

---

# Toppledelse, lederroller og tjenende lederskap

---

En studie av  
toppledere i norske  
misjonsorganisasjoner

---

Ole Martin Rudstaden

---

MAVERD-599 Masteroppgave i  
Verdibasert ledelse,  
VID Vitenskapelig Høgskole

Veileder:  
Cand. Sociol., dr. philos. & ph.d.  
Harald Askeland

Antall ord: 24.006  
Dato: 02.11.2020

---

## Sammendrag

Det overordnede temaet for denne masteroppgaven er ledelse i kontekst.

Hovedproblemstillingen er: Hvordan utøver toppledere i misjonsorganisasjoner lederskap i møte med sine nærmeste medarbeidere? Med bakgrunn i hovedproblemstillingen er det utledet to underproblemstillinger: 1) Hvilke roller tar toppledere i bruk? Og, 2) I hvilken grad utøver toppledere tjenende lederskap?

Hensikten med studien er å bidra til større forståelse av ledelse og belyse hva som særpreger ledelse i misjonsorganisasjoner ved å analysere hvordan ledelse forstås og utøves i praksis, relatert til den kontekst der ledelse utøves. Oppgaven består av et empirisk prosjekt, og i analysen av studiet bruker jeg kjent lederrolleteori, videreutviklet og tilpasset i retning av den type organisasjoner som her er aktualisert. Dette er ment å gi et faglig fundert "utenfra-blikk" på toppledelse i misjonsorganisasjoner. I tillegg gjør jeg et forsøk på å komme dette faglig funderte utenfra-blikket i møte, med et "innenfra-blikk". Dette gjør jeg ved hjelp av modeller for "servant leadership" eller *tjenende lederskap*, som aktualiseres ved at dette er et slags lederskapsmantra i denne aktuelle konteksten.

Oppgaven inneholder en presentasjon av noen sentrale bidrag innen en funksjonell deduktiv tilnærming. Dette leder fram til Harald Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller (2016), som er det første av to teoribidrag som benyttes som teoretisk rammeverk for analyse av ledelsespraksis. Videre presenteres tjenende lederskap-tradisjonen og noen sentrale bidrag i denne, før jeg redegjør for Dirk Van Dierendoncks seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap (2011). Dette er det andre teoribidraget som benyttes som teoretisk rammeverk for analyse av ledelsespraksis.

Problemstillingene belyses ved hjelp av tre små casestudier av tre toppledere i tre forskjellige norske misjonsorganisasjoner. Det er valgt et kvalitativt, eksplorerende design med metodetriangulering. De to datainnsamlingsmetodene som er valgt er ikke-deltakende observasjon og semi-strukturelle intervjuer.

Avslutningsvis oppsummeres og diskuteres de sentrale funnene fra analysen av det innsamlede datamaterialet. Dette omhandler blant annet at topplederne i misjonsorganisasjonene som har deltatt i denne studien, utøver et lederskap i møte med sine nærmeste medarbeidere som har fokus på relasjon, institusjonelle verdier og identitet. De utøver også et lederskap som langt på vei kan klassifiseres som tjenende lederskap.

## English summary

The overarching theme of this master's thesis is leadership in context. The main research question is: How do top executives in missionary organizations exercise leadership in interaction with their closest associates? Based on this main research question, two sub-research questions have been derived: 1) What roles does the top executive use? And, 2) To what extent does the top executive exercise servant leadership?

The purpose of the study is to contribute to a greater understanding of leadership and shed light on distinctive qualities of leadership in missionary organizations, by analyzing how leadership is understood and exercised in practice, related to the context in which leadership is exercised. The thesis consists of an empirical project. To analyze the data I use known leadership role theory, further developed and adapted in the direction of the type of organizations that are relevant here. This is intended to provide a professionally based "outside view" of top management in missionary organizations. In addition, I am attempting to challenge this professionally based outside view, with an "inside view". I do this with the help of models for *servant leadership*, which is actualized because it is a kind of leadership-mantra in the context of missionary organizations.

The thesis contains a presentation of some key contributions within a functional deductive approach. This leads to Harald Askeland's typology of organizational functions and leadership roles (2016), which is the first of two theoretical contributions used as a theoretical framework for analysis of management practice. Furthermore, the servant leadership tradition and some key contributions are presented, before Dirk Van Dierendonck's six key characteristics of servant leadership is presented (2011). This is the second theoretical contribution used as a theoretical framework for analysis of management practice.

The research questions are explored with the help of three small case studies of three top executives in three different missionary organizations. The research is

executed with a qualitative, exploratory design and with method triangulation. The two methods chosen are non-participatory observation and semi-structural interviews.

Finally, the key findings from the collected data material are summarized and discussed. When it comes to the findings that are connected to the research questions, I find that the top executives in the missionary organizations that have participated in this study, exercise a leadership in interaction with their closest associates that focus on relationship, institutional values and identity. They also to a certain extent exercise a leadership that can be categorized as servant leadership.

## Forord

Først og fremst vil jeg rette en takk til de tre topplederne i norske misjonsorganisasjoner som lot seg observere og intervjuet i forskningen. Takk for åpenhet, ærlighet og interessante perspektiver på ledelse generelt, og på ledelse i Guds rike spesielt.

Takk til min kone Kristin, for hennes tålmodighet og positivitet. Takk også til mine barn, Emanuel, Peter William, Rakel April og David Eugene for nysgjerrighet, smil og god avkobling.

En spesiell takk vil jeg også rette til min veileder, Harald Askeland, for hans kloke innspill, optimisme og ro. Videre vil jeg også takke Espen Andreas Hasle for hans vilje til å lytte til ideer og evne til å komme med nyttige innspill.

Til slutt vil jeg takke min kjære bestepappa, Marthin, som gikk bort to uker før dette prosjektet ble avsluttet. Takk for din lune væremåte og for at du alltid var stolt av meg. Hvil i fred.

Ole Martin Rudstaden

Oslo, 01.11.2020

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
English summary.....	3
Forord.....	5
Kapittel 1 – Innledning .....	9
1.1 Bakgrunn for studien.....	9
1.2 Problemstillinger .....	11
1.3 Oppgavens disposisjon.....	12
Kapittel 2 – Misjonsorganisasjoner som kontekst for ledelse .....	13
2.1 Misjonsorganisasjoners historie – en skisse .....	13
2.2 Hvilken type organisasjoner er misjonsorganisasjoner?.....	15
Kapittel 3 – Teoretiske perspektiver .....	18
3.1 Teoretiske tilnærminger til empiriske studier av leders atferd .....	18
3.2 En funksjonell deduktiv tilnærming.....	19
3.3 Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller .....	23
3.4 Hva er tjenende lederskap? .....	26
3.5 Kjennetegn på tjenende lederskap .....	27
3.6 Seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap .....	30
3.7 Hvordan relaterer tjenende lederskap til annen ledelsesteori?.....	34
3.7.1 Tjenende lederskap versus transformasjonsledelse .....	34
3.7.2 Tjenende lederskap og makt .....	35
3.7.3 Askeland versus Van Dierendonck.....	35
3.8 Oppsummering teoretisk rammeverk.....	39
Kapittel 4 – Forskningsdesign .....	42

4.1 Metodologisk tilnærming.....	43
4.2 Utvalg.....	45
4.3 Operasjonalisering av de teoretiske rammeverkene .....	48
4.3.1 Operasjonalisering av typologien av lederroller.....	48
4.3.2 Operasjonalisering av nøkkelegenskaper for tjenende lederskap .....	50
4.4 Metodologiske verktøy .....	53
4.5 Analyseprosessen – hvordan er indikatorene benyttet?.....	55
4.6 Manglende godkjenning fra NSD .....	60
Kapittel 5 – Analyse og funn .....	62
5.1 Dataanalyse – tjenende lederskap .....	62
5.1.1 Myndiggjør og utvikler mennesker.....	62
5.1.2 Ydmykhet.....	63
5.1.3 Autentisitet.....	65
5.1.4 Mellommenneskelig aksept .....	66
5.1.5 Gir direksjon .....	68
5.1.6 Er husholder/forvalter .....	69
5.1.7 Oppsummerende analyse tjenende lederskap .....	70
5.2 Dataanalyse – Askelands typologi av lederroller .....	72
5.2.1 Dirigenten.....	72
5.2.2 Tjenesteutvikler.....	74
5.2.3 Integrator.....	75
5.2.4 Mellommann .....	77
5.2.5 Institusjonell leder.....	78
5.2.6 Oppsummering av analyse knyttet til Askelands lederroller .....	79
Kapittel 6 – Drøfting og konklusjoner .....	82



6.1 Toppledere som integratorer og institusjonelle ledere .....	82
6.2 Kan toppledere være tjenende ledere? .....	85
6.3 På hvilken måte utfordrer de to teoretiske rammeverkene hverandre? ...	87
6.4 Konklusjoner og videre forskning .....	89
Litteraturliste .....	91
Vedlegg .....	97

## Kapittel 1 – Innledning

Det overordnede temaet for denne masteroppgaven er ledelse i kontekst. Hensikten er å bidra til større forståelse av ledelse og belyse hva som særpreger ledelse i misjonsorganisasjoner ved å analysere hvordan ledelse forstås og utøves i praksis, relatert til den kontekst der ledelse utøves. For å studere dette empirisk har jeg observert tre toppledere i én dag og deretter intervjuet dem.

Kjernen i denne oppgaven er en empirisk basert studie av ledelsespraksis i norske misjonsorganisasjoner. Som rammeverk for dette empiriske materialet, bruker jeg kjent lederrolleteori, videreutviklet og tilpasset i retning av den type organisasjoner som her er aktualisert. Dette er ment å gi et faglig fundert "utenfra-blikk" på toppledelse i misjonsorganisasjoner. I tillegg gjør jeg et forsøk på å komme dette faglig funderte utenfra-blikket i møte, med et "innenfra-blikk". Dette gjør jeg ved hjelp av modeller for "servant leadership" eller *tjenende lederskap*, som aktualiseres ved at dette er et slags lederskapsmantra i denne aktuelle konteksten.

### 1.1 Bakgrunn for studien

Ledelsesfaget fokuserer i dag ikke bare på lederen, men også på de som ledes, de man leder sammen med, de eller den man rapporterer til, kontekst og kultur. I tillegg fokuseres det i stadig større grad også på et større mangfold av arenaer. Offentlig sektor, privat sektor, frivillige organisasjoner, og ulike institusjoner som i større og mindre grad er en blanding av disse. «*Leadership is no longer simply described as an individual characteristic or difference, but rather is depicted in various models as dyadic, shared, relational, strategic, global, and a complex social dynamic*» (Yukl 2006: 542).

Hvorvidt ledelse i grove trekk innebærer det samme på tvers av de nevnte organisasjonstyper, finnes det ulike svar på i ledelseslitteraturen. Peter F. Drucker er blant dem som har argumentert for at ledelse i stor grad er det samme uavhengig av organisasjonstype.

*«But the difference between managing a chain of retail stores and managing a Roman Catholic diocese are amazingly fewer than either retail executives or bishops realize. The difference are mainly in application rather than in principles. (...) The difference apply to only about 10 % of your work. This 10 % is determined by the organization's specific mission, its specific culture, its specific history and its specific vocabulary» (Drucker 1998: 2).*

Blant dem som har argumentert for at ledelse krever inngående kjennskap til den organisasjonen som skal ledes, er Thomas H. Jeavons. Han mener at dette i særlig grad er gjeldende når den aktuelle organisasjonen er basert på avgrensede faglige tradisjoner og arbeidsformer, eller når den er initiert ut ifra og basert på å realisere religiøse eller ideologiske tradisjoner (1992: 404).

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på toppledelse i norske misjonsorganisasjoner, basert på empirisk materiale. Den konkrete, empiriske analysen og teoretiske drøftingen har en viktig plass i ledelsesfaget, gjennom studier av lederes jobb og hverdag i kontekst. I den internasjonale forskningslitteraturen er denne tradisjonen oftest knyttet til begreper som "executive behavior" (Carlson 1951; Mintzberg 1973) eller som "managerial work behavior" (Stewart 1982).

Topplederrollen i norske misjonsorganisasjoner er forholdsvis lite studert og det samme er misjonsorganisasjoner som sådan. Min oppfatning er imidlertid at jeg vil skaffe meg et bedre grunnlag for å forstå ledelse i misjonsorganisasjoner ved å benytte et teoretisk rammeverk som er tilpasset verdibaserte eller religiøse organisasjoner. Jeg vil derfor benytte meg av Harald Askelands *typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller* som teoretisk rammeverk (2016).

