrig menneske, som alltid har lurt på hvorfor ting blir som de blir, kjente jeg at her var det noe å grave i – når man fikk tid ...

Det gikk noen år, så møtte jeg igjen en ny, engasjert student – på en fest – en som også studerte verdibasert ledelse. Jammen var det ikke en hyggelig, kommende foreleser på VID på festen også. Og jammen sa ikke min kjære svigerfar Per at jo, det studiet hørtes interessant ut. Det synes jeg du skal begynne på. Han hadde trua, og jeg torde begynne.

Tre år har gått. Tre år med studier, lederjobb, familie og alvorlig sykdom hos kjær slekt.

Ved siden av meg ligger en bunke ark. Snart skal jeg levere en master i verdibasert ledelse. Det kjennes som en lettelse – og litt trist. For jeg har gleda meg til hver eneste dag på VID. Å lære om verdier, ledelse, kultur, samfunn, motivasjon og mye mer av engasjerte og kunnskapsrike forelesere har vært en gave.

Tusen, tusen takk til alle mine informanter som raust har delt sine fortellinger, erfaringer og meninger – uten dere, ingen master!

Tusen takk til arbeidsgiver KfiO som ga støtte og studiedager.

Tusen takk til mange og dyktige forelesere ved VID og leder for veiledningsgruppa, Tone Lindheim, for gruppeveiledning og engasjerte innspill.

Tusen, tusen takk til veileder og prodekan, Annette Leis-Peters, for kloke og nyttige tilbakemeldinger og for at du trodde på meg og prosjektet mitt. Det var gull verd!

Takk til gutta på hjemmebane, Isak, Lavrans og Knut – dere gjør livet verd å leve – hver dag.

Og et eller annet sted har jeg tro på at vi skal møtes igjen –
Ragnhild, Petra, Siri og Per.

Oslo, 01.05.2019
Eleni Maria Stene

Innhold

| | |
|---|----|
| 1 Innledning | 5 |
| 1.1 Formål og problemstilling | 5 |
| 1.2 Bakgrunn og kontekst for lederrollen | 6 |
| 1.2.1 Den norske kirke før og nå | 6 |
| 1.2.2 Daglig leders rolle, mandat og posisjon | 7 |
| 1.3 Forskningsstatus | 10 |
| 1.4 Oppgavens struktur | 15 |
| 2 Teoretiske tilnærminger | 16 |
| 2.1 Motivasjonsteori | 16 |
| 2.2 Lederrollen | 20 |
| 2.3 Verdier som mål og motivasjonsfaktorer | 22 |
| 2.4 Kall til tjeneste | 23 |
| 3 Metode og etiske refleksjoner | 26 |
| 3.1 Valg av metode | 26 |
| 3.1.1 Metode for datainnsamling | 26 |
| 3.1.2 Valg av informanter | 27 |
| 3.1.3 Vitenskapeteoretiske perspektiver | 28 |
| 3.1.4 Praktisk gjennomføring av intervjuene | 29 |
| 3.1.5 Transkripsjon | 29 |
| 3.2 Analyseprosessen | 30 |
| 3.2.1 Helhetsinntrykk | 30 |
| 3.2.2 Meningsbærende enheter | 31 |
| 3.2.3 Fra kondensering til typologi | 32 |
| 3.3 Metoderefleksjon | 33 |
| 3.3.1 Reliabilitet og validitet | 33 |
| 3.3.2 Forforståelse | 35 |
| 3.3.3 Å forske i egen organisasjon | 35 |
| 3.4 Etiske refleksjoner | 36 |
| 4 Resultater og drøftinger | 38 |
| 4.1 Særtrekk ved daglig leders funksjon og rolle | 38 |
| 4.2 Tre typer ledere | 40 |
| 4.2.1 Den daglige tjener | 41 |
| 4.2.2 Allround-lederen | 44 |

| | |
|---|----|
| 4.2.3 Toppsjefen | 50 |
| 4.3 En ledermatrise | 53 |
| 4.4 Ledermodell | 55 |
| 5 Motivasjon i lys av lederrolle, verdier og kall | 56 |
| 5.1 Lederrolle og motivasjon | 56 |
| 5.2 Lederne i lys av motivasjonsteori | 59 |
| 5.3 Verdier og motivasjon | 65 |
| 5.4 Kall og motivasjon | 69 |
| 6 Konklusjon | 72 |
| 6.1 Sammenheng mellom ledernes motivasjon og rolleforståelse | 72 |
| 6.2 Lederne indre og ytre motivasjon | 74 |
| 6.3 Sammenheng mellom ledernes motivasjon og kall | 76 |
| 6.4 Avsluttende betraktninger | 78 |
| Litteraturliste | 81 |
| Vedlegg 1 | 84 |
| Vedlegg 2 | 85 |
| Vedlegg 3 | 87 |

1 Innledning

Hvorfor gjør du egentlig det du gjør? Hva driver deg? Når har du det gøy på jobben? Tre spørsmål som kan gi tusen svar, alt etter hvem du spør. Et enkelt svar er at du er motivert. Motivasjon er det som får oss til å handle og gjøre noe framfor noe annet. Ordet movere kommer fra latin og betyr å bevege. Både enkeltmennesker, arbeidstakere og organisasjoner trenger motivasjon for å trives, skape noe og utvikle seg. Og hva med ledere? Hva slags motivasjon har de, og hvilken betydning har motivasjonen deres i hverdagen? Alt dette har jeg vært nysgjerrig på både som arbeidstaker, leder og mor.

Ifølge de sentrale amerikanske motivasjonsforskerne Edward L. Deci og Richard Ryan (2000) er det å bruke seg selv, sin kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet grunnleggende motivasjonsfaktorer. Gjelder dette også ledere, kan man spørre seg. Det finnes mye forskning på ledelse, men lite på lederes motivasjon. Er det fordi vi har en forforståelse om at alle ledere er motiverte for selve lederrollen, på grunn av høy lønn eller fordi ledere motiveres av akkurat det samme som alle andre arbeidstakere? Hvilken betydning har for eksempel tilhørighet og verdier for ledere i verdibaserte organisasjoner? Disse spørsmålene tok jeg med meg i ryggsekken da jeg startet masterprosjektet mitt, i egen organisasjon, Den norske kirke (Dnk). Det er forsket en del på ulike lederroller som sokneprester, proster og kirkeverger i organisasjonen, men lite på daglige ledere. Dette gjorde meg også nysgjerrig på hva som var drivkraften i deres arbeid.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å få fram kunnskap om daglige lederes rolleforståelse, deres motivasjon og i hvilken grad religiøst kall er en motivasjonsfaktor. Jeg vil gjøre dette innenfor rammen av en trosbasert institusjon som Dnk. Målet mitt er å få fram ny kunnskap om hva som motiverer ledere, og kunnskap om en forholdsvis ny rolle i Dnk, altså daglige ledere.

Problemstillingen er:

Hva motiverer daglige ledere i Den norske kirke?

Problemstillingen søkes besvart gjennom disse tre forskningsspørsmålene:

1. Hvilken sammenheng er det mellom ledernes motivasjon og rolleforståelse?
2. Hvordan opplever lederne indre og ytre motivasjon?
3. Finnes det en sammenheng mellom ledernes motivasjon og kall?

1.2 Bakgrunn og kontekst for lederrollen

I følgende del vil jeg si litt om Den norske kirke (Dnk) som organisasjon for å forklare konteksten daglige ledere jobber i. Videre vil jeg beskrive daglige lederes rolle, mandat og posisjon. Dette er relevant fordi Dnk både er en religiøs institusjon med en lang historie og en organisasjon som skal virke i nåtiden og tilfredsstille dagens krav. Den nye lederrollen blir derfor også en sammensatt rolle med mange mål, funksjoner og arbeidsoppgaver.

1.2.1 Den norske kirke før og nå

Den norske kirke har sitt opphav i kristendommen med sin 2000 år lange historie. Kristningen av Norge startet ved slaget ved Stiklestad i 1030, og ved inngangen av 1100-tallet var kirken etablert i Norge. Den lutherske reformasjonen kom til Danmark-Norge i 1536–37. Grunnloven av 1814 fastsatte at den evangelisk-lutherske tro skal være Norges offisielle religion. Den 1. januar 2017 skjedde den største organisatoriske endringen siden reformasjonen, ved at kirke og stat ble atskilt (kirken.no).

Dnk i dag er en trosbasert institusjon og organisasjon med grunnleggende kristne verdier og mål og med lange tradisjoner. Dnk og lokalmenighet kan sies å være såkalt trosgjennomsyret – det vil si at trosgrunnlaget er tydelig på mange felt knyttet til formål, stab, styring og støtte og det religiøse aspektet i stor grad integrert i tiltak, tjenester og tilbud (Aadland, 2012).

Organisasjon er preget av en komplisert organisasjonsstruktur med to linjer – bispedømmets linje og fellesrådslinja. Ledere og ansatte skal både forvalte og realisere Dnks verdier og drive forsvarlig drift etter dagens standard.¹ I Oslo bispedømme har det også skjedd mange endringer de siste årene, blant annet pga. økonomiske sparetiltak. I perioden 2005 til 2017 har antall sokn gått ned fra 72 til 53 (kirken.no). Det betyr at flere menigheter har blitt slått sammen. Antallet daglige ledere har blitt redusert tilsvarende fra 72 til vel 50.

Kirkelig fellesråd i Oslo (KfiO) har fått en mer presset økonomi, til tross for sparetiltak og styring basert på mer merkantile modeller. En årsak til dårlig økonomi er mangel på tilstrekkelige politiske bevilgninger til drift samt økte lønnskostnader og stadig større etterslep på vedlikehold av kirker. Dette har ført til mange rasjonaliseringstiltak som blant annet stillingsstopp, fjerning av lederstillinger som kirkeforvaltere, faste kirketjenere og klokkere, sammenslåing av menigheter og en ny kirkebruksplan med uttak av flere kirker.

¹ De to parallelle linjene, Oslo bispedømmeråd (OBDR) og Kirkelig fellesråd i Oslo (KfiO), driver kirken sammen i Oslo bispedømme.

De siste 20–25 årene har New Public Management (NPM) påvirket offentlig sektor i mange land og kommuner. NPM-tankesettet har også påvirket Dnk og Oslo bispedømme de siste årene. Eksempelvis har man fått fritt valg av kirke for dåp, konfirmasjon, bryllup og gravferd, altså fokus på brukernes ønsker, såkalt brukertilpasning, i motsetning til før der man stort sett var i sin tilhørende menighet. KfiO har videre innført telleuker to ganger i semesteret der alle aktiviteter oppsummeres og deltakere telles – til rapporter til KfiO. Fokus på bruk av kirkerom og antall deltakere – hvem er «levedyktig», hvor kan det spares midler osv., blir stadig viktigere spørsmål med en presset økonomi. Menighetsrådsrepresentanter fra andre menigheter kan stille til menighetsrådsvalg – det er valgfritt hvor man vil engasjere seg og dette er nødvendig for å få nok medlemmer til å stille til valg. Andre eksempel på NPM er outsourcing av tjenester, f.eks. innleide rengjøringsbyråer og kirketjenere i stedet for fast ansatte.

Menigheter og ledere i Dnk i Oslo har i de siste årene på mange måter stått i spennet mellom visjon og verdier² og nødvendigheten av å spare, redusere eller endre driften av kirker. Det er en krevende utfordring for organisasjonen som helhet, for institusjonens verdimål, for kirken som tydelig og synlig samfunnsaktør og for overordnet ledelse. For den lokale menighet og daglige leder betyr det også en grunnleggende utrygghet for reduserte rammevilkår, bemanning og i siste instans for noen om de faktisk får beholde kirkene de jobber i.

1.2.2 Daglig leders rolle, mandat og posisjon

Daglig leders mandat fra KfiO legger vekt på daglig drift og administrasjon samt ledelse av KfiOs ansatte, lokalt ansatte og tilretteleggerrolle for menighetsrådet. I tillegg skal man være med å realisere Dnks overordnede mål og ta ansvar for en rekke praktiske oppgaver.

Fram til 2016 ble rollen som i dag heter daglig leder, kalt menighetssekretær eller menighetsforvalter. Med navneendringen og ny stillingsinstruks kom et større og mer helhetlig lederansvar. Kirkeforvalterfunksjonen i hvert prosti ble i Oslo tatt bort. De daglige lederne fikk mer ansvar for helhetlig ledelse, blant annet personalansvar for ansatte i fellerådslinja i tillegg til de lokalt ansatte av menigheten, og lederne fikk mer ansvar for bygg og sikkerhet. Navneendringen fra menighetssekretær eller menighetsforvalter, som fra gammelt av kom av sekretærfunksjonen for menighetsrådet og forvalteroppgavene gitt

² Oslo bispedømmes strategidokument for 2015–2018 «Mer himmel på jord – med Jesus Kristus i sentrum». Sentrale verdier for perioden er åpen, nær og tilgjengelig.

menighetsråd og fellesrådet, var en oppgradering og tydeliggjøring av denne rollens funksjon fra fellesrådslinja. Samtidig var det en konsekvens av rasjonaliseringstiltak i KfiO.

I stillingsbeskrivelse fra 10.05.2016 vektlegges en rekke oppgaver for daglige ledere (KfiO, 2016). Stillingens viktigste formål er å være KfiOs representant i soknet og være daglig leder for menighetsrådets virksomhet og menighetsrådets administrative ressurs. Daglig leder er videre del av den helhetlige ledelse av menigheten sammen med menighetsråd og sokneprest. Daglig leder har kontorsted lokalt i kirke, menighetshus eller kontorbygg. Kirkevergen er daglig leders nærmeste overordnede. Daglig leder rapporterer imidlertid til menighetsrådet i saker som er behandlet av menighetsrådet med hjemmel i kirkelovens § 9 og Kirkemøtets regler for bruk av kirken.

Daglig leders ti hovedoppgaver er omfattende. Administrasjon, budsjett- og økonomiansvar, personalansvar og lokal bemanning, gjennomføring av stabsmøter, planlegging og handlingsplan, oppfølging av frivillige, avtale ledermøter, lede KfiOs ansatte lokalt, menighetsrådsmøter, stedlig brannansvar og ansvar for rutiner knyttet til HMS er alle felter daglig leder skal utføre ifølge generell stillingsbeskrivelse (per 10.05.2016). I tillegg kommer oppfølging og samarbeid med frivillige samt små og store praktiske oppgaver knyttet til kirkebygg, kontor og menighetshus, oppgaver som tidligere fast ansatte kirketjenere og klokkere tok ansvar for. Utleie, nettsider og sosiale medier er andre oppgaver som daglig leder ofte må ta ansvar for, i tillegg til å være sekretær for menighetsrådet og ofte tilrettelegge og realisere vedtak.

I hverdagen i den lokale menigheten er det et delt lederskap mellom daglig leder, sokneprest og menighetsråd. Soknepresten blir ofte kalt den «åndelige lederen», mens den daglige lederen er den «administrative lederen». Man kan si at den daglige lederen har mye fokus på det instrumentelle perspektivet for eksempel i form av mange merkantile oppgaver som må løses, mens soknepresten kan fokusere mer på mennesker og Dnks kjernebudskap og verdier og dermed bidra til å synliggjøre og utvikle kirken som institusjon både innad og utad. Menighetsråd og arbeidsutvalg (AU) fastsetter mål, strategi og legger føringer for det lokale arbeidet. Daglig leder skal også aktivt bidra til at det fremmes et godt arbeidsmiljø, i samarbeid med den ansvarlige for prestatetjenesten. Som representant for hovedarbeidsgiver, jf. arbeidsmiljølovens § 2.2., har daglig leder ansvar for å koordinere og samordne arbeidet med HMS og arbeidsmiljø i menigheten.

I perioden 2011–2012 har de fast ansatte kirketjenerne blitt rasjonalisert bort, dvs. at man nå kun har kirketjenere ved kirkelige handlinger som gudstjenester, bryllup og gravferd og ingen kirketjenere til daglig som kan gjøre praktiske oppgaver knyttet til kirker og menighetshus. Sammenslåingen av menigheter, kirkeforvalterfunksjon som er tatt bort, kirketjenerfunksjon som er borte i hverdagen, er forholdsvis store endringer i fellesrådlinja på kun seks–sju år. I praksis betyr det at arbeidsmengden og ansvaret for daglige ledere har økt betraktelig i løpet av få år. I noen menigheter får man deltidsansatte menighetskonsulenter som en hjelp, men det avhenger av soknets medlemstall. Noen menigheter har frivillige som hjelper til med en del og avlaster daglig leder – andre menigheter har få frivillige som bidrar.

Ifølge fellesrådet er mål for jobboppfyllelse: – *at oppgavene som fremgår av stillingens formål og ansvarsområder, pkt. 2, 5 og 6, blir utført på en målrettet og profesjonell måte – at hver enkelt medarbeider møter en ansvarsfull og motiverende leder – at personal- og økonomiressursene utnyttes på en effektiv måte – at det arbeides for et godt arbeidsmiljø – at det er gode kommunikasjonslinjer mellom menighetsråd, fellesråd og stab* (KfiO, 2016).

Daglig leders oppgaver er i stor grad knyttet til administrasjon i Dnk– altså *midler* til å tjene et høyere formål. Profesjonene vil se på dem som heteroteliske midler – mens de overordnede verdier og mål som Dnk har, ses på som profesjonelle verdier – de er autoteliske (Sirris, 2015). I spennet mellom økonomiske verdier kontra immaterielle verdier, mellom to linjer, mellom to arbeidsgivere, menighetsråd, ansatte, frivillige, menighet og storsamfunn skal den daglige lederen finne sin plass, skape et handlingsrom og realisere helt ulike typer verdier.

De fleste av yrkesgruppene i Dnk krever profesjonsutdanninger og er vigslede stillinger, men det er ikke krav om en spesiell profesjonsutdanning eller vigsling for daglig leder. Profesjoner kan forstås som oppgaver eller funksjoner en organisasjon trenger å ivareta (Mintzberg, 1983). Profesjonene anser ofte ledelse og administrasjon som støtte og tilrettelegging for kjernevirksomheten – som de selv ivaretar som profesjonelle arbeidstakere (Evetts, 2013). Vigsling er en forbønnshandling for tjenesten og ses på som en innsettelse eller ritual som innebærer stor grad av personlig forpliktelse (Hegstad, 2009). De vigslede stillingene i kirken i historisk sammenheng har også vært forbundet med et religiøst kall til tjeneste (Weber, 2011).

Å være daglig leder i Dnk krever altså ikke profesjonsutdanning, men mange har høyere utdanning, f.eks. innen ledelse, administrasjon og økonomi. Noen er også teologer, diakoner eller kateketer som har blitt daglige ledere etter eget valg, og enkelte kan være ledere med

mindre utdanning og mye erfaring fra f.eks. fra menighetsliv, økonomi og administrasjon. Lønnsnivået for daglige ledere er også lavere lønn enn f.eks. for kantorer og prester. En daglig leder kan eksempelvis tjene 150 000 kroner mindre i året enn soknepresten man leder sammen med, eller kanskje 100 000 kroner mindre enn kantoren og diakonen man er leder for. Dette begrunnes til en viss grad med at de andre har profesjonsutdanning, og den daglige lederen kan ha mindre utdanning. I andre tilfeller har den daglige lederen f.eks. profesjonsutdanning som teolog eller master i f.eks. økonomi, administrasjon og ledelse eller profesjonsutdanning som jurist. Likevel er lønnsnivået en god del lavere enn for profesjonstillingene. Snittlønn for daglig leder-stilling på landsbasis er ifølge KA kr 530 000³ (KA, 01.05.18).

1.3 Forskningsstatus

Motivasjon, ledelse og religiøse organisasjoner er store forskningsfelt. Jeg vil her gi noen eksempler på relevant forskning. Jeg har bl.a. søkt i Idunn, Academic Search Elite, Google scholar og VIDopen. For å begrense søket har jeg først og fremst søkt på motivasjon i relasjon til ledelse og spesielt for mellomledere. Så har jeg søkt etter forskning på ledere i religiøse organisasjoner. Jeg har funnet forskning knyttet til kombinasjonen av lederrolle, identitet og kall, men ikke forskning som belyser motivasjon blant daglige ledere i en trosbasert organisasjon som Dnk. Dermed kan det synes som at jeg kan bidra litt til at en ny innfallsvinkel belyses.

De amerikanske forskerne Deci og Ryan har utviklet selvbestemmelsesteorien og har skrevet både bøker og artikler som f.eks. «The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior» (2000). Disse jeg kommer tilbake til i teoridelen. *The motivation of work* er en bok som omhandler eldre motivasjonsteori, tofaktor-modellen, som fremdeles er aktuell (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Av norske bøker som tar for seg temaet motivasjon, er f.eks. Kaufmann og Kaufmanns bok *Psykologi i organisasjon og ledelse* som gjør rede for en de mest sentrale motivasjonsteoriene og funn knyttet til disse. Det finnes en rekke motivasjonsteorier. Sentrale motivasjonsteorier i tillegg til Deci og Ryans selvbestemmelsesteori som belyses, er Maslows behovshierarki, Herzbergs tofaktor-teori og jobbkarakterestika-modellen av Hackman & Oldham. Prososial

³ Daglig leder med høyskoleutdanning skal lønnes minst som høyeste garantisats i lønnsgruppe 3. Det utgjør kr 456 100 ifølge hovedtariffavtalen for Dnk per 01.05.2018. Offisielle snittall for lønn for daglige ledere i OBDR finnes ikke, men mange av lederne har ligget på mellom kr. 480 000 og 510 000, altså høyere enn garantilønn, men lavere enn snittlønn på landsbasis.

motivasjonsteori er også en teori som er aktuell i arbeidslivssammenheng (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

En annen bok er *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* av Bård Kuvaas og Anders Dysvik, som blant annet tar for seg sammenhengen mellom indre motivasjon og prososial motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016). Boken *Verdibevisst ledelse* (2017) har også flere kapitler om verdibevisst ledelse og motivasjon (Aadland & Askeland, 2017).

Beate Jelstad Løvaas' doktorgradsavhandling *Beyond money-intrinsic work motivation in profit and non-profit organizations* viser at opplevelsen av autonomi, tilhørighet og å bruke sin kompetanse økte den indre motivasjonen hos arbeidstakerne, og at dette gjaldt både næringslivsorganisasjoner og ideelle organisasjoner. Dette er interessant for min undersøkelse, fordi den viser en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og jobbutførelse i ideell sektor. Indre motivasjon hadde også positiv effekt ved at det ble mindre utskifting av arbeidstakere (Jelstad, 2007).

Professorene Øyvind L. Martinsen og Lars Glasø ved Handelshøyskolen BI har analysert vel 2900 ledere angående personlighetstrekk med utgangspunkt i femfaktor-modellen. Femfaktor-modellen belyser de fem sentrale personlighetstrekkene nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og planmessighet. Forskerne har videre undersøkt om det er en sammenheng mellom ledernes personlighet, og om de er indre eller ytre motivert for jobben. Et interessant funn der var at ledere som hadde best score på femfaktor-modellen, dvs. høy score på ekstroversjon, åpenhet for erfaring, planmessighet og omgjengelighet og lav score på nevrotisme, hadde høyere grad av indre motivasjon enn de lederne som scoret lavere på femfaktor-modellen. Et annet interessant funn var også at kvinnelige ledere scoret høyere på fire av fem personlighetstrekk, dvs. tydelighet, nytenkning, støttende atferd og grundighet, enn mennene, og at lederne i offentlig sektor scoret høyere på både nytenkning, støtte og målrettet grundighet enn lederne i privat sektor (Martinsen og Glasø, 2013). Funnene knyttet til ledernes indre motivasjon og personlighetstrekk samt forskningen på lederne i offentlig sektor syntes relevante for min studie.

Det finnes også en del forskning på mellomledere og endringsprosesser. Mellomlederen fungerer som et bindeledd mellom toppledelse og de ansatte. Ofte har mellomlederen en sentral rolle i daglig drift og i å realisere toppstyrte endringsprosesser, finne konkrete løsninger og ta støytten når medarbeidere er misfornøyde med endringene. Monica Rydland

har forsket en del på mellomlederrollen. Hennes funn er at mellomlederrollen kan være både en beskytter av det bestående, en fasilitator for nødvendige atferdsendringer og en fornyer som setter endringene i en mer helhetlig og strategisk sammenheng (Rydland, 2015).

Førsteamanuensis Hulda Mjöll Gunnarsdóttir viser gjennom sitt doktorgradsarbeid *The Emotional Middle. Autonomy and emotion management in the middle managerial role* (2017) at mellomledere ofte opplever etiske dilemmaer og følelsesmessige belastninger. For å trives i jobben som mellomleder trengs det derfor rom for å luften ut egne følelser. Forskningen viser at endringsprosesser håndteres ved hjelp av tre ulike strategier. Den ene strategien går ut på at mellomlederne «logger aktivt på» endringsprosessen. Andre ledere «logger av» og neglisjerer endringsprosessen. Den tredje gruppa «logger inn» i de følelsesmessige prosessene og bruker mer av sin tid og energi på å håndtere egne og ansattes følelser enn på omorganisering og daglig drift. Forskningen er interessant i relasjon til Dnk og ledernes ulike erfaringer med de mange endringsprosessene de senere år.

I norsk sammenheng finnes det flere masteroppgaver om emnet motivasjon blant ledere. *Verdibevissthet – en kilde til indre motivasjon, mindfulness og maximizing?* av Kristian Devold (2011) viser en positiv sammenheng mellom lederes verdibevissthet og deres indre motivasjon. Masteroppgaven *Motivasjon og humor* av Anders Wivestad finner en sammenheng mellom humor og trivsel som positive faktorer som påvirker indre motivasjon hos ledere i sykehus (2012). *De motiverte mellomlederne* av Ingelin Burkeland (2013) viser at tillit og mestring er viktig for mellomledernes motivasjon. *Motivasjon hos norske ledere* av Camilla Kyrkjebø Hjønnvåg og Siril Steine (2014) fant at ytre belønninger som resultatlønn ikke hadde noen sammenheng med innsats. Lederne ble derimot motivert av indre belønninger de fikk for jobben de utfører. Tilbakemeldinger, variasjon, identitet og autonomi var viktigere. Et par siste eksempler på masteroppgaver som tar opp ledelse og motivasjon, er Beate H. Johansens og Heidi Solbergs *Ledermotivasjon – Hva motivere ledere?* (2015). Deres studie viser at ledere ofte har indre motivasjon, og at de motiveres av utfordrende oppgaver, prestasjon, selvrealisering og autonomi. Lederne ble også motivert av konkurranseaspektet og prestasjoner. En kvantitativ studie som både omhandler ledere, verdier og motivasjon, er Jørn Nygaards masteroppgave *Hvilken betydning har lederes verdier? En studie om verdier, motivasjon og innovasjon* (2018). Resultatene fra studien viser samsvar mellom lederens verdier og organisasjonens verdier, og verdien profesjonell som har høyeste gjennomsnittsskår. Resultatene viser også positive korrelasjoner mellom verdibevissthet, autonom motivasjon og innovasjon.

Av internasjonale bidrag vil jeg nevne et par artikler. Artikkelen «What motivates middle managers» av amerikaneren David Antonioni (1999) tar for seg hva slags hovedfaktorer som motiverer blant mellomledere. De fant ut at tillit, respekt og omsorg var viktigst.

