

Makt til å tjene – 2

Det diakonale lederoppdrag i et maktkritisk perspektiv



AV TORMOD KLEIVEN, FORSKNINGSSJEF
& HARALD ASKELAND, PROFESSOR TEOLOGI,
DIAKONI OG LEDELSESFAG

tok@diakonova.no / harald.askeland@vid.no

Denne artikkelen er en oppfølging og videreføring av artikkelen "Makt til å tjene: Diakoni som kontekst for ledelse". Hensikten med denne artikkelen er, i likhet med den første artikkelen, å drøfte en kontekstualisert ledelsesforståelse som grunnlag for framtidig forskning og diskusjon om forholdet mellom diakoni og ledelse. Fokus er imidlertid her mer eksplisitt på hvordan en ved hjelp av et maktkritisk perspektiv kan tydeliggjøre det diakonale lederoppdraget. Spørsmålsstillingen vi legger til grunn, er: *På hvilken måte kan det diakonale ledelsesoppdrag forstås ut fra et bemyndigende og maktkritisk perspektiv?*

Denne artikkelen tar også utgangspunkt i en tilnærming som kan anvendes innenfor både menighet og institusjon som kontekst, men fortsatt har vi lagt en hovedvekt på diakonal ledelse innenfor det som kalles diakonale institusjoner. Derfor innledes denne artikkelen med en tydeliggjøring av hva som betegner den diakonale institusjonen forstått som en del av kirkens diakonale ytring.

Litteraturstudier er anvendt som metodisk tilnærming. De faglige perspektivene som litteraturstudiene har fokusert på, er materiale som behandler relevante temaer innen ledelses- og

organisasjonsteori, diakonivitenskap, maktteori samt bidrag som behandler forhold i skjæringspunktet mellom disse perspektivene.

Artikkelen vil behandle noen faglige perspektiver innen maktteori for dernest å se maktforståelse i lys av diakoniforståelse og ledelsesteori. Dette er grunnlaget for avslutningsvis å drøfte forhold som bidrar til å besvare spørsmålsstillingen.

Den diakonale institusjonen

Den norske kirkes diakoniforståelse forutsetter at diakonien er *kirkens* ytring. En menighetsforankret diakoniforståelse vil hevde at diakonien er et fundament i dette fellesskapets innhold, og at det synlige fellesskapet er diakoniens ankerfeste (Kjær Nielsen 1994:192). Det betyr ikke at diakonien åndeliggjøres. Det kristne fellesskapet og diakonien angår hele mennesket og alt det menneskelige. Men det innebærer at det er i fellesskapet, forstått som både en teologisk og en sosiologisk størrelse, at diakonien skapes og springer ut som en tjeneste rettet mot ethvert medmenneske. Institusjonsdiakonien blir i denne sammenheng forstått som en kirkens, eller en kirkelig forankret, ytring. For disse diakonale tiltakene må imidlertid tilknytningen forstås

noe annerledes enn for den menighetsforankrede diakoni. Diakonale institusjoner, enten de er eid av menigheter eller diakonale stiftelser, vil best kunne forstås som trosbaserte (faith-based) til forskjell fra menigheter som eksplisitt er religiøse organisasjoner. Begrepet "trosbaserte organisasjoner" har i økende grad etablert seg som internasjonalt begrep (Ebaugh, Pipes, Chafetz & Daniels 2003), og omhandler i vår sammenheng det som kan omtales som diakonale institusjoner. Begrepet er også aktivt brukt i en skandinavisk kontekst (Angell 2012, Nordstokke 2012:93, Fridolfsson & Elander (2012). Diakonal virksomhet vil ut fra dette kunne forstås som spesialiserte institusjoner for utøvelse av omsorg og utdanning, og der dette utøves med en begrunnelse i et kristent og kirkelig mandat (Aadland 2012:13).

En definisjon som kan fange inn hva en trosbasert organisasjon er, bør kunne fungere som utgangspunkt for videre diskusjon. Eksplisitte religiøse organisasjoner, som for eksempel menigheter, trossamfunn eller frivillige religiøse organisasjoner, har oftest et hovedfokus på medlemmers utvikling og religiøse behov. Det er hevdet at trosbaserte organisasjoner på den andre side tydeligere søker å realisere offentlige mål (*common good*) eller oppgaver (Berger 2003:1). Dette skjer i ulik grad ut fra en selvvalgt identitet eller formålserklæring og der aktivitetene kan være utledet av eller begrunnet i den religiøse tradisjon. I denne sammenhengen synes det pragmatisk at en i praksis avgrenser feltet til det som kan omtales som diakonale institusjoner eller diakonale tiltak innen rammen av et kristent kirkesamfunn. Disse tiltakene står i stor grad i samvirke med offentlige velferdsordninger. Det innebærer en forpliktelse på kriterier for kvalitet gitt av det offentlige. Trosbaserte organisasjoner kan dermed forstås som:

Trosbaserte organisasjoner er frivillige eller profesjonaliserte sosiale organisasjoner, med selvplågt identitet og formål som er utledet av religiøse tradisjoner, og som opererer som uavhengige aktører for å fremme realiseringen av artikulerte ideer om felles goder på nasjonalt eller internasjonalt nivå (Askeland 2012:19).¹

Olav Fanuelen diskuterer forholdet mellom trosbaserte organisasjoner og profesjonell praksis og peker blant annet på ulike modeller i denne sammenheng. Han synes å peke i retning av at trosbaserte organisasjoner i stor grad må legge vekten på det skapelsesteologiske som begrunnelse for en fortolkning av det trosbaserte, og skriver:

This implies turning in a more epistemological direction, and reducing the importance of a purely soteriological perspective, resulting in a privatization of the faith base (Fanuelen 2014:81).

Forståelsen av hva det trosbaserte i trosbaserte organisasjoner faktisk er, og hvilken innvirkning dette skal ha på hva som menes med diakonal ledelse i denne typen institusjoner, har vært gjenstand for diskusjon (Lorentzen 1993, Repstad 1998, Nordstokke 2012, Ebaugh, Chafetz & Pipes 2006). Blant annet er det pekt på at det har skjedd en forskyvning fra en personlig forpliktelse for ansatte til at forpliktelsen på diakoniens verdier og kristne trosgrunnlag i større grad ligger på institusjonsnivå (Stave 1993, Lorentzen 1993, Askeland 2016). Det reiser også spørsmålet om diakonal ledelse i trosbaserte organisasjoner er vesensforskjellig fra ledelse i menigheter/religiøse organisasjoner. Dette spørsmålet drøftes ikke som tema i denne artikkelen, men den kan gi faglige innspill som grunnlag for å drøfte dette.