Som nevnt har jeg, i tillegg til å analysere topplerne på bakgrunn av lederrolleteori, også et ønske om å analysere topplerne med et innenfra-blikk, basert på idealer de selv og organisasjonen rundt dem vil knytte til lederskap. Misjonsorganisasjoners forankring i Bibelen og misjonsoppdraget gjør at tjenende lederskap, må kunne antas å være et sentralt ideal. Tjenende lederskap er av Van Dierendonck definert på følgende vis:

*«Servant leadership is demonstrated by empowering and developing people; by expressing humility, authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship; and by providing direction» (Van Dierendonck 2011: 1254).*

## 1.2 Problemstillinger

Toppledere i misjonsorganisasjoner har som toppledere flest, en stor sfære av mennesker som de påvirker og helt eller delvis leder. I denne empiriske studien har jeg et behov for å gjøre en avgrensning i forhold til nærhet i relasjon. Basert på at jeg ikke ønsker å se på symbollederskap, har jeg valgt å analysere hvordan topplerer relaterer til sine nærmeste medarbeidere. Hovedproblemstillingen blir dermed som følger:

***Hvordan utøver toppledere i misjonsorganisasjoner lederskap i møte med sine nærmeste medarbeidere?***

Med bakgrunn i hovedproblemstillingen er det dermed naturlig å utlede to underproblemstillinger:

- ***Hvilke lederroller tar toppledere i bruk?***
- ***I hvilken grad utøver toppledere tjenende lederskap?***

Det er en svakhet ved oppgavens forskningsmetode at forskningsprosjektet ikke har fått godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata, heretter omtalt som NSD, per tidspunktet masteroppgaven er levert inn. Dette på grunn av en glipp fra undertegnende knyttet til forståelsen av ordningen. Alle deltakerne i forskningsprosjektet har imidlertid undertegnet en samtykkeerklæring og øvrig spørsmål knyttet til persondata skal, så langt de er forstått, være løst i henhold til gjeldende retningslinjer.

### 1.3 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er strukturert på følgende måte. Innledningsvis har jeg introdusert studien, problemstillinger og de aktuelle ledelsesteorier. I kapittel 2 følger en kort gjennomgang av misjonsorganisasjoner som kontekst for ledelse. Her vil jeg dra et historisk riss, samt diskutere hva som kjennetegner misjonsorganisasjoner og knytte det an til den litt bredere kategorien av religiøse organisasjoner.

I kapittel 3 vil jeg kort gjøre rede for noen generelle teoretiske perspektiver på ledelse i kontekst, før jeg mer utførlig presenterer noen sentrale bidrag innen en funksjonell deduktiv tilnærming. Dette leder meg til Harald Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller og gjennomgangen av denne med tanke på å benytte den som teoretisk rammeverk for analyse av ledelsespraksis. I den andre delen av kapittel 3, presenterer jeg tjenende lederskap-tradisjonen og noen sentrale bidrag i denne, før jeg redegjør for Dirk Van Dierendoncks seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap, med tanke på å benytte disse som mitt andre teoretiske rammeverk for analyse av ledelsespraksis. Avslutningsvis i kapittel 3 går jeg inn på hvordan disse to teoretiske rammeverkene relaterer til hverandre.

I kapittel 4 presenterer jeg forskningsdesignet og de metodologiske refleksjoner som ligger til grunn for dette. Sentralt i dette kapittelet er operasjonaliseringen av de to teoretiske rammeverkene gjennom bruken av indikatorer, samt en gjennomgang av hvordan disse indikatorene er benyttet til kategorisering i analysen av datamaterialet.

Kapittel 5 består av selve analysen av datamaterialet som er samlet inn. Datamaterialet er analysert både med utgangspunkt i Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller, samt med utgangspunkt i Van Dierendoncks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap. I kapittel 6 drøfter jeg de funn som er gjort i analysen av datamaterialet og diskuterer de mest interessante forholdene. Avslutningsvis i kapittel 6 konkluderer jeg i forhold til problemstillingene for oppgaven og peker på et par muligheter for videre forskning.

## Kapittel 2 – Misjonsorganisasjoner som kontekst for ledelse

I dette kapitlet vil jeg kort gjøre rede for norske misjonsorganisasjoners historie og kultur, samt de kontekstuelle implikasjoner som disse har for ledelse. Strand (2007) peker på at organisasjoner ikke er knyttet til fysiske bygg eller faste strukturer, men til menneskelig samhandling og strukturer av mer eller mindre formell art. I denne samhandlingen er kultur et svært vesentlig element. «*Det utvikler seg over tid en organisasjonskultur der en type atferd, holdninger, normer og verdier som innenfor kulturen oppfattes som mer passende enn andre*» (Topland 2011: 10).

Det finnes både gamle og unge misjonsorganisasjoner i Norge. De eldste er over 150 år, men det finnes også flere misjonsorganisasjoner av en viss størrelse som er etablert i løpet av de siste 30-40 årene. I denne studien er det empiriske materialet hentet fra et bredt utvalg med tanke på når organisasjonene er stiftet, eller etablert i Norge. Likevel må det kunne sies at alle de tre aktuelle organisasjonene har hatt tid til å etablere organisasjonskulturer.

### 2.1 Misjonsorganisasjoners historie – en skisse

I dette delkapitlet vil jeg kort gjøre rede for de viktigste historiske linjene knyttet til norske misjonsorganisasjoner. Det er interessant både i sammenheng med de organisasjonene som vokste fram på 1800-tallet, og i sammenheng med de organisasjonene som vokste fram senere, eller ble "importert" <sup>1</sup> fra utlandet. Dette fordi det uansett etableringstidspunkt, synliggjør viktige kontekstuelle forutsetninger for disse organisasjonenes virksomhet, og der igjennom, for ledelsen av dem.

De eldste norske misjonsorganisasjonene har sitt opphav i pietismen på slutten av 1700-tallet og fremveksten av små pietistisk inspirerte grupper som dannet egne fellesskap, på begynnelsen av 1800-tallet. Den viktigste vekkelsesbevegelsen på denne tiden var haugianerne, som bygde på en religiøs opplevelse som Hans Nilsen Hauge

---

<sup>1</sup> Med "importerte" misjonsorganisasjoner, menes misjonsorganisasjoner i Norge som har sin opprinnelse i et annet land.

hadde i 1796 (Molland 1979). Olaf Aagedal skriver at *«haugianerne var prega av en subjektiv kristendomsform som la vekt på det personlige forholdet til Gud, og som stilte krav til den enkelte om et liv i samsvar med dette»* (2003: 35). De kristne lekmannsorganisasjonene, det vil si de tidligste misjonsorganisasjonene, ser på Hans Nilsen Hauge som sin stamfar (Furre 1996: 13).

Lekmannsbevegelsen vokste utover 1800-tallet, og fra omkring 1840 fikk ytremisjonsfokuset, misjon utenfor Norges grenser, en sentral plass. *«Misjonssaken var en utoverrettet sak som bidro til at religiøse grupper som kunne være lukket, åpnet seg og vendte seg mer utover»*, skriver Aagedal (2003: 37). Det var i perioden fra 1840 og utover til vekkelsesbølgene og indremisjonsveksten på 1870-tallet, at de mer eller mindre landsdekkende misjonsselskapene oppsto som organisasjonsform. Dette i takt med trenden ellers i samfunnet; fremveksten av organisasjonssamfunnet.

Fra omkring 1900 ble lekmannsorganisasjonene stadig mer institusjonaliserte og byggingen av bedehus, lokale forsamlingshus, begynte for alvor. Vekkelsesbølgene fortsatte og *«på lokalplan vokste det fram et variert aktivitetsmønster knyttet til bedehusene med både samlinger for "vennesamfunnet" og for bygdesamfunnet»* (ibid: 39).

Etter andre verdenskrig og helt fram til i dag har misjonsorganisasjonene jevnt over mistet oppslutning, i en sakte nedadgående spiral. Vekkelsesbølger, særlig på 1970- og begynnelsen av 1980-tallet, er unntakene fra denne trenden, men har ikke vært tilstrekkelige til å stagge den tallmessige utviklingen. De seneste tiårene har det kommet til noen importerte misjonsorganisasjoner. De fleste av disse har et ytremisjonsfokus, men enkelte har også et indremisjonsfokus.

Forholdet til Den norske kirke har tradisjonelt sett vært preget av at lekmannsorganisasjonene og bedehustradisjonen har hatt en dobbeltstilling. *«På den ene siden blir en værende innenfor statskirken, bruker kirken sine livs- og dødsritualer og slutter ofte aktivt opp om gudstjenestefellesskapet (...). På den andre siden oppfatter en seg som en uavhengig bevegelse innenfor statskirken, en bevegelse som representerer den egentlige kristendommen og som også har som oppgave å misjonere innover i kirken»* (ibid: 521). Dette samspillet mellom kirke og bedehus har gjerne blitt omtalt som *ellipsoidmodellen*. Siden 1990-tallet har denne modellen slått sprekker og det

har vokst frem menighetsfellesskap innenfor misjonsorganisasjonene, noe som har gjort at koblingen til Den norske kirke er svekket.

Det finnes åpenbart variasjoner mellom de ulike misjonsorganisasjonene, men det er viktig for blant i et ledelsesperspektiv å forstå den sterke lokale forandringen. «*Selv om bedehusvirksomheten er knyttet til frivillige kristne organisasjoner på landsplan, er virksomheten bygd opp lokalt rundt det aktuelle bedehuset*», skriver Agedal. (ibid: 518). Med bakgrunn i dette kan det være aktuelt å stille spørsmålsteget ved hvorvidt misjonsorganisasjonene har en distinkt kultur, med tanke på de store lokale ulikhetene. Agedal fastholder likevel at bedehusorganisasjonene har en felles kultur, i det han skriver at «*bedehusarbeidet er lite sentralstyrt og har trolig store variasjoner. Samtidig er bedehusarbeidet, både ut ifra deltakerne og tilskuernes oppfatning, én kultur som det er meningsfylt å omtale og å relatere til*» (ibid: 8).

En av kjennetegnene ved denne kulturen, som også er interessant fra et ledelsesperspektiv, er at kulturen i misjonsorganisasjonene fremdeles, 200 år etter Hans Nielsen Hauge, preges av «*en subjektiv kristendomsform som står i motsetning til den mer kollektive kirkelige religiøsiteten*» (ibid: 520). Denne subjektive kristendomsformen får blant annet sitt uttrykk gjennom de visjoner som disse organisasjonene har formulert, visjoner nært knyttet til misjonsbefalingen slik den er formulert i Matteusevangeliet kapittel 28, og som på sett og vis gir disse organisasjonene en målsetting som aldri kan oppnås.

## 2.2 Hvilken type organisasjoner er misjonsorganisasjoner?

Organisasjoner kan forstås som «*grupper eller et kollektiv av individer som samhandler på en koordinert måte for å realisere bestemte mål eller oppgaver*» (Askeland 2012: 117). Askeland peker på to dimensjoner man kan legge til grunn når man skal forstå organisasjoner. Den første dimensjonen omhandler å forstå organisasjoner som systemer med tydelig determinisme versus å forstå dem som assosiasjoner av aktører der det voluntaristiske perspektivet er fremtredende. Den andre dimensjonen omhandler å forstå organisasjoner som strategiske og formålsrettede enheter versus å forstå dem som intuitivt verdirasjonelle (ibid: 119-



120). Med disse dimensjonene som utgangspunkt kan misjonsorganisasjoner forstås i retning av å være aktører som er strategiske og formålsrasjonelle, og som har et fremtredende voluntaristisk preg.

Religiøse organisasjoner, herunder også misjonsorganisasjoner, har enkelte åpenbare særpreg. Helt grunnleggende så kan det være viktig å bemerke at de er stiftet og organisert for å nå åndelige og trosfylte moralske mål. Dette gjør at de kjennetegnes av et sterkt fokus på verdier, og at mange av disse verdiene blir oppfattet som guddommelige (Harris 1995). En annen måte å formulere dette særpreget på er at det i religiøse organisasjoner er en særlig sammenheng mellom organisasjon, verdier og formål (mission) som har fulgt dem fra grunnleggelsen. «(...) *They usually have come into being and exist primarily to give expression to the social, philosophical, moral or religious values of their founders and supporters*» (Jeavons 1992: 404).