En annen relevant undersøkelse gjort i England, «What motivates leaders» av Petra Cook og Richard Macmillian (2005), sier også noe om temaet. Deres funn er at dagens ledere er svært motivert av indre belønning, mål og utfordringer i arbeidet, og at dette er viktigere enn lønn. Deres forskning viser også at ledere ofte søker jobber med karrieremuligheter og der de kan realisere ambisjonene sine. De aller viktigste motivasjonsfaktorene var mål og at jobben er meningsfull. De forskjellige forskningseksemplene viser at autonom og indre motivasjon er viktig for mange ledere. Sentrale faktorer er autonomi, tillit, mestring og verdier – altså er forskningen mye i samsvar med det Deci og Ryan beskriver i selvbestemmelsesteorien.

Det finnes mange bøker og studier knyttet til trosbaserte organisasjoner, kirke, utvikling og ledelse. Hva som motiverer daglige ledere i Dnk, synes lite utforsket.

Noen aktuelle bøker er *Den truverdige leiaren* (Aadland, 2004) og *Ledelse i diakonale virksomheter* (Aadland, 2012), som sier noe om både troverdig lederskap, etikk og ledelse i diakonale organisasjoner. Boken *Religionens tilbakekomst i offentligheten* (Furseth, 2015) forteller om samfunnsutviklingen og religionens plass i politikken, mediene, staten og sivilsamfunnet de siste tretti årene.

Boken *Church Reform and Leadership* (Askeland og Schmidt, 2016) beskriver reformer og endringsprosesser som preger de protestantiske folkekirkene, blant annet i Norge. Synkende medlemstall, svekket økonomi og lavere oppslutning om kirkelige handlinger utfordrer kirkene til å gjennomtenke sin virksomhet og sin måte å være kirke på. Boken sier også noe om hvordan ledelse utformes og praktiseres innen kirkelig sammenheng, både som pastoral ledelse og demokratisk ledelse. De beskriver ledelse, etikk og lederskap i trosbaserte organisasjoner, samt gir et bilde av religionens plass i samfunnet og forteller om store endringsprosesser og ulike typer lederskap i kirken.

Max Webers klassiker fra 1920, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, er en bok som blant annet belyser det religiøse kallet i en luthersk tradisjon (Weber, 2011). En ny bok om ledelse og det mer moderne, personlige kallet er den danske forskeren Helle Heins bok *Primadonnaledelse* (2013). Bøkene er interessante fordi de gir både et historisk bilde av kall (Weber) og beskriver det mer moderne kallet (Hein), der kallsmotivasjon handler mer om å

realisere seg selv og samtidig tjene en høyere sak, men som ofte ikke er religiøst betinget. Boken *Verdibevisst ledelse* (Aadland & Askeland, 2017), handler om hvordan bevisstgjøring av verdier som idealer for handling (verdier-for-praksis), og verdier som analyseredskap for å forstå eksisterende praksiser, kan gi et nytt grunnlag for god ledelse (verdier-i-praksis). Boken tar også opp ledelse og motivasjon.

Harald Askelands doktorgradsavhandling *Hverdagsledelse: diakoni, verdier og ledelse i praksis* fra 2016 inneholder ny og aktuell forskning innen lederes rolleforståelse i diakonale institusjoner. Forskningen forteller om hvordan ledelse forstås og utøves i praksis, relatert til den kontekst der ledelse utfoldes og viser også en modell av institusjonelt lederskap, som er relevant i min sammenheng. Noe av hans forskning er også publisert i en del artikler og i flere av de ovennevnte bøkene. Annen nyere forskning er blant annet observasjonsstudien *Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon – Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre* av Stephen Sirris (2016). Studien viser at sokneprestene avgrenser seg mot styringsroller og administrasjon, uttrykker maktvegring, men utøver betydelig innflytelse. Den påviser behovet for avklaring av lederroller i lokalmenighetene. Studien er interessant fordi sokneprester jo har en lederrolle sammen med daglige ledere, der det finnes både fellestrekk og ulikheter. Samme forfatter har også forsket på proster og ledelse i artikkelen «Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke». Forskningen peker på et svært aktuelt tema i Dnk, nemlig ledelse i den nye kirkeordningen. Lokal ledelse er tematisert, men mest knyttet til prestedtjenesten (Sirris, 2018a). I artikkelen «Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i religiøse organisasjoner», også fra 2018, belyser Sirris strategiarbeid i religiøse organisasjoner med spesielt fokus på menighetsledelse. Artikkelen tar bl.a. for seg presters, kirkevergers og menighetsråds litt ulike strategiske fokus, som er interessant i min sammenheng også (Sirris, 2018b). En annen aktuell artikkel om kall fra samme forsker er «Realising calling. Themes of calling and managers' identity work in faith-based and religious organisations» (Sirris, 2018c). Artikkelen tar for seg hvordan ledere i trosbaserte og religiøse organisasjoner opplever arbeidet sitt som et kall, og hvordan dette preger deres identitet og rolleforståelse. Lederne tolker kallet på ulike måter: som et religiøst kall, som et personlig kall eller som et ytre kall.

Det finnes få studier om motivasjon og ledelse i trosbaserte organisasjoner i nyere tid. Mitt forskningsbidrag tar for seg daglige lederes motivasjon og rolleforståelse i en trosbasert organisasjon. Studien kan være med på å gi ny kunnskap om denne mellomlederrollen, hva som motiverer dem til hverdags og i hvilken grad kall er relevant for disse lederne.

1.4 Oppgavens struktur

Mitt utgangspunkt og min problemstilling er: Hva motiverer daglige ledere i Den norske kirke?

Oppgaven har seks kapitler. I det innledende kapitlet har jeg presentert problemstilling, daglige ledes rolle og kontekst i Dnk, og jeg har gjort rede for forskningsstatus. I andre kapittel vil jeg gjøre rede for relevant teori. Tredje kapittel handler om metodiske tilnærminger. I fjerde kapittel vil jeg fortelle om metodisk gjennomføring og vil reflektere rundt egen forforståelse, reliabilitet og validitet og forskningsetiske aspekter. I femte kapittel presenterer jeg kvalitative funn som analyseres og drøftes i lys av relevant teori. I siste og sjette kapittel oppsummerer jeg studien med en avsluttende konklusjon og noen betraktninger.

2 Teoretiske tilnærminger

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for aktuelle teorier som jeg vil bruke som utgangspunkt for senere analyse. Teoriene vil hovedsakelig knyttes til motivasjon, lederrolle, verdier og kall. Teori er rammeverket vi setter forskningen inn i for å belyse og diskutere funnene vi gjør. Hva gir dem motivasjon i hverdagen? var mitt utgangspunkt. Hvordan henger motivasjonen sammen med deres rolleforståelse, hva slags motivasjon opplever de, og finnes det en sammenheng mellom kall og motivasjon? er forskningsspørsmålene jeg ønsker å bevare.

2.1 Motivasjonsteori

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for aktuell motivasjonsteori som er relevant for forskningsbidraget mitt. Deci og Ryans selvbestemmelsesteori vil brukes som hovedteori. Motivasjon er den drivkraften i oss som skaper handling (Aadland & Askeland, 2017, Løvaas, 2017). Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som de «biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (2015). En handling består av tre faser: aktivering, intendert atferd og faktisk atferd. I de tre fasene spiller indre og ytre faktorer inn. Indre faktorer er behovene våre, tankeprosessene våre og våre evner og kunnskaper. Ytre faktorer er mennesker rundt oss, f.eks. på en arbeidsplass, oppgavene våre og sosiale forhold samt det fysiske, ytre miljøet, f.eks. kontorlandskap eller åpent arbeidsfellesskap (ibid.).

I denne oppgaven bruker jeg E.L. Deci og R.M. Ryans selvbestemmelsesteori (CET), en kognitiv evalueringsteori som hovedteori. Kognitive evalueringsteorier vektlegger selve oppgavens iboende motivasjonsverdi (Askeland & Schmidt, 2016; Deci & Ryan, 2000; Herzberg et al., 1959; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Selvbestemmelsesteorien beskriver hvordan tilfredsstillelse av grunnleggende menneskelige behov som autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet øker graden av indre motivasjon. Dette fører igjen til bedre ytelse, jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, kreativitet og mindre turnover. Teorien kan derfor gi et godt grunnlag for å kunne beskrive hvordan motivasjon videreutvikles og opprettholdes. Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet kan også ses på som viktige jobbverdier – i vår vestlige kultur (Deci & Ryan, 2000).

De to amerikanske forskerne skiller altså i selvbestemmelsesteorien mellom to motivasjonssystemer: det ytre motivasjonssystemet og det indre motivasjonssystemet. Gjennom ytre motivasjon ligger kilden for motivasjonen utenfor selve arbeidsaktivitetene. Man kan si at den ytre motivasjonen har sitt opphav i belønningssystemer som f.eks. lønn,

bonus, frynsegoder, fine kontorfasiliteter, status og stillingsopprykk eller i verste fall straff – f.eks. bortfall av bonuser om ikke jobben gjøres på en god måte. Jobben blir altså et redskap eller middel til å oppnå belønningen. Motivasjonen har sitt utspring i ytre forhold og betingelser og ikke i selve arbeidsoppgavene (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129). Slik motivasjon er en form for kontrollert motivasjon som er preget av ytre press for å oppnå belønning og/eller å unngå straff. Man kan si at motivasjonen har en ekstern regulering.

En annen form for ytre motivasjon ifølge Deci og Ryan er når mennesker opplever aktiviteten viktig og meningsfull. For eksempel kan det være å bidra på en dugnad på jobben eller å gi blod. Da defineres dette som identifisert regulering fordi det gir mening. Den siste formen for ytre motivasjon, som står nærmest indre motivasjon, er når handlingen er i samsvar med egne verdier, f.eks. at man er drevet av altruistiske verdier og jobber i en ideell organisasjon som Røde Kors eller lignende. Når verdiene er integrert hos den enkelte, vil identifikasjonen med arbeidet øke og påvirke motivasjonen på en positiv måte. Gjennom en verdimatch vil også opplevelsen av selvbestemmelse og tilhørighet øke (Deci og Ryan, 2000).

Både opplevelsen av meningsfulle aktiviteter og samsvar med egne verdier definerer de to forskerne som ytre, autonom motivasjon. Mange mennesker opplever likevel at det at arbeidet gir mening og er i tråd med egne verdier, oppleves som indre motivasjon, altså det Deci og Ryan kaller autonom motivasjon. Ifølge selvbestemmelsesteorien skapes det først og fremst indre motivasjon når selve aktiviteten gir glede i seg selv, f.eks. et barn som elsker å spille fotball eller hoppe strikk. En arbeidstaker vil f.eks. oppleve indre regulering, og enkelte vil nærmest oppleve å være i en «flytsone» når selve arbeidsoppgavene gir glede og er så interessante, f.eks. en forfatter som elsker å skrive, eller en prest som elsker å preke. Ifølge Deci og Ryan er energien av denne typen motivasjon relatert til to grunnleggende behov hos alle mennesker; behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse, derav betegnelsen selvbestemmelsesteorien. Det å kunne bruke seg selv, sine kunnskaper, ha innflytelse over egen jobbhverdag og samtidig få positive tilbakemeldinger fra f.eks. leder eller kollegaer er med på å forsterke den indre motivasjonen (ibid.). Disse faktorene er med å gi personlig vekst som ofte gir høyere jobbproduktivitet og mindre jobbtturnover.

Det å oppleve sosial tilhørighet, oppleve fellesskap, bli sett og verdsatt, å bli behandlet med respekt og lyttet til – være en del av et godt arbeidsmiljø der folk bryr seg om hverandre, er også en viktig motivasjonsfaktor ifølge Deci og Ryan. Å bli verdsatt og å få anerkjennelse handler også om å gi mennesker identitet (Espedal, 2017).

Forskningsteorien viser at indre motivasjon oppleves mer meningsfull og skaper større utvikling. Denne type motivasjon fremmer den enkeltes kompetanse og virker selvregulerende. Når mennesker f.eks. på en arbeidsplass opplever autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, skaper det altså indre motivasjon. Det gir igjen økt jobbytelse, større jobbtillfredshet, organisasjonsforpliktelse, kreativitet og redusert turnover. Med andre ord er den indre motivasjonen av stor, positiv betydning både for den enkelte arbeidstaker og for organisasjoner som helhet. Forsker Beate Jelstad Løvaas har tolket (2017) Deci og Ryans teori om ulike motivasjonstyper og regulering inn i en modell som gir en oversikt.

| Ytre motivasjon | | | | Indre motivasjon |
|------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------------|--|
| Ekstern regulering | Introjisert regulering | Identifisert regulering | Integrert regulering | Indre regulering |
| Ytre press | Indre press | Meningsfull aktivitet | I samsvar med egne verdier | Interessant aktivitet som gir glede i seg selv |
| Kontrollert motivasjon | | Autonom motivasjon | | |

Deci og Ryan hevder også at et sterkt fokus på ytre motivasjonsfaktorer, altså ytre belønning, kan undergrave gleden ved å gjøre selve arbeidsoppgavene, og dermed avtar den indre motivasjonen. Den sterkeste og sunneste motivasjonen er ifølge disse forskerne den indre motivasjonen fordi den skaper en indre «drive» hos den enkelte til å bruke seg selv og sine evner, og fordi den innebærer grader av selvbestemmelse over f.eks. jobbhverdag og jobbutførelse. Forskning som er gjort blant annet i Israel, viser at de to motivasjonssystemene kan konkurrere mot hverandre. I verste fall kan ytre bonuser, enten de er høye eller lave, ta vekk fokuset fra selve arbeidsoppgavene, og både jobbresultatet og den indre motivasjonen synker. Det oppstår en såkalt utskyvingseffekt («crowding out», Kaufmann og Kaufmann, 2015). Motsatt kan man si at dersom arbeidsoppgavene oppleves interessante og arbeidstaker opplever både å bruke sin kompetanse, føle mestring, ha en viss selvbestemmelse, oppleve verditilhørighet og også få positive tilbakemeldinger fra f.eks. leder eller medarbeidere, vil det

ytre motivasjonssystemet ikke bety så mye. Mange erfarer at indre motivasjon er den mest verdifulle motivasjonen over tid. Er ytre bonus derimot veldig høy, kan resultatet bli like sterkt som ved den indre, ideelle motivasjonen og redusere den indre motivasjonen. De to motivasjonssystemene vil nærmest konkurrere med hverandre. En uønsket effekt kan bli at den indre motivasjonen, og dermed jobbgleden og energien, avtar fordi fokuset på ytre, materiell belønning blir så stort (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.130). Altså kan det oppstå en negativ jobbeffekt, selv om intensjonen var god i utgangspunktet.

En annen type motivasjon er prososial motivasjon som beskriver et ønske om å hjelpe andre. I jobbsammenheng kan det eksempelvis bety å hjelpe kollegaer, brukere, ansatte eller frivillige. Prososial motivasjon kan være en viktig faktor i arbeidslivet der det er høy grad av samhandling mellom mennesker for å løse arbeidsoppgaver. Mange som opplever prososial motivasjon, har altruistiske verdier. Det vil si at man vil tjene andre og samfunnet, og er det motsatte av egoisme, der man handler slik det tjener en selv best (Løvaas, 2017).

Spesielt tre aspekter skiller indre motivasjon fra prososial motivasjon; indre motivasjon er mer autonom enn prososial motivasjon, indre motivasjon er ikke målrettet slik som prososial motivasjon, og indre motivasjon er her og nå – fokusert på aktiviteten i seg selv, mens prososial motivasjon er fokusert på det man oppnår i fremtiden ved å ved å utføre en handling. F.eks. kan en kollega tenke at ved å hjelpe en ny kollega vil denne lære seg jobben raskere og føle mestring. Prososial motivasjon og indre motivasjon kan utfylle og forsterke hverandre positivt og trenger ikke å konkurrere, slik som indre og ytre motivasjon. En medarbeider kan hjelpe en annen kollega fordi man bryr seg om vedkommende, fordi man føler det er riktig å gjøre det, og fordi man selv har glede av å gjøre det. Om begge motivasjonstyper er til stede, bidrar det til økte prestasjoner fordi den indre motivasjonen forsterker sammenhengen mellom prososial motivasjon og prestasjoner (ibid.).

Herzbergs tofaktor-teori er en annen teori som også er relevant i arbeidslivssammenheng. Den betegnes som en innholdsteori fordi den forteller om hvilke innholdsforhold som fører til jobbtillfredshet. Herzbergs tofaktor-teori er en jobbkaraktistika-modell som beskriver to grunnleggende dimensjoner i jobbsammenheng: nemlig trivsel og mistrivsel.

Motiveringsfaktorer, som f.eks. anerkjennelse og vekst, skaper trivsel om de er til stede i jobbsituasjonen, men skaper ikke nødvendigvis mistrivsel om de ikke er til stede. Disse faktorene har tilknytning til behov som ligger høyt oppe i Maslows behovspyramide som f.eks. prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og personlig utvikling. Personlig utvikling

kan f.eks. handle om å få bruke mange sider av seg selv og lære nye ting. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men skaper ikke nødvendigvis trivsel om de er til stede. De beskriver fysiske og sosiale faktorer som f.eks. lønn, arbeidsforhold, status og jobbtrygghet (Herzberg et al., 1959; Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Disse teoriene viser at motivasjon i arbeidslivet er et produkt av mange indre og ytre faktorer i et komplekst samspill. Indre motivasjon virker å ha sterkest positiv effekt over tid og er en viktig drivkraft for den enkelte. Dette er interessant når det gjelder min studie om hva som motiverer daglige ledere i Dnk.

2.2 Lederrollen

Lederes motivasjon henger sammen med forståelsen de har av egen lederrolle. Derfor vil jeg i dette kapittelet belyse lederrollen og videre om rollene man har som institusjonell leder ifølge Askelands modell om lederskap (2016a).

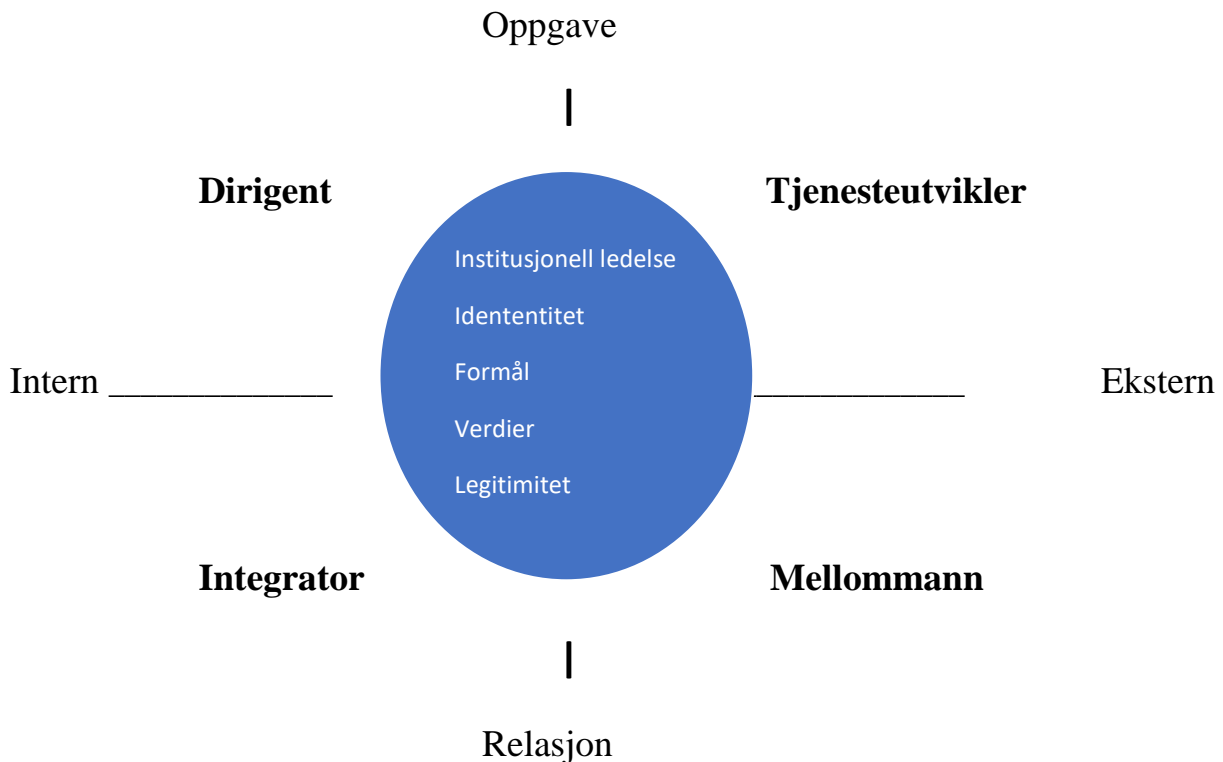
Ser man lederrollen i et større perspektiv, ser man at mange ledere har flere underroller, som både har et internt og eksternt fokus, og man har et overordnet ansvar for å realisere mange mål. Henry Mintzbergs kjente ledermodell er et eksempel på det der denne lederen er både director, service-developer, mediator og integrator. Sentralt i rollen står det overordnede ansvaret for utførelse av organisasjonens mål og resultater (Mintzberg, 1983).

De senere år har en del organisasjoner erstattet noe av fokuset på økonomiske mål med organisasjonens overordnede verdier. Ifølge sosiolog Phillip Selznick (1997) blir en organisasjon en institusjon når den blir verdiladet. For ideelle og trosbaserte organisasjoner som f.eks. Dnk har overordnede verdier hatt grunnleggende betydning for deres eksistens. Stadig flere medarbeidere med høy kompetanse i kunnskapsorganisasjoner krever også en annen form for ledelse enn tidligere. Kunnskapsmedarbeidere ønsker medbestemmelse, driver ofte selvledelse og vil aktivt bruke sin kompetanse og kreativitet. Styring og kontroll og konkrete resultater har i mange organisasjoner blitt erstattet med realisering av overordnede verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ifølge Selznick handler ledelse først og fremst om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Dette definerer han som institusjonelt lederskap. Organisasjonen må bli noe mer enn et redskap som kan byttes ut av et annet redskap. Ekte ledelse, sett gjennom Selznicks perspektiv, handler om å påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for og å bygge opp legitimitet gjennom verdifokus (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Og

nettopp gjennom realisering av verdier skapes institusjoner. Gjennom dette skapes også en ekstra dimensjon i lederrollen – lederen som institusjonell leder.

Den institusjonelle lederen har altså både et overordnet ansvar for utførelse og resultater og som hovedoppgave å skape mening og fremme verdier jf. Harald Askelands modell (Askeland et al., 2016). Institusjonell ledelse handler om et overordnet ansvar både for identitet, verdier, formål og legitimitet. Modellen viser videre hvilke roller en leder skal realisere.



Integrert modell for ledelse og institusjonelt lederskap i praksis (Askeland, 2016a).

Modellen viser også at lederrollen er sammensatt av flere roller, og at ledere kan ha både internt og eksternt fokus. En del oppgaver handler om konkrete arbeidsoppgaver i en lederstilling – det andre fokuset er det relasjonelle perspektivet i en lederhverdag.

Dirigenten arbeider internt i virksomheten med klassiske lederoppgaver som f.eks. å skape struktur, utvikle prosedyrer, ivareta disse og koordinere og planlegge arbeidsprosesser.

Hensikten er å oppnå organisasjonens mål på en effektiv og kvalitativt god måte.

Tjenesteutvikleren har en ekstern orientering. Rollen har fokus på hvordan oppgaver blir utført i tråd med strategisk utvikling for virksomheten. Virksomhetens mål og tjenester blir tilpasset og formet av omgivelsenes behov. Integratorkollen jobber internt og har et relasjonelt

fokus. Denne lederrollen bidrar til å binde organisasjonen sammen som et sosialt system. Den siste rollen i denne modellen kalles mellommannen. Mellommannen har også en ekstern orientering og vil bygge, vedlikeholde og videreutvikle eksterne relasjoner. De instrumentelle og effektorienterte målene er ikke så viktige som å oppnå legitimitet for organisasjonen og dens behov i samfunnet. Rollen vektlegger å bygge allianser utad, men også å ivareta og forsvare virksomheten ved eksternt press (Aadland og Askeland, 2017).

I en lederhverdag vil alle disse rollene spille inn, om enn i ulik grad. Forskjellige ledertyper vil også legge vekt på ulike roller, bevisst eller ubevisst. Det henger både sammen med institusjonens mål og kontekst, men også ledernes egen motivasjon, kapasitet og personlighetstrekk. Mot denne bakgrunn kan man gå ut fra at i trosbaserte organisasjoner som f.eks. Dnk har lederne altså et spesielt overordnet ansvar for å skape mening, fremme og realisere organisasjonens verdier, både eksternt og internt. De skal både ivareta de relasjonelle sidene ved ledelse for eksempel ved å skape trivsel, legge til rette for motiverende arbeidsmiljø og ivareta HMS-funksjoner, og de skal fremme institusjonens rolle, betydning og verdier i samfunnet. Lederne har altså en omfattende lederrolle som skal realisere mange mål og verdier både internt og eksternt. Kompleksiteten og rolleforståelsen er interessant for min forskning knyttet til deres motivasjon.

2.3 Verdier som mål og motivasjonsfaktorer

Verdier påvirker både enkeltmennesker, organisasjoner og samfunn. Enkelt sagt er verdier mål, ideal og prioriteringer som kommer til uttrykk verbalt og/eller gjennom et handlingsmønster. Verdier er ofte stabile hos mennesker (Aadland, 2012).

Psykologiske undersøkelser gjennom ASA-rammeverket (Attraction Selection Attrition) viser at en organisasjons mål og verdier er avgjørende for hvilke mennesker som tiltrekkes til en institusjon. Mennesker tiltrekkes ofte av miljøer eller arbeidsplasser som har samme interesser og profil som dem selv («attraction»), og det kan finnes en del fellestrekk mellom de menneskene som ønsker å arbeide eller arbeider i samme organisasjon (Aadland, 2012).

Mange blir også værende i organisasjonen fordi deres identitet er så knyttet til den, mens mennesker som opplever å ikke passe inn i miljøet, vil forlate det (attrition). F.eks. kan noen mennesker identifisere seg med altruistiske verdier – det å handle på en måte som tjener en annen eller samfunnet som helhet. Noen vil da velge å jobbe i for eksempel helsevesenet eller i en diakonal organisasjon.

Kongruens mellom personlige verdier og organisasjonsverdier øker arbeidstakernes motivasjon og organisasjonsforpliktelse (Fitzpatrick, 2007). Det fører igjen til mer fornøyde medarbeidere og lavere turnover. Et viktig mål for arbeidstakere, ledere og organisasjoner er derfor nettopp en verdimatch mellom den enkeltes personlighet, holdninger og verdier og arbeidsplassens verdier, mål, struktur, prosess og kultur. Da vil man oppnå en såkalt Person-Organisation fit (P-O fit) (Carless 2005). For å oppnå dette må den enkelte arbeidstaker oppleve kongruens mellom sine verdier og de verdiene som forekommer i organisasjonen både som overordnede formålsverdier, kjerneverdier og som motivasjonelle faktorer.

I tillegg til disse allmenne verdiene spiller menneskers personlige verdier inn ved autonom motivasjon (Løvaas, 2017).