Diakonal ledelse beveger seg både innenfor samfunn og menighet, og den forholder seg i mange sammenhenger til enkeltmennesket. De ulike forståelsesrammer utfordrer forståelse av hvilke sammenhenger det er relevant å anvende karakteristikken "diakonal ledelse". Ikke minst vil diakonale institusjoners kirkelige forankring og en forståelse av det kristne fellesskapets betydning som konstituerende for diakonien være aktuelle temaer. Et nøkkelpunkt vil uansett være å vurdere diakonalt lederskap ut fra hva som skal kjennetegne denne både i forhold til posisjon og i utøvelse.

Maktperspektivet er sentralt i enhver sammenheng. Dette henger ikke minst sammen med at lederrollen er bemyndiget med innflytelse og styringsrett som et strukturelt og

organisatorisk mandat. På mange måter konstitueres lederrollen nettopp gjennom ansvaret for organisasjonens eller enhetens ansvar, og med tilhørende innflytelse over organisering og oppgavetildeling (Hales 1986, 1999, Mintzberg 1989). Et utgangspunkt i den diakonale institusjonen gir også en mulighet til å se på samhandlingen mellom den diakonale institusjonen og offentlige myndigheter. De har et felles mål om å oppnå et godt helsemessig, sosialt eller utdanningsmessig tilbud med høy faglig kvalitet. Ledelse innebærer å forholde seg til både en ytre og en indre maktarena, men hvor den ytre makt faktoren i denne sammenheng har både rett og maktmidler til å påvirke hva det gode består i.

Vår første artikkel har beskrevet og drøftet en ledelsesmodell i diakonal kontekst. Følgende oppsett er en oppsummering av hovedelementene i denne:

nødvendigvis kontroversielle posisjoner. Samtidig er det viktig å poengtere at det er ulik oppfatning av hvordan disse posisjonene skal vektlegges i den konkrete sammenheng de anvendes. Det understreker nettopp at maktens innhold først og fremst kan analyseres ut fra praksis i kontekst (Flyvbjerg 2001:132).

Makt som en utøvende prosess

Knud E. Løgstrup skriver at "magt er et elementært fenomen", og sier med det at maktanvendelse er til stede i et hvert menneskelig samspill (1982:14). Michel Foucault går enda et skritt lenger ved å karakterisere makt som allestedsnærværende: "Makten er overalt. Det skyldes ikke at den omfatter alt, det skyldes at den kommer alle steder fra" (1999:104). I fra et teologisk og ontologisk perspektiv utdyper Paul Tillich det samme poenget når han skriver: "Power is real

Tabell 1: Sammenfatning av innholdet i elementer til forståelse av diakonalt lederskap.

Institusjonell leder			
Helhetlig ansvar for fungering og resultat for organisasjon og enheter. Bidra til artikulering av diakonal identitet, verdier og oppdrag. Bidra til utvikling av strategi og en helhetlig tilnærming til institusjonsvedlikehold og utvikling.			
Intern-oppgave	Intern-relasjon	Ekstern-oppgave	Ekstern-relasjon
Dirigent	Integrator	Tjenesteutvikler	Mellommann
Fasilitere arbeidsprosesser og ressursfordeling, organisering av tjenester, og rammer for institusjonens og ulike medarbeideres tjeneste.	Støtte, inspirere og veilede medarbeidere, samt utruste individer og team til jobbutførelse.	Strategisk utvikling eller tilpasning av tjenester og tiltak relatert til forståelse av forholdet mellom oppdrag og kontekst.	Samarbeid mellom ulike enheter, bygge relasjoner til lokalsamfunnet og regulere og forhandle relasjon til andre organisasjoner.

Tabellen beskriver de sentrale oppgaver eller funksjoner som i praksis ivaretas under hver enkelt rolleprofil, og representerer en teoretisk sammenfatning data fra observasjon og intervjuer (Askeland 2015).

Maktforståelse – noen perspektiver

En faglig tilnærming til maktforståelse innebærer å ta hensyn til at det er et mangfold av maktanalytiske tilnærminger. Vi har valgt å beskrive noen overordnede perspektiver sett i lys av problemstillingen. Disse representerer ikke

only in its actualization, in the encounter with other bearers of power and in the ever-changing balance which is the result of these encounters" (1954:41). Med andre ord: Det maktfrie samspill finnes ikke, og maktutøvelse er ikke et valg. Valget er hvordan en som person, institusjon og kirke anvender makten i det å forholde seg til andre.² Foucault beskriver maktens innhold på følgende måte:

Makten er ikke en institusjon, og den er ikke struktur, den er ikke en bestemt styrke som bestemte personer skulle være utstyrt

med: Den er navnet man setter på en kompleks strategisk situasjon i et gitt samfunn (1999:104).³

Denne maktforståelsen setter fokus på det relasjonelle, prosessuelle og strukturelle, enten det er på person- eller institusjonsnivå. Makten framstår først og fremst i utøvelsen og ikke som en karakteristikk ved utøveren eller strukturen. Det grunnleggende spørsmålet er dermed ikke hvem som utøver makt, men hvordan makt utøves (Fook 2012:60). Denne maktforståelsen tydeliggjør ledelse som dynamikk mellom den som leder, og dem som ledes, i form av en maktutøvelse som går begge veier. En utøvelse av lederskap som over tid tilsynelatende ikke møter motstand (eller motforestillinger), kan være et tegn på maktmisbruk (Luhmann (1979:114). Motmakten kjennetegnes da enten av taushet og tilbaketrekning eller av at den er fraværende på grunn av blind hengivelse. Maktutøvelse må med andre ord ses i lys både av interaksjon (utøvelse) og hvordan maktutøvelsen preges av et maktasymmetrisk utgangspunkt mellom ledelse og ansatte, men også mellom institusjon og brukere/pasienter. En maktkritisk tilnærming innebærer å velge et perspektiv som kan avdekke hvorvidt maktutøvelsen er degraderende eller oppreisende, krenkende eller bemyndigende. En tilnærming som analyserer maktanvendelsen ut fra konsekvenser for den makten utøves overfor, er vesentlig for å avklare hvorvidt leder anvender legale og nødvendige anvendelser av styringsrett og innflytelse på en god måte, eller om posisjonen brukes til maktmisbruk. Den eller de som er i overmaktposisjon, har et primæransvar når valg av perspektiv for å analysere og forstå maktutøvelsen gjøres, og dermed kunne velge å gi fra seg eneretten på definisjonsmakt over hva som er god og nødvendig maktbruk, og hva som er misbruk av makt..