«*I et slikt perspektiv framstilles lederen som en agent for institusjonalisering, en som antas å bidra til institusjonelt arbeid ved å sette mål og prege organisasjonen med verdier*» (Askeland 2016: 90). En av lederens viktigste oppgaver blir da å institusjonalisere verdier og profilere organisasjonen slik at medlemmene og støttespillere identifiserer seg med den og er lojale mot dens oppgaver og mål (Eriksen 1999). Lederens rolle må da regnes som proaktiv, ettersom leder både er den viktigste/blant de viktigste aktøren(e) i formingen av konkrete verdier, og er den viktigste/blant de viktigste aktøren(e) i artikuleringen og tolkningen av de grunnleggende verdistandpunktene inn i gitte situasjoner – enten disse er kjente eller nye (O'Neill 1992: 200f). «*En slik funksjon kan antas å bli særlig kritisk når organisasjonen står overfor nye eller ukjente utfordringer*», fastslår Askeland (2016: 91).

Det er samtidig viktig å peke på at det eksisterer en pågående debatt om hvorvidt religiøse organisasjoner i tilstrekkelig grad er definert og om det finnes et begrepsapparat som er godt nok. Sider og Unruh hevder at det er «*critical need for a new vocabulary that more accurately reflects the complex realities in contention. The current catch-all term "faith-based organizations" confuses and divides because no clear definition exists of what it means to be faith-based* (2004: 109-110). Jeavons støtter dette når han mener det er sant at «*the public debates about the purposes, roles,*

*operations, and funding of these organizations – and the research conducted on them – are made much more complicated, and often less helpful, by the ambiguity and confusion of the term and concepts. Developing better conceptual frameworks and language ought to help resolve some of these difficulties* (2004: 140). Dette er imidlertid ikke en debatt som vil bli videre adressert i denne oppgaven.

Oppsummerende vil jeg bemerke at misjonsorganisasjoner i Norge har dype røtter og sterke organisasjonskulturer. Misjonsorganisasjonene er imidlertid under press og i endring. Jeg har videre pekt på hvordan lederen i denne konteksten blir en agent for institusjonalisering og at dette forsterkes når organisasjonene endrer seg.

## Kapittel 3 – Teoretiske perspektiver

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for teoretiske perspektiver på ledelse, og da særlig vektlegge teori knyttet til en funksjonell deduktiv tilnærming til empiriske studier med fokus på ledelse i praksis. Videre vil jeg diskutere de aktuelle teoretiske rammeverk og begrunne mine valg i forhold til dette. Lenger ut i kapittelet vil jeg redegjøre for litteraturen knyttet til tjenende lederskap og diskutere hvilken relasjon denne modellen kan ha til lederrolleteori.

### 3.1 Teoretiske tilnærminger til empiriske studier av leders atferd

Interessen for en empirisk tilnærming som fokuserer selve ledelsespraksisen og lederes atferd, kan grovt sett deles inn i tre undergrupper av tilnærminger. Disse tre er; *faktoranalyse-tilnærming, funksjonell deduktiv tilnærming, og innholdsanalyse og kategorisering* (Askeland 2016: 94).

Faktoranalyse-tilnærmingen er kanskje den mest dominerende i ledelseslitteraturen. Fokuset her er å undersøke «*mønstre av samvariasjon mellom variabler (eller faktorer) som beskriver lederaktiviteter*» (ibid). Arbeidet innenfor denne tilnærmingen har vært opphavet til flere taksonomier, blant annet en som deler inn i tre ulike typer lederatferd; *oppgaverelatert atferd, relasjonsorientert atferd og endringsatferd* (Yukl, Gordon & Taber 2002).

Funksjonell deduktiv tilnærming er en tilnærming hvor «*forskere tester a-priori-forutsetninger om de daglige aktivitetene og atferden til ledere*» (Askeland 2016: 94). Eksempler på denne tilnærmingen kan være Robert E. Quinns modell av konkurrerende verdier (1984), og Torodd Strands PAEI-modell (1993). Den sistnevnte tilnærmingen bygger på Parsons (1956) AGIL-skjema, med et sosiologisk og funksjonelt perspektiv. Quinns modell av konkurrerende verdier bygger på et rammeverk for organisasjonsanalyse (Quinn & Rohrbaugh 1983), som har sitt opphav i et «*systematisert arbeid med ulike kriterier som organisasjonsforskere hadde anvendt til å evaluere organisatoriske resultater*» (Askeland 2016: 94).

Innholdsanalyse og kategorisering er den tredje og siste undergruppen av tilnærminger og den har i stor grad vært dominert av Henry Mintzberg (1973, 1994, 2009). «Mintzbergs forskning markerte en tidlig motstand mot de normative klassiske ledelsesteoriene» (Askeland 2016: 95). Han mener også at (...) *the integrated job of managing has been lost in the conventional ways of describing it (...) we have become so intent on breaking the job into pieces that we never came to grips with the whole thing. It is time, therefore, to consider the integrated job of managing*» (Mintzberg 1994: 11). Mintzberg søkte derfor å innhente empiriske data om lederes aktiviteter, før de ble kategorisert og beskrevet. Fokuset i hans bidrag er «*direct observations of real managers in real organizations, which provide insights into how managers actually behave*» (Luthans og Lockwood 1984: 256).

Mintzberg (1973) registrerte fem hovedaktiviteter gjennom sine observasjonsstudier av ledere; økter med kontorarbeid, telefonsamtaler, planlagte møter, ikke planlagte møter og besøksrunder i enheten. Med bakgrunn i analysen utviklet han en modell med ti ulike lederroller, fordelt på tre hovedgrupper; mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Senere har han selv videreutviklet og revidert denne modellen slik at den nå beskriver hvordan ledere opererer på tre ulike nivåer; informasjonsnivå, aktørnivå og handlingsnivå (Mintzberg 2009). Det kan også nevnes at empiriske studier innenfor denne tilnærmingen gjerne har fokusert på spørsmålet om effektiv ledelse og at for eksempel Luthans og hans kolleger i sin forskning har kombinert lederprofiler med måling av organisatorisk effektivitet (1988).

### 3.2 En funksjonell deduktiv tilnærming

I denne studien har jeg valgt en funksjonell deduktiv tilnærming. «*Den allmenne forskning omkring ledelse har tradisjonelt vært delt inn i enten et aktørorientert (individualistisk) eller et strukturelt perspektiv, der det enten fokuseres på lederen eller på organisasjonen*», skriver Askeland (2016: 31). I den ene tradisjonen fokuseres det på lederens innflytelse og vedkommendes rasjonelle valg på veien mot effektivitet. Her er lederen en avgjørende faktor for å forstå organisasjoners atferd og resultater

(Strand 2007). I den andre tradisjonen er det konteksten, organisasjonen og omgivelsene, som det fokuseres på. Lederen har ikke annet valg enn å tilpasse seg etablerte mønstre og rammebetingelser, som er utenfor vedkommende leders kontroll (Pfeiffer 1977). I denne studien søker jeg å koble sammen disse to tradisjonene ved å se på hva ledere gjør i praksis og hvorfor de gjør som de gjør, ut ifra betydning i og for organisasjonen gjennom sine lederroller. En funksjonell deduktiv tilnærming hjelper meg å gjøre dette og jeg får muligheten til å bygge på Angell (2014) og Askeland (2016) og deres videreutvikling av modellene til Adizes (1980), Quinn (1984) og Strand (1993).

Ichak Adizes definerer "management", eller ledelse, som en meningsfylt, systematisk, proaktiv og sosial prosess (1980: 13). Ledelse er *meningsfullt* på den måten at det er en målrettet aktivitet mot et resultat eller produkt. Ledelse er *systematisk* fordi det utøves på en ordentlig og omfattende måte. Ledelse er *proaktivt* fordi det baseres på en forventning om hva som skal skje og søker å påvirke omstendighetene i henhold til denne forventningen. Ledelse er en *sosial prosess* fordi det involverer integrasjon og vekselvirkning mellom ulike mennesker (ibid: 13-14). Med bakgrunn i dette trenger man komplementære team for å oppnå effektiv ledelse og disse lederteamene skal, ifølge Adizes, utøve fire roller; *produsentrollen*, *administratorrollen*, *entreprenørrollen* og *integratørrollen* (ibid:16). Alle fire rollene er nødvendige og må være til stede for å sikre god ledelse. Det er ikke mulig for én person å fylle alle rollene. Modellen til Adizes kalles PAEI-modellen.

Produsentrollen hos Adizes skal ivareta resultatoppnåelse og produksjon, ut ifra organisasjonens hensikt og målsettinger. En leder som skal ha denne rollen må ha kunnskap og handlekraft. Administratorrollen skal ivareta at arbeidet er systematisk. Lederen i denne rollen skal sørge for prosedyrer, kontrollmekanismer, god planlegging og god koordinasjon. Entreprenøren skal bidra med god dømmekraft og sterk vurderingsevne i utforming av målsettinger, strategier og policy. Lederen i denne rollen må være kreativ, villig til å ta risiko og ha evnen til å se muligheter. Integratøren skal samle gruppen eller gruppene om felles mål og strategier. Lederen som skal ha en slik rolle må kunne få en gruppe individer til å tenke som en gruppe.

Robert E. Quinns modell av konkurrerende verdier, bygger som tidligere nevnt på et rammeverk for organisasjonsanalyse fra Quinn og Rohrbaugh (1983). I deres analyse kom det frem tre dimensjoner som ble benyttet for å konstruere rammeverket; 1) organisasjonsfokus – et internt og aktørorientert fokus versus et eksternt og organisasjonsorientert fokus, 2) organisasjoners preferanse knyttet til struktur – en interesse for stabilitet og kontroll versus en interesse for fleksibilitet og endring, 3) ønsket utfall – en opptatthet av mål versus en opptatthet av midler (ibid: 367). «*While two of the dimensions, the internal-external and the stability-change, formed the basic division in a model with four quadrants, the last dimension (concern for ends and concern for means) was used to label the content of four models*» (Askeland 2015: 40).

Den første modellen, eller kvadranten, har fått navnet "*the Rational goal model*" og inneholder lederrollene produsent og dirigent (originalt *producer* og *director*). Den andre kvadranten heter "*the Open systems model*" og inneholder lederrollene innovatør og formidler (visjonær) (originalt *innovator* og *broker*). Den tredje kvadranten heter "*the Human relations model*" og inneholder lederrollene fasilitator og mentor (originalt *facilitator* og *mentor*). Og, den fjerde kvadranten heter "*the Internal process model*" og inneholder lederrollene koordinator (fasilitator) og overvåker/kontrollør (originalt *coordinator* og *monitor*).

Torodd Strand (1993) bygger på Adizes og Quinn når han har videreutviklet PAEI-modellen. Strand skiller mellom ledelse internt i organisasjonen og ledelse rettet mot omverdenen (ekstern). Videre er han opptatt av å skille mellom lederoppgaver som ivaretar stabilitet og lederoppgaver som ivaretar endring. Når han så kobler dette sammen med Adizes' fire lederroller, får han følgende modell med fire roller; *integrator*, *entreprenør*, *administrator*, og *produsent*. Integratorrollen er internledelse og skal ivareta endring. Den handler om integrasjon og utvikling av relasjoner. Entreprenørrollen er eksternledelse og skal ivareta endring. Den handler om utvikling og tilpasning til omgivelsene. Administratorrollen er internledelse og skal ivareta stabilitet. Den handler om å skape og vedlikeholde struktur. Produsentrollen er eksternledelse og skal ivareta stabilitet. Den handler om produksjon og måloppnåelse. (Strand 2007: 31).

Olav Helge Angell (2014) tar utgangspunkt i Strands versjon av PAEI-modellen i sin studie av diakoner som ledere. I likhet med andre studier av kirkelige lederroller (Askeland 1998, Hansson 2001, Gunnarson 2009), er det integratorrollen som diakonene identifiserer seg mest med. Det interessante i studien er imidlertid knyttet til produsentrollen og entreprenørrollen, ettersom Angell peker på at det kan være to konkrete utfordringer ved Strands lederrolletypologi. Den første handler om at diakonens oppgave er å "produsere" gode relasjoner, og at det dermed blir en utfordring å skille mellom rollene som integrator og produsent (Angell 2014: 15). Den andre utfordringen går på måten Strand (2007) omtaler entreprenørrollen på, gir den et instrumentelt preg, som Angell ikke finner igjen i sin studie av diakoner (Angell 2014: 18). Med bakgrunn i dette konkluderer Angell med at dimensjonen som omhandler stabilitet versus endring, kan erstattes med en dimensjon som fokuserer på relasjonsorientering versus oppgaveorientering, eller en dimensjon med ytterpunktene effektivitet versus legitimitet (ibid: 19). Mest interessant er den førstnevnte dimensjonen, som gjør at Angell får en ny typologi for organisatoriske funksjoner med tilhørende lederroller. Med dimensjonene intern versus eksternt og relasjonsorientering versus oppgaveorientering får Angell en kvadrant med to nye roller. Integratorrollen og administratorrollen anvendes som hos Strand, mens de to nye rollene, *brobygger* og *leverandør* beskrives på følgende vis:

*«Brobyggerrollen er eksternt orientert og i tillegg orientert mot bygging, vedlikehold og utvikling av relasjoner. Her nedtones det instrumentelle aspekt i lederes ansvar for å relatere seg til eksterne aktører, mens legitimitet blir sterkere vektlagt. Leverandørrollen kombinerer produsentfunksjonen og innovatørfunksjonen. Rollen er eksternt orientert, rettet mot måloppnåelse og videreutvikling av mål basert på en tilpasning til omgivelsene»*  
(Askeland 2016: 99).