I en institusjon som Dnk spiller verdier inn på mange plan og har i høy grad utviklet organisasjonens karakter og identitet. Den får menneskelignende egenskaper – den både *gjør* og er *noe* i seg selv. En slik institusjon fyller både psykologiske og sosiale behov (Sirris, 2015). En institusjon, som f.eks. Dnk, har en egenverdi og en samfunnsrolle uavhengig av tid, aktører og trender. Den blir en organisme som fremmer og verner om bestemte verdier og i beste fall utvikler en kultur knyttet til/rundt disse verdiene. Et overordnet mål for ledere er da å realisere verdiene i praksis. Er det samsvar mellom ledernes og institusjonens verdier, vil det både fungere som en motivasjonsfaktor for den enkelte leder og øke muligheten for å realisere overordnede mål og verdier.

Verdier påvirker altså både enkeltmennesker, organisasjoner og samfunn. Er det samsvar mellom egne verdier og organisasjonsverdier, skaper det ifølge Aadland, Carless og Fitzpatrick en verdimatch og i beste fall en P-O fit mellom arbeidstaker og arbeidsplass. Det gir større trivsel og mindre turnover. Verdier spiller en viktig rolle for menneskers opplevelse av motivasjon.

2.4 Kall til tjeneste

Med henblikk på hva som motiverer ledere i en religiøs kontekst, som Dnk, er det naturlig å belyse fenomenet kall. Kall er en overbevisning som gir den enkelte arbeidstaker mening. Kall, identitet, rolleforståelse og motivasjon er også begreper som ofte henger sammen. Kallsmotiverte ledere er derfor attraktive for arbeidsgivere og organisasjoner fordi de har indre motivasjon knyttet til kallet (Sirris, 2018c). I historisk sammenheng har kall blitt relatert til religiøse tradisjoner og tro – for eksempel kunne man oppleve kall til å bli prest, munk eller

misjonær. Martin Luther brukte begrepet «beruf», som uttrykker overbevisning til å gjøre noe, nærmest som en plikt og skjebne. Det handlet ofte om å tjene Gud, og kallet ga også mennesket karakter. Den tyske sosiologen Max Weber relaterte kall til profesjon og identitet. – kall til å bli f.eks. lege, sykepleier eller prest (Weber, 2011).

Kallsbegrepet i vår tid kan kategoriseres gjennom tre hovedtyper: klassisk kall, moderne kall og ytre kall (Sirris, 2018c). Det klassiske kallet er religiøst orientert og kollektivistisk. Man får et kall fra Gud, en høyere makt – en slags overordnet overbevisning om å gå inn i et spesielt arbeid og å tjene en god sak for et felles beste, eksempelvis «å frelse verden» eller «å bygge kirke». Mennesker kan oppleve det som «skjebnebestemt» eller en slags prososial plikt. Mennesker med en religiøs overbevisning og tro kan f.eks. føle seg kallet til å jobbe i Dnk eller en annen trosbasert organisasjon.

Det moderne kallet er sekulært, gir individuell mening og selvrefleksjon. Den enkelte har en indre overbevisning om å realisere seg selv, gjøre det man tror man er skapt til å gjøre som gir glede og tilfredsstillelse. Kallet kommer altså innenfra en selv (Sirris, 2018c). Man kan ha en indre overbevisning om at det f.eks. er jordmor eller skuespiller man skal bli, eller at man vil realisere sine lederegenskaper. En interessant syntese eller mellomting av det klassiske religiøse kallet og det moderne, personlige kallet er mennesker som er drevet av en høyere sak enn seg selv, men uten at det er religiøst betinget. De etterstreber en høyest mulig standard, føler plikt til å forsvare en høyere sak og vil selv utgjøre en forskjell og skape livsmening. Den danske forskeren Helle Hein betegner disse kallsmotiverte menneskene som «Primadonnaer» (2013).

Ytre kall handler ofte om at man blir rekruttert inn i en jobb, får en oppfordring til å ta en jobb, eller det er vakanser som man kan oppleve å bli ledet til eller ta, og videre oppleve det som et slags kall (Sirris, 2018c).

Sirris' forskning viser at kall blant mellomledere i kirke- og sykehussektoren kan være religiøst betinget eller være for en større sak. Så kan det være et personlig kall til å realisere seg selv – eller et kombinert kall. Alternativt kan man også oppleve å bli oppfordret til å ta en jobb eller å bli headhunted. Kallet gir lederne mening, motivasjon og identitet, legitimerer lederrolle og støtter opp om organisatoriske verdier (Sirris, 2018c).

Kall i dag kan oppleves som et religiøst kall, som et personlig kall eller et ytre kall. Noen ganger kan det være en blanding av flere typer kall (ibid.). Kallet erfares som en overbevisning om å tre inn i en oppgave, profesjon eller gjerning, og det er en grunnleggende

motivasjonsfaktor for enkelte mennesker. Jeg vil videre i analysen ta utgangspunkt i disse teoretiske perspektivene knyttet til motivasjonsteori, lederrolle, verdier og kall.

3 Metode og etiske refleksjoner

I dette kapittelet vil jeg presentere metoden som er valgt for å besvare problemstillingen om hva motiverer daglige leder i Dnk. Videre vil jeg gjøre rede for min for forståelse, gjøre noen etiske refleksjoner og si noe om det å forske i egen organisasjon.

3.1 Valg av metode

Problemstillingen min er «Hva motiverer daglige ledere i Den norske kirke». Jeg kunne gjennomført studien både kvantitativt og kvalitativt. Mange undersøkelser gjort på motivasjon og motiv er gjort gjennom kvantitative studier og bruk av validerte spørreskjemaer for å beskrive og tallfeste utbredelsen av motivasjonsfaktorer. I og med at de daglige lederne også har en ganske ny rolle i kirkehistorisk og kirkelig organisasjonsmessig sammenheng, var jeg også nysgjerrig på å belyse deres drivkrefter og motivasjon i en verdidrevet institusjon som Dnk, der biskoper, proster og prester har hatt så mye historisk makt og som oftest representerer kirken og dens verdier utad.

For å gå i dybden av ledernes motiv og motivasjon ville det være hensiktsmessig å gjøre personlige intervjuer og fokusgruppeintervjuer for å høre om ledernes forskjellige opplevelser, fortellinger og meninger rundt motivasjon i hverdagen. Med et slikt induktivt design kunne man komme nært på informantene, høre om deres motiverende faktorer, om deres rolleforståelse og eventuelle kall. Ulempene med denne metoden er at jeg ikke vil kunne tallfeste og generalisere funnene på samme måte som med et større utvalg informanter og med kvantitativ metode. Et induktivt design krever videre at man er åpen for funnene man gjør og må justere teori og innfallsvinkler underveis samt bruke en del tid på analyse.

3.1.1 Metode for datainnsamling

Jeg valgte å kombinere semistrukturert dybdeintervju med fokusgruppeintervju fordi jeg ønsket å komme tett på noen ledere og høre deres fortellinger, og fordi fokusgruppene kunne skape et samspill og en dialog som kunne lede til nye, spennende innfallsvinkler.

Semistrukturerte intervjuer har en intervjuguide med spørsmål som utgangspunkt, men gir også rom for fleksibilitet underveis. Intervjuguiden kan endres om man f.eks. ser det er spørsmål som ikke fungerer eller at man vil legge til nye (Malterud, 2017). Målet var å få til en samtale der jeg fikk belyse temaer som var relevant for problemstillingen med utgangspunkt i spørsmålene, men samtidig så fleksibelt at informantene kunne komme med sine innspill på en naturlig måte (Repstad, 2007).

I dybdeintervjuene ønsket jeg å komme tett innpå noen daglige ledere og høre mye om akkurat deres synspunkter, opplevelser og motivasjon som ansatte i Dnk. Mitt mål var å skape såpass trygg atmosfære gjennom informasjon om prosjektet og måte å opptre på at lederne våget og ville dele sine personlige erfaringer, fortellinger og meninger. Det å dele sine beveggrunner i form av indre motivasjon og trosgrunnlag er også ganske personlig informasjon som et kvalitativt dybdeintervju kunne gi rom for, dersom tilliten og tryggheten ble god nok i intervjusituasjonen.

Fokusgruppeintervju ble valgt for å få tykkere og mer nyanserte historier gjennom at lederne kunne spille videre på hverandres utsagn og fortellinger (Repstad, 2007, s.99). I fokusgrupper kunne det altså skapes en merverdi gjennom dialogen mellom de daglige lederne i fokusgruppa. En slik tilnærming er godt egnet hvis man vil lære om erfaringer, holdninger og synspunkter der mange mennesker samhandler (Malterud, 2017, s. 138). En menighet er et eksempel på en arena med en del samhandling. Når et fokusgruppeintervju fungerer, er det også en effektiv måte å hente ut mye informasjon på forholdsvis kort tid.

3.1.2 Valg av informanter

En kvalitativ studie som dette baserer seg på et strategisk utvalg av informanter. Det betyr at man velger deltakere som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2013).

Jeg ønsket en jevn kjønnsfordeling og ledere i ulik alder med både lang og kort fartstid i Dnk. At lederne hadde forskjellig utdanning og kompetanse, ble også interessant å se nærmere på med tanke på motivasjon rundt selve lederrollen. Målet var å basere oppgaven på et strategisk utvalg som hadde egenskaper og kvalifikasjoner opp mot problemstillingen i et kvalitativt design (ibid.)

Et annet moment var at jeg forsket i egen organisasjon, Dnk i Oslo. Fordelene var at man kjenner organisasjonsstrukturen, kjenner til mange ansatte og har mye kunnskap om hverdagens muligheter og utfordringer. Jeg kunne også få lettere tilgang på informanter enn i en helt ukjent organisasjon. Samtidig var jeg bevisst på å ikke gjøre enkeltintervju med de daglige lederne jeg kjente best, for mest mulig å unngå uheldige eller ubevisste føringer både fra meg og dem.

Utvalget ble på tolv informanter med fire enkeltintervjuer og to fokusgrupper bestående av fire i hver gruppe. Fem menn og sju kvinner stilte totalt. Alderen varierte fra slutten av 30-årene til nærmere pensjonsalder, rundt 67. Totalt representerte de alle fem prostier i Oslo.

Oversikt over intervjuer:

| | Dybdeintervju | Fokusgruppeintervju |
|-------------------|--------------------|---------------------|
| Antall intervjuer | 4 | 2 |
| Deltakere | 4 | 4 + 4 |
| Tidsbruk | 1–2,5 t | 2,5–3,5 t |
| Sted | Lokalt hos lederne | Lokalt hos en leder |

3.1.3 Vitenskapsteoretiske perspektiver

Jeg vil i denne delen gjøre rede for oppbyggingen av intervjuprosessen, transkripsjonen og analysedelen. Kvale beskriver et intervju på denne måten: «Et intervju hvis formål er å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på kvalitativ tolkning av meningen i de beskrevne fenomener» (Kvale, 1997). Kvale vektlegger altså et fenomenologisk perspektiv og mener at intervjuet skal åpne for ny kunnskap om informantenes livsverden, i denne sammenheng kunnskap om motivasjon gjennom stemmene og fortellingene til daglige ledere i Dnk. På et vis kan en slik fenomenologisk tilnærming være en mellomposisjon mellom et positivistisk ståsted som mener at intervjudata kun gir informasjon om deltakerens «ytre» verden, og at forskeren er en nærmest «nøytral» mottaker av informantenes erfaringer, og et konstruktivistisk perspektiv som vektlegger interaksjonen mellom informantene og forskeren. Det vil si at både forsker og informant bidrar til kunnskapen som kommer fram i den konteksten de står i (Thagaard, 2013).

I denne sammenheng, der jeg først og fremst har hentet fram materialet gjennom en induktiv tilnærming, vil også et hermeneutisk perspektiv være svært aktuelt (Gadamer, 2004). Jeg har tolket delene ut fra helheten og helheten ut fra delene og i lys av konteksten den enkelte leder uttrykker å stå i og i konteksten i selve intervjusituasjonen, f.eks. dialogen mellom oss.

3.1.4 Praktisk gjennomføring av intervjuene

Alle deltakerne fikk på forhånd skriftlig informasjon på e-post om masterstudiet, og flere snakket jeg med på telefon i forkant. Samtykkeerklæring med mer informasjon om prosjektet fikk de før intervjuene startet. Så redegjorde jeg muntlig om oppgaven før hvert intervju begynte, slik at alle deltakerne hadde en del informasjon om hva de deltok i. De ble også oppfordret til å ta kontakt med meg i etterkant om de lurte på noe eller hadde noe de hadde lyst til å tilføye.

Under intervjuene prøvde jeg å lytte godt, følge fortellingene og følge tanketrådene og stille spontane spørsmål ettersom informantene delte sine erfaringer, meninger og opplevelser. Ifølge Malterud (2017) kan noe av den viktigste informasjonen og kilde til ny kunnskap være i et sidespor. Gjennom å følge en del av informantenes tanker dukket det også opp litt uventede aspekter f.eks. knyttet til tydelig misnøye med lønn, noe som virket demotiverende.

En utfordring ved fokusgruppeintervjuer kan være om noen av lederne ville dominere gruppa, slik at andre ikke fikk slippe til – eller at noen av ledernes synspunkter ble så førende at andre ikke turte å komme med andre typer erfaringer og synspunkter (Repstad, 2007, s. 99; Thagaard, 2013). Dynamikken ble litt ulik i de to fokusgruppeintervjuene jeg gjorde. Hovedinntrykket var likevel at fokusgruppene fungerte, og alle lederne fikk fram sine synspunkter, delte fortellinger fra hverdagen og sa mye om motivasjon, verdier og noe om kall.

3.1.5 Transkripsjon

Før jeg begynte analysen av materialet, måtte jeg transkribere intervjuene. Transkripsjon er ifølge Malterud også en slags fortolkningsprosess. Selv den mest nøyaktige transkripsjon gir bare et avgrenset virkelighetsbilde av rådata, altså det som faktisk skjedde der og da i intervjusituasjonen (Malterud, 2017, s. 77). Fortolkningen påvirkes også bevisst og ubevisst av både meg som «forsker» og problemstillingen som skal belyses. Samtidig ønsket og prøvde jeg gjennom transkripsjonen å gjengi nøyaktig det som ble sagt. En mild form for redigering, det som på engelsk blir kalt «slightly modified verbatim mode», ble dermed gjennomført, samtidig som jeg var opptatt av at utsagnene både skulle være pålitelige og gyldige (ibid.).

Dybdeintervjuene var enklere å transkribere enn fokusgruppeintervjuene siden det bare var én enkelt stemme å holde styr på. I fokusgruppeintervjuene hadde jeg fire ulike stemmer i hver gruppe som jeg skulle holde styr på. Jeg ga derfor alle informantene fiktive navn i utgangspunktet og skrev bare forbokstaven i hvert navn for hvert utsagn for at det skulle gå

fortere å transkribere. Gjennom å transkribere alt materialet selv fikk jeg også en første gjennomgang av stoffet, og merket meg allerede da interessante utsagn. De merket jeg med farget skrift og skrev noen små parenteser i tekstene. Dette var en hjelp da jeg skulle lese gjennom stoffet for andre gang. Samtidig var jeg bevisst på at jeg kunne ha misforstått noe, eller at jeg oppfattet utsagnene annerledes ved tredje eller fjerde gangs gjennomlesing. Det understreker også poenget om at et godt kvalitativt intervju gir rom for flertydighet (Malterud, 2017, s. 135). Det å bruke både enkeltintervjuer og fokusgruppeintervjuer opplevde jeg ga et rikt materiale å analysere.

3.2 Analyseprosessen

Mitt datamateriale skal systematiseres og tolkes i lys av flere teorier. Mitt mål er å finne ut av hva som motiverer daglige ledere i Dnk. Siden jeg belyser et fenomen som motivasjon blant lederne og videre hvordan lederrolle, verdier og kall spiller inn på motivasjonen, valgte jeg en analysemetode som passer til å utvikle nye beskrivelser, som etter hvert ble en typologi. Malteruds form for systematisk tekstanalyse i fire trinn var en relevant og nyttig framgangsmåte. Metoden kan minne om «Grounded theory», men har sitt utspring i Giorgis fenomenologiske analyse (Malterud, 2017). Systematisk tekstanalyse er bygd opp av disse fire hovedtrinnene: 1) å få et helhetsinntrykk, 2) å identifisere meningsbærende enheter, 3) å abstrahere innholdet i de meningsbærende enhetene og 4) å sammenfatte betydningen av dette.

3.2.1 Helhetsinntrykk

Mitt første mål etter transkripsjonen var å lese gjennom alle de nesten 100 transkriberte sidene for å få et helhetlig inntrykk av materialet. I første omgang var det viktigst å være åpen for fortellinger, opplevelser og meninger, som i et fugleperspektiv, uavhengig av teori og egne forforståelser (Malterud, 2017). Samtidig hadde jeg hele tiden problemstillingen i bakhodet.

Jeg merket litt med farger i tekstene og begynte også å notere en del utsagn på lapper og A4-ark. Etter tredje gjennomlesing samlet jeg en del utsagn om foreløpige temaer og endte opp med sju-åtte temaer. De kalte jeg: lederrolle og arbeidsoppgaver, verdier, kall, tilhørighet, anerkjennelse, det å utgjøre en forskjell og endringsprosesser. Etter å ha gått gjennom materialet og kategoriene enda en gang opplevde jeg at noen temaer kunne slås sammen fordi

de gikk over i hverandre, og to temaer var det ikke så mye stoff om, nemlig det å utgjøre en forskjell og endringsprosesser. Noe av stoffet kunne også inkluderes i de andre temaene.

Betydningen av lederrolle og motivasjon eller mangelen på motivasjon knyttet til ulike typer lederroller ble for meg et eksempel på det Malterud (2017) betegner som en kreativ analyse eller iterativ analyse. Da jeg begynte på masterprosjektet og lagde intervjuguiden, hadde jeg en forforståelse og kanskje litt naiv forestilling om at alle ledere var motiverte av selve lederrollen – noe det tydelig viste seg at ikke alle var. Og hva slags lederroller hadde de egentlig? Og hvilke lederroller ble de faktisk motivert av? Alt dette ble analytiske momenter som jeg ikke eksplisitt hadde spurt om i intervjuguiden, men som ble relevante i materialet og for problemstillingen.

Disse funnene påvirket tolkningsprosessen min – de skapte en iterativ prosess som jeg ikke helt visste hvor førte hen, og det var kjempespennende! Og gjennom denne induktive tilnærmingen bygde det seg gradvis opp noen mønstre. Disse ga igjen grunnlaget for en typologi og videre analyse, men før det var jeg på jakt etter å finne gode meningsbærende enheter.

3.2.2 Meningsbærende enheter

I det Malterud betegner som andre analysetrinn (2017), sorterte jeg materialet som jeg ville studere videre, og la resten bort. For å finne meningsbærende enheter tok jeg utgangspunkt i de fire–fem foreløpige temaene jeg hadde, nemlig lederrolle og arbeidsoppgaver, anerkjennelse, tilhørighet, verdier og kall. Så var jakten på meningsbærende enheter i gang.

Jeg farget temaene med markeringstusj i ulike farger i teksten som jeg hadde skrevet ut på papir. Fargene rosa, gul, oransje, grønn og blå ble fargekoder for hvert tema. Så skrev jeg utsagnene jeg hadde farget, på tilvarende fargede post-it-lapper og heftet dem øverst på hvert ark der utsagnene sto. Samtidig noterte jeg tanker for meg selv på egne ark til refleksjonsdelen senere. Etter hvert ble det ganske mange lapper fordelt på ulike ark i intervjuene. Da lagde jeg et kodeskjema på pc for hvert dybdeintervju og for hver av de to fokusgruppene med fire kolonner: transkripsjon, kode, kategori og tema. Der la jeg inn alle de merkede utsagnene og kodet dem videre. Det var ikke alltid like lett å skille kategori og tema fra hverandre, og noen temaer gikk over i hverandre. Likevel ble kodeskjemaene til stor hjelp. Etter dette kopierte jeg tekstutsagnene med samme tema fra kodeskjemaene inn i forskjellige Word-dokumenter som fikk overskrifter som lederrolle, arbeidsoppgaver, verdier, osv. Dette gjorde at jeg også beholdt de opprinnelige transkripsjonene. Så hadde jeg interessante utsagn

merket på lapper festet til dem, som igjen ble lagt inn i kodeskjema for så å gjennomgå en analyse der. Dette gjorde at jeg kunne gå tilbake til ulike deler av analysen for å dobbeltsjekke funn, finne andre utsagn eller reorganisere materialet. Flere ganger kunne jeg også spørre meg selv om dette var «riktig» koding. Malterud sier også (2017, s. 104) at det alltid foreligger en skjult logikk som man følger uten å være klar over det, og at denne logikken er et uttrykk for ens definisjon av kodene.

Prosessen med koding opplevdes som omfattende, men jeg begynte nå å nærme meg temaer, og jeg så også noen tendenser til mønstre. Dette ble i grunnen en induktiv prosess som også gjorde at jeg frigjorde meg mer fra min forforståelse om lederes motivasjon. Ennå hadde jeg ikke resultater, men det Malterud betegner som virkemidler og organiseringsprinsipper. Prosessen ble altså en systematisk dekontekstualisering, der deler av teksten tas ut fra sin opprinnelige sammenheng for videre å leses sammen med lignende tekstelementer i lys av aktuell teori (ibid.).

3.2.3 Fra kondensering til typologi

I tredje trinn av systematisk tekstkondensering skulle jeg ta materialet videre fra koder til abstrahert meningsinnhold (Malterud, 2017). Enkelt sagt vil det si å finne mening i det utvalgte materialet og beskrive det med egne ord. Materialet uten meningsbærende enheter ble nå lagt bort, og mine empiriske data var nå redusert til ca. 50 sider. Materialet jeg satt igjen med, i fem kodegrupper, skulle forhåpentligvis svare på problemstillingen min om hva som motiverer daglige ledere i Dnk.

Jeg gikk gjennom alle fem kodegruppene og så på alle utsagnene igjen – jeg begynte med de største gruppene lederroller, arbeidsoppgaver og verdier og fortsatte deretter med de mindre kodegruppene. Jeg så da en del fellestrekk blant lederne og noen tydelige skiller i motivasjonen. Jeg opplevde også å ha mye materiale med hele 12 informanter, som kunne underbygge videre analyse. Mange av utsagnene og fortellingene de delte tydelige og gode, syntes jeg. I tekstene fant jeg også flere sitater som jeg ville bruke senere. Jeg lagde derfor ikke kondensater, altså kunstige sitater som Malterud beskriver som en del av tekstkondenseringen, men brukte faktiske sitater og begynte å systematisere ledernes utsagn i lys av hva som motiverte dem. Da så jeg noen gjennomgående mønstre som ga meg ideen til å utvikle en ledertypologi. Typologien er en slags pedagogisk arketype og et hjelpemiddel for både å analysere materialet og etter hvert presentere funnene (Repstad, 2007).

En typologi er en fremstilling og en presentasjonsform som kombinerer et abstrakt og et konkret nivå. Den betegner nettopp noen mønstre i funnene. Typologien er basert på forholdsvis konsistente kategorier, slik at man kan sammenligne de samme faktorene. Thagaard beskriver typologi som abstrakt fordi den indikerer trekk som er felles for en kategori eller situasjon, og den er konkret fordi den uttrykker atferd eller holdninger som er typiske for de enhetene den beskriver. Ved hjelp av typologier kommer hovedtendensene i forskningsmaterialet tydeligere fram (Thagaard, 2013, s. 222).

I første omgang ble typologien en metode for meg til å sortere funnene og lederne ut fra fellestrekk og ulikheter. Sorteringen ble videre en systematisering knyttet til temaene jeg hadde valgt ut. Jeg prøvde å være åpen og la stoffet og deltakernes stemmer «snakke» til meg. Etter hvert trådte det frem tre lederrolleforståelser som jeg har kalt *Den daglige tjener*, *Allround-lederen* og *Toppsjefen*. Jeg skrev så ut en sammenfatning av noen felles ledertrekk for alle lederne, før jeg skrev ut de tre forskjellige ledertypeforståelsene basert på de systematiserte funnene. Både sitater, fortellinger og tydelige meningsuttrykk ble begrunnelser og forklaringer på for de tre ledertypeforståelsene – det ble synlig både gjennom refererende tekst og ved at jeg satte egne ord på informasjonen de hadde gitt. Et viktig moment var at jeg prøvde å beskrive de samme faktorene, f.eks. motivasjon knyttet til lederroller eller anerkjennelse i hver lederkategori. Det handlet om å være konsistent og å synliggjøre sammenhenger og sentrale ulikheter mellom lederne, jf. Thagaards beskrivelse av typologiens funksjon (ibid.). Jeg erfarte at prosessen skapte en hermeneutisk tilnærming. Jeg analyserte materialet både som deler og helhet – altså som en form for hermeneutisk sirkel. Å prøve å være bevisst både informantenes kontekst, egen kontekst og selvrefleksjon var en del av dette (Malterud 2017; Repstad 2007).

3.3 Metoderefleksjon

Valget av metode gir både muligheter og begrensninger. Jeg vil her gjøre rede for noen problemstillinger og utfordringer som dukket opp under forskningsprosessen.

3.3.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om forskningsprosjektets troverdighet og pålitelighet. I denne sammenheng handler det om hvorvidt en annen forsker kunne brukt de samme metodene som meg og kommet fram til samme resultat (Thagaard, 2013). En måte å oppnå og forsterke

reliabiliteten på er å gjøre forskningsprosessen mest mulig gjennomiktig (ibid.). Jeg har prøvd å beskrive analyseprosessen åpent og trinnvis. Dette er en måte å styrke reliabiliteten på. På den annen side er det grunn til å tro at jeg som forsker, både gjennom forforståelse – blant annet preget av lederfaring, utdanning og kunnskap om organisasjonen – og personlige egenskaper, har påvirket intervjusituasjonen både i dybdeintervjuene og i fokusgruppene. Samspillet mellom oss og konteksten akkurat der og da vil ikke kunne gjenskapes akkurat lik senere. Jeg har sagt ting og sett ting som en annen forsker kanskje ikke ville gjort, og omvendt. Dette svekker reliabiliteten. Dette underbygger også Malteruds forståelse om at enhver forsker påvirker forskningsprosessen (Malterud, 2017).

Et annet moment er at jeg kjente organisasjonen godt og noen av informantene kjente meg litt, men flertallet var ukjente. Uansett kjennskap kan det ha bidratt til at noen var mer åpne enn de ville vært med en helt ukjent, at de trodde jeg var mer innforstått med ting enn jeg var, eller at noen ønsket å være forsiktige med å dele informasjon.

Validitet handler om hvordan man tolker data og gyldigheten av tolkningene forskeren kommer fram til (Thagaard, 2013, s. 204). Man kan stille spørsmålet om de tolkningene man har kommet fram til, er gyldige i forhold til den virkeligheten man har studert. Altså er det en slags kvalitetskontroll av forskningen man har utført på alle stadiene i prosessen.

Problemstilling og metode legger føringer for relevante valideringsprosesser. I denne masterstudien har jeg belyst motivasjon blant daglige ledere i Dnk. Intervjuguiden ble utformet for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg har redegjort for analyseprosessen for å skape transparens. Forskjellige perspektiver har blitt tematisert i materialet, og alle informantene/lederne har fått en stemme direkte eller indirekte gjennom sitater og gjenfortellinger av utsagn, erfaringer, meninger og opplevelser. Jeg har fått mye materiale om hva som motiverer lederne, deres motivasjon knyttet til lederroller og sammenhengen mellom motivasjon, verdier og kall. Jeg har fått mange svar på det jeg ville måle. Det tyder på at årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie og på intern validitet (Thagaard, 2013).