Makt forstått som posisjon og produkt

Makt forstått som utøvelse er grunnleggende for å forstå maktens innhold og vesen. Ikke minst behovet for en maktkritisk tilnærming gjør det samtidig nødvendig å forstå maktens innhold ut fra posisjon (Smith 2008:23).⁴ Sosiologen Max Weber karakteriserer makt som muligheten til "å sette gjennom sin egen vilje i det sosiale sam-

kvem" (2000:53). Hanna Arendt peker på prosessen som ligger bak denne posisjonen: "When we say of somebody that he is 'in power' we actually refer to his being empowered by a certain number of people to act in their name" (referert fra Smith 2008:36). Makt som *posisjon* er ifølge Talcott Parsons gitt ut fra kontekst og av andre, og er i den forstand vanligvis et *produkt* av en legitimert maktposisjon⁵ (referert fra Smith 2008:24).

Makt utøves med andre ord i en samhandling basert på posisjon og, innenfor sammenhenger denne artikkelen behandler, som et produkt av legitimering. Muligheten for å definere hva som synes relevant i situasjoner eller i diskusjoner, er en del av maktutøvelse. Forhold som ytterligere kan forsterke denne maktfaktoren, er ifølge Lukes "the structurally structured and culturally patterned behaviour of groups, and practices of institutions, which may indeed be manifest by individual's inaction" (1974:22). Maktens posisjon gir ikke bare makt til å definere hva som er gjeldende, men også til å sette agendaen for hva som skal ha relevans for å forstå innholdet i maktutøvelsen. Samtidig er legitimitet noe som tilskrives av andre, f.eks. medarbeidere, noe som innebærer at ledere også er avhengige av å opptre i relasjonen slik at de tilskrives legitimitet av sine medarbeidere (Hougenæs 2003:88).

Strukturelle og kulturelle forhold kan skape en selvfølgeliggjøring av maktutøvelsen, som i neste omgang kan bidra til å passivisere. Niklas Luhmann hevder at i maktutøvelsen kan den sterke part snarere nøytralisere viljen til den andre enn å bryte den ned (1979:114).⁶ Tillit er et middel som kan nøytralisere motstand ved å skape en illusjon av frivillighet og tilslutning, men den kan også brukes til å synliggjøre retten til å opponere. Tillit og legitimitet kan også bygges ved at ledere aksepterer behovet for gjennom åpen kommunikasjon å argumentere for sine synspunkter, disposisjoner og beslutninger i det som kan omtales som en kommunikativ dialog (Eriksen 1999).

Kunnskap som definerer virkelighet er kanskje vår tids sterkeste virkemiddel i utøvelsen av makt. "Whatever group control the way things are seen in some ways also has the power to

control the way things are,” skriver Jan Fook (2012:43). Tillitsposisjon legitimerer kunnskap som sann. Derfor er forvaltningen av kunnskapen langt mer enn formidling. En god maktutøvelse i en organisasjon forutsetter at den andre skal ha frihet til å ta stilling til sannhetsgehalten i kunnskapen som formidles. Derfor vil nettopp valg av perspektiv for hvem som skal definere hva som har gyldighet, være avgjørende for hva som kan synliggjøres. En bemyndigende maktutøvelse forutsetter at makt gis. Den viktigste bemyndigende maktutøvelse vil derfor være at den som er i en overmaktsposisjon gir perspektivet til den og dem som makten utøves i forhold til, kompetansefortrinn i det å forstå hvorvidt maktutøvelsen fungerer bemyndigende for medarbeider og bruker av tjenester, eller ikke. Dette forutsetter at begge parter fører en dialog og åpent argumenterer for sine synspunkter.

Maktforståelse i en diakonal kontekst

Vi skrev i den første artikkelen at diakonal ledelse ut fra presentert diakoniforståelse kunne knyttes til:

- Omsorgsansvar for dem som tjenesten er rettet mot og for medarbeidere.
- Oppdragsfelleskap som forutsetter et tett samvirke med brukere og medarbeidere, samt ofte også med ulike myndighetsorganer.
- Lederskap basert på en identifikasjon med diakoniens grunnlag i kristen tro og evne til å artikulere denne som begrunnelse for institusjonens diakonale virksomhet.

En maktanalytisk tilnærming er grunnleggende for å drøfte hva som er premisser og kjennetegn ved utøvelse av diakonalt lederskap, knyttet til disse tre momentene.

I maktteori har det vært forholdsvis vanlig å beskrive "power over" og "power to" som en dikotom betegnelse på maktutøvelsen. Mens den første betegnelsen beskriver det å være i en overmaktsposisjon som mulighet til å utøve makt over en annen, så er den andre betegnelsen anvendt som den bemyndigende maktutøvelsen (empowering). "Power over" kan forstås på to måter, både som posisjon og som utøvelse. Overmaktsposisjonen kan på grunnlag av krite-

rier som autoritetsrolle, alder, kjønn, kunnskap, tillit etc. stadfestes i et samspill mellom mennesker. Betegnelsen kan imidlertid også brukes som om det var en automatikk mellom posisjon og utøvelse, ved å se på "power over" som et alternativ til "power to". Forutsetningen for å utøve en bemyndigende maktutøvelse er imidlertid ofte basert på en legitimert overmaktsposisjon. Dette blir ikke minst tydeliggjort i fortellingen hvor Jesus vasket disiplenes føtter. Her er nettopp Jesu bevissthet om sin reelle maktposisjon grunnlaget for hans bemyndigende og oppreisende maktanvendelse (Joh 13,1-17). Dette poenget utdypes senere i artikkelen knyttet til makten som myndiggjør.