Angell peker selv på en svakhet i denne modellen, nemlig at den ikke skiller mellom det statiske og dynamiske, slik mange andre typologier gjør (Adizes 1997; Quinn & Rohrbaugh 1983; Strand 2007). Askeland mener imidlertid at denne

svakheten trolig ikke er særlig betydningsfull, noe han begrunner med at det «*i det grunnleggende modellutviklingsarbeid for de tidligere typologier, pekes (...) nettopp på interessante paralleller mellom nettopp relasjonsorientering – oppgaveorientering og endringsorientering – stabilitetsorientering. En orientering mot oppgaver vil ofte henge sammen med en tendens til standardisering og stabilisering, mens en relasjonsorientering (dvs orientering mot individer) forutsetter fleksibilitet i relasjonen*» (2016: 100). Askeland henviser videre til Quinn og Rohrbaugh (1983) når han fastslår at det «*siste aspektet, knyttet til fleksibilitet, (...) i realiteten [danner] utgangspunktet for endringsorientering*» (Askeland 2016: 100).

### 3.3 Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller

Som jeg har vært inne på tidligere, så søker jeg i dette studiet å ta utgangspunkt i et integrerende perspektiv på ledelse i kontekst. Organisasjonen eller omgivelsene må forstås som rammebetingelser for lederes valg. «*Det vil si at organisasjonens grunnleggende praksis, verdier og formål, dens gjengse måte å løse oppgaver på og den kultur som angir hva som er passende er sentrale dimensjoner*» (Askeland 2016: 100). Organisasjonen legger føringer både på hvilke alternative valg ledere oppfatter at de har, så vel som på selve valgene. Likevel er leder og organisasjon gjensidig avhengige av hverandre. «*Organisasjonen som kontekst eksisterer ikke bare som en objektiv virkelighet utenfor lederen. Konteksten må også tilskrives et subjektivt element gjennom lederens tolkning av den*» (ibid: 100-101). Ledere fortolker på nytt, bygger videre, vektlegger ulikt, noe som gir muligheter for innovasjon og reell påvirkning på organisasjonen eller omgivelsene. Med bakgrunn i dette søker Askeland en analytisk teori-ramme som kan «*koble lederes hverdagspraksis (ledelse som praksis) med en mulighet for teoriutvikling som i sterkere grad inkorporerer organisatoriske forutsetninger og kontekstuelle faktorer*» (ibid: 101). For å lykkes med dette holder han fram tre av de tidligere nevnte dimensjonene:

- Forholdet mellom intern versus ekstern orientering. Denne dimensjonen går igjen både hos Quinn (1984), Strand (2007) og Mintzberg (2009), om enn med noe variasjon i innholdet.

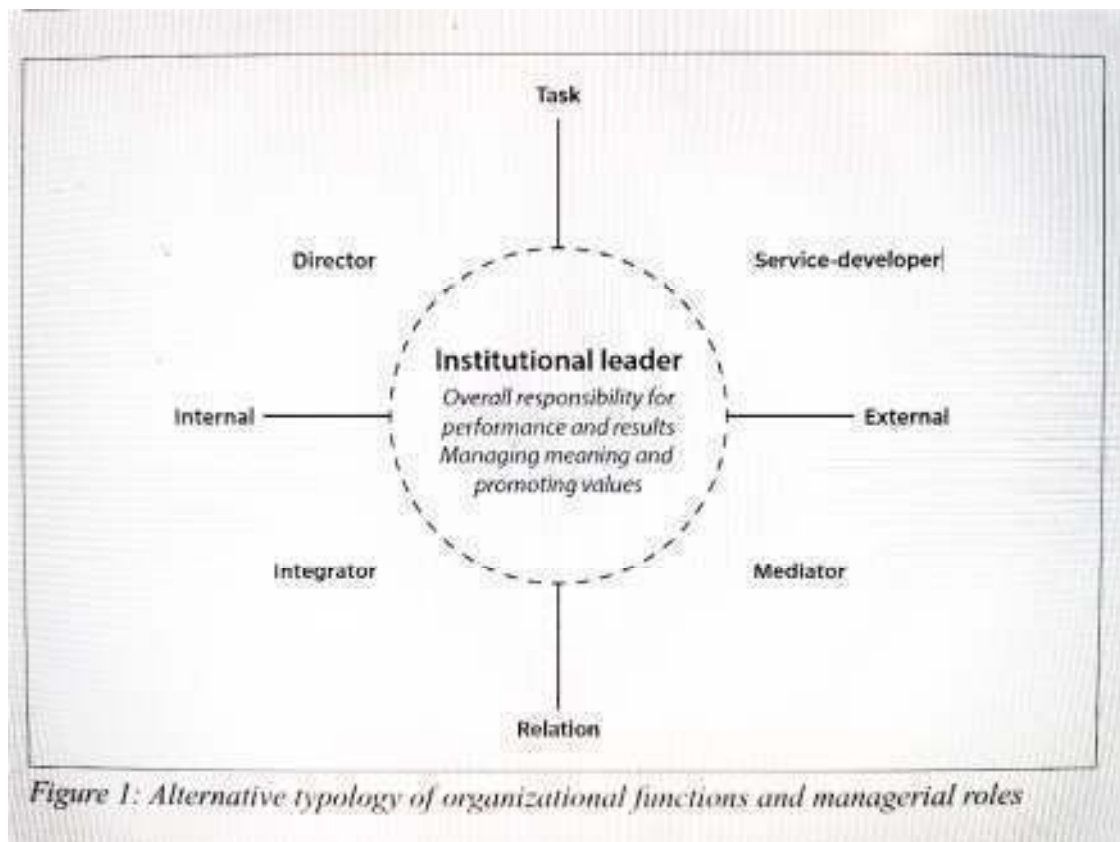


- Forholdet mellom stabilitet og endring. Denne dimensjonen finner vi både hos Quinn (1984) og Strand (2007), men også hos forskere som arbeider ut ifra en faktoranalyse-tilnærming (Askeland 2016: 101).
- Forholdet mellom oppgaveorientering og relasjonsorientering. Denne dimensjonen henter Askeland fra Angell (2014), men han peker også på at både Yukl, Gordon og Taber (2002) og Mintzberg (1994, 2009) bruker denne dimensjonen.

Askeland argumenterer altså for at de to sistnevnte dimensjonene ikke er særlig ulike i sitt teoretiske grunnlag. «*Med hensyn til dimensjonen knyttet til oppgave eller relasjonsorientering, vil det gjerne være slik at et fokus mot oppgaver kan medføre standardisering og dermed stabilitet. Tilsvarende vil fokus mot relasjoner forutsette en viss fleksibilitet og dermed en kime til dynamisk utvikling og endring*» (2016: 102). Det er dessuten, som Angell (2014) og Askeland påpeker et sterkt behov for en modell som vektlegger arbeid med legitimitet, innenfor de eksterne lederrollene. «*Achieving legitimacy requires the organization to appear and to be recognized as relevant and aligned with societal values and standards. Such a position necessitates a broader understanding of the external orientation of organizational leadership*. (Askeland 2015: 51). Disse momentene kommer naturlig nok til uttrykk i Askelands "typology of organizational functions and managerial roles", eller *typology av organisasjonsfunksjoner og lederroller*, gjengitt i figur 1. Askeland forklarer typologien på følgende måte:

- "The institutional leader" eller den *institusjonelle leder* representerer det overordnede ansvaret for organisasjonens eller enhetens ytelse og resultater. Den representerer også «*the notion of "institutional leadership" in which the management of purpose and meaning and the promotion of values (or faith-base) are central*» (2015: 52).
- "The Director" eller *dirigenten* har en bredere definisjon enn administratorrollen som Angell (2014) benytter. Dirigenten er intern og oppgaveorientert og «*combines both functions of initiating structure, developing procedures and*

*monitoring compliance, and also coordinating and planning work processes in order to achieve goals in an efficient manner» (Askeland 2015: 52).*



FIGUR 1: TYPOLOGI AV ORGANISASJONSFUNKSJONER OG LEDERROLLER (ASKELAND 2015:52).

- "The Service-developer" eller *tjenesteutvikleren* er en kombinasjon av ofte benyttede roller som produsent og innovatør, og en videreutvikling av Angells (2014) leverandørrolle. Rollen er eksternt- og oppgaveorientert og fokuserer på *«how tasks are accomplished by developing strategic services and goals based on monitoring and adjusting to the external environment»* (Askeland 2015: 52).
- "The Integrator" eller *integratoren* er internt- og relasjonsorientert, og fokuserer på funksjoner som er nødvendige for å binde organisasjonen eller enheten sammen til et fungerende hele. Eksempler på slike funksjoner kan være *«motivating employees, developing and empowering them as competent actors, consulting with them and guiding them into an integrated team»* (ibid).
- "The Mediator" eller *mellommannen* er rollen hvor legitimitet er forankret. Mellommannen er eksternt og relasjonelt orientert og bygger, opprettholder og

utvikler eksterne relasjoner. Denne rollen er en videreutvikling av Angells (2014) brobyggerrolle og «*the more instrumental, and efficiency oriented, aspect of the leader's responsibility is downplayed while provision of legitimacy is given priority*» (Askeland 2015: 52). Mellommannens funksjoner inkluderer også å forme allianser eksternt, samt å balansere og håndtere eksternt press.

Med denne redegjørelsen for Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederrollen, vender vi blikket mot det andre teoretiske rammeverket som er sentralt i denne oppgaven, tjenende lederskap.

### 3.4 Hva er tjenende lederskap?

Begrepet *tjenende leder*, opprinnelig "servant leadership", ble først satt på dagsorden av Robert Greenleaf på 1970-tallet. I et av de mest velkjente sitatene fra Greenleafs bok, skriver han følgende:

*«The Servant-Leader is servant first (...) It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead (...) The best test, and difficult to administer is this: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, and more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society? Will they benefit, or at least not further be harmed?» (Greenleaf 1977: 7).*

Dirk Van Dierendonck skriver videre at «*power becomes a possibility to serve others and as such may even be considered a prerequisite for servantleaders. Serving and leading become almost exchangeable. Being a servant allows a person to lead; being a leader implies a person serves*» (2011: 1231). I dette presiserer Van Dierendonck at en leders vilje og behov for å tjene, ikke på noen måte antyder en passivitet som betyr at makten i stedet ligger hos medarbeiderne, eller at lederen har dårlig selvbilde eller

selvtillit, snarere tvert imot. I stedet er det likheter her med Immanuel Kants syn på lederskap, «*which emphasizes that it is the responsibility of the leader to increase the autonomy and responsibility of followers, to encourage them to think for themselves*», skriver Van Dierendonck (ibid) og henviser til Bowie (2000). «*Servant leadership is demonstrated by empowering and developing people; by expressing humility, authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship; and by providing direction. A high-quality dyadic relationship, trust, and fairness are expected to be the most important mediating processes to encourage self-actualization, positive job attitudes, performance, and a stronger organizational focus on sustainability and corporate social responsibility*» (Van Dierendonck 2011: 1228). Men tjenende lederskap skiller seg ikke fra annet lederskap bare ved handlinger og oppførsel. «*In view of its focus on values, it is not only in the behavior that servant leadership can be distinguished from other leadership styles but also in the general attitude toward the people in an organization and in the motivation to be a leader*» (ibid: 1231).

En av de naturlige innvendingene mot tjenende lederskap, som jeg kommer tilbake til senere, er at dette idealet for ledelse i liten grad forholder seg til makt. Van Dierendonck vender imidlertid på dette når han skriver at «*(...) influence is generally considered the key element of leadership, servant leadership changes the focus of this influence by emphasizing the ideal of service in the leader–follower relationship. It may, therefore, be a leadership theory with great potential*» (ibid: 1229).