Ekstern validitet handler om forståelsen som utvikles innenfor en studie, kan være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard, 2013, s. 205). Er forståelsen, tolkningen, argumentasjonen og modellene som er utviklet angående ledernes motivasjon, overførbar til f.eks. ledere i andre organisasjoner, kan man spørre seg. Samtidig var ikke mitt mål i utgangspunktet å generalisere, men å studere et fenomen, altså motivasjon blant daglige ledere i Dnk. Ut fra det

jeg har studert, finnes det ikke akkurat tilsvarende forskning på samme tema i samme kontekst, men det finnes flere studier av motivasjon blant ledere og mellomledere som har flere tilsvarende funn. Lignende funn styrker den eksterne validiteten. Samtidig vil jeg være forsiktig med å generalisere mine funn. Jeg har samtidig funnet teori som har kunnet forklare og underbygge funnene jeg har gjort. Det kan tyde på at undersøkelsen forteller noe om virkeligheten.

3.3.2 Forforståelse

Hermeneutikkens kanskje fremste filosof, Hans-Georg Gadamer, mente at våre historiske og individuelle forutsetninger og erfaringer preger vårt tolkningsgrunnlag både bevisst og ubevisst (Gadamer, 2004). Alt dette kalles forforståelse, og det å forske i egen organisasjon var en del av dette.

Forforståelsen min var preget av en nysgjerrighet på hva som gjør ledere motiverte. Jeg ville gjerne studere motivasjon som drivkraft fordi den er en så grunnleggende faktor i arbeidslivet og som menneske. Og hva motiverer egentlig ledere – er det det samme som hos folk flest, og/eller er motivasjonen knyttet til selve lederrollen? Dette var jeg nysgjerrig på, og jeg fant heller ikke så mye forskning på motivasjon blant mellomledere i en religiøs kontekst – det gjorde meg enda mer nysgjerrig. Så har jeg selv vært daglig leder i en menighet en periode og erfart kompleksiteten og mangfoldet i rollen. Jeg kjente også godt til Dnk som trosbasert institusjon, som verdibærer og som samfunnsaktør, noen av dens utfordringer i dagens samfunn og dens muligheter.

Da jeg startet forskningen, hadde jeg også kanskje en litt naiv forforståelse av at alle ledere likte å være ledere, og at det var en grunnleggende motivasjonsfaktor. Gjennom den induktive forskningsprosessen fikk jeg noen overraskende funn. Flere av lederne ønsket ikke å være ledere og var ikke motivert av lederrollen. Det var interessant og utvidet forforståelsen og forståelseshorisonten min.

3.3.3 Å forske i egen organisasjon

Malterud skriver (2017) at de mønstrene vi ser, er avhengig av hvilke mønstre vi har evne til å gjenkjenne – sagt med andre ord så er det heller ikke snakk om hvorvidt forskeren påvirker forskningsprosessen, men hvordan. Å være bevisst dette ble veldig viktig for meg, også fordi jeg forsket i egen organisasjon. Fordelene ved å forske i egen organisasjon var blant annet at

jeg hadde mye kunnskap om arbeidsplassen, kjente til struktur, overordnede verdier og hadde lettere tilgang på informanter. Noen av ulempene med å gjøre dette var at jeg var redd for mine «blinde flekker». Hva var det jeg eventuelt ikke så, og hvordan ville min forforståelse av organisasjonen og rollen prege forskningsprosessen? Dette var jeg ganske bevisst på og erfarte at det å bruke valgt teori og i hovedsak Malteruds metode for analyse ble gode redskaper for grundig og kritisk analyse. (ibid.) Det gjorde at min forforståelse kom mer i bakgrunnen, og jeg oppdaget mange ting jeg ikke hadde sett før.

I spørsmålsstillingene og intervjuene prøvde jeg både å ha sterkt fokus på motivasjon og lederroller, og å stille litt åpne spørsmål innimellom. Så trakk jeg meg heller litt tilbake som intervjuer, fremfor å prøve å styre samtalene, når jeg erfarte at informantene hadde mye å dele som var relevant. Jeg ønsket ikke at mine tanker og perspektiver skulle være dominerende, selv om man som forsker både bevisst og ubevisst preger situasjonen. Samtidig satt jeg på kunnskap om Dnk og lederrollen som gjorde det lettere å gå dypere inn i temaer og stille flere oppfølgingsspørsmål.

Det å gå igjennom materialet fire–fem ganger gjorde også at jeg ble godt kjent med ledernes utsagn, motivasjon og fortellinger, og så nye ting, mønstre og forståelser som jeg opplevde jeg kunne begrunne. Dessuten: Det å i stor grad følge Malteruds analytiske tolkningsprosess ble en god hjelp til å se stoffet fra mange og ulike vinkler (ibid.).

3.4 Ethiske refleksjoner

Kvalitativ forskning består ofte av data basert på personlige opplysninger. Dette forutsetter en gjensidig respekt og tillit mellom deltakerne og forskeren (Malterud, 2017). Som forsker står man også i et maktforhold, der man skal tolke og analysere det informantene har uttrykt (Thagaard, 2013). Slik jeg erfarte det, er det et stort ansvar, og jeg har en plikt til å forvalte tilliten og informasjonen jeg har fått på en best mulig måte slik at informantene ikke kjenner seg krenket eller misforstått (Malterud, 2017). Som forsker kan jeg dermed oppleve flere etiske dilemmaer.

Alle forskningsprosjekter av en slik art skal ha utgangspunkt i informert samtykke (Thagaard, 2013, s. 26). Det betyr at deltakerne blir informert om at de på et hvert tidspunkt kan avbryte sin deltakelse uten at det får negative konsekvenser (ibid.). Da jeg kontaktet de ulike deltakerne på e-post, inkluderte jeg et informasjonsskriv om prosjektet. Flere av deltakerne snakket jeg også med på telefon i forkant av prosjektet. Før alle deltok i dybdeintervju eller fokusgruppeintervju, fortalte jeg om prosjektet og alle fikk en samtykkeerklæring som de leste

og skrev under på. I den ble prosjektet beskrevet ytterligere, de fikk vite at alle utsagn, personer og menigheter ville bli anonymisert. De fikk også informasjon om retten til å trekke seg fra studien når som helst.

Et annet grunnleggende prinsipp er konfidensialitet. Det innebærer at informantene har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet profesjonelt og blir anonymisert (Thagaard, 2013, s. 27). Prinsippet om konfidensialitet ble forsøkt realisert ved å kun bruke fiktive navn på alle deltakerne og ikke nevne noen navn eller spesielle karakteristika på menigheter, kirker eller områder. Spesifikke personlige opplysninger ble utelatt eller mer generalisert. Koding ble gjort helt fra første fase av forskningen, slik at deltakernes navn og menigheter heller ikke fantes i mine notater, transkripsjoner og dokumenter. Jeg kan likevel ikke helt utelukke at noen kan kjenne igjen f.eks. menigheter på grunn av historier som har blitt fortalt.

Et tredje prinsipp jeg som forsker er bevisst på, er de konsekvenser forskningen kan ha for de involverte (Thagaard, 2013, s. 28). Det betyr et ansvar for å beskytte deltakerne mot at deltakelsen får negative konsekvenser. Jeg har derfor grundig vurdert de situasjonene som er brukt og hvordan de framstår, løsrevet fra opprinnelig kontekst. Både i arbeidet med intervjuguiden og underveis i dybdeintervjuene og fokusgruppene prøvde jeg å ikke legge til rette for sladder, konfliktfokus og klaging over ting lederne var misfornøyd med i organisasjonen. Samtidig opplevde jeg det også som både riktig og nødvendig å gi deltakerne rom til å snakke om demotiverende faktorer i saklige termer, for eksempel lønn. Å fortie dette ville jo også undergrave opplevelser som både var viktige for dem og for forskningen. Siden mange tok opp eksempelvis lav lønn, ble det heller ikke et karakteristika for noen få ledere, som eventuelt kunne virke negativt i etterkant.

Forskningsprosjektet, som omfatter en offentlig institusjon, Dnk, enkeltpersoner og menigheter, ble for øvrig innmeldt og godkjent av Norsk senter for forskningsdata, Personvernombudet for forskning (NSD). I tilbakemeldingen poengterte de kravet om sensitiv behandling av data. Dette gjorde at jeg fra starten brukte fiktive navn på både mennesker, kirker og menigheter. Jeg jobbet kun på passordbeskyttet pc og har slettet intervjuopptakene fra diktafonen.

Forskningsprosessen er forklart, og jeg har beskrevet datamaterialets reliabilitet og validitet, for forståelse samt etiske hensyn som er tatt. Metoden har gitt et bilde av prosessen og gir grunnlag for analysen.

4 Resultater og drøftinger

I dette kapittelet vil jeg presentere mine hovedfunn, basert på fire dybdeintervjuer og to fokusgruppeintervjuer med daglige ledere i Dnk. Funnene gir grunnlag for en ledertypologi som viser hva som gir lederne motivasjon. Jeg vil etter dette analysere de ulike lederrolleforståelsene i lys av Askelands modell for institusjonelt lederskap, i lys av valgte motivasjonsteorier og kallsbegrepet (2016a). Jeg vil presentere funnene rundt motivasjon knyttet til fem hovedområder: lederrolle, arbeidsoppgaver, anerkjennelse, verdier og kall.

Den første delen vil ta for seg ledernes rolle, deres kontekst og hva som motiverer dem. Andre del vil utdype tre typer ledere, hva som kjennetegner dem og deres motivasjon. Basert på dette har jeg utviklet en ledertypologi som blir framstilt. En matrise som sammenfatter de viktigste funnene, blir presentert i del tre. Basert på matrisen har jeg utviklet en modell som viser ledernes ulikheter og fellestrekk hovedsakelig knyttet til lederroller, motivasjon og kall.

Tre lederfigurer er også lagd som et pedagogisk hjelpemiddel for å fremstille lederne.

4.1 Særtrekk ved daglig leders funksjon og rolle

Denne delen av oppgaven gir en oversikt over funnene knyttet til daglige lederes hverdag, rolleforståelse som ledere og hva som motiverer dem.

Materialet viser stor variasjon i arbeidsoppgaver; svær arbeidsmengde, mye ansvar og mange avbrytelser er noen stikkord i hverdagen som daglig leder i Dnk, altså har den mange fellestrekk med andre mellomlederstillinger. I tillegg må lederne arbeide på flere nivåer både med sine ansatte, sin medleder, soknepresten, med menighetsrådet, opp mot andre institusjoner, mot fellerådet og til dels eksterne aktører. I tillegg skal man på ulike vis legge til rette for å realisere Dnks mål og verdier, sammen med resten av stab, menighetsråd og frivillige.

De daglige lederne fortalte om en svært variert jobbhverdag med utallige oppgaver: bemanning og tilrettelegging for kirkelige handlinger, lede stabsmøter, møter og planlegging sammen med sokneprest, menighetsråd og andre i staben. Administrasjon av kontoret, delta på eksterne møter, økonomisk oversikt, ansvar og rapportering var andre oppgaver. I tillegg kom personaloppfølging både i form av veiledning, tilrettelegging, konflikthåndtering og oppfølging ved sykefravær, ansettelse og samarbeid med menighetsrådet og gjennomføring av vedtak. Overordnet ansvar for barnehager og ansatte, samarbeid med andre institusjoner f.eks. i bydeler om ulike miljøtiltak var andre mer eksterne oppgaver for noen. I tillegg hadde

mange daglige ledere tilrettelegging for kirkelige handlinger, som dåp, gravferd, konfirmasjon og vigsel. Mange hadde også en del helt praktiske oppgaver som rydding av kirkerom og menighetssaler, oppfølging og utleie av lokaler og leiligheter, reparasjon av ting som har gått i stykker, innkjøp av alt fra mat til møbler, arrangere dugnader i kirkerom og kontorer, rydde møkk og avfall utenfor kirkene. En leder uttrykte det slik: «Det er så mange oppgaver. Alt fra dåp til dopapir. Jeg liker variasjon, men det kan bli litt lite konsentrasjon.»

Mange av lederne syntes at nettopp variasjonen av arbeidsoppgavene gjorde hverdagen interessant, meningsfull og motiverende. Når de opplevde å mestre ulike oppgaver og samtidig hadde en del selvbestemmelse over når de gjorde hva, fremmet det arbeidslyst og indre motivasjon, poengterte flere. Både det å mestre oppgaver, bruke sin kompetanse, f.eks. økonomisk utdanning og erfaring eller ledelsesutdanning for å lede andre og det å ha noen valg i hverdagen, opplevdes positivt. Valgene handlet f.eks. om *når* de skulle gjøre en del oppgaver, og at de kunne prioritere litt hva de skulle bruke mye og lite tid på. En del valgte f.eks. å prioritere relasjonelle oppgaver opp mot staben, andre jobbet mye med eksterne samarbeidspartnere, og noen jobbet mye med planlegging og økonomi. Flere uttrykte, direkte eller indirekte, at det var veldig mye å gjøre og at det kunne være et press. En deltaker sa det slik:

Jeg har tenkt mye på hva som motiverer meg til å jobbe så mye, det er på en måte at det ligger et valg i det. Hadde noen bedt meg om å gjøre alt jeg gjør, hadde jeg knekt, men vi har på en måte litt frihet til å gjøre noen ting.

Lederen opplevde å ha for mye å gjøre, men erfarte det å ha selvbestemmelse som positivt. En annen leder sa: «Det er spennende når du mestrer noe nytt. Der er jeg ofte, men jeg kjenner det er en del som truer dette. Det er hvis det blir altfor mye å gjøre.»

Funnene viste også at de ulike lederne ble motivert av ulike typer oppgaver. I hovedtrekk handler det om systematiske oppgaver knyttet til administrasjon og økonomi, tilrettelegging og relasjoner og det å være administrativ leder og utøve innflytelse og makt.

Noen av lederne opplevde størst indre motivasjon knyttet til å bruke systemer, administrere kontoret, jobbe med økonomi og budsjett. De betegnet seg selv som systematikere. En av dem sa for eksempel at det å lage systemer som fungerer overfor staben og arbeidsplassen, er veldig gøy! Han opplevde også å være i en flytzone når han jobbet med f.eks. kontering og budsjett. En annen leder sa det slik: «Jeg har vært et tallmenneske hele mitt liv. Jeg liker å

sitte med regnskap og kontere en gang i måneden. Å slå den bunken sammen, den lettelsen, rette ryggen og puh! Det er en god ting!».

Andre ledere trakk fram at det å jobbe som tilrettelegger, hjelpe medarbeidere, generelt drive på med HR-arbeid og personale var noe de trivdes med. En annen uttrykte tydelig at hun likte HR-biten i arbeidet – det å være en støtte og trygghet for de ansatte, både de hun var leder for i fellesrådets linje, og for prestene. Den relasjonelle delen av lederrollen ga motivasjon i hverdagen.

Noen av de daglige lederne uttrykte tydelig at det å *lede* var det de likte. Uttrykkene de brukte, var: å drive ledelse, utvikle nye ting, skape noe nytt, skje noe nytt, ha konkrete mål, se resultater, jobbe utadrettet, samarbeide med eksterne aktører som f.eks. bydelen eller andre ideelle organisasjoner, jobbe med strategi og utvikling. Å jobbe med utleie, salg og kjøp av leiligheter og tjene penger var også en motivasjonsfaktor i denne gruppa. En leder opplevde det for eksempel «veldig moro å administrere flere kirker, ha mange prosjekter på gang og nå tydelige mål». Det å ansette folk, jobbe med strategi og utvikling var andre ting som motiverte. Det å ha makt og innflytelse var en viktig motivasjonsfaktor. En annen som likte ledelse, sa det slik:

Jeg liker rollen som å være leder. For meg er det ikke en lederoppgave å sitte og kontere bilag. Det er noe jeg gjør for jeg må, for å ha kontroll på økonomien. Men det å være i en prosess, tenke nytt om for eksempel drift av sykehjem. Det er spennende, det å ha framtidretta ting. Mye av det andre er jo rutineoppgaver og ikke lederoppgaver.

Å lede er å skape, å sette retning, ha tid til utvikling i den ene eller andre retningen, sa en av disse lederne spontant. Når de ulike lederne fortalte om ting de likte, ble ord og uttrykk som gøy, spennende, gir energi, flytsone brukt. – Utsagnene var også preget at energi, entusiasme, smil og latter. De fant oppgavene interessante i seg selv og opplevde indre motivasjon og regulering (Deci og Ryan, 2000).

4.2 Tre typer ledere

Etter hvert som jeg gikk igjennom og analyserte det rike forskningsmaterialet flere ganger, begynte jeg å se noen mønstre i funnene. Det fantes i hovedsak tre ulike lederrolleforståelser

basert på hva som motiverte dem. Det gjorde at jeg utviklet en typologi rundt forståelsen av lederrollen.

De tre typene har jeg kalt: *Den daglige tjener*, *Allround-lederen* og *Toppsjefen*. Jeg vil nå gjøre rede for hva som kjennetegner dem. Videre vil jeg sette opp en kvalitativ matrise der man kan se på likheter og ulikheter i typologien.

4.2.1 Den daglige tjener

Flere av lederne, Aud, Anneli og Anders,⁴ uttrykte tydelig at de *ikke* ønsket seg en lederrolle. Det var et overraskende funn for min del. Motivasjonen deres virket derimot grunnleggende forankret til å være tilretteleggere og gjøre mer «tjeneroppgaver». De trivdes ikke som ledere og ønsket heller å være konsulenter, tilretteleggere eller menighetsforvaltere, mer slik de var før. Det å blant annet få personalansvar – noe de ikke hadde hatt som menighetsforvaltere, opplevdes krevende. Totalansvaret og arbeidsmengden opplevdes også overveldende, særlig for dem som jobbet i sammenslåtte menigheter. Det å være leder var heller ikke en rolle de personlig identifiserte seg med.

En del variasjon i arbeidsoppgaver opplevdes derimot positivt. Et par av dem uttrykte at de trivdes med praktiske oppgaver, f.eks. å handle inn mat og utstyr, jobbe med kontorarbeid og administrasjon. Å prate med medarbeidere var også hyggelig, men helst som likestilte – ikke for å drive ledelse. Anders uttrykte det slik:

Jeg liker i grunnen ikke å ha makten – jeg liker bare å være i en administrativ stilling som er så mangfoldig. Det er mangfoldet av oppgaver som motiverer. Jeg liker å holde på med ord, jeg kan holde på med tall. Jeg kan gå på Rema og handle ... Det med makt og personale er ikke helt meg. Jeg hadde like gjerne vært menighetskonsulent, fått litt mindre lønn og ikke hatt ansvaret.

Alle disse lederne hadde høyere utdanning, men ikke lederutdanning. De hadde også lang arbeidserfaring, men ikke så mye erfaring som ledere. Aud i denne ledergruppa sa dette om sin opplevelse av lederrolle og makt:

Begrepet makt er så negativt belastet, og jeg er ikke så opptatt av å ha en maktposisjon. Jeg ville heller vært menighetskonsulent enn daglig leder og sluppet litt av ansvaret. Av og til kan det å være leder nesten ta livet av meg, det dreper alle

⁴ Aud, Anneli og Anders er fiktive navn på lederne.

krefter omtrent. Andre ganger kan det være greit. Jeg har brukt veldig lang tid på å komme til rette med at jeg heter daglig leder. Jeg har ikke vært en som har higet etter en lederstilling. Aldri.

En leder i denne kategorien uttrykte også tydelig en mismatch mellom forventningene til at vedkommende skulle kunne alt og fikse alt som leder, og det vedkommende faktisk hadde kompetanse til å kunne gjøre noe med. Flere av dem sa altså klart og tydelig at de ikke ønsket å ha en maktrolle og så stor innflytelse. Lederen Anneli sa også at presten burde være leder for alle, så kunne hun ha en støttefunksjon. Hun sa dette om rollen sin: «Jeg kan ikke se på meg selv annet enn som en støttefunksjon for det som skal komme ut i soknet, ut i verden. Jeg er den type leder, jeg er en støtte, en administrativ støttefunksjon.»

Anneli beskrev videre at hun ikke ønsket å være leder med stor L. Hun følte hun ikke hadde kompetanse til dette, men hun ønsket å være en fasilitator, en tilrettelegger eller å være i en tjenerrolle med avgrensede oppgaver. Anders opplevde at det å være leder og ha lederoppgaver var direkte demotiverende! Vedkommende orket «ikke å bruke så mye energi på de tingene der» – det å være leder. Felles for disse lederne var at de ikke hadde noen grunnleggende motivasjon for en lederrolle, ønsket ikke å ha makt, men de hadde havnet i lederrollen pga. omorganisering i KfiO. Samtidig hadde et par av dem en sterk motivasjon for å jobbe i Dnk pga. verditilhørighet og opplevd kall til tjeneste for Gud, men ikke som ledere. De hadde opprinnelig hatt andre fagstillinger i Dnk, men hadde av ulike årsaker begynt som menighetsforvaltere og endt opp som daglige ledere etter omorganiseringen i KfiO.

Flere av deltakerne i denne gruppa fant derimot motivasjon, mening og glede gjennom å hjelpe andre og «se de ansatte blomstre». Anders trakk for eksempel fram det å støtte barnehageansatte i menighetens barnehage som en kjekk ting å gjøre. Han opplevde selv mestring gjennom å være en støtte for en ansatt som fungerte og var glad og fornøyd. Aud opplevde også glede og motivasjon rundt det å hjelpe andre. Hun sa det slik:

Det er jo alltid kjekt å se andre blomstre. Så hvis en klarer å bidra til det, er det positivt. Av og til lykkes en jo med det. Andre ganger er det ikke mulig. Å se ansatte som har grudd seg til å ta ansvar, så går det bra som bare det. Det er kjempekjekt å se.

Det å hjelpe andre på ulike måter ga både motivasjon fordi de selv opplevde mestring, og det virket som om hjelpsomhet var viktig for disse lederne. Oppgavene og ønsket om å være mer tilrettelegger, hjelper eller konsulent gir også grunnlaget for navnet på denne ledergruppa.

Disse lederne hadde ikke så mange eksempler på å være i flytsone i arbeidet, men Anders kunne trives med å gjøre f.eks. økonomiske oppgaver, og Aud opplevde at «tiden fløy» når hun f.eks. snakket med en medarbeider en time eller to. Selv om lederne ikke ønsket en tydelig lederrolle, ga likevel alle uttrykk for å ha mye ansvar og mange oppgaver. Noen savnet anerkjennelse i form av høyere lønn både pga. kompetanse, erfaring, stort ansvar og mye arbeid. Aud sa det slik:

Det er et problem at man som leder har dårligere lønn enn dem man leder. Det er et gjentakende problem og et viktig signal, som jeg ikke var så opptatt av de første årene, men som jeg etter hvert har skjønnet større og større betydning av.

Disse lederne uttrykte ikke noe ønske om å ha en mer synlig lederrolle. Et par av dem sa direkte eller indirekte at det fikk soknepresten ta seg av. En leder uttrykte at kirken har jo verdens beste merkevare, presten, og at soknepresten var den som burde og skulle fronte kirken utad.

Alle opplevde tilhørighet til kirken og identifiserer seg med Dnks verdier, om enn i ulik grad. De fleste uttrykte at det å jobbe i en verdibasert organisasjon og institusjon som Dnk er en sterk, grunnleggende motivasjonsfaktor. På spørsmål om hva verdiene var, ble ord som nestekjærlighet, omsorg og trosfellesskap nevnt. Ingen av lederne trakk fram Oslo bispedømmes strategi- og verdidokumenter eller andre lokale verdidokumenter som redskap i hverdagen. Likevel virket det som grunnleggende kristne verdier som f.eks. medmenneskelighet var viktig for dem.

Flere av lederne opplevde også å ha et sterkt kall til å jobbe i Dnk, men da de startet i Dnk, var det i fagstillinger, altså profesjonsstillinger, som f.eks. prest, som de etter hvert sluttet i. De opplevde ikke et kall til lederrollen, men til å jobbe i en kristen sammenheng, i kirken. En av lederne uttrykte for eksempel at hun hadde «en litt from» tilnærming til kirken fordi hun følte et kall fra tenårene. Vedkommende hadde tatt en kirkefaglig utdanning og jobbet med barn og unge. Etter hvert ble det administrative oppgaver som ga motivasjon, og vedkommende ble menighetsforvalter og nå daglig leder. En av de andre hadde opplevd et sterkt åndelig kall til å bli prest. Prestekallet var i utgangspunktet en sterk motivasjonsfaktor, men ble problematisk da vedkommende ble utslitt. Etter hvert ble det jobb som menighetsforvalter og daglig leder i stedet. Kallet var for begge en grunnleggende motivasjonsfaktor for å jobbe i kirken, men ikke knyttet til lederrollen. En deltaker problematiserte også det å jobbe i en så verditung institusjon og trosbasert organisasjon som

Dnk. Hun sa: «Selv om det er tro og verdier som forener oss, er det som forener mest, også det mest splittende.»

Flere av lederne hadde erfart det samme og opplevde det som demotiverende, særlig de som hadde hatt et sterkt kall til å jobbe i kirken. Flere hadde også erfart konflikter i stab og menigheter og at de var knyttet til fortolkning av tro og verdier. Det erfarte de som vanskelig og demotiverende. Et par av deltakerne opplevde likevel ikke tro, verditilhørighet og kall som så vesentlig i hverdagen og kunne like gjerne jobbet i en annen type organisasjon. Anneli sa: «Når folk spør meg hvorfor jeg jobber i kirka, må jeg liksom finne på et godt svar. Det er i hvert fall ikke noe kall. Det bare ble sånn.» Samtidig opplevde denne lederen at det var godt å være med på f.eks. et hyggetreff for eldre og oppleve trosfellesskapet der. Dette opplevde hun som et verdifullt fellesskap i praksis – både for de eldre og personlig. Hun uttrykte det slik:

De er kristne, de er trosfellesskapet. De sier Jesus, de synger salmene. De har veldig sånn hjerte for kirken. Det er godt å være i nærheten av, veldig kjent for meg. Det er så lite jålete. Det er trosfellesskap på en naturlig måte, og det trenger kirken, tenker jeg.

Den daglige tjener er ut fra funnene en leder som ikke vil være leder – han eller hun ønsker seg ikke en maktrolle og synlighet, men trives derimot med variasjon av oppgaver, det å administrere, gjøre litt praktiske oppgaver, være en tilrettelegger for andre i stab og menighet og bidra til å gjøre andre gode. Alle har en verditilhørighet til kirken, om enn av ulik betydning i hverdagen. Noen har opplevd et religiøst kall. De har mest internt fokus, er opptatt av relasjoner og litt planlegging, slik at ting skal fungere i hverdagen. Ingen uttrykker sterk opplevelse av anerkjennelse eller sterk tilhørighet til stab og menighet. Ingen av lederne bor i menigheten der de jobber.

4.2.2 Allround-lederen

De lederne jeg kaller *Allround-ledere*, opplever seg selv på mange måter som «navet» i den lokale staben og liker det. Navet er et bilde på en ledertype som holder ting sammen, som får hjulene til å gå rundt, uten å synes alltid, men som får daglig drift til å fungere i organisasjonen. Disse lederne kalt Anna, Beate, Britt, Carsten, Håkon og Lise⁵ utgjør den største gruppa i materialet. De er involvert i både store og små oppgaver og motiveres også av mangfoldet i arbeidsoppgaver. Så liker de å ha en del påvirkningskraft og handlingsrom. De motiveres av å ha lederansvar på noen områder som f.eks. relasjonell ledelse,

⁵ Alle navnene er fiktive.