Preposisjoner er anvendt som et metaforisk bidrag til refleksjon over makt. Innledningsvis i videre refleksjon over maktforståelse i en diakonal kontekst vil dette bli fulgt opp. Dernest behandles tre forhold hvor maktforståelse belyser diakoniens preg på lederskap.

Maktforståelse sett i lys av noen perspektivgivende preposisjoner

Roy Kearsley skriver i sin bok om "Church, Community and Power" også om "power over" og "power to". I tillegg peker han på tre andre preposisjoner som kan knyttes til maktbegrepet, og som har spesiell relevans i en kirkelig kontekst. Det er "power with", "power from" og "power through" (Kearsley 2008:25-26,73-74). Hans bidrag forstås som en inngang til å reflektere over noen sentrale dimensjoner ved lederskap anvendt i en diakonal kontekst.

"Power with" peker på synergieffekten som ligger i at en sammen beskriver, tolker og skaper retning i et fellesskap og en organisasjon (2008:223). Gjennomføringskraften ligger utvetydig i et samvirke skapt gjennom prosesser som gir innflytelse og påvirkningsmulighet. Kirken er metaforisk beskrevet organisk (1 Kor 12,23-26). En organisk forståelse innebærer en tydeliggjøring av den gjensidige avhengigheten (interdependence) som samvirket i fellesskapet og organisasjonen er basert på, ut fra en kristen livsforståelse (Dietrich 2014:16-17). Det tydeliggjør sårbarheten for hele virksomheten når konflikter innad og mellom medarbeidere blir fastlåste. Men det sier også noe om hvilket potensial

det ligger i gjennomføringskraft der hvor lederskapet legger til rette for en sunn og sann samvirkebevegelse. En avgjørende faktor vil imidlertid også her være på hvilke premisser et slikt samvirke skjer. Om lederskap anvender sin posisjonsmakt til å definere hva samvirke innebærer, kan det fungere som et maktmanipulativt virkemiddel, ikke minst når åndelig autoritet brukes som grunnlag for dette.

"Power from" peker på det særegne ved å leve med en virkelighetsforståelse hvor kjærlighetens Gud er nærværende, og hvor Den hellige ånd nettopp representerer en uforståelig, men like fullt reell påvirkningskraft. Dette utfordrer samtidig potensialet for maktmisbruk dersom noen mener å forvalte hva som er "Guds stemme". Denne forståelsen må derfor ses i sammenheng med anvendelsen av betegnelsen "power through". Kearsley anvender denne preposisjonen til å understreke at kirkelig lederskap baseres på lederens sårbarhet, uprivilegerede og i gitte tilfeller også lidende posisjon (2008:168). Dette er en paradoksal virkelighet som maktanvendelsen i diakonalt lederskap i så fall skal forankres i. Paulus skriver at styrke og makt er å hente gjennom erkjennelsen av egen svakhet (2 Kor 12,9). Dette betyr blant annet en vilje til å erkjenne egen begrensning i det å forstå. Det peker på behovet å være lydhør for andres forstand og viljen til å søke "lyden av skjør stillhet" (1 Kong 19,12) som uttrykk for en gudsinspirert ettertanke. Koblingen mellom "power from" og "power through" fastholder samtidig at verken lederen eller noen andre i en virksomhet er i posisjon til å proklamere "God with us" som et middel til å få gjennom sin vilje.

Åndelig makt

Åndelig maktanvendelse er å formidle kunnskap om hva som er sant, godt og rett, med en guddommelig autoritet. Paul Tillich hevder at åndelig maktbruk i ontologisk forstand ikke kan være basert på tvang om den baseres på en kristen livsforståelse, samtidig som åndelig maktbruk er uttrykk for den ultimate maktanvendelse (1954:8–9). Muligheten for maktmisbruk vil være å framstille Guds gode vilje på en måte som manipulerer til taushet og underdanig tilslutning. Den frigjørende makt-

bevegelse vil være å gi den part som opplever seg rammet av maktmisbruk, autoritet til å definere virkelighet. Det innebærer å anerkjenne opplevelsen av å være blitt krenket som en sann virkelighetsbeskrivelse uavhengig av intensjon og vilje til det motsatte fra den som befinner seg i maktposisjonen. Dette er en krevende øvelse dersom dette skal kjennetegne den diakonale ledelse. Den kan imidlertid forankres nettopp i sammenhengen mellom "power from" og "power through" slik den er beskrevet foran. Maktens posisjon vil alltid gi en form for blindhet for hva maktanvendelsen skaper hos den andre, men hvor den guddommelige autoritet nettopp kan forvaltes ved å gi perspektivet til den som makten utøves overfor, myndighet til å definere virkelighet.

Makt som myndiggjør

Å gi andre "makt til" er en bemyndigende maktutøvelse (empowerment). Det sentrale i denne betydningen av makt er det "interpersonlige og gjensidige aspektet, uten den enes dominans eller kontroll over den andre" (Stang 1998:43). Grunnet for å utøve en bemyndigende makt er, som nevnt foran, at den som bemyndiges oppfatter at den andre sitter med myndighet og makt til å bemyndige. Når den andre gis makt, går det tilsynelatende på bekostning av det maktasymmetriske i forholdet. Men en slik maktutøvelse kan også forsterke overmaktsposisjonen ved at tillitsforholdet forsterkes. Den bemyndigende maktbevegelsen er med andre ord paradoksal fordi den både binder mennesker til hverandre og samtidig gir frihet. James Poling beskriver dette paradokset ut fra en ideell kontekst:

The ideal direction of power in human life that is undistorted by sin and evil is toward communion and enlarged freedom; in the relational process, human bonding grows stronger and individuals and groups increase their freedom (1991:27).