### 3.5 Kjennetegn på tjenende lederskap

Tjenende lederskap er et forholdsvis nytt forskningsområde innenfor ledelsesfaget (Van Dierendonck 2011: 1228). I 1995 skrev Larry Spears boken *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influences Today's Top Management Thinkers*. Her bygger han på Greenleaf (1991) og utleder 10 konkrete karakteristikk ved tjenende lederskap:

- 1) Lyttende. Ledere har tradisjonelt blitt verdsatt på bakgrunn av deres evner til å kommunisere og til å ta avgjørelser. Dette er også aktuelt for tjenende

ledere, men *«they need to be reinforced by a deep commitment to listening intently to others»* (Spears 2004: 2).

- 2) Empatisk. En tjenende leder søker å forstå og har stor empati i møte med andre, og har en grunnleggende holdning av at *«people need to be accepted and recognized for their special and unique spirits»* (ibid).
- 3) Gir legedom. En av de store styrkene til en tjenende leder, er potensialet til å gi legedom til seg selv og andre. Spears skriver at *«Many people have broken spirits and have suffered from a variety of emotional hurts. Although this is part of being human, servant-leaders recognize that they also have an opportunity to "help make whole" those with whom they come in contact»* (ibid: 3).
- 4) Høy bevissthet. Høy bevissthet og særlig selvbevissthet er sentralt for en tjenende leder. På denne måten kan man forstå krevende saker som involverer etikk og verdier, og er i stand til å se de fleste situasjoner fra en mer integrert og holistisk posisjon (ibid).
- 5) Overtalende. En annen karakteristikk ved tjenende ledere *«is a primary reliance on persuasion rather than positional authority in making decisions within an organization»* (ibid). En tjenende leder søker å overbevise heller enn å kreve lydighet.
- 6) Konseptualiserende. En tjenende leder søker å fremelske sin evne til å drømme store drømmer. Dette for å ha *«the ability to look at a problem (or an organization) from a conceptualizing perspective means that one must think beyond day-to-day realities»* (ibid).
- 7) Evne til framsyn. Evne til framsyn er en karakteristikk som gjør den tjenende lederen i stand til å forstå lærdommen fra fortiden, realitetene i nåtiden og de sannsynlige konsekvensene for framtiden som følger av en beslutning. Denne karakteristikken har sine dype røtter i det intuitive (ibid).
- 8) Husholder/forvalter. Husholder/forvalter er den åttende karakteristikken. *«(...) Stewardship, assumes first and foremost a commitment to serving the needs of others. It also emphasizes the use of openness and persuasion rather than control»* (ibid).

- 9) Forpliktelse til andres vekst. Tjenende ledere tror at mennesker har en ubestridt egenverdi utover deres bidrag som medarbeidere. «*As a result, the servant-leader is deeply committed to the growth of each and every individual within the institution*» (ibid: 4).
- 10) Samfunnsbyggende. Med dette menes ikke samfunnsbyggende i en helhetlig kontekst, men i den aktuelle enhetens kontekst. Det handler primært om å bygge samfunn, som i fellesskap, internt i den sammenhengen man leder. «*The servant-leader senses that much has been lost in recent human history as a result of the shift from local communities to large institutions as the primary shaper of human lives. This awareness causes the servant-leader to seek to identify some means for building community among those who work within a given institution. Servant-leadership suggests that true community can be created among those who work in businesses and other institutions*» (ibid).

I 2002 gjorde Robert F. Russell og A. Gregory Stone en gjennomgang av litteraturen knyttet til tjenende lederskap. I sammenheng med dette delte de inn egenskaper knyttet til tjenende lederskap i to brede hovedkategorier: "functional" og "accompany" attributter. "Functional" eller funksjonelle egenskaper inkluderer egenskaper som å være visjonær, ærlig, pålitelig, serviceorientert, forståelsesfull, samt å være et naturlig forbilde og kunne myndiggjøre andre. "Accompany" eller ledsagende egenskaper inkluderer egenskaper som å være en god samtalepartner, god til å lytte, troverdig, kompetent, oppmuntrende, pedagogisk og delegerende (Avolio, Walumbwa & Weber 2009: 436-437).

Van Dierendonck (2011) kritiserer med rette måten Russell og Stone differensierer mellom funksjonelle og ledsagende egenskaper på, og argumenterer med at det er uklart hvorfor og hvordan de ulike egenskapene i det hele tatt er kategorisert i sine respektive kategorier, da det åpenbart kan argumenteres for at disse flyter over i hverandre (ibid: 1232).

Kathleen Patterson (2003a) går bort fra å kategorisere egenskaper, kjennetegn eller karakteristikker på tjenende lederskap. I stedet mener hun at det er snakk om

dyder. Med hjelp av Whetstone (2001) definerer hun dyder på følgende vis: «*A virtue is qualitative characteristic that is part of one's character, something within a person that is internal, almost spiritual*» (Patterson 2003b: 2). Om dyder skal kobles til lederskap mener hun at tjenende lederskap er det foretrukne paradigmet fordi «(...) *servant leaders serve according to highly principled means*» (ibid).

I sum synes det klart at de teoretiske rammeverkene for tjenende lederskap har vært for dårlig fundert, noe som blant annet kommer til uttrykk i dette utsagnet fra Block (2005). «*You've held on to the spirit of servant-leadership, you've kept it vague and undefinable (...) People can come back every year to figure out what the hell it is*» (ibid: 55). Van Dierendonck erkjenner i hovedsak det samme og peker på at «(...) *most of what has been written about servant leadership (including both academic and nonacademic writings) has been prescriptive, mainly focusing on how it should ideally be; only a few have been descriptive—and inform us about what is happening in practice*» (2011: 1229).

Van Dierendonck søker i sin artikkel å gjøre noe med dette, selv om heller ikke han i denne omgang gjør egne empiriske studier. Han forsøker imidlertid å definere og konkretisere et teoretisk rammeverk for tjenende lederskap – et rammeverk som på en god måte kan operasjonaliseres og brukes i empiriske studier.

### 3.6 Seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap

Van Dierendonck presenterer seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap. Disse har han kommet fram til ved en systematisk gjennomgang av tidligere teoretiske og empiriske studier og han hevder at «*by differentiating between antecedents, behavior, mediating processes, and outcomes and by combining the conceptual models with the empirical evidence gained from the measures of servant leadership (...), one can distinguish six key characteristics of servantleader behavior that bring order to the conceptual plurality*» (2011: 1232). Van Dierendonck identifiserer følgende nøkkelegenskaper:

- 1) "Empowering and developing people" eller *myndiggjør og utvikler mennesker*.

Dette er et motivasjonskonsept som fokuserer på at hvert enkelt individ som

ledes har en iboende verdi og iboende egenskaper og at disse anerkjennes og utvikles. «*Empowerment aims at fostering a proactive, self-confident attitude among followers and gives them a sense of personal power*» (ibid: 1232-1233). Videre inkluderer denne myndiggjørende ledelsesutøvelsen aspekter som å oppmuntre til selvstendig beslutningstaking og informasjonsdeling, samt å coache for innovativ ytelse (Konczak, Stelly & Trust 2000). Denne nøkkelegenskapen kan settes i sammenheng med Spears (2004) karakteristikker ved tjenende lederskap, nummer ni – "forpliktelse til andres vekst" – men med en større vektlegging på myndiggjøring.

- 2) "Humility" eller *ydmykhet*. Dette referer til evnen til å sette den en selv har oppnådd i riktig og sunt perspektiv (Patterson 2003a). «*Servant-leaders dare to admit that they can benefit from the expertise of others. They actively seek the contributions of others. Humility shows in the extent to which a leader puts the interest of others first, facilitates their performance, and provides them with essential support*», skriver Van Dierendonck (2011: 1233), samtidig som han påpeker at ydmykhet også handler om modenhet – modenhet til å trekke seg inn i bakgrunnen når en oppgave er gjennomført på en vellykket måte. Denne nøkkelegenskapen har ingen direkte sammenheng med noen av Spears (2004) karakteristikker ved tjenende lederskap, men har i seg elementer av både nummer én "lyttende, og nummer fire "høy bevissthet", samtidig som den kanskje i større grad vektlegger viktigheten av å løfte fram andres kompetanse og ekspertise.
- 3) "Authenticity" eller *autentisitet*. «*Authenticity is about being true to oneself, accurately representing—privately and publicly—internal states, intentions, and commitments*» (Van Dierendonck 2011: 1233). En tjenende leders autentisitet manifesterer seg på ulikt vis, for eksempel gjennom å gjøre det en har lovet, være synlig og tilgjengelig, og å være ærlig og sårbar (Russell & Stone 2002; Luthans & Avolio 2003). Autentisitet er tett knyttet til integritet og fra et organisasjonsperspektiv kan autentisitet defineres som å oppføre seg på en slik måte at den profesjonelle rollen forblir sekundært til hvem individet, i dette tilfellet lederen, er som person (Halpin & Croft 1966). Denne



nøkkelegenskapen har heller ingen direkte sammenheng med noen av Spears (2004) karakteristikk ved tjenende lederskap, men har i seg elementer av både nummer to "empatisk" og nummer tre "gir legedom". Sammenhengen med "empatisk" og legende" ligger først og fremst i at autentisitet på samme måte har i seg en sterk vektlegging av et holistisk menneskesyn. Mennesket er noe mer enn en arbeidstaker, medarbeider eller leder, det er unikt og spesielt. Forskjellen her ligger i at mens Spears fokuserer på medarbeideren, fokuserer Van Dierendonck på lederen.

- 4) "Interpersonal acceptance" eller *mellommenneskelig aksept*. Dette handler blant annet om at det for tjenende ledere er det viktig å skape en tillitskultur, hvor mennesker føler seg akseptert og hvor de føler seg frie til å gjøre feil (Ferch 2005). Mellommenneskelig aksept er også evnen til å forstå og oppleve andres følelser – rett og slett å ta innover seg hvor folk kommer fra. Det er også evnen til å gi slipp på negative opplevelse og ikke bære nag (McCullough, Hoyt & Rachal 2000). Denne nøkkelegenskapen kan settes i direkte sammenheng med Spears (2004) karakteristikk ved tjenende lederskap nummer to – "empati". Men der "empati" i all hovedsak fokuserer på forståelse, aksept og anerkjennelse av følgernes «*special and unique spirits*» (Spears 2004: 2), fokuserer Van Dierendoncks "mellommenneskelig aksept" også på at en tjenende leder reagerer med varme og medfølelse, både når vedkommende blir kritisert, urettferdig behandlet eller møter annen uvilje eller uhøflighet. "Mellommenneskelig aksept" relaterer også i noen grad til Spears (ibid) karakteristikk ved tjenende lederskap, nummer fire – "høy bevissthet" – da denne også vektlegger viktigheten av selvbevissthet.
- 5) "Providing direction" eller *gir direksjon*. En tjenende leder gir direksjon eller veiledning slik at følgere vet hva som er forventet av dem. «*A servant-leader's take on providing direction is to make work dynamic and "tailor made" (based on follower abilities, needs, and input). In this sense, providing direction is about providing the right degree of accountability (...)*» (Van Dierendonck 2011: 1234). Å gi direksjon eller veiledning inkluderer også å skape nye måter eller nye tilnærminger til gamle problemer, med opphav i verdier og

overbevisninger (Russell & Stone 2002). Denne nøkkelegenskapen kan settes i sammenheng med Spears (2004) karakteristikk ved tjenende lederskap nummer fem "overtalende" og nummer ni "forpliktelse til andres vekst". Det er ikke snakk om en helhetlig overlapping, men heller at Van Dierendoncks "gir direksjon" i stor grad favner de to nevnte karakteristikkene til Spears. For den førstnevnte, "overtalende" er begrunnelsen for dette at Van Dierendoncks "veiledning" synes å være fundert ut fra den samme nærmest konsensusbaserte utøvelsen av lederskap. "Forpliktelse til andres vekst" favnes i "veiledning", ettersom det er snakk om den samme skreddersøm basert på følgerens evner og behov. Når det kommer til dette med å angripe gamle utfordringer med nye metoder, hvor verdier og overbevisninger ligger til grunn for de nye metodene, kan det også trekkes en parallell til Spears' karakteristikk nummer seks, "konseptualiserende".