økonomiplanlegging eller med å realisere noen av menighetsrådets planer. Flere av disse viser også initiativ, har ideer til nye ting og viser ekstrarolleatferd (Martinsen, 2013), det kan f.eks. være å lage en tale gjennom en collage, utvikle en menighetshage eller lage nye systemer som kan effektivisere hverdagen.

Flertallet av disse lederne har høyskole- og universitetsutdanning, men ikke alle. Noen er teologer. Et par har også lederutdanning. Få har ledererfaring fra andre organisasjoner.

Allround-lederne gir uttrykk for å «være litt overalt» og uttrykker at et stort mangfold av oppgaver preger arbeidsdagene deres, derav også navnet *Allround-ledere*. Håkon i denne ledergruppa karakteriserte rollen sin og hverdagen sin slik:

Jeg har blitt avhengig av det vide spekteret. Daglig leder-rollen innebærer alt fra sjelesorg til økonomi. Det handler om at jeg klarer å prioritere. Jeg kunne også tenkt meg en rolle som prest, men tror jeg kunne kjedet meg litt. Jeg liker bredden av ting. Jeg liker veldig godt å være det der navet i menigheten, som kirkevergen en gang kalte oss. Vi må ordne kortterminal, flytte flygel, snakke med folk som trenger noen å snakke med ...

Vedkommende beskrev også at han likte å lære nye ting, gjøre folk bedre, sette noen mål og realisere dem – han betegnet det selv som lederegenskaper og ble motivert av slike lederoppgaver. Mesteparten av arbeidstiden handlet likevel om å realisere menighetsrådets vedtak og planer og å jobbe med økonomi. Den tiden som var til overs, handlet om praktiske ting, erfarte han. Flere av disse lederne uttrykker at «de vil være ledere» – altså motiveres de av selve lederrollen. De opplever at lederrollen gir dem muligheter og utfordrer dem. Anna i denne kategorien forklarte det slik:

Vi har mulighet til å gjøre stor forskjell. Vi kan lage endringer. Vi kan lage forbedringer. Vi kan se resultat. Jeg liker ikke å si at vi har makt, men vi har kraft til å skape samspill mellom folk. Vi kan gjøre både menneskelige og fysiske forbedringer.

Et par ledere sier at de liker «ideen om å være leder» – flere sa noe lignende. De sa indirekte at lederrollen var uklar og at ansatte i staben heller ikke ønsket ledelse eller innblanding. Likevel var selve lederrollen en motivasjonsfaktor. Britt i denne gruppa mente for eksempel at hun gjennom årene «vokste med ansvaret og oppgavene» – altså vokste mer inn i rollen og opplevde lederansvaret lettere. Carsten i denne kategorien opplevde det å ha en ledertittel som fint og utfordrende. Han uttrykte det slik: «Jeg synes det er hyggelig og litt stas å ha en

lederstilling. Litt usikker på hva og hvem jeg leder, men stas å ha, men så leder jeg nok i begrenset grad.»

Alle i denne kategorien motiveres og vektlegger mangfoldet av arbeidsoppgaver. Noen opplever en flytsone ved å jobbe med økonomi, bilag og kontering – fordi de betegnet seg som «systematikere og tallmennesker», samtidig fant de motivasjon i å ha noe ansvar for personale og fikse ting. Lise karakteriserte seg selv slik: «Jeg er nok i bunn og grunn et serviceinnstilt menneske og er opptatt av kvalitet og effektivitet. Jeg jobber systematisk. Jeg tenker på hva vi gjør og hva vi kan bruke mindre tid på. Vi har planskjema og årshjul.»

Noen trekker også fram personaloppgaver og HR-arbeid som motiverende. Det er noe de opplever mestring rundt, og de føler de utgjør en positiv forskjell. Beate i denne gruppa sa for eksempel:

Jeg liker den HR-biten. For når man er en større stab med mange mennesker, og selv om man ikke har ansvaret for prestene, er man en støtte og man kjenner på en måte om folk er slitne, trøtte eller glade. Man er på en måte noe for dem, for medarbeiderne og prestene, en trygghet, tror jeg. Så jeg synes personalbiten er veldig spennende. Og hadde ikke vi, lederne, vært der, ville det merkes. Jeg merker veldig fort at ting rakner hvis man er borte over en uke.

Mange av lederne til å skulle prøve å gjøre «alt» – både jobbe innad i stab og mer utad i menigheten. De jobber både med tilretteleggeroppgaver og mer typiske lederoppgaver, som å lede stabsmøter og delta på ledermøter. Noen uttrykker samtidig at det er det å utvikle strukturer, prosedyrer, koordinere og jobbe med f.eks. økonomi som er mest spennende. De liker en slags dirigentrolle, men de prøver og må jobbe med både praktiske ting, personale og litt utadrettet virksomhet, f.eks. å samarbeide med lokale aktører og ha aktiviteter i kirken som er åpne for mange.

Til forskjell fra lederne i kategorien *Den daglige tjener* uttrykker *Allround-lederne* motivasjon rundt det å ha ansvar og å ha mange lederfunksjoner, selv om ikke alle opplever at de har en tydelig lederrolle eller motiveres direkte av makt. Flere tar også initiativ til nye ting og er i den forstand kreative og nyskapende.

Flere *Allround-ledere* uttrykte at de var slitne av alle oppgavene. De uttrykker også frustrasjon over mangelen på å bli sett, hørt og verdsatt, både av menigheten og sine overordnede i organisasjonen. Det i stor grad å ha en praktisk tilretteleggerrolle for alt fra å

bytte lyspærer til å forberede og gjennomføre biskopvisitas var også krevende i hverdagen.

Carsten sa det slik:

Hvis det er noe galt her og der, så spør menighetsrådet hvorfor det ikke har blitt gjort. Da kikker alle på meg. I realiteten er det jo jeg som må gjøre mye av menighetsrådets arbeid. Gjør jeg det på en ok måte, blir jeg ikke slaktet på møtet. Prestene får ros for talene de holder, kantorene får ros for fin spilling. Jeg får bare kjeft om noe ikke er i orden. Alle vet hvem soknepresten er, men ingen kjenner daglig leder. Slik er det bare.

Flere ledere savnet et ledd over seg som kan gi dem konstruktiv tilbakemelding på det de gjør, som kan gi litt råd, være en støtte og se dem litt mer. Noen opplever lederjobben som ganske ensom etter at KfiO tok bort både kirkeforvalterstillinger og områdelederne som hadde et overordnet ansvar for dem.

Samtidig ga flere ledere eksempler på opplevelser der de ble verdsatt og at det har betydd mye. Lederne trakk fram gode tilbakemeldinger fra stab og menighet. Håkon fortalte for eksempel om en dugnad i staben som hadde ført til godt samarbeid den dagen og mer ryddige kontorer, og så fikk han veldig hyggelig tilbakemelding fra soknepresten – det betydde mye. Lise fortalte om reparasjon av en heis som ingen andre klarte å reparere, god tilbakemelding på årsmeldingen hun hadde lagd og takk fra medarbeider etter en fin tale. Et par hadde også tatt initiativ til å søke om eksterne midler til et par prosjekter og hadde lyktes med det. Alle disse episodiske opplevelsene gjorde dem både glade, ga energi og mestringsfølelse.

Mangfoldet av arbeidsoppgaver, både lederoppgaver og andre administrative og praktiske oppgaver, ga dem både muligheter og utfordringer. Noen ganger kunne selve lederoppgavene drukne i mylderet av praktiske oppgaver og administrasjon. Lise i denne kategorien sa det litt oppsummerende sånn: «Man får ikke til ledelse om man ikke leder og gjør administrative oppgaver – men det er lederoppgavene som blir fortest borte ...»

Også *Allround-lederne* var opptatt av lønn, og de fleste uttrykte misnøye med lønn i forhold til ansvar og lederrolle. Temperaturen i intervjuene steg når dette temaet kom på bane.

Lederne brukte uttrykk om lønnen som «urettferdig», «latterlig lav lønn», «forbanna dårlig lønn». Håkon sa det slik: «Jeg tror det er en sammenheng mellom lønn og motivasjon og hva omgivelsene kan forvente av meg. Det er ingen hemmelighet at vi ikke er spesielt godt lønnet som daglige ledere.»

Flere ledere erfarte også at de var de dårligst betalte av alle i staben. Prestene hadde f.eks. kr 100 000–150 000 mer i lønn, kantoren 100 000 mer i lønn, diakonen 50 000 mer i lønn osv. Altså hadde alle fagstillingene i snitt en god del høyere lønn enn daglig leder – selv om mange av lederne både hadde høyere utdanning og lang ansiennitet. Flere ledere uttrykte frustrasjon og opplevelse av urettferdig behandling, og at det skjedde i Dnk, var ekstra skuffende.

Majoriteten av *Allround-lederne* uttrykte en sterk verdiforankring og tilhørighet til Dnk. Det ga grunnleggende tilhørighet til arbeidsplassen. Flere hadde teologisk utdanning, men hadde av ulike årsaker ikke jobbet som prester. Blant ikke-teologene hadde en jobbet i Dnk hele sitt liv. Den andre hadde havnet i kirken mer av praktiske årsaker, blant annet pga. kort reisevei til jobb. Flere ledere i denne gruppa uttrykker seg tydelig om verdiforankringen, egen tro og mål med å jobbe i kirken. Håkon sa det slik:

Jeg jobber ikke i Dnk pga. lønnen, men for å bygge Guds rike på jord. I det legger jeg at kirka har fått i oppdrag å vise at alle mennesker på jord, uansett legning, etnisitet og tro – at det er noe godt og sterkere her i verden. Det er kirkens kjernebudskap for meg, og det å skape rom for at folk kan komme uansett hva de bærer på, uansett hvem de er og bor. Snakk om å være motiverende! Så har jeg en liten rolle i å legge til rette for at det blir utført.

En annen leder, Anna, sa at troen hennes var «selve reisverket» i jobben – det alt var bygd rundt. Hun hadde erfart at en rekke forhold hadde lagt seg til rette for at hun skulle få akkurat denne jobben i kirken, som et personlig og ytre kall til arbeid:

Jeg må alltid tro på det jeg gjør. På en måte har jeg hatt flere områder eller jobber i livet der det har vært som et kall. Jeg syklet forbi området og så der var det åpen kirke. Jeg har vokst opp i et smalt kirkemiljø, men har alltid opplevd at Gud er stor. Så tenkte jeg det er mye bra i Den norske kirke. Det er trygge rom, det er høyt under taket, slik at det kan romme folk som møter Gud på ulike måter. Så hadde jeg også et veldig ønske om å gjøre noe for nærområdet der jeg bor. Så googla jeg stillinger, så var stillingen i kirka ledig. Det var på en måte litt synkronisitet da. Det (troen) er den dype motivasjonen min for å jobbe i jobben min.

Flesteparten av *Allround-lederne* hadde også bare jobbet i kristne sammenhenger. Tro og verdiforankring i kristendommen hadde vært en grunnleggende motivasjon i arbeidslivet.

Beate sa det slik:

Det er nok det indre kallet da for min egen del som jeg drives av og som gjør at jeg er i menigheten. Jeg tror det er viktig – at jeg som en kristen person kan bruke mine evner på ting jeg er god på. Det er vel grunnmotivasjonen min da.

Carsten hadde opplevd sterk indre motivasjon for å jobbe i Dnk etter å ha blitt frelst i tenårene. Han utdannet seg til teolog, men har ikke arbeidet som prest. Likevel hadde han alltid jobbet i kristne organisasjoner. I dagens jobb uttrykte lederen mye fokus på de ytre forhold f.eks. at menighetskontoret var i stand, at det var godt høytaleranlegg i kirken, at prestene burde snakke en dialekt som folk forsto. Britt i denne kategorien uttrykte også sterk motivasjon knyttet til det å bygge Guds rike – hun sammenlignet det å bygge Guds rike med å bygge orgel:

Jeg fikk en veldig sterk opplevelse av det en gang det kom nytt orgel fra Sveits, det ble lessa inn i kirken og lå overalt! Jeg tenkte «kjære vene» – så ser jeg altså at dette skal bli et orgel ..., men så kom et par mestere fra Sveits og satte det sammen og det ble et velklingende orgel. Det ble en preken for meg på det vi driver med. Vi bygger ikke orgler, men vi bygger Gud rike, og vi er mange små biter som bygger sammen ... Så kjenner jeg at mine evner kan brukes inn i det, og at jeg er den tilretteleggeren på en måte som jeg er. Jeg står ikke i kirken og forkynner, men jeg er med i byggeprosessen og legger til rette for at vi bygger noe i menigheten.

Enkelte av lederne hadde lokale verdi- og strategidokumenter, men hadde ikke så veldig mye fokus på dem i hverdagen. Noen sa de hadde verdidokumenter basert på Oslo bispedømmes strategiplan 2015–2018.

Flere av disse lederne trekker fram tilhørighet til stab, menighet og lokalmiljø som viktig motivasjonsfaktor. Håkon sa for eksempel at det å jobbe i menigheten han er i nå, er som å jobbe i en «landsby» – han hadde flere å spille på og opplevde både fellesskap i staben og tilhørighet lokalt. Det var en motiverende faktor. Lise fremhever bra stabsmiljø, og at hun trives best med mange på jobb. Hun opplevde også tilhørighet til menigheten gjennom å bo i området.

Hovedinntrykket var at det var de kristne verdiene som betød noe og motiverte majoriteten av *Allround-lederne*, det «å bygge Guds rike på jord» og å realisere det gjennom både lederskap, relasjoner, administrasjon og praktisk arbeid. Samtidig trakk flere fram verdier knyttet til rasjonell drift, betydningen av bedre lønn og gode ytre fasiliteter som f.eks. kirkerom og

kontorer. Særlig det med lønn var viktig – ellers virket de materielle verdiene ikke så viktig som de overordnede kristne verdiene. Tilhørigheten handlet både om verditilhørighet og for noen lokal tilhørighet – de arbeidet i det området de bodde.

4.2.3 Toppsjefen

Lederne jeg beskriver som *Toppsjefene*, Merete, Bjørn og Bror,⁶ ga tydelig uttrykk for å motiveres av å være ledere og å ha makt. Makt ga muligheter til å utvikle, skape noe nytt, påvirke både menighet, stab og samfunn. Lederne i denne kategorien ønsket seg handlingsrommet lederrollen ga, og ønsket seg også mindre av enkle administrative og praktiske oppgaver som de ikke anså som lederoppgaver. Alle hadde høyere utdanning, noen hadde lederutdanning, og flere hadde ledererfaring fra andre organisasjoner. Ingen av dem hadde kirkefaglig utdanning. Det å drive ledelse, se resultater, oppnå mål var tydelige motivasjonsfaktorer for *Toppsjefene*. Flere hadde også mye fokus på utadrettede aktiviteter, skape gode tjenester og samarbeide med eksterne aktører som f.eks. andre frivillige organisasjoner eller bydeler. Merete karakteriserte seg selv slik:

Jeg liker å få ting gjort, at vi har noen mål og planer, så gjennomfører vi ting. Jeg er veldig sånn at jeg vil ha ting gjort og blir veldig irritert hvis vi ikke får ting gjort. Så synes jeg det er moro å administrere flere kirker. Ting skal flyte – vi skal få det til – det er liksom min greie å gjøre andre gode i stedet for at jeg skal gjøre alt.

Hun uttrykte også stor interesse for økonomi og budsjett og så på seg selv som en «tydelig og resultatorientert leder» som likte å jobbe selvstendig. Noe av det som ga mestringfølelse, var f.eks. å skape gode budsjetter og å gjøre vellykkede ansettelsler – altså å styre menigheten gjennom økonomiske føringer og sette sammen staben på en god måte og til beste for menigheten. Samme leder brant også for at kirken som samfunnsaktør kunne gi mennesker «mulighetsrom». Denne lederen hadde opplevd godt eksternt samarbeid med bydelene menigheten lå i, noe som igjen hadde resultert i midler til menigheten for å utvikle tilbud til barn og unge som ikke hadde så mange muligheter og skape rom for fattige familier og eldre. At stillingen hadde blitt en daglig leder-stilling, og at handlingsrommet og makten hadde økt, var også en tydelig motivasjonsfaktor. Merete kunne ikke tenke seg å gå tilbake til en stilling som menighetsforvalter med mindre ansvar, selv om ansvaret og oppgavene kjentes overveldende – løsningen hun foreslo, var at daglige ledere kunne få flere støttefunksjoner

⁶ Alle navnene er fiktive.

som fungerte. En annen leder, Bror, opplevde det positivt og motiverende å ha «makt til å skape noe, og å ha evnen og friheten til å gjøre det – skape noe». Han uttrykte seg slik om hvorfor han trivdes som leder i menigheten:

Menigheten vår har mange eiendommer. Så mye av dette tar min oppmerksomhet. Det er gøy å være med på å utvikle det! Det var forretningsvirksomhet og utvikling jeg drev på med før også. Jeg liker å utvikle ting, skape ting, få ting til og at ting er i vekst. Så lenge det er muligheter for det og jeg kan gjøre en god jobb, tenker jeg det er et godt sted å være. Blir det bare rutine og administrasjon, så tenker jeg at det ikke er min beste side.

Felles for *Toppsjefene* var at de liker en tydelig lederrolle. De vil lede, utvikle og skape noe og har mest fokus på en del overordnede og utadrettede oppgaver, og ikke typisk menighetsarbeid som f.eks. tilrettelegging for kirkelige handlinger. De uttrykker også mindre interesse for rutineoppgaver og praktiske arbeidsoppgaver, som de mener ikke er lederoppgaver. Disse lederne uttrykte også lite motivasjon knyttet f.eks. til det å måtte stille opp som kirketjener innimellom. Bjørn forklarte det slik:

Ja, jeg liker rollen som leder. Det er kanskje derfor jeg sier at jeg ikke ser på alt som er i jobben som lederoppgaver – for sånn fungerer det ikke i hverdagen, men jeg trigges av å ha lederoppgaver og ha lederansvar.

Han uttrykte også at han følte «seg nesten lurt» fordi det var så mange oppgaver i jobben som ikke var lederoppgaver. For ham var det f.eks. ikke en lederoppgave å kontere bilag, men det var noe han måtte gjøre for å ha kontroll på økonomien og fordi ingen andre gjorde det. Å tenke strategi og utvikling angående f.eks. å drive sykehjem og barnehage var derimot noe han likte og som ga motivasjon. Å ha fått tittelen daglig leder, i stedet for menighetsforvalter etter omorganiseringen i KfiO for et par år siden, var også en form for anerkjennelse og motiverende, mente Merete. Hun sa:

Det motiverer meg å ha makt, rett og slett. Det er jeg som er ansvarlig nå. Vi har kommet et langt stykke lenger ved å fjerne kirkeforvalterstillingene. Vi har fått personalansvar. Det er utfordrende, men uansett mener jeg det er riktig. Og vi har, i hvert fall på papiret, tettere dialog med våre ansatte og kortere vei til toppledelsen. Det er riktig og viktig for meg. Det hadde vært utrolig demotiverende om jeg skulle gitt fra meg makten jeg har nå.

Disse lederne uttrykte mer trygghet og virket mer fortrolige med lederrollen – de likte den og tok plass i rollen. De selv anerkjente rollen, og de ga også et visst inntrykk av å føle seg anerkjent som ledere, både internt og med eksterne samarbeidspartnere.

Alle opplevde likevel lønnen som for lav i forhold til lederrolle og ansvar. Det opplevdes som et problem at flere fagstillinger hadde høyere lønn enn leder. Noen ga uttrykk for at «her jobber man døgnet rundt og har masse ansvar, mens andre har et smalt fagområde og jobber mye mindre», samtidig tjener de mye mer. Det opplevdes både urettferdig, demotiverende og som et problem i Dnk. Et uttrykk som ble brukt, var et kirken hadde «lagt seg på en sosialdemokratisk linje med at alt skal være så likt». Bror sa også dette: «Ja, for hvem er det som har hodet på blokka! Det var ikke fagstillingene, men vi som daglige ledere, som måtte ta ansvar når alt ikke går som det skal.»

Toppsjefene uttrykte også en verdimeslig tilhørighet til kirken, men viste også sterk interesse for verdier som man ikke umiddelbart assosierer med menighet og kirkeliv. I hverdagen kunne dette være å realisere økonomiske verdier gjennom f.eks. kjøp, utleie og salg av eiendom, det å drifte sykehjem og barnehage eller utvikle nye tjenester for lokalsamfunnet rundt menigheten. Ingen uttrykte at de hadde opplevd et religiøst kall til lederjobben. De ønsket derimot å bruke evnene sine som ledere og hadde en nysgjerrighet på det å jobbe som leder i en ideell setting. Så hadde det hadde passet der og da de fikk jobben. Merete følte en «draging» mot kirken igjen etter å ha jobbet andre steder. Kirken i rollen som samfunnsaktør var det som motiverte mest. Hun sa:

Jeg brenner for at kirken skal møte folket. Kirken er ofte seg selv nok. Innenfor har vi masse ting, men jeg tenker, bryr folk seg egentlig? Å møte mennesker i gudstjenesten har jeg f.eks. ikke noe tro på. Jeg tror man må møte mennesker i helt andre settinger ... jeg brenner for såkalte lavterskeltilbud.

Lederen uttrykte glede over at menigheten hadde lyktes med å skape mulighetsrom for mange gjennom ulike aktiviteter som f.eks. leksehjelp, middager, språkopplæring med mer. Hun syntes også det ble mye prat i kirken om fine verdier – honnørord som tilgivelse, nestekjærlighet og «alle skal med». For henne var det å se de svake, støtte dem og være en slags talsmann for dem en viktig verdi som også definerte det å være folkekirke. For å få til dette var den lokale strategiplanen et viktig dokument, der disse verdiene skulle realiseres gjennom ulike gratisiltak som f.eks. leksehjelp, ungdomsklubb og familiekafe. Å samarbeide med bydelene og få økonomisk tilskudd fra staten til disse arrangementene var også noe som

ga en opplevelse av å ha lyktes, og mestring både innad og utad. Disse oppgavene var så engasjerende og motiverende at hun mer nedprioriterte det tradisjonelle menighetsarbeidet. En annen leder, Bjørn, hadde jobbet en del i privat sektor med blant annet HR og hadde vært drevet mot helse og sosialt arbeid. Det å jobbe med mennesker og sosialt engasjement opplevde han samsvarte med kirkens verdier. Han opplevde f.eks. motivasjon knyttet til å drifte barnehage og sykehjem og at de ansatte der skulle ivaretas på en god måte. Å satse på det diakonale arbeidet i menigheten var også motiverende, syntes han. *Toppsjefene* hadde også erfart verdikrasj i hverdagen, som kunne være demotiverende og utfordrende. Det vil si at de overordnede verdiene, som de assosierte med Dnk, som f.eks. raus, åpen, inkluderende, ikke stemte med virkeligheten. Bjørn, som hadde hatt lederjobber andre steder, sa det slik:

Det er jo et paradoks at kirka med sine verdier har så mye konflikter «backstage». Det hadde jeg ikke forventa. Jeg er også overrasket over omfanget og nivået på konfliktene. Det jo et paradoks at verdiene ikke fungerer på et eller annet nivå.

Bror mente at alle de som jobber i kirken, har en sterk indre motivasjon, og at alle hadde noe de ville oppnå. Mange var og måtte være selvgående, og skulle du være i det, måtte du ha sterke verdier som drev deg. Det kunne være bra, men også by på utfordringer da man kunne komme i konflikt med andre som hadde kryssende verdier. Han sa:

Jeg tenker jo at kirkens ansatte er en samling med litt spesielt motiverte mennesker, så har vi denne krevende arbeidsgiverfunksjonen med to linjer som overhodet ikke hjelper folk å trekke i samme retning. Så jeg tenker det er en del av pakka når du har mange mennesker med indre motivasjon.

Ingen av *Toppsjefene* uttrykte noen form for kall. En leder sa tydelig at såkalt åndelig kall ikke var noe man trengte i denne jobben her. Samtidig hadde de en sterk motivasjon for ledelse, og det virket som det var en måte de realiserte seg selv og sine egenskaper på – altså et slags personlig kall, men uten at det ble direkte artikulert. De ønsket å prøve seg som ledere og de hadde fått jobb i Dnk. Alle uttrykte at de kunne tenke seg å jobbe i en annen setting senere. Det å jobbe som leder var en grunnleggende motivasjonsfaktor.