Selve dynamikken i denne samhandlingen forutsetter en relasjonell maktasymmetri, som ledelse av andre innebærer. Denne maktasymmetrien er basert på *tillitsmakt*. Med det menes den makt og innflytelse som en person eller institusjon får over en eller flere mennesker på

grunnlag av den tillit som posisjon og rolle legger til rette for.⁷ Tillitsmakt er i et diakonalt lederskap selve fundamentet for å anvende makten til det gode. Tillitsmakt kan imidlertid også misbrukes. Dette skjer når leders tillitsmakt brukes til å skape en forventning om at medarbeidere og brukere av tjenesten skal gi sin tilslutning primært på grunnlag av tillit, og hvor grunnlaget for å kunne gjøre egne vurderinger på selvstendig grunnlag er redusert eller tilsørt. Forutsetningen for å bygge positivt på tillit og legitimitet ligger i en gjensidighet med hensyn til åpent å argumentere for eget syn og med vilje til å slutte seg til et bedre argument (Eriksen 1999).

Diakoniforståelse i lys av makt og avmakt

Diakonibegrepet har i kirkelig tradisjon vært forankret i urkirkens opprettelse av en egen tjeneste for matutdeling i menigheten.⁸ Å være en tjener ved bordet under måltidet var på nytestamentlig tid en slaves jobb. Dette kan ha bidratt til at diakonien i moderne tid er blitt framstilt som en underdanig og lavmælt kjærlighets-tjeneste for nesten (Nordstokke og Collins 2000:110). Det er i nyere tid gjort en språklig analyse som går i rette med denne forståelsen. Diakonitjenesten var knyttet til en autoritativ stilling og hadde som hovedfunksjon å være et mellomledd, budbringer og avklarer mellom to parter ("go-between") (Collins 1995, Nordstokke og Collins: 107–111). *Utøvelse av makt ved å tjene* er i så måte en paradoksal beskrivelse av diakoniens vesen. Diakoni forstått som etterfølgelse, betyr å være seg bevisst sin maktposisjon, for så å anvende denne makten til å tjene (Kleiven 2006:10–12).

Diakonien bruk av makt betyr blant annet å gi den som Jesus omtaler som "en av mine minste" (Matt 25,40), makt og myndighet til å være det menneske som han eller hun er i Guds øyne – skapt i hans bilde med sin unike verdi og sitt særpreg. "Disse mine minste" er ifølge Jesus ikke bare et uttrykk for solidaritet, men snarere identifikasjon. Den diakonale maktutøvelsen innebærer derfor også å stå opp mot den eller det som rammer og krenker et medmenneskes verdighet, på vegne av den andre, men også fordi det utfordrer noe grunnleggende i det å

være menneske.⁹

Bevissthet på den faktiske maktasymmetri er samtidig en forutsetning for å oppnå en gjensidig opplevelse av symmetri i verdi og verdighet. Dette poenget er det grunn til å aksentuere når diakoni og makt ses i lys av ledelsesperspektivet. Motsatsen kan ifølge Jill Merete Loga kalles for en objektiverende filantropi (også kalt for "godhetens asymmetri"), som oppstår når godhet blir "et overskuddsfenomen som en sterk person viser overfor en svak" (Berge 2003:70). Den svake part som en individualisert betegnelse tenderer mot en asymmetri i verdi. Svakhet blir en bekreftelse på at vedkommende ikke oppfyller de personlige kvalitetskrav som den sterke har satt, og fastholder dermed en verdimessig "vi-de"-forståelse. Betegnelsen "den svake part" kan også være en beskrivelse av en asymmetrisk maktrelasjon. Da sier den først og fremst noe om den svakes posisjon og rolle i forhold til den sterke part i en gitt kontekst. Faren for en degradering i personlig verdi er likevel stor. Derfor trenger den svake i relasjonell forstand beskyttelse og ivaretagelse for å forbli likeverdige i verdi. Det er nettopp dette som en diakonal maktbruk skal anvendes til. Omsorgsansvar og oppdragsfellesskap betyr derfor å skape forutsetninger for at alle kommer til orde, i respekt for det som den enkeltes perspektiv representerer.

Etterfølgelse av og en identitet forankret i Kristus er den diakonale maktens basis og et premiss for å utøve diakonalt lederskap. En helhetsforståelse av mennesket og en likeverdighet i et relasjonelt samspill er styrende for perspektivalget i maktanvendelsen. Diakonien mandat er å gi makt til å være den vi er i Guds øyne, og til å ansvarliggjøre den som misbruker sin maktposisjon til å krenke et annet menneske. Denne forståelsen gir et spennende perspektiv med tanke på den makt- og konfliktarena som en kan finne i enhver organisasjon, og hvor nettopp lederskap er å håndtere dette på en konstruktiv måte.

Drøfting

Vi stilte følgende spørsmål innledningsvis: "På hvilken måte kan det diakonale ledelsesoppdrag forstås ut fra et bemyndigende og maktkritisk

perspektiv?” To perspektiver bidrar til å besvare dette spørsmålet:

- Overmaktsposisjon kan brukes til utøve en bemyndigende maktutøvelse.
- Den diakonale ledelsen kan etablere en lydhørhet for maktkritikk som kommer ”nedenfra” ved å inngå i en dialog basert på gjensidig kommunikativ forpliktelse.

Før dette behandles mer inngående gis noen oppsummerende refleksjoner omkring kirkens diakonale uttrykk slik den framtrer i lederskap ved diakonale institusjoner.

Diakonalt lederskap og diakonal kontekst

Diakonal ledelse slik vi beskriver det her, står sammen med ulike sider ved kirkens helhetlige diakonale tjeneste og kan i den forstand anvendes innenfor rammen av både menighet og institusjon.

Kjennetegn ved den institusjonelle diakonien er at den krever spisskompetanse og bærekraftige fagmiljøer. Den kirkelige tilknytning skjer ofte ved at institusjonene selv definerer seg og sitt arbeid som del av kirkens samlede diakonale og helsefremmende arbeid. Gjennom Kirke-møtets behandling av saken ”Kirke og helse” (KM Sak 09/15) er det lagt til rette for at denne sammenhengen kan gjensidig styrkes innen Den norske kirke. Dermed er det også gitt viktige premisser for en konstruktiv avklaring av hvordan ulike diakonale kontekster kan forstå seg selv i relasjon til andre. Den faglige diskusjonen om dette har til sine tider fungert som en maktkamp om revir og legitimitet også innad i kirken. Arbeid for et mer organisk samvirke mellom menighets- og institusjonsdiakonien er også en diakonal lederoppgave.