- 6) "Stewardship" eller *er husholder/forvalter*. Å være husholder/forvalter handler om viljen til å ta ansvar for den større sammenhengen, for eksempel en organisasjon, og å gå for service i møtet med andre, i stedet for kontroll og egeninteresse (Block 1993; Spears 1995). Tjenende ledere skal ikke bare ivareta noe for noen, men også være rollemodeller for sine følgere. «*By setting the right example, leaders can stimulate others to act in the common interest*» (ibid). Denne nøkkelegenskapen relaterer også til begrep som sosialt ansvar, lojalitet og teamarbeid. Denne nøkkelegenskapen er en gjengivelse av Spears (2004), karakteristikk ved tjenende lederskap, nummer åtte. Den kan imidlertid også settes i sammenheng med Spears' karakteristikk ved tjenende lederskap nummer ti, "samfunnsbyggende".

Om vi oppsummerer den enkle analysen, ser vi at Van Dierendonck (2011) integrerer helt eller delvis nesten alle karakteristikkene for tjenende lederskap som Spears (2004) lister opp, på bakgrunn av Greenleafs arbeid. De åpenbare unntakene er karakteristikk nummer sju, "evne til framsyn", og nummer tre, "legende", som han helt, eller nesten helt, ser bort ifra. Ut forsvinner da Spears' vektlegging av intuisjon knyttet til "evne til

framsyn" og ansvar for følgernes personlige utfordringer, knyttet til "gir legedom". Med dette fremstår Van Dierendoncks (2011) nøkkelegenskaper i sin helhet som hakket mer avgrensede og objektive. Også karakteristikk nummer én, "lyttende", og nummer seks, "konseptualiserende" kan sies å bli tillagt mindre vekt hos Van Dierendonck, uten at dette ser ut til å være tilsiktet på samme måte som med de to førstnevnte karakteristikkene. Her handler det nok i hovedsak om en noe annen vektlegging, mer enn at disse to karakteristikkene er ønsket fjernet.

Alt i alt kan Van Dierendoncks nøkkelegenskaper sies å være en anelse mindre individfokusert og mer konkrete enn Spears (2004). Dette bidrar til at hans teoretiske rammeverk kan egne seg bedre som grunnlag for empiriske studier.

### 3.7 Hvordan relaterer tjenende lederskap til annen ledelsesteori?

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på hvordan tjenende lederskap relaterer til annen ledelsesteori. Innledningsvis skal vi se på forholdet til transformasjonsledelse, før jeg redegjør for hvordan tjenende lederskap relaterer til maktbegrepet. Den største delen av delkapittelet vier jeg imidlertid til en analyse av hvordan tjenende lederskap kan relatere til det andre teoretiske rammeverket for denne studien, Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller.

#### 3.7.1 Tjenende lederskap versus transformasjonsledelse

Tjenende lederskap knyttes gjerne tett til transformasjonsledelse. Russell og Stone peker på at fremtidige studier av tjenende lederskap bør undersøke hvordan en tjenende leders personlige verdier skiller seg fra andre lederskapsmodeller, og da særlig "transformational leadership" eller *transformasjonsledelse* (2002).

Transformasjonsledelse er en tilnærming til ledelse som er enkel å forstå og anvendelig i de fleste situasjoner. Grunnpremisset er at lederen inspirerer og støtter følgere til å oppnå mer enn det som opprinnelig var forventet. Dette gjør lederen ved hjelp av å skape stort engasjement for, og forpliktelse til organisasjonens målsettinger (Bass & Avolio 1994; Yukl 2006). Det kan åpenbart argumenteres for at tjenende lederskap og transformasjonsledelse i utøvelsen av lederskap vil være det samme.

Motivasjonen som ligger til grunn for lederens handlinger er imidlertid forskjellig. I transformasjonsledelse gjør lederer det positive han eller hun gjør for følgerne for å få mer ut av dem i arbeidet med å nå organisasjonens målsettinger, mens en tjenende leder gjør det positive han eller hun gjør for følgerne for følgernes beste alene (Yukl 2006; Patterson 2003a).

### 3.7.2 Tjenende lederskap og makt

Den mest nærliggende kritikken mot tjenende lederskap som teoretisk rammeverk, er fraværet av et maktperspektiv. Askeland og Kleiven (2016) fastslår i sin artikkel om lederskap knyttet til diakoni at *«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»* (ibid: 81). Makt vil i de fleste tilfeller være legitim fordi den er gitt ut fra kontekst av andre, og på den måten er den vanligvis et produkt av en legitim maktposisjon (ibid: 82). I den grad teorien om tjenende lederskap adresserer makt, så er det ikke i sammenheng med en aktuell leders eget lederskap, men i denne lederens myndiggjøring av sine følgere, som beskrevet i Van Dierendoncks første nøkkelegenskap for tjenende lederskap. Det er altså ikke snakk om den aktuelle lederens makt, men at denne lederen gir makt til andre. Det som ikke går fram er at dette imidlertid også er utøvelse av makt, ifølge Askeland og Kleiven. *«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) (...). Forutsetningen for å utøve en bemyndigende maktutøvelse er imidlertid ofte basert på en legitimert overmaktposisjon»* (ibid: 83).

### 3.7.3 Askeland versus Van Dierendonck

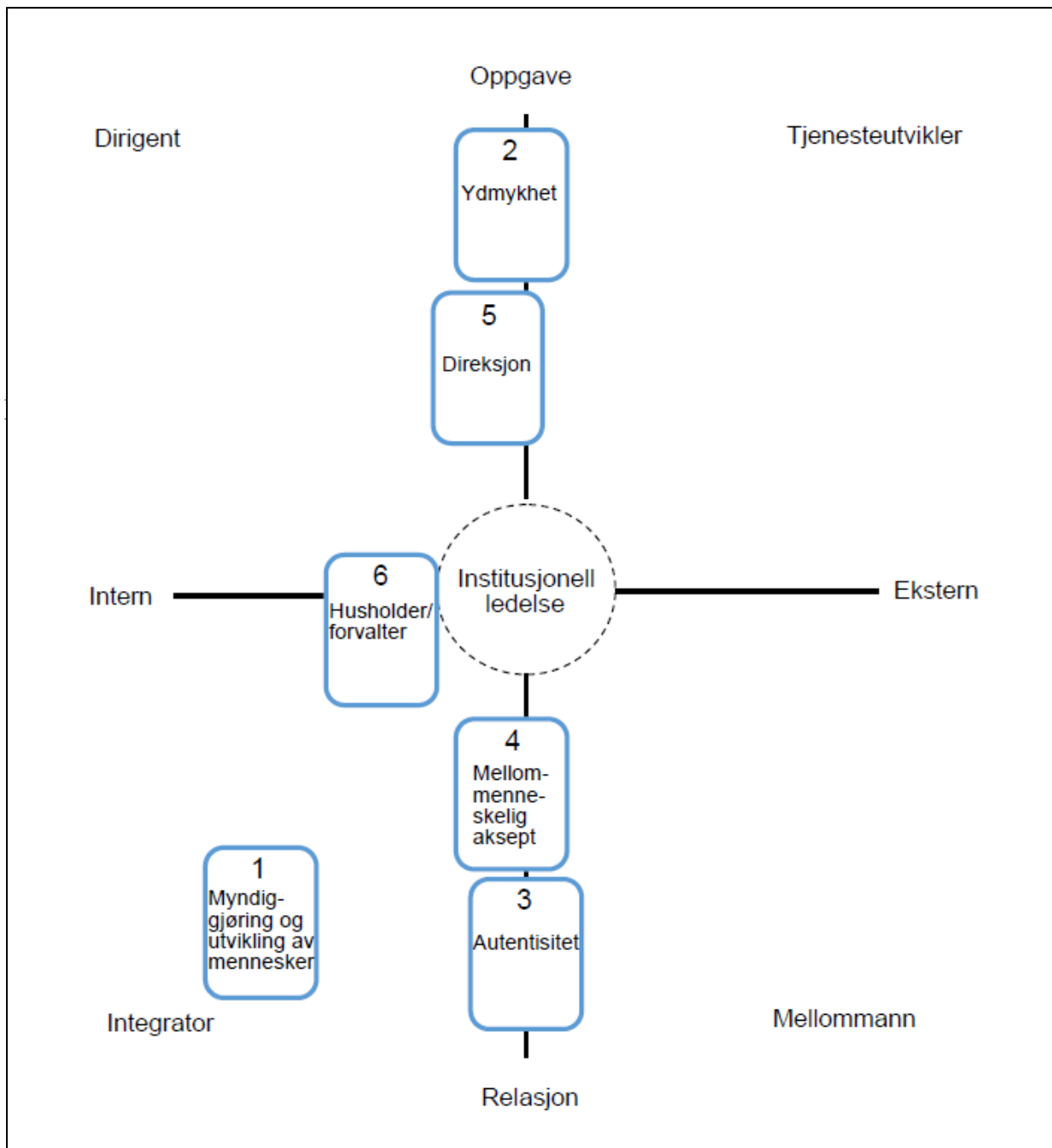
Askelands typologi og Van Dierendoncks nøkkelegenskaper representerer to svært ulike tilnærminger til studiet av lederskap. Det de har til felles er at de eksplisitt eller implisitt særlig vektlegger ledelse i trosbaserte organisasjoner. Der stopper imidlertid likhetene. Ikke bare skiller tilnærmingene seg fra hverandre i at Askelands typologi er

resultatet av en funksjonell deduktiv empirisk tilnærming, mens Van Dierendoncks nøkkelegenskaper er en normativ teoretisk konstruksjon som baserer seg på idealer. Det er også et viktig skille i at mens Askelands typologi baserer seg på en av ledelsesteoriens mest diskuterte rammeverk, baserer Van Dierendoncks nøkkelegenskaper seg på en ung diskusjon. Tross forsøket på å lage et teoretisk rammeverk som kan testes empirisk, er en ledermodell knyttet til tjenende lederskap i beste fall i startfasen. Dette gjør den imidlertid ikke mindre interessant, snarere tvert om. Men hvordan relaterer Van Dierendoncks nøkkelegenskaper til Askelands typologi?

I utgangspunktet er det relativt krevende å svare på dette spørsmålet. Dette fordi Van Dierendoncks nøkkelegenskaper, til tross for forsøket på å lage et empirisk rammeverk, fremdeles er knyttet til tjenende ledelse – som ifølge Yukl (2006) og Patterson (2003a) skiller seg fra andre ledermodeller på bakgrunn av lederens motivasjon, og ikke nødvendigvis på bakgrunn av lederens handlinger. Dermed kan ett svar være at Van Dierendoncks seks nøkkelegenskaper går på tvers av Askelands typologier, fordi nøkkelegenskapene egentlig er holdninger som en leder tar med seg inn i alle Askelands lederroller. Dette poenget baserer seg igjen på den grunnleggende utfordringen som ligger i å etablere et teoretisk rammeverk for empiriske studier som tar utgangspunkt i tjenende lederskap.

Om jeg likevel skal forsøke å gjøre en sammenstilling av Askeland og Van Dierendonck, må jeg gjøre et valg for å overkomme denne utfordringen: Jeg må ta Van Dierendonck på alvor når han ikke går videre på Pattersons (2003a) beskrivelse av dyder, men heller søker å etablere et teoretisk rammeverk for empiriske studier av tjenende lederskap. Som en konsekvens av dette behandler jeg hver enkelt av Van Dierendoncks seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap som seks typer lederroller og sammenligner dem med Askelands typologi ved å vurdere dem innenfor de to samme dimensjonene som Askeland benytter seg av; intern versus ekstern og oppgave versus relasjon. Dette krever imidlertid også en tilpasning av Askelands typologimodell, i det den egentlig ikke lenger er en modell med kun rene typologier, men i stedet blir en tentativ modell med to akser (de to aktuelle dimensjonene) med relative verdier. Modellen blir da slik den er gjengitt i figur 2.

Van Dierendoncks første nøkkelegenskap for tjenende lederskap, myndiggjør og utvikler mennesker, innebærer at leder har fokus på relasjon, myndiggjøring og utvikling. Alle disse begrepene går igjen i Askelands integrator, men integratoren er bredere definert da den også er gruppeorientert, og inneholder blant annet det å skape team og binde gruppen eller organisasjonen sammen på den måten.



FIGUR 2: ASKELANDS TYPOLOGI AV ORGANISASJONSFUNKSJONER OG LEDERROLLER MED VAN DIERENDONCKS EGENSKAPER FOR TJENENDE LEDERSKAP

Den andre nøkkelegenskapen for tjenende lederskap, ydmykhet, er oppgavefokusert, i det Van Dierendonck legger vekt på at leder etterspør andres ekspertise og bidrag, fasiliterer for andres gjennomføring av oppgaver og gir støtte. Det er imidlertid vanskeligere å plassere den inn på intern versus ekstern-aksen, selv om den i sitt eksplisitte uttrykk trekker mer mot Askelands dirigent, enn mot tjenesteutvikler.