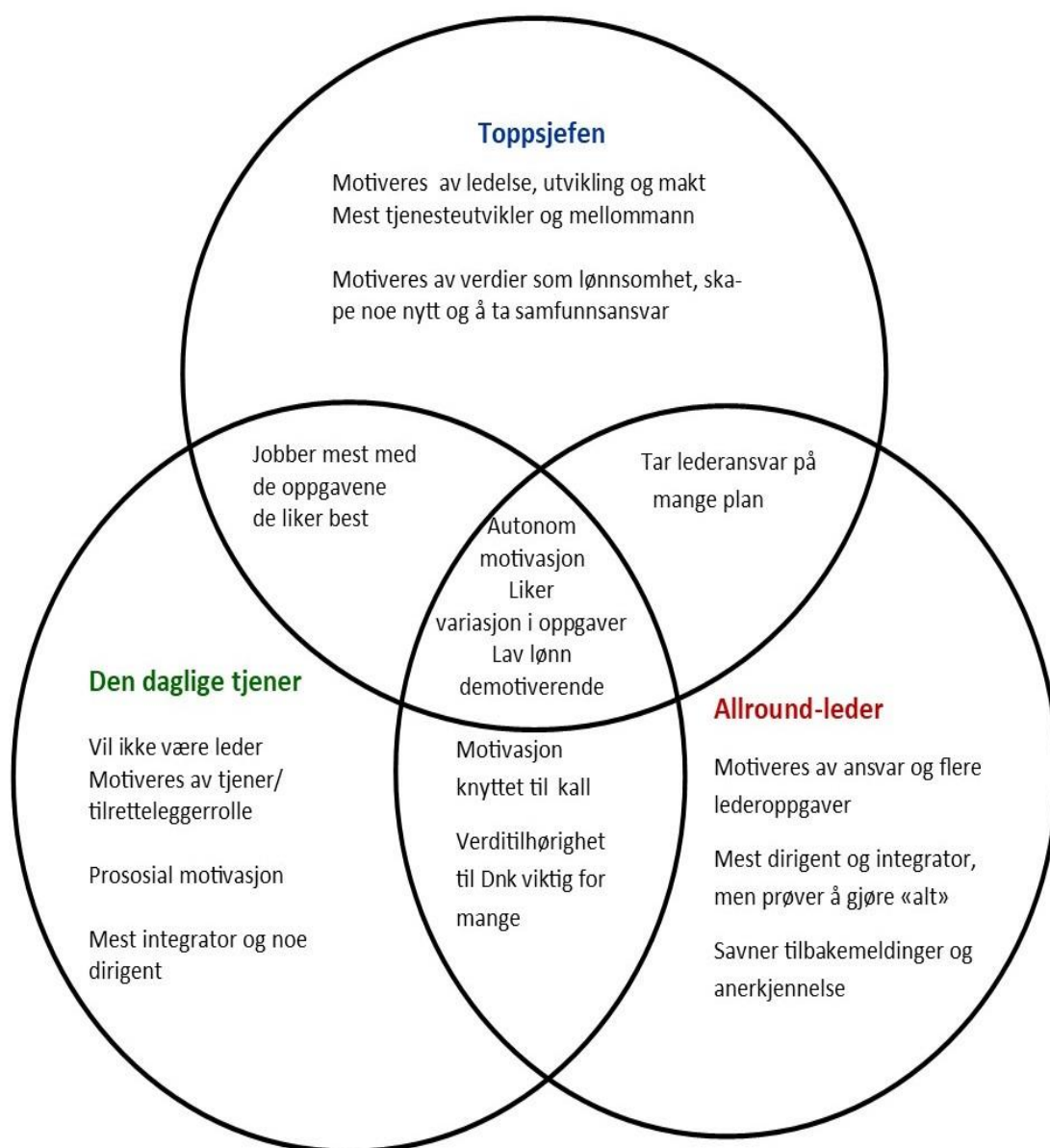
4.3 En ledermatrise

For å sammenfatte de forskjellige forståelsene av lederrollen og se på ulikheter og likheter i motivasjon knyttet til både arbeidsoppgaver, lederrolle, verdier og kall har jeg lagd en kvalitativ matrise. Matrisen systematiserer hovedfunnene knyttet til motivasjon.

| | Den daglige tjener | Allround-lederen | Toppsjefen |
|--|--|---|--|
| Motivasjon knyttet til lederrolle | Motiveres ikke av ledelse Vil helst ikke vært leder Vil heller være i en tjenerrolle/konsulent / administrativ tilrettelegger | Motiveres av ansvar og å ha muligheter til å påvirke og skape Opplever å vokse med oppgavene og ansvaret Opplever mestring knyttet til en del lederoppgaver | Tar overordnet ansvar Liker å lede Opptatt av strategi, utvikling og mål Opplever seg selv som ledertyper Motiveres av makt og mulighetene det gir |
| Motivasjon knyttet til arbeidsoppgaver og mestring i hverdagen | Liker administrasjon, å hjelpe andre, tilrettelegger oppgaver og mer praktiske oppgaver Liker variasjon av oppgaver f.eks. «tjeneroppgaver», men ikke lederoppgaver | Noen liker administrasjon og økonomi best Andre motiveres av relasjonelle oppgaver Liker variasjon av oppgaver – prøver å løse både tjeneroppgaver og lederoppgaver | Liker å skape noe nytt, se resultater Motiveres av samarbeid med eksterne aktører, utvikle nye tjenester og strategiske oppgaver Liker noe variasjon, mest motivert av lederoppgaver – ikke «tjeneroppgaver» |
| Motivasjon knyttet til anerkjennelse | Uttrykker ikke ønske om mer synlighet, men trenger tilbakemeldinger Opplever lav lønn som demotiverende | Flere savner å bli verdsatt og få tilbakemelding Opplever episodisk anerkjennelse Opplever lav lønn som demotiverende | Opplever å bli hørt og anerkjent internt og eksternt i lederrollen, har fått større ansvar og handlingsrom Opplever lav lønn som demotiverende |
| Motivasjon knyttet til verdier | Verditilhørighet til Dnk viktig for de fleste | Verditilhørighet til Dnk viktig for mange, men ikke for alle Flere bruker begrepet «bygge Guds rike» | Har verditilhørighet til Dnk, men ikke så sterk motivasjonsfaktor Motiveres også av verdier som lønnsomhet, utvikling og samfunnsansvar |
| Motivasjon knyttet til kall | Flere har opplevd sterkt, åndelig kall, noen har ikke det | Å bruke sine egenskaper i en religiøs setting er svært meningsfylt Noen med religiøst og personlig kall | Ingen uttrykte åndelig kall, direkte personlig kall eller ytre kall, men vil realisere seg selv som ledere |

4.4 Ledermodell

Basert på materialet og matrisen har jeg utviklet en modell der man kan se hovedtrekkene knyttet til lederrolleforståelsen og motivasjon. Ledermodellen viser de største ulikhetene mellom *Den daglige tjener*, *Toppsjefen* og *Allround-lederen* i hver sin sirkel. Fellestrekk mellom to og to ledertyper vises i «bladene» rundt trekanten i midten. I midten vises motivasjonsfaktorene som er felles for alle lederne. Modellen viser at fellestrekkene mellom lederne er knyttet til opplevelsen av autonom motivasjon, som mange opplever som indre motivasjon. Videre motiveres lederne av variasjon i oppgavene, og de demotiveres av lav lønn.



5 Motivasjon i lys av lederrolle, verdier og kall

Jeg vil i denne delen av oppgaven diskutere de forskjellige lederrolleforståelsene som kom fram i analysen i lys av utvalgte teorier om lederroller, motivasjon og kall. Jeg vil først se deres rolleforståelse i relasjon til Askelands ledermodell (2016a). Dette fordi jeg gjennom min induktive prosess har sett at selve lederrollen og hvordan de ulike lederne tolker den, er grunnleggende knyttet til deres motivasjon. Videre vil jeg diskutere funnene i forhold til motivasjonsteori med hovedvekt på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (2000). Motivasjon knyttet til verdier relateres til Aadland, Fitzpatrick og Carless' forskning. I siste del vil jeg se på kall som motivasjonsfaktor relatert til Sirris' forskning (2018c).

5.1 Lederrolle og motivasjon

Askelands modell for institusjonelt lederskap viser at en lederrolle er sammensatt av fire underroller: integrator og dirigent med et indre fokus og tjenesteutvikler og mellommann med et utadrettet fokus (Askeland, 2016a). Dirigent og tjenesteutvikler har mest fokus på oppgaver, mens integrator og mellommann har mest fokus på relasjoner. Ser man på ledertypologien som jeg har kommet fram til, *Den daglige tjener*, *Allround-lederen* og *Toppsjefen*, i lys av Askelands modell om institusjonelt lederskap, ser man at de tolker og motiveres av ulike underroller.

De daglige tjenerne motiveres av integratorrollen som legger mest vekt på internt og relasjonelt arbeid (Askeland, 2016a). Å tjene, tilrettelegge og hjelpe andre i stab og menighet er noe disse liker, identifiserer seg med og opplever mestring rundt. De har et relasjonelt, internt fokus og motiveres av å se andre, f.eks. en ungdomsarbeider i menigheten, lykkes. Samtidig motiveres de også av noen administrative oppgaver rundt struktur, prosedyrer og det å ivareta disse samt planlegge og tilrettelegge ting for andre. Altså motiveres de også noe av oppgaver knyttet til en intern dirigentrolle. Det kan være f.eks. økonomiske oppgaver eller planlegging (ibid.). De uttrykker ikke motivasjon opp mot en tjenesteutviklerrolle eller som mellommann. Kanskje er det disse funksjonene de primært forbinder med ledelse, siden de sier at de ikke motiveres av ledelse? Altså det å være en mer synlig leder utad og jobbe strategisk med ekstern utvikling som tjenesteutvikler og mellommann, framfor mer instrumentelle interne og relasjonelle oppgaver innad. *De daglige tjenerne* uttrykker ønske om at soknepresten skal fylle slike eksterne lederroller og ta et mer helhetlig institusjonelt lederansvar. Kristne verdier som f.eks. medmenneskelighet uttrykkes blant annet som å være hjelpere.

Allround-lederne uttrykker motivasjon knyttet til flere av lederrollene i Askelands modell i praksis enn *De daglige tjenerne* gjør. Flere av *Allround-lederne* motiveres sterkt av dirigentrollen. De liker systematiske og økonomiske oppgaver f.eks. knyttet til planlegging, årshjul, budsjett, effektivisering – «å dirigere» internt slik at staben og menigheten kan fungere på en effektiv og kvalitativt god måte, slik Askeland beskriver dirigentrollen (2016a). De beskriver dette som oppgaver som er i samsvar med deres personlighetstrekk og som de liker og mestrer. Samtidig uttrykker de motivasjon knyttet til andre roller som f.eks. integratorrollen. De liker å lede og støtte medarbeidere, få staben til å fungere, selv om flere også uttrykker at personalledelse noen ganger kan være krevende. Det interne relasjonelle aspektet både motiverer og utfordrer dem. I motsetning til *De daglige tjenerne* omtaler ikke *Allround-lederne* seg som tjenere, men som ledere. Flere sier også at de «har vokst med rollen». De motiveres av å ta ansvar og drive ledelse internt, som tydeligere dirigenter enn *De daglige tjenerne* og som integratorer.

I tillegg opplever også noen av disse motivasjon rundt mer utadrettede tiltak – f.eks. å søke om eksterne midler for å utvikle nye tilbud i menigheten og i nærområdet, og noen av lederne viser såkalt ekstrarolleatferd gjennom dette. De yter mer enn det som kanskje forventes av dem (Martinsen, 2013). De har f.eks. utviklet nye datasystemer for effektivisering internt, søkt om eksterne midler til nye møbler til kirken eller skapt en menighetshage for stab og lokalbefolkning. Altså har de tatt initiativ både til å bevare kirke og menighet og å skape noe nytt for mennesker i nærområdet. De både vedlikeholder, bygger menighet og tar utadrettede initiativ som kan komme folk til gode, altså som en slags mellommannrolle (Askeland, 2016a). *Allround-lederne* motiveres av flere lederroller som både dirigent, integrator og mellommann og prøver å gjøre «alt». De uttrykker også, i motsetning til *De daglige tjenerne*, motivasjon til den grunnleggende lederrollen med et helhetlig ansvar for drift og resultater. Hvordan de selv fremmer mening og verdier som ledere, kommer ikke klart fram fra dette materialet, men mange har en grunnleggende motivasjon «for å bygge Guds rike på jord» og «å bygge kirke».

Toppsjefene vil lede! De vil drive helhetlig ledelse og ha et overordnet ansvar. De ser på seg selv som ledere. Disse lederne er tydelige på at de ønsker å ha makt til å skape, utvikle og oppnå resultater og gjerne i synlige og utadrettede prosjekter. Slik de tolker rollen, synes de mer som institusjonelle ledere med helhetlig ansvar for drift og resultater ifølge Askelands modell (2016a), enn de andre to ledertypene. De uttrykker også hvor motivasjonen er tydeligst forankret, nemlig i de eksterne lederrollene, som tjenesteutviklere eller mellommenn. Disse

lederne motiveres av å skape aktiviteter og tiltak og å drifte institusjoner på en god måte som kommer samfunnet til gode. Det kunne eksempelvis være aktiviteter for ungdom, fattige og eldre. Å utvikle eksterne tjenester som f.eks. en ny type ungdomsklubb eller drifte et sykehjem på en god måte i byen var motiverende for dem. Flere fungerte også som en slags mellommann ved å både ivareta menighetens interesser og ved å bygge allianser eksternt og samarbeide med bydelene lokalt.

Toppsjefene fungerte også som dirigenter innad. Noen uttrykte motivasjon for administrative lederoppgaver, mens andre opplevde administrative oppgaver, strukturer og rutineoppgaver som direkte demotiverende og syntes ikke at dette var lederoppgaver. *Toppsjefene* hadde også relasjonelt lederansvar, og noen uttrykte litt motivasjon knyttet til dette, men det var ikke i en intern integratorrolle deres grunnleggende motivasjon lå, men mer i det eksterne arbeidet, både når det gjaldt strategisk arbeid, og til å utvikle og tilpasse relevante tjenester.

De var også opptatt av mening og verdier, men ikke så opptatt av de typiske kristne verdiene som f.eks. «å bygge Guds rike», men det å engasjere seg i samfunnet, skape positive tiltak for folk i nærområdet og skape økonomisk utvikling. I praksis kunne det f.eks. bety å drifte kirkens institusjoner på en forsvarlig og økonomisk måte. *Toppsjefene* har flere likhetstrekk med kirkevergene i Sirris' forskning rundt strategisk ledelse i religiøse organisasjoner. Begge er tiltaksorienterte, opptatt av markedet, vil tilby relevante tjenester og er opptatt av å nå ut i lokalmiljø og samfunn (Sirris, 2018b). *Toppsjefene* ser også mer på seg selv som overordnede ledere – altså mer som en lederrolle à la slik kirkevergene fungerer i mindre kommuner.

Toppsjefene har tydeligst motivasjon og rolleforståelse til eksterne roller som tjenesteutviklere og mellommenn, jf. Askelands modell (2016a). De har også mange dirigentoppgaver og integratorfunksjoner, men hovedmotivasjonen virker å være tilknyttet de eksterne oppgavene.

I neste del av oppgaven vil jeg diskutere motivasjon knyttet til disse lederrolleforståelsene. For å oppsummere typologien jeg har utviklet, har jeg lagd noen figurer som kan gi en oversikt.



Den daglige tjener

Mest integrator,
noe dirigent

Motiveres ikke av ledelse

Motiveres av tjeneroppgaver

Autonom og indre motivasjon

Flere har kall

Allround-lederen

Mest dirigent, integrator
og mellommann

Motiveres av ansvar og

noen lederoppgaver

Autonom og indre motivasjon

Flere har kall

Toppsjefen

Mest tjenesteutvikler
og mellommann

Motiveres av makt,

utvikling og mål

Autonom og indre motivasjon

Realiserer lederegenskaper

5.2 Lederne i lys av motivasjonsteori

I denne delen vil jeg se på ledernes opplevelse av motivasjon hovedsakelig relatert til Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (2000). Viktige faktorer i deres teori er opplevelsen av at autonomi, mestring og tilhørighet skaper motivasjon. De definerer to hovedgrupper motivasjon, indre og ytre motivasjon, der den indre motivasjonen er mest verdifull over tid. Under hovedgruppene finnes flere undergrupper av motivasjonstyper og regulering som Jelstad Løvaas' oversikt (2017) viser.

I min matrise (kap. 4.3) over ser vi at ledernes motivasjon hovedsakelig er knyttet til det Deci og Ryan (2000) definerer som autonom motivasjon – der man opplever aktiviteter som er meningsfulle, i samsvar med egne verdier eller som er interessante i seg selv. Det betyr at lederne til en viss grad opplever identifisert regulering knyttet til meningsfulle aktiviteter, integrert regulering knyttet til verdiidentifikasjon og også indre regulering gjennom noen arbeidsoppgaver som gir glede i seg selv. Et hovedfunn er også at lederne opplever en del selvbestemmelse for eksempel med hvordan de legger opp dagen eller hvilke oppgaver de gjør når. De opplever også mestring knyttet til en del oppgaver og en viss tilhørighet. Den

knyttet først og fremst til verditilhørighet til kirken som trosbasert institusjon, ikke så mye til stab, menighet og lokalmiljø, selv om noen uttrykker det også.

Samtidig var opplevelsen av selvbestemmelse varierende blant disse lederne. Den synes sterkest hos *Toppsjefen*. En del av lederne, på tvers av typene, uttrykker at svært mange oppgaver oppleves overveldende, skaper mange avbrytelser og er stressende. De opplever at de må «levere» og gjøre en mengde oppgaver, selv om de ikke er motivert av oppgavene og ikke har lyst til å gjøre dem. Altså er det mer ytre krav og opplevelse av at det må gjøres for at organisasjonen skal fungere. Ifølge Deci og Ryan (2000) er dette ytre motivasjon. Plasserer man denne motivasjonstypen i Løvaas' modell, er dette en form for ytre motivasjon som gir introjisert regulering som skaper et indre press (Løvaas, 2017, s. 225).

Ser man på matrisen i forhold til hverdagens arbeidsoppgaver og mestring, opplever *De daglige tjenerne* motivasjon knyttet til administrasjon, det å hjelpe andre, tilretteleggeroppgaver og mer praktiske oppgaver. Gjennom disse oppgavene opplever de å bruke seg selv, de har kompetanse og opplever mestring, noe som er grunnleggende faktorer ifølge selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 2000). Å hjelpe andre kan også påvirke arbeidsmiljøet på en positiv måte og gi større tilhørighet både for dem man hjelper og for en selv. Slik sett kan man også si at *De daglige tjenerne* opplever prososial motivasjon. Denne typen motivasjon er en betydningsfull og positiv faktor der det er stor grad av samhandling mellom mennesker for å løse oppgaver, slik det for eksempel er i en menighet (Løvaas, 2017). Prososial motivasjon virker sterkere hos *De daglige tjenerne* enn hos *Toppsjefene*. Hjelperrollen synes å være en rolle *De daglige tjenerne* identifiserer seg med og opplever at de mestrer. De gir av seg selv, og de opplever indre motivasjon knyttet til å hjelpe – noe som viser en positiv sammenheng mellom prososial motivasjon og indre motivasjon.

Noen av *Allround-lederne* ble svært motivert av å jobbe med planlegging, systematiske oppgaver og økonomi, der følte de mestring og interesse og at tiden fløy, altså opplevde de indre motivasjon og indre regulering gjennom dette (Deci og Ryan, 2000). Andre *Allround-ledere* ble motivert av de relasjonelle dimensjonene ved lederjobben eller av å gjøre noe kreativt som å lage en menighetshage. Disse opplevde noe flytsone, men ikke så mye relatert til primærarbeidsoppgaver, men mer gjennom ekstrarolleatferd (Martinsen, 2013). Det vil si at de eksempelvis startet en dugnad, lagde en collage eller gjorde det fint rundt kirken med blomster og planter. Dette er oppgaver som ikke er primære ledelsesoppgaver i denne sammenheng, men som viser ledernes evne til både initiativ og kreativitet, noe som er gode

lederegenskaper. Opplevelsen av å bruke seg selv på denne måten ga dem indre motivasjon og altså indre regulering. (Løvaas, 2017).

Noe prososial motivasjon fantes også hos *Allround-lederne*, men ikke så tydelig som hos *De daglige tjenerne*. En leder blant *Allround-lederne* sa at hun trivdes godt med personalarbeid og å lede folk – noe som kan være en måte å hjelpe folk på. Samtidig slet hun med hele tiden å være en tilrettelegger for andre og for alt mulig, så selv om det i utgangspunktet var fint og ga indre motivasjon, kunne det blir for mye av dette. I lys av Løvaas' modell (2017) over motivasjonstyper og regulering er dette også et interessant funn. Det viser at oppgaver som i utgangspunktet skapte indre motivasjon hos denne lederen, endret seg og ble til en belastning om da det ble for mye av dem. Da beveger lederen seg fra høyre til venstre på motivasjonsskalaen – altså fra indre motivasjon til mer ytre motivasjon med integrert regulering basert på verdiene om at det å hjelpe noen er fint og meningsfullt. Fremdeles er lederen innenfor det som defineres som autonom motivasjon. Når oppgavene derimot ble for omfattende og krevende, f.eks. svært mye personalarbeid på grunn av sykdom eller personalkonflikter, ble det som opprinnelig skapte indre motivasjon og indre regulering, mer ytre, kontrollert motivasjon (Løvaas, 2017). Da kan man som leder oppleve introjisert regulering og indre press – eller i verste fall bare forventningspress utenfra – at dette må løses eller så kan man «straffes», og at man som leder har ansvaret. Ingen av lederne ga direkte uttrykk for dette, men mange av lederne erfarte at omfanget av arbeidsoppgaver var så stort at oppgaver som i utgangspunktet både skapte integrert regulering og identifisert regulering – altså var i tråd med egne verdier og opplevdes meningsfulle, kunne bli mer et slit pga. omfanget. Det igjen ga et indre press, at man *bør* gjøre det, i stedet for at man faktisk *vil*, jf. det Deci og Ryan definerer (2000) som en form for ytre motivasjon og introjisert regulering.

Det finnes også funn i dette materialet som viser den motsatte tendensen, at lederne beveger seg i et kontinuum av internalisering fra venstre til høyre – hvorvidt atferden er kontrollert eller autonom jf. Løvaas' tabell (2017). Noen av lederne i denne kategorien hadde fått en jobb i kirken «fordi det passet sånn», for eksempel av praktiske årsaker som kort reisevei og nær barnehage. Så hadde de erfart at jobben opplevdes meningsfull og i tråd med egne verdier, og de opplevde mer autonom motivasjon. Et par ledere hadde også erfart mestring knyttet til eksempelvis økonomiske og planmessige oppgaver. Dette ga dem indre motivasjon fordi det var samsvar mellom deres kompetanse og personlighetstrekk.

Disse lederne som i utgangspunktet tok jobben på grunn av praktiske årsaker, hadde også tilhørighet som var forankret i lokalmiljøet der de bodde. Så bevegde de seg fra ytre

motivasjon til gradvis å oppleve mer autonom motivasjon, og noen også indre motivasjon gjennom interessante arbeidsoppgaver. Disse eksemplene viser også at motivasjon knyttet til lederrolle og arbeidsoppgaver ikke er statisk, men i bevegelse.

For *Toppsjefene* er det å drive utvikling og å lede f.eks. institusjoner og nye tiltak de mest motiverende arbeidsoppgavene. Det er de mer overordnede oppgavene som er knyttet til utvikling, strategi og å lede «bedriften», som er det de opplever indre motivasjon ved, altså opplever de å bruke seg selv, sin kunnskap, oppleve mestring og ha innflytelse. De er også mål- og resultatorienterte og motiveres av å samarbeide med eksterne aktører. Alt dette er oppgaver som synes å gi dem indre motivasjon – altså er oppgavene interessante i seg selv og gir indre regulering (Deci og Ryan, 2000). Det virker også som de har en større evne til å fokusere på overordnede oppgaver og la de andre oppgavene være underordnet, eller de har konsulenter som kan avlaste dem med administrative og noen praktiske oppgaver. Det kan synes som om de realiserer lederrollen på en tydeligere måte, noe som også ofte gir sterkere autoritet, – selv i en organisasjon med mange ledere og ledernivåer som Dnk.

Toppsjefene uttrykker å ha mange meningsfulle oppgaver, men er også tydelige på at tjeneroppgaver og enkle administrative oppgaver er lite interessante og nærmest demotiverende. For dem blir disse oppgavene mer et «nødvendig onde» eller en form for introjisert regulering og indre press knyttet til at de må gjøres, om ingen andre gjør dem ... Altså beveger de seg fra den indre motivasjon knyttet til det de opplever som lederoppgaver, til ytre motivasjon knyttet til mer praktiske og enklere administrative oppgaver (Løvaas, 2017). *Toppsjefene* uttrykker lite prososial motivasjon; selv om også de jobber med relasjonell ledelse og vil hjelpe sine medarbeidere, er det ikke der hovedmotivasjonen ligger.

Både *De daglige tjenerne*, *Allround-lederne* og *Toppsjefene* uttrykker autonom motivasjon knyttet til variasjonen av arbeidsoppgaver. Noen av arbeidsoppgavene gir en del av lederne indre motivasjon – en del arbeidsoppgaver er meningsfulle og i tråd med egne verdier. Noen arbeidsoppgaver oppleves mer som et slit, altså ytre regulert. Hva slags motivasjon som er knyttet til hvilke oppgaver, varierer mye blant lederne.

Ingen av lederne uttrykte motivasjon til det å delta eller være tilretteleggere for kirkelige handlinger som gudstjenester, dåp, konfirmasjon, begravelser eller bryllup. Det kan være tilfeldig at det ikke ble nevnt, eller at de ikke var så mye med på dette som kirketjenere eller tilretteleggere. Alternativt kan det være at de rett og slett ikke har motivasjon rundt disse arbeidsoppgavene eller ikke opplever at de har en rolle i dette. Det er for øvrig interessant

med tanke på at mange av lederne, spesielt *De daglige tjenerne* og *Allround-lederne*, uttrykker sterk motivasjon knyttet til kirkens verdier og det «å bygge Guds rike» på jord. I kirkelig sammenheng vil mange mene at f.eks. gudstjenesten og dåpen er kjerneaktiviteter for kirken og en realisering av kirkens verdier i praksis.

De daglige tjenerne trives ikke med selve ledelsesrollen, og dermed virker en del av lederoppgavene og forventningene som et ytre press og en ytre form for motivasjon de ikke ønsker. Det kan handle om personlighetstrekk, manglende kunnskap, erfaring og opplevelse av mestring eller en blanding av dette. Uansett opplever de rollen som demotiverende. Dette er i sterk kontrast til *Toppsjefene*, som uttrykker at det er nettopp det de definerer som lederoppgaver, som gir dem indre motivasjon, det som er den sterkeste formen for motivasjon ifølge Deci og Ryan (2000). Det kan også synes som *Toppsjefene* motiveres enda mer av selvbestemmelse og autonomi enn *De daglige tjenerne*.

Toppsjefene uttrykker mye tydeligere motivasjon for å ha makt og skape noe, og dette skiller dem også fra *Allround-lederne*, selv om noen av *Allround-lederne* også uttrykker glede ved å skape noe. Blant *Allround-lederne* finnes varierende motivasjon knyttet til lederrollen, men alle gir et inntrykk av å motiveres ved ansvar og de mulighetene det gir. Noen sier også at de trives med en del lederoppgaver f.eks. knyttet til relasjonell ledelse eller økonomisk oppgaver og ansvar – mens andre synes det er interessant å prøve seg i en lederrolle, og noen synes det er «stas» å ha en lederrolle. Altså opplever mange det meningsfylt, og de liker og motiveres av en del av lederoppgavene, om enn ikke alle.

Den sterkeste og sunneste motivasjonen er ifølge Deci og Ryan (2000) den indre motivasjonen, basert på faktiske, interessante arbeidsoppgaver, fordi den skaper en indre «drive» hos den enkelte til å bruke seg selv, sine evner og fordi den innebærer grader av selvbestemmelse over f.eks. jobbhverdag og jobbutførelse. I alle ledertypene finnes det indre motivasjon knyttet til noen konkrete arbeidsoppgaver, men de motiveres av ulike arbeidsoppgaver og ulike lederroller.

Deci og Ryan (2000) betegner også sosial tilhørighet og det å bli sett, verdsatt og anerkjent som en viktig motivasjonsfaktor. Anerkjennelse handler også om å gi mennesker identitet (Espedal, 2017). Slik jeg tolker forskningsmaterialet og lederne, handler det både om en grunnleggende motivasjonsfaktor og om en anerkjennelse av lederrolle.

De daglige tjenerne uttrykker ikke noe tydelig ønske om mer synlighet eller anerkjennelse. Det kan bety at de opplever det tilfredsstillende i hverdagen, at de ikke er så opptatt av dette,

eller at intervjusituasjonen ikke fikk dette fram. Det kan også bety at de ikke forventer mer anerkjennelse i hverdagen som daglige ledere, fordi de ikke er vant til det, fordi det ikke er kultur for det eller at de ikke føler at de fortjener det i lederrollen. Samtidig er det et grunnleggende menneskelig behov å bli sett, bekreftet og anerkjent – noe som igjen fører til følelse av mestring og motivasjon (ibid.). Dette gjelder også disse lederne. Om de ikke opplever så mye anerkjennelse, vil dette virke demotiverende i arbeidet og i rollen som leder.

Blant *Allround-lederne* ga flere tydelig uttrykk for at de savnet å bli sett og verdsatt for det de gjorde og å få tilbakemelding på det de gjør, både fra ledere over dem, fra stab og fra menighetsråd. Disse lederne prøvde også å gjøre «alt», fylle mange lederroller, men uten å få så mye feedback. Tilbakemeldingene de fikk, var av mer episodisk karakter, det vil si ikke til hverdags, og positive tilbakemeldinger betydde mye for dem når de først fikk det. Flere ga eksempler på negative tilbakemeldinger, og at det var prestene og kantorene som fikk «skinne». Mangelen på positive tilbakemeldinger var demotiverende. Det underbygger også motivasjonsteori som viser at sosial tilhørighet og anerkjennelse er viktig (Løvaas, 2017).