Forholdet mellom diakonal identitet og ledelse kan knyttes til et par viktige sammenhenger. Det handler om lederes ansvar for å bidra til å skape en kobling mellom diakoni som meningskontekst i sammenheng med den virksomheten som skjer både i menigheten og i den diakonale institusjonen. Dette er først og fremst behandlet i den første av våre to artikler om diakonalt lederskap. Den andre sammenhengen er å drøfte diakonal ledelse i relasjon til maktbegrepet. Dette har vært fokus i denne artikkelen.

Overmaktsposisjon og myndiggjøring

Ledere er aktører med innflytelse ut fra sitt mandat. Det er derfor nødvendig å etablere konkrete krav til hvordan makt forvaltes og utøves i en diakonal kontekst. Slike krav kan knyttes til å arbeide for inkludering i arbeidsfellesskap og beslutninger, søke etter og anerkjenne mangfold, etablere og praktisere en grunnleggende dialogisk kommunikasjon i organisasjonen, etablere strukturer og prosesser som er transparente, og hvor det er mulig å stille ledere til ansvar. En tilsvarende argumentasjon kan, etter vårt syn, også gjøres tydeligere gjeldende ved lederskap overfor brukergruppen som de diakonale tjenester er til for.

Diakoni er å tjene sin neste. Vi har pekt på Jesu modellering av dette da han tok en slaves arbeid ved å vaske disiplenes føtter. Dette gjorde han basert på en selvbevissthet hvor han både i holdning og i ord tydeliggjorde at han var i maktens posisjon som herre og autoritet. Den som utøver makt i en overmaktsposisjon, vil ha begrensede muligheter for å avgjøre hvorvidt maktutøvelsen er god eller dårlig, sett ut fra perspektivet til den som makten utøves overfor. Intensjon om å tjene sin neste er isolert sett ingen god målestokk. Derfor er det nødvendig å velge hvem en vil lytte til, om en skal vurdere om resultatet av maktutøvelsen bidrar til det gode eller det onde. Lytteposter og evaluering må med andre ord knyttes til dem som makten utøves overfor. Diakonalt lederskap, spesielt i institusjonssammenheng, har ikke et endimensjonalt svar på hvem dette er. Som leder for ansatte er et svar at lytteposter må etableres hos de ansatte. Diakonalt lederskap betyr en kontinuerlig relasjonell og dialogisk forankret kontakt med ulike grupper av ansatte. Arbeidslivets spilleregler i form av ordninger med tillitsmannsapparat og arbeidstakerrepresentanter ivaretar noe av dette, men er ikke tilstrekkelig. Bevissthet om et samspill basert på ”interdependens” med en gjensidig og organisk basert avhengighet forutsetter et samspill hvor både kompetanse, begrensning og sårbarhet er ingredienser. Det skal ikke tilsløre det maktasymmetriske, men snarere fastholde et lederskap basert på gjensidig avhengighet.

En bemyndigende maktutøvelse forutsetter en

overmaktposisjon. Derfor er spørsmålet ikke hvordan en kan endre overmaktposisjonen, men hvordan den anvendes slik at den fungerer bemyndigende i møte med medarbeidere og brukere. "Makt over" skal anvendes slik at den andre gis "makt til". Det kan gjøres ved å anvende "makt i samspill med" medarbeidere og brukere av tjenestene. Den teologiske betoningen forankrer den diakonale maktutøvelse i at Gud har gitt oss ("power from") "Sannhetens Ånd" (Joh 16,13) som påvirkningskilde i utøvelsen av diakonalt lederskap. Denne forståelsen forutsetter imidlertid at maktutøvelsen samtidig kjennetegnes ved "makt gjennom" en grunnleggende erkjennelse av egen begrensning og dermed også gjensidig avhengighet av andres perspektiver og forståelsesrammer. Dette innebærer en kontinuerlig lydhørhet for hva medarbeidere og brukere formidler.

Legitimitet og tillit etableres der leder (og medarbeider/bruker) inngår i gjensidig kommunikativ dialog. Det er pekt på at ledes mulighet for å oppnå aksept forutsetter at noen betingelser imøtekommes. Disse betingelsene knyttes til integritet, moralsk innhold og rettferdighet, faglig forsvarlighet og gjennomførbarhet (Hougsnæs 2003:89).

Tillit er en grunnleggende forutsetning for bemyndigende og prosesspreget maktutøvelse. Tillit er en levende materie som økes eller reduseres i samspill. En tillit som bemyndiger, forutsetter at leder gir fra seg makt til medarbeider og bruker av tjenesten. Dette er nettopp basert på en etablert lydhørhet for tilbakemeldinger som bekrefter eller avkrefter at så skjer. Samtidig vil også en bemyndigende maktutøvelse kunne øke tillitsposisjonen til leder hos dem som bemyndiges, slik at overmaktsposisjonen både opprettholdes og forsterkes. Leders utfordring er å være ansvarlig for å bevare en selvforståelse av begrenset innsikt. Dermed fastholdes nødvendigheten av en kontinuerlig dialog om hva selve maktutøvelsen bidrar til. Emmanuel Levinas har sagt at "dia-koni må komme før enhver dia-log" (1995:93). I denne sammenhengen kan en også hevde at dialog må komme før enhver diakonal handling. En diakonal maktutøvelse forutsetter en etablert empatisk og dialogisk referanseramme som gir grunnlag for å

måle hva maktutøvelsen skaper hos mottaker. Dette er igjen grunnlaget for dialogen med samfunnsinstanser som oppdragsgiver og samarbeidsaktører i det å definere hva som er en helhetlig og verdiggjørende tjenesteutøvelse.

Hvem definerer virkelighet? Lydhørhet for maktkritikk "nedenfra"

Lederskapsmodellen presentert innledningsvis i artikkelen peker på at den relasjonelle dimensjon må ivaretas gjennom roller som integrator og mellommann. Det er viktig å understreke at dette må etableres i den institusjonelle kulturen gjennom strukturelle grep slik at det ikke blir et personlig sinnelagsanliggende for lederen. Den type transparent lederskap vi her snakker om, innebærer å etablere institusjonelle handlingsregler som vektlegger lyttepost- og dialogdimensjonen i samspillet. En viktig prøvestein på om dette fungerer tilfredsstillende, er hvorvidt ledes forståelse både av virkelighet og av seg selv reelt sett vil la seg utfordre.