Autentisitet er Van Dierendoncks tredje nøkkelegenskap og den kommer til uttrykk gjennom at lederen holder ord, er synlig og tilgjengelig, er ærlig og sårbar og gjennom alt dette, har integritet. Autentisitet handler om relasjon, men er ikke like lett å plassere på den andre aksen, intern versus ekstern. Ingen av disse beskrivende ordene går igjen i Askelands integrator eller mellommann, men tematisk kan det muligens være enkelte berøringspunkter til begge.

Den fjerde nøkkelegenskapen knyttet til tjenende lederskap, mellommenneskelig aksept, beskriver lederen som empatisk, opptatt av å bygge tillitskultur – at følgere er frie til å gjøre feil, og uten hevngjerrighet. I forhold til Askelands modell plasserer denne seg omtrent som den tredje nøkkelegenskapen, autentisitet. Mellommenneskelig aksept, er imidlertid en av få nøkkelegenskaper som er mer gruppeorientert enn individorientert, og drar på grunn av frihet til å gjøre feil, kanskje hakket mer i retning av intern enn ekstern, selv om tillitskultur er noe leder vil ønske å bygge både internt og i organisasjonens relasjon med omverdenen.

Van Dierendoncks femte nøkkelegenskap, gir direksjon, vektlegger at lederen gir skreddersydd gir direksjon eller veiledning ut ifra følgers egenskaper, behov og input. Gir direksjon innebærer også at leder søker nye løsninger på gamle utfordringer. Denne nøkkelegenskapen er oppgaveorientert, og begrepet gir direksjon ligger naturlignok tett på Askelands dirigent. Dirigentrollen til Askeland er imidlertid langt bredere definert, mens gir direksjon også har likheter med tjenesteutviklerrollen, selv om Van Dierendonck benytter litt andre ord. Nye løsninger på gamle problemer, samt veiledning (om man bruker det ordet i stedet for gir direksjon) basert på input og behov, har gjenklang i tjenesteutviklerrollen.

Den sjette og siste nøkkelegenskapen for tjenende lederskap, er husholder/forvalter, vektlegger leders overordnede ansvar for organisasjonen og det å få følgere til å forfølge felles interesser. I relasjon med Askelands typologi, er dette intern

ledelse, som ligger forholdsvis tett på sentrum i Askelands modell, institusjonell ledelse. Nøkkelegenskapen forvalter har videre et fokus på service foran kontroll, noe som kan vurderes som et uttrykk for at den ligger hakket nærmere relasjon enn oppgaveorientering.

Gjennomgangen viser hvordan Van Dierendoncks nøkkelegenskaper for tjenende ledelse, kan relatere til Askelands typologi for organisasjonsfunksjoner og lederroller. Oppsummerende så vil jeg peke på at det finnes interessante poenger i en slik sammenligning, primært for å kaste nytt lys på nøkkelegenskapene for tjenende lederskap. Det blir for eksempel tydelig, særlig når vi ser det i figur 2, at dimensjonen relasjon versus oppgave fungerer langt bedre i analysen av Van Dierendoncks nøkkelegenskaper, enn det dimensjonen intern versus ekstern gjør. Det interessante i dette er at det synliggjør at Van Dierendoncks nøkkelegenskaper ikke bare er relasjonsorienterte, men også oppgaveorienterte. Det synliggjør også at nøkkelegenskapene ikke i særlig grad skiller mellom intern ledelse og ekstern ledelse.

### 3.8 Oppsummering teoretisk rammeverk

Jeg har på et overordnet nivå gjort rede for ulike empiriske tilnærminger som fokuserer på lederpraksis og lederes atferd. Særlig har jeg gjort et forsøk på å gjøre en kort gjennomgang av ulike bidragsytere innenfor funksjonell deduktiv tilnærming, og hvilke dimensjoner og lederroller disse ulike bidragsyterne holder fram. Jeg har forsøkt å belyse noen styrker og svakheter ved de ulike resonnementene, men når det kommer til hvilke dimensjoner og derav lederroller mitt teoretiske rammeverk skal bestå av, velger jeg *«å bygge på en vurdering av hvilke dimensjoner som syntes relevante for denne konkrete avhandlingen og den sektor organisasjonene opererte i»* (Askeland 2016: 164). Med bakgrunn i dette vil ta utgangspunkt i Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller (2015: 52).

Askeland baserer sitt arbeid på empiriske data fra trosbaserte velferdsorganisasjoner. Det er riktignok noe annet enn misjonsorganisasjoner, som de empiriske dataene hentes fra i denne studien, men likevel går det an å argumentere for at disse organisasjonstypene har likheter når det kommer til at de har et verdibevisst



fokus på formål, samt at de non profit-organisasjoner. I den modellutvikling som Askeland og andre begir seg ut på, vil det dessuten alltid være en mulighet for videreutvikling gjennom å la eksisterende modeller prøves ut som rammeverk for studier av andre typer organisasjoner. Askeland fremhever selv for eksempel «*en interesse for å studere på hvilken måte det å bringe selve arbeidets art, eller organisasjonens kjernevirksomhet, inn i tolkningen av ledelse vil gi mening også i andre typer organisasjoner*» (2016: 166).

En annen strategi kunne vært å lage et rammeverk bestående av flere av de tidligere nevnte dimensjonene, noe som kunne gitt informasjon om hvilke av dimensjonene som på best måte belyser toppledelse i disse tre misjonsorganisasjonene i Norge. Men tatt i betraktning oppgavens problemstilling, hvordan toppledere i misjonsorganisasjoner utøver lederskap i møte med sine nærmeste medarbeidere, er det hensiktsmessig å velge et rammeverk som er benyttet i lignende kontekster tidligere og som sannsynligvis er mest relevante for å belyse den aktuelle problemstillingen.

Askeland (2016) antyder imidlertid hvordan flere dimensjoner kan belyses samtidig, ved å legge ytterligere to dimensjonsakser på sin egen typologi. En supplerende begrunnelse for å velge Askelands rammeverk (2015), med to dimensjoner, er således at jeg i denne oppgaven, som det går fram av underproblemstillingene, ikke bare ønsker å belyse topplerollen i de aktuelle misjonsorganisasjonene fra et ledelsesteoretisk utenfra-perspektiv, men også fra et innenfra-perspektiv. Å velge ett konkret rammeverk, begrenset til to tilhørende dimensjoner, bidrar rett og slett til bedre systematikk og oversikt når ulike kjennetegn for tjenende lederskap skal drøftes opp mot et teoretisk rammeverk for empirisk ledelsesforskning, og ikke minst i analysen av det empiriske materialet i denne studien.

Når det gjelder teorier knyttet til tjenende lederskap, så har jeg på et overordnet nivå redegjort for hvordan denne tradisjonen har vokst fram, og på hvilken måte Van Dierendonck (2011) har utledet sine seks egenskaper for tjenende lederskap, blant annet med bakgrunn i Greenleafs 10 kjennetegn for tjenende lederskap (Spears 1995). Kjennetegn på eller redegjørelser for tjenende lederskap har, som jeg har vært inne på, av noen blitt definert som dyder (Patterson 2003a), mens Van Dierendonck søker å

utvikle et rammeverk for empirisk testing, noe han mener at hans seks nøkkelegenskaper kan være grunnlaget for. «*However, caution is warranted here, since models and measures may sometimes use different vocabulary for similar concepts, and vice versa. Nevertheless, with these limitations in mind and realizing that probably full justice is not done to all, these six key characteristics give a good overview of servant leadership behavior as experienced by followers* (Dierendonck 2011: 1232).

Jeg vil i analysen av datamaterialet som er samlet inn i forbindelse med denne masteroppgaven, benytte meg av Askelands typologi for lederroller og Van Dierendoncks seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap. Jeg vil i neste kapittel komme tilbake til hvordan jeg vil operasjonalisere disse to teoretiske rammeverkene.

## Kapittel 4 – Forskningsdesign

*«For a highly and elaborated process of "making notes", peculiar to this particular science, besides its obvious utility in recording observations which could otherwise be forgotten, is, in sociology, actually an instrument of discovery. This process serves similar purpose in the study of social institutions, to the blow-pipe and the test-tube in chemistry, or the prism and the electroscope in physics» (Webb & Webb 1932: 83).*

I dette kapittelet vil jeg diskutere de metodologiske refleksjoner som ligger til grunn for utformingen av forskningsdesignet i denne studien. Forskningsdesign handler om hvordan man med utgangspunkt i problemstilling og teori, utformer datainnsamling og dataanalyse på et vis som belyser problemstillingen på en reliabel og valid måte (Kalleberg 1996; Yin 1994). Validitet kan defineres som graden av overenstemmelse mellom teoretisk definisjon og operasjonell definisjon, mens reliabilitet kan defineres som hvorvidt instrumentene som skal måle variablene er av god kvalitet (Hellevik 1991: 159). Oppsummerende så er det altså studiens formål og problemstilling som er utgangspunktet for valg av metode(r), datainnsamling og analytisk strategi, mens grad av validitet og reliabilitet vurderer kvaliteten på sammenhengen mellom formål og forskningsdesign.

Temaet for denne studien er lederroller og tjenende lederskap knyttet til toppledelse i norske misjonsorganisasjoner. Hovedproblemstillingen handler mer spesifikt om hvordan topplerer i misjonsorganisasjoner utøver lederskap i møte med sine nærmeste medarbeidere. På samme måte som studiens problemstillinger har lagt føringer for teoretiske valg, har den også lagt føringer for forskningsdesign, utvalg og metode for datainnsamling. Problemstillingene vil bli belyst gjennom tre små casestudier. De tre casene er tre ulike topplerer i misjonsorganisasjoner i Norge. Hver av disse tre deltakerne har blitt observert gjennom én arbeidsdag, samt at de har blitt intervjuet. Med bakgrunn i problemstillingen har det blitt valgt ut en arbeidsdag hvor

deltakeren møter noen av sine nærmeste medarbeidere. For å redusere muligheten for at den utvalgte arbeidsdagen skal være en veldig a-typisk arbeidsdag, har det blitt avtalt å følge deltakeren i en arbeidsdag innenfor én uke etter at vedkommende fikk spørsmålet om å delta.

Robert K. Yin (1994) presenterer casestudien på denne måten i innledningen av sin bok *Case Study Research: Design and Methods*: «*In general, case studies are the preferred strategy when "how" and "why" questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context. Such "explanatory" case studies also can be complemented by two other types – "exploratory" and "descriptive" case studies*» (Yin 1994: 1).

Casestudien er bare en av mange metodologiske tilnærminger som kan brukes i studiet av et fenomen. Casestudien skiller seg ifølge Yin (1994) fra andre metodologiske tilnærminger på tre måter. For det første, hvilken type forskningsspørsmål som blir stilt. For det andre, hvilken grad av kontroll forskeren har over aktuelle hendelser, og for det tredje, graden av fokus på nåtidshendelser i forhold til historiske hendelser. I denne studien har det vært hensiktsmessig å holde seg til denne strategien, blant annet fordi den egner seg når grensene mellom fenomen og kontekst er svak.

#### 4.1 Metodologisk tilnærming

Det er viktig å basere valget av kvalitativ eller kvantitativ metode på de kontekstuelle forholdene for undersøkelsen og på hvilken type informasjon man er ute etter. I denne studien har jeg vært ute etter informasjon om en begrenset gruppe ledere, nemlig toppledere i misjonsorganisasjoner, noe som taler for kvalitativ metode. Jeg har dessuten hatt et ønske om å gå mer i dybden enn i bredden, noe som også begrunner et kvalitativt metodevalg (Hellevik 1991: 82). I et metaperspektiv kan vi si at det har vært et anliggende i denne studien å bidra til videreutviklingen av lederobservasjoner,

slik at den daglige og dynamisk praksis som ledelse representerer på en stadig bedre måte kan analyseres (McDonald et al. 2014; Czarniawska 2014; Askeland et al. 2015).