Toppsjefene uttrykker ikke mangel på relasjonell anerkjennelse. Det virker som de både blir sett og hørt i staben og organisasjonen som helhet. En sier f.eks. tydelig at det å gå fra en menighetsforvalter- til en daglig leder-rolle var en type anerkjennelse som helt klart motiverer. Helhetsinntrykket av denne lederkategorien er at de er tryggere, opplever anerkjennelse, respekt og har autoritet i rollen. Kanskje er de derfor heller ikke så avhengig av mer anerkjennelse? Flere viser eksempler på prosjekter der de har lyktes, som vellykkede ansettelses, utleieprosjekter, det å få eksterne midler til dette til å skape nye aktiviteter, eller å få pengegaver til menigheten fra folk som har opplevd fine begravelser i kirken. De gir indirekte eksempler på anerkjennelse, noe som igjen gir opplevelse av å ha lyktes, å mestre lederrollen og å ha blitt sett og hørt. Dette gir autonom motivasjon og indre motivasjon fordi de liker og mestrer det de opplever som lederoppgaver (Deci og Ryan, 2000).

Ulikhetene i opplevelse av anerkjennelse blant ledertypene er et interessant funn. Både fordi det påvirker motivasjonen deres, og det kan si noe om deres egen rolleforståelse og personlighetstrekk. Samtidig kan det også si noe om mangelen på generell, relasjonell og organisasjonsmessig anerkjennelse for den forholdsvis nye lederrollen i Dnk, daglig lederrollen. Dette fører oss også til et tverrgående funn på tvers av ledertypologien angående lønn. En forstyrrende faktor for mange av lederne var mangelen på anerkjennelse i form av lederlønn. De opplevde det både som urettferdig i forhold til lederoppgaver og ansvar, i forhold til lønnsnivået ellers i Dnk og sammenlignet med samfunnets lederlønninger. Lønn er

en ytre motivasjonsfaktor ifølge Deci og Ryan (2000) og en hygienefaktor ifølge Herzbergs tofaktor-teori (1957). Selv blant sterkt motiverte og verdidrevne ledere i Dnk virket denne ytre motivasjonsfaktoren, opplevelsen av lav lønn, som forstyrrende og demotiverende. Det var et interessant funn med tanke på Deci og Ryans funn knyttet til selvbestemmelsesteorien om ytre og indre motivasjonsfaktorer, der ytre belønning kan undergrave gleden ved å gjøre selve arbeidsoppgavene, og dermed minker den indre motivasjonen. I dette forskningsmaterialet oppleves lønnen såpass lav at den forstyrrer majoriteten av de verdidrevne lederne. Altså er det ikke høy lønn som konkurrerer ut den autonome og indre motivasjonen, men lav lønn som virker som en demotiverende faktor. Tidligere forskning, blant annet gjort i Israel, jf. teorikapittelet, viser at det ene motivasjonssystemet kan skyve ut det andre f.eks. ved at indre motiverte medarbeidere som får svært god lønn, kan bli mindre indre motivert og mer ytre motivert av lønn. Det oppstår en såkalt utskyvingseffekt (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Interessante funn i denne studien er at det kan synes som om det oppstår en viss grad av utskyvingseffekt på grunn av *lav* lønn. Om denne effekten vedvarer og forsterkes, kan det bli en utfordring både for den enkelte leder som blir mer og mer demotivert og styrt av ytre, negativ motivasjonseffekt, og for organisasjonen som helhet. Noe som også flere av lederne tydelig gir uttrykk for ved å betegne lønnen som «forbanna dårlig», «urettferdig» og «demotiverende». Flere sier også at de ser seg om etter nye jobber på grunn av lav lønn. Samtidig sier noen av lederne at de ikke jobber der på grunn av lønnen, og at den ikke er en grunnleggende motivasjonsfaktor. Dette er også i samsvar med Herzbergs tofaktor-teori (1957) som ikke definerer lønn som en direkte motivasjonsfaktor, men som en hygienefaktor. Lederne i dette materialet opplever altså varierende grad av relasjonell og organisatorisk anerkjennelse, mellom annet på grunn av lav lederlønn.

Både *De daglige tjenerne*, *Allround-lederne* og *Toppsjefene* opplever indre motivasjon knyttet til noen arbeidsoppgaver, men de motiveres av ulike typer arbeidsoppgaver og forskjellige lederroller. Anerkjennelse påvirker motivasjonen deres positivt når de iblant får det. Mangelen på anerkjennelse virker demotiverende. Mange av lederne savner anerkjennelse i form av å få en lederlønn.

5.3 Verdier og motivasjon

Ledernes motivasjon knyttet til verdier hadde både fellestrekk og ulikheter. Aadland definerer verdier som stabile mål, idealer og prioriteringer som kommer til uttrykk verbalt eller gjennom handlingsmønster (2012). Alle ledertypene identifiserte seg til en viss grad med

Dnks overordnede verdier, som f.eks. nestekjærlighet. *De daglige tjenerne* og *Allround-lederne* ga tydeligst uttrykk for dette. *Toppsjefene* hadde også en verditilhørighet til Dnk, men var også tydelig motivert av andre typer verdier som økonomisk lønnsomhet og utvikling.

Ifølge Fitzpatricks forskning (2007) er kongruens mellom personlige verdier og organisasjonsverdier en positiv faktor som øker arbeidstakernes motivasjon, organisasjonsforpliktelse, og fører til mer fornøyde medarbeidere og lavere turnover. Carless' studie viser at en match mellom den enkeltes personlighet, holdninger og verdier og arbeidsplassens verdier, mål, struktur og kultur gir en såkalt Person-Organisation fit (P-O fit) (2005).

Alle ledertypene uttrykte at Dnks overordnede formålsverdier var en motivasjonsfaktor, som de identifiserte seg med, selv om identifikasjonen ikke var like sterk hos alle. Altså var formålsverdiene i samsvar med egne verdier, noe som igjen gir integrert regulering ifølge selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 2000). En verdikongruens mellom lederne og organisasjonen, slik Fitzpatrick uttrykker (2007), gir også lederne en sterkere organisasjonsforpliktelse, og mange blir værende i organisasjonen. Eksempler på dette var noen av lederne blant *De daglige tjenerne* og *Allround-lederne* som hadde jobbet i Dnk eller en trosbasert kristen organisasjon i hele sitt liv. De overordnede verdiene lederne generelt uttrykte, var: å bygge Guds rike på jord, nestekjærlighet, tilgivelse, medmenneskelighet og kirken som tar samfunnsansvar og eksempelvis bekjemper fattigdom – verdier som for øvrig er i tråd med Oslo bispedømmes strategiplan. Videre ble mer generelle verdier som raus og åpen nevnt.

Motivasjon knyttet til egen personlighet, holdninger og verdier og arbeidsplassens verdier, mål, struktur og kultur, altså Person-Organisation fit, virket sterkest blant *De daglige tjenerne* og *Allround-lederne* (Carless, 2005). Flere ledere uttrykte at kirkens verdier og egen tro var viktige og grunnleggende motivasjonsfaktorer for dem. En del vektlegger verdiene som å «bygge Guds rike på jord», «troen som reisverket i det de gjør». Noen av lederne sa likevel at de kristne verdiene ikke betydde så mye for dem i hverdagen, eller at det ble altfor lite tid til verdifokus og tro. Enkelte ledere var også forundret og skuffet over verdipraksis i organisasjonen og hadde derfor også mistet noe av motivasjonen. Altså opplevde de at det var en mismatch mellom Dnks overordnede verdier, verdipraksis og deres egne oppfatninger av disse verdiene, f.eks. nestekjærlighet gjennom å ta vare på sine medarbeidere. Dette opplevde de som demotiverende. Manglende kongruens mellom erfart verdipraksis i Dnk og overordnede verdier som lederne identifiserte seg med, gjorde også at disse lederne kunne

tenke seg å slutte i jobben. Dette er i samsvar med teori som viser betydningen av kongruens mellom menneskers verdier og organisasjonsverdier og kultur (Fitzpatrick, 2007).

Toppsjefene var mest motivert av det de definerte som selve lederoppgavene, noe som igjen kan knyttes til verdien av å ha makt. Disse arbeidsoppgavene ga dem indre motivasjon, noe som ifølge Deci og Ryan (2000) gir indre regulering fordi det er arbeidsoppgaver som gir glede i seg selv. De uttrykte også motivasjon rundt verdier som økonomisk lønnsomhet, utvikling, innovasjon og å ta samfunnsansvar. Førstnevnte verdier, økonomisk lønnsomhet og utvikling, er viktige i mange organisasjoner i dag. Slik sett viser *Toppsjefenes* verdiprioriteringer og strategiske tankegang likhetstrekk med kirkevergene i Sirris' forskning (2018b). Å ta samfunnsansvar er også i tråd med Oslo bispedømmes strategidokument 2015–2018. Samtidig virker ikke *Toppsjefenes* motivasjon tydelig forankret i de tradisjonelle kristne verdiene, og flere uttrykker også at de godt kan tenke seg å jobbe i en annen type organisasjon. Det kan bety at verdimatchen, Person-Organisation fit, ikke er så sterk hos *Toppsjefene* som hos lederne med en annen rolleforståelse (Carless, 2005).

Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet står sentralt i selvbestemmelsesteorien, og er både grunnleggende psykologiske behov, men også verdier som står sterkt i vår vestlige kultur som mål vi ønsker eller strekker oss etter (Løvaas, 2017). Alle ledertypene uttrykte at de hadde en del selvbestemmelse i rollen som leder. *Toppsjefene* ga sterkest inntrykk av å modellere dagene sine selv – altså bestemme mest over sin egen hverdag. *Allround-lederne* ga inntrykk av å være litt «overalt». De sa at de i utgangspunktet hadde selvbestemmelse i rollen, men alt ansvaret og oppgavene kunne noen ganger oppleves mer som krav enn som selvbestemmelse, altså ytre motivert. *De daglige tjenerne* hadde også mange oppgaver, men la mest energi og tid inn i administrative oppgaver og tjeneroppgaver. De gjorde et valg ved å prioritere disse oppgavene og opplevde dermed også selvbestemmelse. De virket heller ikke så motivert av å skulle bestemme så mye – altså var ikke en verdi som makt viktig for dem, slik som for *Toppsjefene*. De ulike lederne opplevde også å bruke sin kompetanse eller deler av sin kompetanse og oppleve mestring på ulike områder i jobben.

Når det gjelder opplevelse av fellesskap og sosial tilhørighet som verdi, er denne tydeligst hos *Allround-lederne* som nevner det å være «del av et godt arbeidslag», jobbe som «i en landsby», være en del av en «fargerik bukett» eller uttrykke at de setter pris på at mange er på jobb. *De daglige tjenerne* uttrykker først og fremst verditilhørighet og noe tilhørighet til stab/menighet, mens *Toppsjefene* tematiserte fellesskap og tilhørighet i liten grad – men mer en ideell tilhørighet til kirken som organisasjon. Kanskje var ikke sosial tilhørighet så viktig

for dem eller at de opplevde det implisitt. Motivasjon knyttet direkte til sosial tilhørighet som verdi var ikke svært fremtredende i materialet, selv om noen trakk fram episoder med f.eks. dugnad i staben, fint med mange på jobb, og så videre. Det kan skyldes at lederne definerte tilhørighet mest innenfor verditilhørighet til Dnks overordnede verdier, at spørsmålene ikke la vekt på dette direkte og/eller at en administrativ lederrolle i Dnk på mange måter kan være en ensom rolle, noe en leder også uttrykte eksplisitt. De andre har fagstillinger som f.eks. prest, kantor og diakon og samarbeider for eksempel mye om gudstjenester.

De daglige tjenerne ga inntrykk av å motiveres av altruistiske verdier, som f.eks. det å hjelpe andre. Disse lederne ga inntrykk av å realisere det på individnivå, f.eks. overfor medarbeidere i staben. Noe av det samme gjaldt for noen av *Allround-lederne*. De ville hjelpe andre dels på individnivå, men også noe gjennom menighetenes aktiviteter. Samtidig ga de ikke inntrykk av at dette var deres viktigste verdi og hovedmotivasjon. *Toppsjefene* uttrykte ikke noen direkte motivasjon for å hjelpe andre på individnivå, men mer på et institusjonelt nivå – gjennom å ta samfunnsansvar, skape gode institusjoner som barnehager og sykehjem, drive utadrettet diakonalt arbeid, være en aktør for fattigdomsbekjempelse, og så videre.

Felles for lederne er at de opplever en del motivasjon gjennom å identifisere seg med Dnks formålsverdier og overordnede mål. Det samsvarer også med ASA-rammeverket (Attraction Selection Attrition) som viser at en organisasjons mål og verdier er avgjørende for hvilke mennesker som tiltrekkes til en institusjon. Mange av disse lederne har fellestrekk knyttet til verdier og tro og har søkt seg til arbeidsplasser som har samme interesser og profil som dem selv («attraction», Aadland, 2012).

Det indikerer at det er samsvar mellom deres egne personlige verdier og formålsverdiene i organisasjonen, altså en form for Person-Organisation fit (Carless, 2005)

De fleste av lederne opplever i praksis ikke et skille mellom indre motivasjon knyttet til arbeidsoppgaver og annen autonom motivasjon knyttet til verdier og mening, slik Deci og Ryan (2000) definerer det. Lederne uttrykker indre motivasjon både til arbeidsoppgaver, verditilhørighet og det å oppleve mening – altså opplever mange av lederne alle typene autonom motivasjon som indre motivasjon. Det underbygger også antakelsen om at det er kongruens mellom mange av lederens personlige verdier og de overordnede verdiene i Dnk.

5.4 Kall og motivasjon

Kall kan være en viktig motiverende faktor for ansatte i Dnk. Tradisjonelt og i kirkehistorisk sammenheng har kall vært knyttet til profesjonsstillinger som f.eks. prest, munk eller diakon. Ofte har kallet blitt opplevd som overbevisning eller nærmest plikt eller skjebne til f.eks. å tjene Gud og/eller sine medmennesker. Denne studien viser at dette også finnes blant daglige ledere i Dnk, om enn i varierende grad og form.

Martin Luther brukte begrepet «beruf» om kall. Det uttrykker en overbevisning til å gjøre noe, nærmest som en skjebne eller plikt. Religiøst kall handlet om å tjene Gud, og det ga mennesket karakter (Weber, 2011). I vår tid defineres kall ofte som tre ulike typer: religiøst kall eller klassisk kall, personlig kall og ytre kall. Kall, identitet, rolleforståelse og motivasjon er også faktorer som ofte henger sammen i arbeidslivet (Sirris, 2018c). Kallsmotiverte ledere er derfor attraktive for organisasjoner fordi de har indre motivasjon knyttet til kallet.

Blant deltakerne i denne studien var det blant *De daglige tjenerne* og *Allround-lederne* mest motivasjon knyttet til kall, uansett kallstype. Blant *Toppsjefene* var det ingen som uttrykte religiøst kall, og heller ikke noe tydelig ytre kall, men de ønsket å være ledere.

Blant *De daglige tjenerne* var det flere som hadde et tydelig religiøst kall som utgangspunkt, altså en overbevisning om å tjene Gud, slik Luther definerte det (Weber, 2011). Flere hadde hatt religiøse opplevelser i ungdommen, som ga grunnleggende motivasjon for tjeneste i kirken. Deres kall kom altså «from above» slik Sirris definerer det (2018c), med en religiøst og kollektivistisk orientering til tjeneste for en høyere makt. Disse lederne hadde tatt profesjonsutdanning som f.eks. teologi og jobbet i kirkelige profesjonsstillinger. Å forkynne, lære unge om tro eller å hjelpe mennesker ble et mål og en realisering av kallet. Lederne som var tydeligst på dette, virket også å ha sin identitet og motivasjon sterkt knyttet til det religiøse kallet. For noen virket det som om kallet var sterkere før og knyttet til de opprinnelige profesjonsstillingene – og ikke til å være daglig leder. Altså var opplevelsen av kallet ikke statisk, men del av en livsutvikling, identitet og endret arbeidsrolle. Dette er også i samsvar med Sirris' forskning, som viser at ledere kan erfare kallet som en utviklende prosess som både gir mening i organisatorisk sammenheng og som påvirker deres identitet (ibid.).

Selv om lederne hadde erfart identitet knyttet til en ny rolle som leder og at det religiøse kallet hadde endret seg noe, hadde den grunnleggende kallsmotivasjonen en positiv betydning og virket også som en faktor som skapte tilhørighet. Blant *De daglige lederne* var det også ledere som tydelig ikke hadde noe slags kall, men stillingen var en jobb som hadde passet der og da.

De hadde altså verken en religiøs eller personlig overbevisning om at dette skulle de gjøre. Dermed ble kallet heller ikke en grunnmotivasjon eller noe identitetsskapende i lederrollen.

Noen av *Allround-lederne* hadde også opplevd et religiøst kall tidlig i livet, slik Luther og Weber definerte det, som hadde ført til en teologisk utdanning, men uten at de hadde jobbet som prester (Weber, 2011).

For andre virket det som om kallet var en mer en personlig utvikling til tjeneste i Dnk. Opplevelsen av å kunne bruke seg selv i en religiøs, kristen kontekst ga dem mening etter hvert som de erfarte det, det å bruke sine evner på en måte som tjente Gud og mennesker. Selv om de ikke hadde hatt en sterk religiøs opplevelse av kall som utgangspunkt, erfarte de at deres evner passet inn og kunne realiseres i Dnk, noe som etter hvert opplevdes som en slags blanding eller syntese av et religiøst kall og et mer personlig kall. Det ga dem indre motivasjon, og for noen også større trygghet i rollen, altså påvirket det både deres lederrolle og identitet, slik Sirris' forskning også viser (2018c).

En annen leder som hadde hatt et tydelig religiøst kall som utgangspunkt, uttrykte i dag lite motivasjon – mange utsagn om negative opplevelser og uttrykk som demotiverende ble brukt, selv om vedkommende hadde profesjonsutdanning, religiøst kall og ville være leder. Dette viser også at kall kan være en grunnleggende faktor for arbeidet, men at det kan endres over tid. Kallet kan bli svakere, som i sistnevnte tilfelle, – eller sterkere, slik flere andre av *Allround-lederne* hadde erfart. Noen av lederne opplevde at nettopp deres evner ble utviklet og verdsatt i en religiøs kontekst som Dnk. At kall ikke er statisk, er også i samsvar med annen forskning blant mellomledere i trosbaserte helseforetak og ledere i Dnk (Sirris, 2018e).

Også i kategorien *Allround-ledere* fantes ledere som ikke opplevde noen form for kall – de virket mindre motiverte enn de som hadde erfart et kall, det viser også at kallet påvirker identitet og rolleforståelse, slik Sirris hevder (ibid.). En av disse lederne uttrykte også et tydelig ønske om å slutte pga. dårlig lønn og mangelen på anerkjennelse fra øvrig ledelse.

Blant *Toppsjefene* hadde ingen erfart et tydelig religiøst kall, altså en religiøs overbevisning fra oven til tjeneste for Gud, slik Luther definerte det (Weber, 2011). De hadde heller ikke kirkefaglig utdanning, men mer økonomisk og administrativ utdanning og ledelsesutdanning. En leder sa også tydelig at «noe kall trengte man ikke til denne jobben her», i betydningen religiøst kall.

Sirris' forskning viser også til at kall kan være personlig, «calling from within», eller ytre kall, «calling from above» (2018c). Ingen av *Toppsjefene* uttrykte noe personlig kall eller ytre kall, men de ønsket å være ledere. Motivasjon knyttet til å realisere seg selv som ledere virket som en viktig faktor – det kan defineres som et slags personlig kall, men lederne uttrykte dette mest indirekte. Det de forbant med kall, var først og fremst religiøst kall. Alle disse lederne virket åpne for andre jobbmuligheter i andre organisasjoner og helst som ledere – *Toppsjefenes* kall kunne tolkes dit hen å være lederskap – men uten at de selv kalte det et personlig kall. Deres identitet og personlighetstrekk syntes knyttet til lederskap.

Ingen av lederne i mitt materiale uttrykte at de hadde blitt headhuntet til jobben som et ytre kall (Sirris, 2018c), men noen hadde fått tips om jobb i Dnk. Et annet fellestrekk på tvers av lederne var at de som ikke hadde opplevd noen form for kall, virket mer åpne for å bytte jobb. Tilhørighet og identitet var ikke så sterkt forankret til Dnk. Dette viser også at det å ha erfart et kall virker som en grunnleggende motivasjonsfaktor for dem som har det. Det påvirker også ledernes identitet, lederrolle og motivasjon, slik også Sirris' forskning hevder (2018c).

Denne studien viser at ledernes opplevelse av kall er varierende. Flere har erfart et religiøst kall tidlig i livet som har påvirket dem til å ta en kirkefaglig utdanning og å jobbe i profesjonstillinger i kirken. Så har de gått over til en daglig leder-rolle og kallet har endret seg noe, men er fremdeles en grunnleggende motivasjonsfaktor for mange. Andre har erfart at deres personlige egenskaper og kunnskap har utviklet seg og blitt brukt på en positiv måte i kirken. Deres tro, identitet og rolleforståelse har mer vokst inn i en kallsforståelse. Det har både gitt dem trygghet i rollen og vært motiverende. Dette viser også at kall ikke er statisk og kan være en blanding av flere typer kall. De som ikke har noen form for kall, virker ikke så motiverte som de med kall, og de er også mer åpne for å skifte jobb. Det viser også at kallsmotivasjonen for daglige ledere er en grunnleggende verdi som kan føre til mindre turnover om den er sterk nok og vedvarende.

Både funn og teori viser at så vel lederrolleforståelse, arbeidsoppgaver og mestring, verdier og kall påvirker ledernes motivasjon, noe jeg vil oppsummere i neste kapittel.

6 Konklusjon

Utgangspunktet mitt for masteroppgaven er nysgjerrighet på hva som motiverer daglige ledere i Dnk. Min problemstilling var: «Hva motiverer daglige ledere i Den norske kirke?»

Problemstillingen blir besvart gjennom disse tre forskningsspørsmålene:

1. Hvilken sammenheng er det mellom ledernes motivasjon og rolleforståelse?
2. Hvordan opplever lederne indre og ytre motivasjon?
3. Finnes det en sammenheng mellom ledernes motivasjon og kall?

Studien viser at lederne har forskjellige rolleforståelser og ulike typer motivasjon. Mange opplever høy grad av autonom motivasjon knyttet til opplevelse av mening og verditilhørighet. En del av lederne opplever også kall til tjeneste. Jeg vil nå konkludere studien gjennom å svare på de tre forskningsspørsmålene.

6.1 Sammenheng mellom ledernes motivasjon og rolleforståelse

Denne studien viser at de daglige lederne har ganske forskjellig rolleforståelse og motiveres i varierende grad av selve lederrollen, slik de tolker den – noe modellen jeg har utviklet i kapittel 4 og lederfigurene i kapittel 5, viser. Noen er sterkt motivert av å ha en overordnet lederfunksjon, de såkalte *Toppsjefene*. Andre, *De daglige tjenerne*, er ikke motivert for det, slik de i første omgang tolker lederrollen. Forskjellen i rollefortolkning og motivasjon knyttet til lederrollen er markant mellom disse to gruppene. De jeg har valgt å kalle *Allround-lederne*, befinner seg i en mellomposisjon. De motiveres av enkelte lederoppgaver, vil ha ansvar og påvirkningsmuligheter og opplever en del mestring og motivasjon knyttet til flere deler av lederrollen.

De daglige tjenerne identifiserer seg mest med en integratorrolle med internt fokus på relasjoner, mens *Toppsjefene* motiveres mest av å være tjenesteutviklere og mellommenn med mye eksternt fokus. *Allround-lederne* har en bredspektret rolleoppfatning og gjør svært mye forskjellig, selv om motivasjonen først og fremst er knyttet til en dirigent- og integratorrolle, og noe funksjon som mellommenn ifølge Askelands modell (2016a). De jobber både relasjonelt og har fokus på ulike oppgaver internt i organisasjonen, og de har noe eksternt fokus. Motivasjonen virker å være knyttet til flere av Askelands lederroller.

Lederne jeg har betegnet som *De daglige tjenerne*, har også en tydelig prososial motivasjon og vil gjerne hjelpe og tilrettelegge for andre. Dette handler om både personlighetstrekk, mestring og verdier. I lys av at de jobber i Dnk, er det ikke så rart – å være et medmenneske er

en grunnleggende, overordnet verdi, der Bibelens hovedperson, Jesus, både uttrykker og realiserer nettopp dette. Å være en tjener, slik Jesus ofte framstilte seg, kan være et lederideal eller en rollemodell som disse lederne strekker seg etter, bevisst eller ubevisst. Det er også i samsvar med det religiøse kallet flere av dem hadde erfart. Integrator- og dirigentrollen kan også tolkes som mest hjelpe- og tilretteleggerfunksjoner, mer enn å være overordnede ledere. Slik sett kan disse ledertypene være også være et eksempel på en mer moderne ledertradisjon, med mer flat struktur. Samtidig kan man også si at disse lederne i høy grad oppfyller det som tradisjonelt er forventet av dem, som *menighetsforvaltere*, som de var før. Deres rolleforståelse og motivasjon virker ikke forankret i den nye daglig leder-rollen med større lederansvar. Dette kan virke som en utfordring for dem selv. Samtidig er det kanskje nettopp det mange av profesjonene i Dnk ønsker å ha, tjenere, tilretteleggere og forvaltere, som *ikke* har en tydelig lederfunksjon. Da kan f.eks. sokneprestene og menighetsråd drive ledelse, og de andre profesjonene lede seg selv, slik mange har en tradisjon for i Dnk. Man kan si at denne ledergruppen i mindre grad driver ledelse og kanskje møter mindre motstand enn f.eks. *Toppsjefene*. *De daglige tjenerne* fyller en rolle som tilretteleggere som i høy grad trengs og er forventet av profesjonene i hverdagen, men uten å tilføre rollen så mye nytt.

Allround-lederne motiveres av å ha ansvar, påvirkningskraft og en del lederoppgaver. De prøver også å ha en svært bred og allsidig rolleforståelse, – de jobber mye både som integratorer, dirigenter og litt som mellommenn. Disse lederne befinner seg altså i en slags mellomposisjon mellom de to andre gruppene, der kanskje noen av lederne under andre omstendigheter ville vært mer *Daglige tjenerne*, mens andre ville nærmet seg kategorien *Toppsjef*. På et vis underbygger disse *Allround-lederne* en lederrolleforståelse der lederen vil utføre mange lederoppgaver og som motiveres av mangfoldet, men som må gjøre også mye ekstrarolleatferd for å få organisasjonen og hverdagen til å fungere. Jeg tror mange mellomledere vil kjenne seg igjen i dette, uansett organisasjonstype.