Integratorrollen understreker nettopp denne lederrollen i forholdet til medarbeidere. Svakheten slik den beskrives i modellen, er at den i stor grad presenteres som ledes interaksjon med sine medarbeidere og i liten grad tydeliggjør hvordan leder kan sørge for en troverdig maktkritisk evalueringssløyfe fra medarbeiderne. Medarbeidere er imidlertid bare ett nivå. Institusjonens formål er å ivareta et behov utover det å være en god og meningsfull arbeidsplass. Maktutøvelsen overfor pasienter, klienter, studenter, elever etc. skal måles på om lederskapets intensjon om en oppreisende og bemyndigende dynamikk samsvarer med resultatet eller ikke. Igjen er det helt nødvendig å ha en kommunikasjon som så reelt som mulig gir en beskrivelse av dette sett fra mottakers posisjon.

Lederens rolle som mellommann er den andre relasjonelt baserte rollen. Denne kan gjerne ses i lys av de diakonale termene "go between" (Collins 1994:194) som brobygger og "Boundary Crossing" (Akkerman og Bakker 2011:134) som fastholder fokus på grupper i samfunnet som står i fare for å bli usynliggjort.¹⁰ Rollen som mellommann understreker samarbeid med andre relevante instanser og relasjon til lokalsamfunn, samtidig som dette gjøres på brukers pre-

misser. I denne sammenheng kan diakoniledere både fungere som en "buffer" i forhold til krav fra offentlige organer, men det fordrer også en selvkritisk refleksjon fordi man også forvalter tjenester og goder i møte med bruker på vegne av de samme offentlige organer. Kvalitet som gir grunnlag for tillit er avhengig av at mottaker av tjenesten evaluerer ikke bare tjenestens innhold, men i hvilken grad denne bidrar til en bemyndigende maktutøvelse. Det paradoksale er at en bemyndigende maktutøvelse kan være avgjørende som grunnlag for en maktkritisk tilbakemelding fra bruker. Diakonal ledelse innebærer med andre ord at det er en lederoppgave å etablere systemer hvor brukere av tjenestene gis en maktposisjon som gir oppriktige tilbakemeldinger om tjenestens funksjon i en sårbar livssituasjon. Også relasjonen til brukergrupper og brukerinteresser vil tjene på etablering av mekanismer som sikrer innspill, erfaringsutveksling og evaluering.

Oppsummerende konklusjon

Maktperspektivet er blitt aksentuert som nødvendig når diakonalt lederskap skal drøftes. "Tjenende lederskap" tydeliggjør maktens annerledeshet i en diakonal kontekst. Utøvelse av makt gjennom lederskap skal preges av tjenerens posisjon og intensjon; hva er til det beste for den andre? Dette er blitt drøftet ut fra to perspektiver: Lydhørhet for maktkritikk som kommer "nedenfra", og overmakt som posisjon til å utøve bemyndigende maktutøvelse. Det første perspektivet legger til grunn at leder ikke alltid har nødvendig dømmekraft til å vurdere hva egen maktutøvelse skaper hos den andre, og er derfor avhengig av å gi medarbeidere og tjenestens brukere makt og mandat til å respondere. Samtidig forutsetter dette en gjensidig vilje til åpent å argumentere for egen posisjon og beslutninger. Det andre perspektivet understreker dialektikken mellom overmakt og bemyndigende maktbruk. Diakonalt lederskap har som formål å fungere oppreisende og bemyndigende. Kritiske tilbakemeldinger på leders maktutøvelse gir paradoksalt nok en indikasjon på hvorvidt maktutøvelsen har bemyndigende preg. Det utfordrer leder til å praktisere "Boundary Crossing" og dermed vedvarende

"enter onto territory in which we are unfamiliar" (Akkerman 2011).

Litteraturliste

- Aadland, Einar, *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademia, 2012.
- Akkerman, Sanne F. og Arthur Bakker, "Boundary Crossing and Boundary Objects" i *Rewiew of Educational Research June 2011, Vol 81, No 2, s 132-160*.
- Angell, Olav Helge, "Kontekstuelle utfordringer for samtidige trusorganisasjonar" i *Ledelse i diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.). Trondheim: Akademia forlag, 2012.
- Askeland, Harald, "Introduksjon til organisering og ledelse i diakonale organisasjoner" i *Ledelse i diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.). Trondheim: Akademia forlag, 2012.
- Askeland, Harald, "Managerial practice in faith-based welfare organizations" i *Nordic Journal of Religion and Society 2015-28(1): 37-58*.
- Berge, Kjell Lars, Siri Meyer og Tom Are Trippestad (red.), *Maktens tekster*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2003.
- Berger, Julia, "Religious Non-Governmental Organizations: An Exploratory Analysis" i *Voluntas, 2003-14(1): 15-39*.
- Bibelen. Oslo: Bibelselskapet, 2011.
- Collins, John N., "A Ministry for Tomorrow's Church" i *Journal of Ecumenical Studies*. Vo. XXXII - 2-1995.
- Dietrich, Stephanie, "Reflections on Core Aspects of Diakonal Theory" i *Diakonia as Christian Social Practice. An Introduction*, Stephanie Dietrich, Knud Jørgensen, Kari Karsrud Korslien & Kjell Nordstokke (eds.) Oxford: Regnum Books International, 2014.
- Ebaugh, Helen Rose et al., "Where's the Religion? Distinguishing Faith-Based from Secular Social Service Agencies" i *Journal for the Scientific Study of Religion 42:3, s 411-426, 2003*.
- Engelstad, Fredrik, *Om makt. Teori og kritikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal, 1999.
- Fanuelsen, Olav, "The Development of Diakonia as Faith-Based Professional Practice" i *Diakonia as Christian Social Practice. An Introduction*, Stephanie Dietrich et al., (eds.). Oxford: Regnum Books International, 2014.
- Flyvbjerg, Bent, *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- Fook, *Social Work. A critical approach to practice*. London: SAGE Publications Ltd, 2012.
- Foucault, Michel, *Discipline and Punish*. New York: Vintage Books, 1979.
- Foucault, Michel, *Seksualitetens historie I. Viljen til viten*. Oslo: Pax Forlag, 1999.
- Fridolfsson, Charlotte og Ingemar Elander, "Faith-Based Organizations and Welfare State Retrenchment in Sweden: Substitute or Complement?" i *Politics and Religion (5), s 634-654, 2012*.
- Hougnæs, Marit Halvorsen, "Legitimitet som leder i kirken" i *Ledelse i kirken*, Harald Askeland et. al. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, 2003.
- Kearsley, Roy, *Church, Community and Power*. Farnham: Ashgate, 2008.
- Kirkemøte, KM 09/15, "Kirke og helse". https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2015/vedtak/km_09_2015_kirke_helse_vedtak.pdf (06.05.16).