Toppsjefene motiveres av ledelse, makt og å skape noe nytt – det er i sterk kontrast til *De daglige tjenerne*. *Toppsjefen* utfordrer på mange måter de tradisjonelle forventningene til denne rollen – det som altså var menighetsforvalter, men som i dag er en daglig leder-rolle med mer formalisert makt og ansvarsområder. *Toppsjefen* vil ha makt i organisasjonen. Da endres også «scenebildet» i Dnk, der prestene tradisjonelt sett har hatt hovedrollene. I tillegg kommer menighetsrådet som skal fatte vedtak og strategi i den lokale menigheten. Ut fra *Toppsjefenes* motivasjon for makt kan det tenkes at de nettopp utfordrer både systemet og en lederrolle som sokneprestens. Her ligger det en kime både til konflikt og utvikling. Disse

lederne vil skape noe, tenker nytt og utadrettet, fungerer og motiveres av rollene som tjenesteutviklere og mellommenn. Kanskje Dnk trenger *Toppsjefens* utadrettede og nyskapende blikk for å møte dagens mennesker og modernisere en såpass verditung og sterk organisasjon og institusjon som Dnk? Med sin mer målrettede motivasjon for resultater, jf. kirkevergene i Sirris' undersøkelse blant kirkeverger og prester, kan *Toppsjefen* også utfylle et til tider mer prosess- og relasjonsorientert presteskap (Sirris, 2018b). På den annen side er kanskje ikke *Toppsjefen* i dette materialet den beste integratoren eller dirigenten – for de er ikke så motiverte for disse lederrollene. De har blikket mer vendt utover – hva kan vi skape som gir synlige resultater?

Allround-lederne har en allsidig rolleforståelse, noe som også er i samsvar med Askelands ledelsesmodell (2016a). De virker videre tydeligere i sin lederforståelse og lederrolle enn *De daglige tjenerne* og kanskje mer pragmatiske i sin rolleutøvelse enn *Toppsjefene*. Dette kan ha mange grunner, både knyttet til kompetanse, erfaring og kontekst. Så viser tidligere studier at personlighetstrekk påvirker lederrollen en del. Øyvind L. Martinsens og Lars Glasøs` studie (2013) av 2900 ledere viste for eksempel at høy score på femfaktor-modellen spiller er en viktig faktor for ledes rolleutøvelse. Det er grunn til å tro at ledernes forskjellige personlighetstrekk påvirket deres rolleforståelse i denne studien også, noe også flere av lederne eksplisitt uttrykte.

6.2 Ledernes indre og ytre motivasjon

Motivasjonen blant lederne er preget både av ulikheter og enkelte likheter. Alle ledergruppene uttrykker det Deci og Ryan (2000) kaller autonom motivasjon knyttet til å føle mening og verditilhørighet. De opplever også dette i høy grad som indre motivasjon. Noen ledere gir også eksempler på faktiske arbeidsoppgaver og mestring som gir dem indre motivasjon, i tillegg til motivasjonen som er forankret i selve rollen.

De daglige tjenerne har autonom motivasjon forankret i de overordnede verdiene, og de finner mening gjennom for eksempel å hjelpe andre. Innimellom opplever de også at noen arbeidsoppgaver gir dem indre motivasjon, men det er ikke typiske lederoppgaver, men mer relasjonelle, administrative og praktiske oppgaver. Det kan være å tilrettelegge for og å hjelpe en medarbeider, altså motiveres de av det man også kan kalle prososial motivasjon (Løvaas 2017; Grant, 2011). Andre ting kan være å jobbe med økonomi eller praktiske ting som innkjøp.

Når det gjelder indre motivasjon for *Allround-lederne*, er den knyttet til svært ulike arbeidsoppgaver, alt fra økonomiske oppgaver som å lage budsjett til personalledelse. Dette uttrykker også at lederne innenfor denne kategorien er forskjellige – men felles for dem er at de vil være og er «allroundere» og motiveres av mangfoldet. Lederne vil få til mye, lede en del oppgaver og vil ta ansvar som ledere, til forskjell fra *De daglige tjenerne* som tydelig ikke ønsker å være ledere og ha alt ansvaret.

Toppsjefene har også mye autonom motivasjon. De opplever mye mening i å være leder, og å utvikle noe. De motiveres også helt klart av mål og resultater. Dette kan ha å gjøre med deres personlighetstrekk, f.eks. knyttet til kreativitet, eller lederutdanning og erfaring samt selve konteksten de leder i. Når de skaper noe nytt, og driver utvikling, strategiarbeid og ser resultater, kan det synes som at de er i en flytsone – altså det Deci og Ryan fremhever som den sterkeste indre motivasjonen (2000). Det virker som både deres rolleforståelse og motivasjon er sterkt knyttet til denne typen arbeidsoppgaver. Dette kan igjen skape en spennende utvikling og kanskje mer utadrettede menigheter, om det verdsettes lokalt, i organisasjonen som helhet, og dersom det faktisk er handlingsrom for det.

Mine funn knyttet til motivasjon har også likhetstrekk med tidligere studier under jf. forskningsstatus. *Toppsjefenes* motivasjonsfaktorer har klare fellestrekk med lederundersøkelsen gjort i England, «What motivates leaders», av Petra Cook og Richard Macmillian (2005). Funnene der viser at dagens ledere er svært motivert av mål og utfordringer i arbeidet. Det samsvarer altså med *Toppsjefenes* motivasjon. Artikkelen viser også at lederne ofte søker jobber med karrieremuligheter og der de kan realisere ambisjonene sine. Dette er også et fellestrekk med *Toppsjefenes* motivasjon – de vil realisere seg selv, og flere er åpne for nye jobber. Både *Toppsjefene* og *Allround-lederne* opplever grader av indre motivasjon ved å påvirke, skape noe og utvikle seg gjennom lederoppgaver og selve lederrollen. Dette er også i samsvar med det Beate M. Johansen og Heidi Solberg fant ut i sin masteroppgave *Ledermotivasjon – Hva motivere ledere?* (2015). Samtidig viser deres studie at ledere motiveres av konkurranseaspekt og prestasjoner (ibid.). Konkurranse som motivasjonsfaktor blir ikke nevnt av noen av lederne, og prestasjonsmotivasjon uttrykkes heller ikke eksplisitt i min studie. Forskjellene er interessante fordi de viser ulikheter i motivasjon mellom ledere i det private næringsliv og i en trosbasert institusjon. Selvrealisering gjennom jobben uttrykkes derimot både blant *Toppsjefene* og *Allround-lederne*. Så uttrykker alle lederkategoriene at de motiveres av variasjon av oppgaver. Noen

ledere opplever også ytre motivasjon gjennom at jobben ligger nær der de bor, og at jobben passet inn i livsfasen på grunn av små barn som gikk i barnehage og skole.

Allround-lederne uttrykker tydeligst mangel på å bli sett, få tilbakemeldinger og anerkjennelse. Kanskje er det fordi de føler at de fyller mange lederroller og utfører svært mange oppgaver som ikke helt blir sett og verdsatt. Dette leder oss videre til et tydelig, tverrgående funn, det noen kaller «elefanten i rommet», lønn, som ifølge Herzbergs tofaktor-teori er en hygienefaktor. En hygienefaktor som lønn skaper ikke i seg selv trivsel, men opplevelsen av å være for lavt lønnet virker utilfredsstillende (Herzberg, 1959). Denne hygienefaktoren blir tematisert i alle ledergruppene, og lav lønn oppleves som demotiverende for det å ha en lederstilling med så mye ansvar og arbeidsoppgaver. Lederne syntes også det er urettferdig sett i forhold til dem de leder, som ofte har bedre lønn enn dem, likeså sammenlignet med andre lederlønninger i Dnk, og i tilsvarende stillinger i andre organisasjoner. Selv mange av de kallsmotiverte lederne uttrykte dette.

Selv om det finnes varierende grad av indre og autonom motivasjon, viser likevel denne studien at alle lederne opplever grader av dette, knyttet til noen lederroller og arbeidsoppgaver og opplevelse av mening, mestring og verdimatch.

6.3 Sammenheng mellom ledernes motivasjon og kall

Lederne i denne studien assosierer kall først og fremst med det Sirris betegner som et religiøst kall, men flere uttrykker også det å bruke seg selv og sine kunnskaper i kristen sammenheng som fint, meningsfullt og viktig for dem (2018c). For noen av lederne, som har opplevd et religiøst og/eller personlig kall, virker kallet som en grunnleggende motivasjonsfaktor. Andre ledere hadde erfart at jobben passet der og da, pga. ting som kort vei eller at de var blitt tipset om jobben, men uten at de opplevde det som et direkte ytre kall. Alle ledergruppene har en verdiforankring til Dnk – selv om ikke alle enkeltlederne er like opptatt av det.

Flere av *De daglige tjenerne* har opplevd et religiøst kall, selv om dette har endret seg noe over tid og vært avhengig av rolle. At kall ikke oppleves statiske, men i endring, er også i samsvar med funn gjort av Sirris når det gjelder ledere i trosbaserte helseforetak og sykehus og ledere i Dnk (2018c). Mitt inntrykk er likevel at nettopp kallet har vært en viktig faktor for *De daglige tjenernes* veivalg og trofasthet til Dnk, til tross for at en ny, tydeligere lederrolle ikke motiverer dem. Flere av dem startet å arbeide i Dnk med et sterkt kall som utgangspunkt. Dette påvirker deres motivasjon i positiv retning, selv om rolle og arbeidsoppgaver er endret.

Et flertall av *Allround-lederne* uttrykker også å ha en sterk verdiforankring til Dnk, og flere har et kall. Flere i denne kategorien er opptatt av «å bygge Guds rike». Noen uttrykker et personlig kall gjennom det å bruke seg selv og sine egenskaper, andre et mer religiøst kall til å arbeide i en kristen sammenheng. Også her er det glidende overganger – de fleste i denne gruppen assosierer kall med et religiøst kall – samtidig opplever de å kunne bruke seg selv og utvikle seg som ledere i denne konteksten, noe som kan være et slags personlig kall.

Funnene blant *De daglige tjenerne* og *Allround-lederne* samsvarer i stor grad med Sirris' funn blant kirkeledere, som også erfarte både religiøst kall og personlig kall (2018c). Lederne i min undersøkelse hadde derimot lite erfaring av ytre kall i form av å ha blitt headhuntet eller lignende, men flere av lederne har erfart at forholdene har lagt seg til rette, og at det har passet med en stilling i nærmiljøet.

Toppsjefene sier tydelig at de ikke er drevet av et religiøst kall, selv om de identifiserer seg med mange av Dnks verdier. Mangelen på religiøs kallsmotivasjon, deres interesse for utvikling av menighetenes mer materielle aspekter og sterk, personlig ledermotivasjon gjør at man kan stille seg spørsmålet om disse like gjerne kunne vært ledere i en helt annen type organisasjon, noe de også selv vurderer og noen har vært før. Samtidig viser disse lederne en sterk drive for å lede og å bruke sine lederegenskaper – slik sett kan det minne om et personlig kall til å realisere seg selv, men uten at lederne selv betegner det som det.

Et annet tverrgående funn jeg synes å se ut fra materialet, er at både lederrolleforståelsen, ledermotivasjonen og kallet ikke er statiske – men i bevegelse. *Allrounder-lederne* erfarte eksempelvis «å vokse med rollen», mens for *De daglige tjenerne* virket lederrollen demotiverende og kallet virket endret i forhold til rollene de hadde hatt tidligere. Det er også interessant. Det er ikke engang slik at «er du leder, er du alltid leder» eller om du ikke har vært det, kan du aldri bli det. Lederne i dette materialet var ganske forskjellige, og ulikhetene ga seg uttrykk i forskjellig motivasjon. Det utfordrer også stereotype lederbilder noen kan ha, og ens egen forståelse. Bevegelsen i kallsmotivasjon utfordrer også tanken om å bare «ha et kall i livet». Kanskje kan lederne ha flere kall, både religiøst, personlig og så få et ytre kall – f.eks. å jobbe i en kristen kontekst, for senere å oppleve kall til hjelpearbeid eller ytre kall til noe helt annet. Kallet erfares på ulike måter og er altså ikke statisk. Det utfordrer også en statisk selvforståelse noen kan gjemme seg litt bak, og kall som noen ganger kan misbrukes gjennom å bli værende i en rolle man kanskje ikke fungerer i. Ledere i dette materialet hadde blant annet opplevd kall til å være prest. Så erfarer man senere å passe bedre i en annen rolle og kanskje oppleve en ny form for kall og motivasjon.

6.4 Avsluttende betraktninger

Min forskning viser at daglige ledere i Dnk har forskjellige rolleforståelser, en del autonom motivasjon og noe indre motivasjon knyttet til faktiske oppgaver, og noen har et kall. Den mest motiverte, ideelle lederen ut fra de motivasjonsfaktorene jeg har undersøkt, har indre motivasjon knyttet til alle Askelands lederroller, og autonom motivasjon gjennom å oppleve mestring, mening og det å identifisere seg med Dnks verdier, slik jeg ser det. Hun eller han er også fornøyd med lønnen og opplever en form for kall. Denne lederen finnes ikke i mitt materiale – og kanskje ikke i så mange andre organisasjoner heller.

Mitt forskningsbidrag viser derimot at daglige ledere i Dnk har høy autonom motivasjon knyttet til det å oppleve mening og verdiforankring, noe de selv også betegner som indre motivasjon. Innimellom har de arbeidsoppgaver de virkelig får brukt seg selv i, og opplever den sterkeste formen for indre motivasjon ifølge Deci og Ryan (2000). De lederne som identifiserer seg sterkest med selve lederrollen, virker også mer motiverte enn de som ikke gjør det. En del ledere har et religiøst kall som utgangspunkt og grunnleggende motivasjonsfaktor. Mange opplever det å bruke seg selv og sine egenskaper i kirken som et slags mer personlig kall. Så viser denne studien at lønn også betyr noe for ledere i en verdibasert organisasjon som Dnk. Lederne i dette materialet opplever også ulik grad av relasjonell og organisatorisk anerkjennelse. Det påvirker motivasjonen positivt når de får det. Så savner mange anerkjennelse i form av en lederlønn som er i samsvar med utdanning, lederfunksjon, ansvar og dagens lederlønninger.

Da jeg begynte på masterprosjektet, var jeg nysgjerrig på hva som motiverte ledere. Mitt svar etter denne studien er at lederne motiveres i høy grad av det folk flest og andre arbeidstakere motiveres av – nemlig å ha selvbestemmelse, bruke seg selv og sine kunnskaper, oppleve mestring og jobbe i en meningsfull kontekst med verdier de identifiserer seg med. Det som likevel ble et overraskende og tydelig funn for min del, er den ganske forskjellige motivasjonen knyttet til forståelsen av lederrollen og det lederne tolket som lederoppgaver. De som av ulike grunner, som for eksempel personlighetstrekk, kunnskap og erfaring, identifiserte seg sterkest med selve lederrollen, virket mer tilfredse i hverdagen enn lederne som ikke gjorde det. Så er det ikke dermed sagt at de automatisk er de beste lederne – det kan være gode ledere blant dem som har en litt annen rolleforståelse også.

Dette er funn som kanskje kan bevisstgjøre organisasjoner med tanke på ansettelser? Både å se potensialet i mennesker som har et ønske og en forankring i selve lederrollen, og å se potensialet i dem som har relevante kunnskaper, erfaring og som vil utvikle seg som ledere?

Hva kan en organisasjon som Dnk lære av dette? Ulike mennesker har noe å tilføre både lederrollen og organisasjonen, til tross for ulik rolleforståelse og motivasjon. Så viser studien at det å ha en lederrolle ikke nødvendigvis skaper motivasjon i seg selv. Det er avhengig av mange faktorer som personlighetstrekk, kompetanse, erfaring og kontekst. Et annen viktig faktor er at alle mennesker – her ledere – trenger å ha noen faktiske arbeidsoppgaver som gir dem indre motivasjon – da får de også motivasjon og energi inn i de andre oppgavene som ikke tilfører dem så mye.

En ytre motivasjonsfaktor som lønn, slik Deci og Ryan definerer det (2000), og hygienefaktor ifølge Herzberg (1957), betyr noe for ledere, også i Dnk. At dette var så tydelig, var litt overraskende og samtidig lett å forstå med tanke på dagens lønnsnivå. Anerkjennelse handler om å bli sett, hørt og å gi mennesker identitet, og det handler om lønn. I en forholdsvis ny rolle, som daglig leder-funksjonen er i en organisasjon som Dnk, er lønnen med på å definere rollen og påvirke hvem som rekrutteres til stillingene. Hva slags lederrolle ønsker organisasjonen egentlig at daglig leder-rollen skal være, og hvem ønsker de å rekruttere? vil noen spørre seg. Å justere lønn vil virke som en anerkjennelse og motivasjonsfaktor for mange av disse lederne. En annen måte å utvikle og definere rollen tydeligere på er å lage et nettverk for daglige ledere i Dnk, slik mange andre profesjoner og ledere har, både i og utenfor Dnk – et nettverk der lederne selv kunne ta opp relevante temaer og problemstillinger, utveksle erfaringer og styrke sin identitet som ledere. Et annet spørsmål man kan stille seg, er hvilken plass de daglige lederne med sine rolleforståelser og motivasjon skal ha i en kirkestruktur som er i endring. Kanskje kan denne studien gi noe relevant informasjon om en ny lederrolle i den sammenheng.

Denne studien gir et bilde av daglige lederes rolleforståelser i en trosbasert organisasjon som Dnk. Den viser også at mange ledere i denne konteksten opplever autonom motivasjon, og innimellom indre motivasjon grunnet faktiske oppgaver og på grunn av selve lederrollen. Er motivasjonen knyttet til selve lederrollen sterk, mangfoldet av oppgaver overkommelig og lederne opplever verditilhørighet, har man også gode forutsetninger for å trives og å mestre hverdagen. De lederne som erfarer å ha et kall, har også en grunnleggende motivasjon som også påvirker deres rolleforståelse og identitet.

Etter denne studien har jeg i grunnen bare blitt enda mer nysgjerrig på lederrollen og motivasjon. Det kunne vært spennende å bruke denne studiens typologi opp mot andre ledergrupper i Dnk, i helsevesenet eller annen offentlig sektor. Og hva med det private næringsliv? Er det rom for *Den daglige tjener* der, og hvordan ville det fungere?

Litteraturliste

- Antonioni, D. (1999). What motivates middle managers. *Industrial Management*, 41(6)
Hentet fra <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/211631756/DA982E1BB7C24893PQ/11?accountid=26469#>)
- Askeland, H. (2016a). *Hverdagsledelse: diakoni, verdier og ledelse i praksis* (Doktorgradsavhandling, VID vitenskapelige høgskole / Det teologiske Menighetsfakultet i Oslo). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2501771>
- Askeland, H. og Schmidt, U. (Red.) (2016). *Church Reform and Leadership in Change*. Church of Sweden Research Series, 12. Eugene, Oregon: Pickwick Publications.
- Burkeland, I. (2013). *De motiverte mellomlederne. En kvalitativ undersøkelse av jobbmotivasjon hos mellomledere i grunnskolen* (Masteroppgave, UiO Universitetet i Oslo).
- Carless, S.A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3) s. 411–429.
- Cook, P. og Macmillian, R. (2005). *What motivates leaders*. Hentet fra <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/228306102/7CB92E110D8443FAPQ/3?accountid=26469#>
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), s. 227–268.
doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Devold, K. (2011). *Verdibevissthet – en kilde til indre motivasjon, mindfulness og maximizing?* (Masteroppgave, VID vitenskapelige høgskole).
- Espedal, G. (2017). Troverdige eller autentiske. I Aadland, E. og Askeland, H. (Red.) *Verdibevisst ledelse* (s. 267–282). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology*, 61(5–6), s. 778–796.
doi:10.1177/0011392113479316
- Fitzpatrick, R.L. (2007). A Literature Review Exploring Values Alignment as a Proactive Approach to Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), s. 280–305.
<https://doi.org/10.1108/10444060710826007>
- Furseth, I. (2015). *Religionens tilbakekomst i offentligheten*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gadamer, H.G. (2004). *Truth and method*. 2. rev. utg. London: Continuum.
- Gilleta, J., Cartwright, E., Vugt van, M. (2010). Selfish or servant leadership? Evolutionary predictions on leadership personalities in coordination games; Personality and Individual Differences; doi:10.1016/j.paid.2010.06.003. doi:doi:10.1016/j.paid.2010.06.003.
- Gunnarsdóttir H.M. (2017). *The Emotional Middle. Autonomy and emotion management in the middle managerial role* (Doktorgradsavhandling, UiS Universitetet i Stavanger).
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke: bidrag til ekklesiologien*, Trondheim: Tapir akademisk forlag.

- Hein, H. (2013). *Primadonnaledelse. Når arbejdet er et kald* (Vol. 341). Gyldendal Business.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work* (2.utg.). New York: Wiley.
- Hjønnevåg, C.K. og Steine, S. (2014). *Motivasjon hos norske ledere* (Masteroppgave, Norges handelshøyskole).
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, B.H. og Solberg, H. (2015). *Ledermotivasjon: Hva motiverer ledere?* (Masteroppgave, Universitetet i Nordland).
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkelig arbeidsgiverforening (2018). *Hovedtariffavtalen for Den norske kirke 01.05.2018 –30.04.2020*. Hentet fra <https://www.ka.no/static/article/1495943>
- KfiO. (2016). *Stillingsbeskrivelse for daglig leder*.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money – intrinsic work motivation in profit and non-profit organizations* (Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole i Bergen) Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/164346>.
- Løvaas, B.J. (2017). *Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen?* Aadland og Askeland (Red.) (s. 221–244). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Malterud;K. (2017). *Kvalitative metoder for medisin og helsefag*. (4.utg. ed)Oslo: Universitetsforlaget
- Martinsen, Ø.L. og L. Glasø (2013). *Personlighet og ledelse*. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S.B. Matthiesen (red.), *Livet som leder* (s. 47–75), Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall. Hentet fra <https://www.federica.eu/users/48/docs/stefano-consiglio-4726-01->
- Nygaard, J. (2018). *Hvilken betydning har lederes verdier? En studie om verdier, motivasjon og innovasjon*. (Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole).
- Oslo bispedømme.(2015). *Mer himmel på jord – Strategi for Oslo bispedømme, 2015–2018*. Hentet fra <https://kirken.no/nb-NO/bispedommer/Oslo/bispedommeradet/visjon/>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*, 47-55(7/15).

- Selsnick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2015). Fra selvbestemmelse til selvledelse? Menighetsutvikling som et målrettet og verdibevisst arbeid blant ansatte medarbeidere i lokalmenigheten. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 32(2), s. 34–47.
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon – Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk tidsskrift, Volum 5*(1).
- Sirris, S. (2018a). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke. *Teologisk tidsskrift*, 7(1).
- Sirris, S. (2018b). Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i og av religiøse organisasjoner. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology*, 2018(5).
- Sirris, S. (2018c). Realising calling. Themes of calling and managers' identity work in faithbased and religious organisations. *Ikke publisert ennå*.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4 utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M. (2011). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism – The revised 1920 edition* (S. Kalberg, Trans.): Oxford University Press.
- Wivestad, A. (2012). *Motivasjon og humor. Hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon, humor og trivsel hos ledere* (Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole).
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2012). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika forlag.
- Aadland, E., & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Vedlegg 1

Til daglige ledere

Oslo 10.10.2018

Kjære daglige ledere!

I forbindelse med masterstudiet mitt i verdibasert ledelse intervjuer jeg daglige ledere i Den norske kirke i Oslo bispedømme om motivasjon og ledelse.

Noen daglige ledere vil delta i fokusgrupper med dette temaet.
Andre vil være informanter gjennom kvalitative enkeltintervjuer.

Studien er veiledet gjennom VID ved prodekan, førsteamanuensis Annette Leis-Peters.

Alle opplysninger vil behandles konfidensielt. Ingen navn på enkeltpersoner, menigheter eller prosti vil bli nevnt. Samtale og intervjuer, som blir tatt opp på bånd, vil bli slettet etter at materialet er transkribert.

Har du spørsmål – bare spør meg før intervjuene eller på mail eleni.maria.stene@gmail.com.

Tusen takk for at du setter av tid til dette, og for at du deler dine kunnskaper og erfaringer!

Med vennlig hilsen

Eleni Maria Stene

Vedlegg 2

Informasjon og samtykkeskjema

Dette er informasjon og samtykkeskjema til deg om et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hva som motiverer daglige ledere i Dnk. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Målet er å finne ut hva som motiverer daglige ledere i Den norske kirke i Oslo bispedømme. Det har generelt vært forsket lite på denne ledergruppen i Dnk. Jeg ønsker å finne ut mer om deres motivasjon knyttet til arbeidet i en menighet. Informasjonen som innhentes skal brukes i min masteroppgave i verdibasert ledelse på VID.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studien er veiledet gjennom VID ved prodekan, førsteamanuensis Annette Leis-Peters.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forskningsmetodene jeg bruker er fokusgruppeintervju med forskjellige daglige ledere og kvalitative intervju med enkeltpersoner som er daglige ledere i menigheter i Oslo bispedømme. Fokusgruppeintervju brukes for å få bredde, skape dialoger og lete frem historiene rundt aktuelle tema. Enkeltintervju brukes for å få enda mer dybdeinformasjon fra noen informanter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du deltar i en fokusgruppe en gang i samtale med andre daglige ledere. Det er ikke knyttet noe forarbeid eller etterarbeid til samtalen. Samtalen vil bli tatt opp på bånd for så å transkriberes av undertegnede etterpå. Ingen annen informasjon om deg blir innhentet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. All informasjon og eventuelle utsagn blir anonymisert. Man kan trekke seg fra prosjektet når som helst og uten å oppgi noen grunn.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle personer, menigheter eller andre navngitte faktorer anonymiseres. Veileder, veiledningsgruppe, sensor og jeg vil lese det som blir skrevet, men bare jeg vet hvem som er intervjuet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2018. Alle personopplysninger og opptak vil bli slettet/makulert ved prosjektets slutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vil NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdere at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, ta gjerne kontakt med undertegnede på mail eleni.maria.stene@gmail.com eller veileder ved VID, AnnetteRose.Leis-Peters@vid.no

Vedlegg 3

Intervjuguide – dybdeintervju og fokusgruppe

- Kort presentasjon av prosjektet og meg
- Gjennomgang av samtykkeskjema – åpen for spørsmål
- Signering av skjema

- 1.Hva slags utdanningsbakgrunn har du/dere?
- 2.Hva jobbet du/dere med før du/dere begynte i Dnk
- 3.Hvorfor startet du/dere i jobb som daglig leder i Dnk ?
- 4.Hva liker du/dere å gjøre i jobben deres?
- 5.Hvorfor liker du/dere dette?
6. Fortell om en episode eller en dag på jobben du/dere opplevde glede og mestring.
7. Hva gjorde deg/dere glad og ga mestringsfølelse?
8. Er det noe i jobben som du /dere opplever som en flytsone?
9. Bruker mye du tid og liker på å hjelpe, tilrettelegge og veilede medarbeidere?
10. Hva assosierer du/dere med ordet motivasjon?
11. Betyr type lønn, kontorfasiliteter, status og makt noe for motivasjonen i jobben?
12. Identifiserer du deg/dere dere med Dnks kjernebudskap og verdier?
- Hvorfor - Hvorfor ikke?
13. Hva betyr trosaspekt, verdiene og eventuelt kall for din/deres motivasjon som leder i Dnk?
14. Blir du/dere motivert av å ha en lederstilling?
-Hvorfor – Hvorfor ikke?
15. Kunne du/dere tenke deg/dere en lederstilling i en annen organisasjon? Hva slags?

Eventuelt

- Noe du/dere har lyst til å tilføye?