- Kjær Nielsen, Helge, *Han elskede os først. Om den bibelske begrunnelse for diakoni*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag, 1994.
- Kleiven, Tormod, "I maktens tjeneste eller makt til å tjene. Maktens og avmaktens ansikt i kirkens diakoni" i *Halvårsskrift for Praktisk Teologi* 2/2006
- Kleiven, Tormod, *Intimitetsgrenser og Tillitsmakt. Kirkesamfunns forståelse av og handlingsstrategier i møte med anklager om seksuelle krenkelser sett i lys av et diakonifaglig perspektiv*. Oslo: Diakonova, 2010.
- Levinas, Emmanuel, *Etik og uendelighet. Samtaler med Philippe Nemo*. København: Hans Reitzel, 1995
- Løgstrup, Knud E., *System og symbol. Essays*. København: Gyldendal, 1982.
- Luhmann, Niklas, *Trust and Power*. Chichester: John Wiley, 1979.
- Lukes, Steven, *Power: A Radical View*. Basingstoke: Macmillan, 1974.
- Martens, Kerstin, "Mission impossible? Defining non-governmental organizations" i *International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 2002-13(3):.271-285.
- Nordstokke, Kjell og John N. Collins, "Diakonia-teoria-praxis" i *Svensk kyrkotidning* vol. 96 - 2000
- Nordstokke, Kjell, "'Faith Based Organizations' - egenart og rolle" i *Ledelse i diakonale virksomheter*, Einar Aadland (red). Trondheim: Akademika forlag, 2012.
- Poling, John, *The Abuse of Power. A Theological Problem*. Nashville: Abingdon Press, 1991.
- Smith, Roger, *Social Work and Power*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008.
- Stang, Ingun, *Makt og bemyndigelse - om å ta pasient- og brukermedvirkning på alvor*. Oslo: Universitetsforlaget, 1998.
- Tillich, Paul, *Love, Power, and Justice*. London: Oxford University Press, 1954.
- Weber, *Makt og byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal, 200.

Noter

- 1 Denne definisjonen er en syntese av definisjonen til Kerstin Martens: "NGOs are formal (professionalized) independent societal organizations whose primary aim is to promote common goals at the national or international level Martens 2002, og Julia Berger: Religious NGO's (RNGO) can be defined as formal organizations whose identity and mission are self-consciously derived from the teaching of one or more religious and spiritual traditions and which operates on a nonprofit, independent, voluntary basis to promote and realize collectively articulated ideas about the public good at the national or international level Berger 2003."
- 2 Løgstrup tar bl.a. et oppgjør med "at skille indflydelse og påvirkning ud fra magt, for at gøre indflydelsen og påvirkningen hvid og magten sort"; Løgstrup 1982: 14.
- 3 Se også Foucault 1979: 26.
- 4 Roger Smith differensier mellom makt forstått som mulighet, posisjon, prosess og produkt.
- 5 Legitimert maktutøvelse er det som kan kalles autoritet, eller som Max Weber kaller "Herrschaft". Han knyttet dette til tradisjon, legalitet eller karisma (Weber 2000:89-104)
- 6 Luhmann sier dette på følgende måte: "The causality of power lies in neutralizing the will, not necessarily in breaking the will of the inferior." Trygve Gulbrandsen formidler og tydeliggjør Luhmann sin maktforståelse i "Makt som generalisert kommunikasjonsmedium. Niklas Luhmann om makt" (Engelstad 1999:130).
- 7 Max Webers drøfting av innholdet i autoritetsbegrepet ('Herrschaft') bidrar til å klargjøre hva tillitsmakt kan forankres i; Weber 2000:89-104. Definisjonen av tillitsmakt er tidligere anvendt i Kleiven 2010:19.
- 8 Apg 6,1-6 er blitt oppfattet som konstituering av diakontjenesten i urkirken. Det er grunn til å sette et spørsmålstegn ved om dette er holdbart; se bl.a. Kjær Nielsen 1994:156-158.
- 9 En særskilt drøfting av kirkens og diakoniens makt er gjort i et eget essay (Kleiven 2006).
- 10 Se den første artikkelen om "Makt til å tjene" i samme tidsskrift.

Sammendrag

Artikkelen følger opp "Makt til å tjene 1" ved å sette fokus på forholdet mellom diakoni og ledelse ut fra en maktteoretisk tilnærming. Følgende spørsmål legges til grunn: *På hvilken måte kan det diakonale ledelsesoppdrag forstås ut fra et bemyndigende og maktkritisk perspektiv?* Artikkelen gir innledningsvis en mer utdypende framstilling av hva som kjennetegner den diakonale institusjonen, for dernest å beskrive noen maktteoretiske posisjoner med relevans for lederskap. Disse posisjonene behandles først og fremst i lys av diakoniforståelse og ut fra en diakonal kontekst.

Drøftingskapitlet anvender følgende to perspektiver som grunnlag for å besvare artikkelens spørsmålsstilling:

- Overmaktsposisjon kan brukes til utøve en bemyndigende maktutøvelse.
- Den diakonale ledelsen kan etablere en lydighet for maktkritikk som kommer "nedenfra" ved å inngå i en dialog basert på gjensidig kommunikativ forpliktelse.

Tormod Kleiven, forskningssjef

HØYSKOLEN DIAKONOVA/DIAKONOVA UNIVERSITY COLLEGE, Postboks 6716 St. Olavs plass, 0130 OSLO
tok@diakonova.no

Harald Askeland, professor teologi, diakoni og ledelsesfag
VID Vitenskapelige høyskole, Postboks 184 Vinderen, 0319 OSLO
harald.askeland@vid.no