Jeg har dessuten benyttet meg av metodetriangulering. Det betyr at man benytter seg av flere datakilder (Yin 1994). Jeg har valgt å benytte meg av flere datakilder for å sikre meg et bedre og mer valid datagrunnlag, samt for å sikre reliabiliteten til datamaterialet. Et eksempel på dette er at jeg søker både å få fortalt hva lederne mener at de gjør, samt at jeg observerer hva de faktisk gjør. Begge datainnsamlingsmetodene innebærer dessuten at studien baseres på førstehåndsinformasjon, noe som styrker reliabiliteten. Jeg har benyttet meg av følgende datainnsamlingsmetoder:

- **Observasjon:** Observasjonsmetoden som er benyttet i denne studien kategoriseres som feltundersøkelser og som ikke-deltakende observasjon (Hellevik 1991: 114). Ikke-deltakende observasjon kan foretas både når observasjonsobjektene ikke vet om observasjonen og når de vet om den. I dette tilfellet har de av opplagte grunner visst om min tilstedeværelse. Ifølge Jacobsen (2000), egner observasjon som metode seg godt når man skal studere følgende forhold. For det første når man som forsker skal registrere hva mennesker faktisk gjør, og ikke hva de sier at de gjør. For det andre når man som forsker skal registrere atferd i kontekst (ibid: 146-147). Begge disse faktorene er svært relevante i denne studien og metoden egner seg derfor godt. Mintzberg (2009) har argumentert for at det finnes tilstrekkelig med studier som har gitt kjennskap til hovedtrekk av arbeidsoppgaver og mønstre i lederes arbeidshverdag, mens det savnes dyptgående studier hvor enkeltledere følges i kortere tid, for å utvikle ytterligere kontekstuell innsikt i ledelsespraksis.
- **Semi-strukturerte intervjuer:** Ved å bruke semi-strukturelle intervjuer baseres studien på data med god validitet. Med semi-strukturelle intervjuer ville jeg få data med en viss grad av systematikk, uten å miste kompleksiteten i svarene. Dette ga mening i denne studien fordi jeg ønsket å vurdere vanskelig tilgjengelig informasjon opp mot variabler knyttet til lederrolleteori og knyttet

til tjenende lederskap. Intervjuene ble gjennomført med samme spørsmålssett i alle tre casene.

Disse to metodene i kombinasjon, gir et godt innblikk i toppledernes samhandling med sine nærmeste medarbeidere. En svakhet kan imidlertid være at kontorarbeidet, det vil i hovedsak si lesing og skriving av epost, lesing og skriving av dokumenter og annet arbeid utført på datamaskin, ikke i tilstrekkelig grad fanges opp av disse to metodene. I problemstillingen er jeg imidlertid opptatt av hvilke roller toppledere inntar i møte med sine nærmeste medarbeidere, noe som gjør det naturlig å vektlegge de fysiske møtene. Dokumentanalyse er av hensyn til dette, samt kapasitetshensyn, dermed valgt bort.

## 4.2 Utvalg

De tre casene som er valgt i denne studien er valgt ut på følgende vis. For det første har det ligget til grunn at alle tre casene må være toppledere i organisasjoner som definerer seg selv som misjonsorganisasjoner. For det andre, i og med at denne studien fokuserer på toppleder, vært viktig at casene er toppledere som leder misjonsorganisasjoner av en viss størrelse. Med dette menes minimum 4.000 medlemmer<sup>2</sup>. Med utgangspunkt i disse to første kriteriene, kan det innvendes at utvalget blir nokså lite, og det således vil være vanskelig å tilfredsstille hensyn til representativitet, slik at det til en viss grad er mulig å generalisere (Martinko & Gardner 1985). For det tredje har det imidlertid vært ønskelig å se på toppledere som leder litt ulike misjonsorganisasjoner, med tanke på organisasjonenes alder og opprinnelse. Dette for å unngå å gjøre utvalget enda mindre og ende med en studie av enten de gamle, tradisjonelle misjonsorganisasjonene, eller de unge, gjerne importerte misjonsorganisasjonene.

---

<sup>2</sup> Alle organisasjonene har ikke nødvendigvis en medlemskapsmodell. I disse tilfellene er det gjort en vurdering av om den totale aktiviteten tilsvarer en organisasjon med minimum 4.000 medlemmer.

Ifølge Svein S. Andersen (1997) er det svært viktig at en case er typisk for det teoretiske fenomenet som skal undersøkes. De tre casene som er valgt ut i denne studien må kunne sies å egen seg godt i så henseende.

I tråd med avsnittene ovenfor, er det et viktig kjennetegn ved observasjonsstudier, at de ikke baseres på et tilfeldig utvalg (Martinko & Gardner 1985). Askeland (2016) knytter dette til at det ofte er vanskelig å få tilgang til feltet forskeren skal studere. I tråd med dette er det naturlig å anta at forskere ofte henvender seg til organisasjoner de finner interessante og som de har en relasjon med fra før av. Det er således relevant, både i forhold til validitet og reliabilitet, å redegjøre for egen posisjon i forhold til de casene som inngår i studien.

Kontakt med topplederne skjedde gjennom direkte henvendelse til dem personlig, med forespørsel om hvorvidt de kunne tenke seg å delta i studien. Avtalen ble gjort kort tid før feltarbeidet ble gjennomført. Ettersom dette er en studie av toppledere og jeg ønsket å stille relativt utleverende spørsmål, valgte jeg å informere deltakerne om at organisasjonenes navn ville bli konfidensielt. Dette henger naturligvis sammen med at dette er en studie av toppledere, og at å gi organisasjonenes navn til kjenne, i praksis ville gi hver enkelt person til kjenne. Alle tre casene ble gjennomført i henhold til plan.

Jeg har hatt en relasjon, om enn svært beskjeden i omfang, med alle de tre deltakerne i studien. I løpet av 2019 fungerte jeg i en lengre periode som toppleder i en annen norsk misjonsorganisasjon. I den forbindelse møtte jeg alle tre deltakerne to-tre ganger, i ulike settinger som alle var av relativt begrenset tidsomfang. En av deltakerne har også tidligere sittet i styret i en virksomhet som jeg på samme tid hadde en nestlederstilling i.

At jeg kjenner til og til en viss grad er fortrolig med deltakerne, kan muligens tenkes å ha vært en forutsetning for å få tilgang til datamaterialet som jeg har fått. Dette er positivt i det henseende at jeg faktisk har fått et relevant datamateriale knyttet til toppledelse i norske misjonsorganisasjoner. Det er også slik at forutgående kjennskap kan være en styrke i forhold til tolkningen av observasjonsdataene (Labaree 2002). Samtidig er det klart at det også reiser noen dilemmaer. Kanskje viktigst er dilemmaet knyttet til forutinntatthet, et dilemma som har potensiale til å svekke

reliabiliteten til studien. For å dempe denne svakheten har jeg redegjort inngående for hvordan dataene er analysert og gitt konkrete eksempler, slik at leseren kan se hvilke aktiviteter og svar som analyse og konklusjoner bygger på. Når det gjelder observasjonsstudier, så er de på svært deskriptivt vis, fokusert på den som observeres, noe som gir lite rom for forskerens vurderinger. McDonald og kolleger (2014) har pekt på at feltnotater fra denne typen observasjon, såkalt "shadowing", bærer mindre preg av forskerens egne vurderinger, enn feltnotater fra deltakende observasjon. I mine feltnotater kommer forskervurderingene mer inn i randnotatene, men også disse må kan det argumenteres for at i stor grad er relatert til de faktiske observasjonene, ettersom det i forskerens operative observasjonsarbeid, i praksis vil være minimalt med tid til egenrefleksjon over det som observeres (ibid). I tillegg peker Quinlan (2008) på at en forsker og observatør i kraft av sin rolle vil kunne etablere en sunn distanse til deltakerne. Dette skjer gjennom at observatøren presenteres som nettopp observatør, følger sitt objekt som en skygge og tar notater. Det skjer også ved at forsker gjerne har en annen utdanning og yrkespraksis enn deltakerne, og for eksempel ikke kjenner etablert terminologi på samme måte som deltakerne. Mangel på kunnskap kan på denne måten være et godt utgangspunkt for forskningsmessig nysgjerrighet (ibid: 1489f). I mitt tilfelle kan det diskuteres hvorvidt og i hvert fall i hvilken grad min utdanning og yrkespraksis, skiller seg fra deltakerne, men ulik organisasjonskultur i de ulike organisasjonene, bidrar i noen grad til at Quinlans poeng knyttet til mangel på kunnskap også kan gjelde meg. I så fall står dette imidlertid som en motsats til det poenget jeg ved hjelp av Labaree (2002) gjorde tidligere, om at forutgående kjennskap kan være en styrke i forhold til tolkningen av observasjonsdataene.

Denne studien tar et deskriptivt og eksplorerende sikte og min vurdering er at fordelene ved å ha noe kjennskap til deltakerne og organisasjonene som inngår i studien, overgår ulempene. Særlig knytter jeg dette an til styrken i tolkningen av observasjonsdataene – at jeg har mange av de rette forutsetningene til å tolke dataene på en valid og reliabel måte.



### 4.3 Operasjonalisering av de teoretiske rammeverkene

I denne delen vil jeg redegjøre for hvordan jeg har operasjonalisert de teoretiske modellene som jeg redegjorde for i kapittel 3. Operasjonaliseringen gjøres for å på best mulig måte kunne teste teoriene empirisk.

I analysearbeidet er det hensiktsmessig å benytte seg av indikatorer for de teoretiske begrepene som jeg har redegjort for i teorikapittelet. Denne operasjonaliseringen av Van Dierendoncks seks egenskaper for tjenende lederskap og de fire lederrollene i Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller, gjør jeg med bakgrunn i de respektive bidragsytternes egne beskrivelser av begrepene.

#### 4.3.1 Operasjonalisering av typologien av lederroller

Med bakgrunn i den teoretiske gjennomgangen i kapittel 3 og hvordan de ulike lederrollene der er beskrevet, får jeg følgende sett med indikatorer for de ulike lederrollene i Askelands typologi.

Lederrolle	Beskrivelse hentet fra kapittel 3.3	Indikatorer	Kommentarer
<b>Dirigent</b>	Intern og oppgaveorientert og « <i>combines both functions of initiating structure, developing procedures and monitoring compliance, and also coordinating and planning work processes in order to achieve goals in an efficient manner</i> » (Askeland 2015: 52).	1) Skaper struktur 2) Utvikler prosedyrer 3) Overvåker gjennomføring 4) koordinerer og planlegger prosesser	Alle disse med vekt på de internes/ medarbeidernes oppgaver og på å oppnå målsettinger på effektivt vis.
<b>Tjenesteutvikler</b>	Rollen er eksternt- og oppgaveorientert og fokuserer på « <i>how tasks are accomplished by developing strategic services and goals based on monitoring and adjusting to the external environment</i> » (Askeland 2015: 52).	1) Analyserer eksterne 2) Utvikler produkt	Indikatorene henger tett sammen, da de samlet skal uttrykke et fokus på å overvåke og analysere det eksterne miljøet, for å optimalisere produkter og tjenester.

<b>Integrator</b>	Er internt- og relasjonsorientert, og fokuserer på funksjoner som er nødvendige for å binde organisasjonen eller enheten sammen til et fungerende hele. Eksempler på slike funksjoner kan være <i>«motivating employees, developing and empowering them as competent actors, consulting with them and guiding them into an integrated team»</i> (Askeland 2015: 52).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Motiverer internt</li> <li>2) Utvikler og myndiggjør internt</li> <li>3) Konsulterer internt</li> <li>4) Bygger team internt</li> </ol>	
<b>Mellommann</b>	Er rollen hvor legitimitet er forankret. Mellommannen er eksternt og relasjonelt orientert og bygger, opprettholder og utvikler eksterne relasjoner. Denne rollen er en videreutvikling av Angells (2014) brobyggerrolle og <i>«the more instrumental, and efficiency oriented, aspect of the leader's responsibility is downplayed while provision of legitimacy is given priority»</i> (Askeland 2015: 52). Mellommannens funksjoner inkluderer også å forme allianser eksternt, samt å balansere og håndtere eksternt press.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pleier eksterne relasjoner</li> <li>2) Skaper legitimitetsbase</li> <li>3) Former allianser eksternt</li> <li>4) Håndterer ytre press</li> </ol>	Den første indikatoren inneholder både det å bygge, opprettholde og utvikle eksterne relasjoner.

TABELL 1: OPERASJONALISERING AV LEDERROLLER

Askelands femte lederrolle, institusjonell leder, som han har plassert i midten, midt på hver av de to dimensjonene, relasjonsfokus versus oppgavefokus, og internt versus eksternt, velger jeg å se bort ifra i den delen av analysen som jeg baserer på indikatorer

av operasjonaliseringshensyn. I et analysearbeid med fire roller som befinner seg i hver sin ende av to dimensjoner, er det krevende å parallelt analysere en rolle som ligger på midten av disse dimensjonene og samtidig ivareta høy reliabilitet. Det kan argumenteres for å fjerne rollen som institusjonell leder i sin helhet fra analysen, ettersom dette ikke kan sies å være et brudd med tradisjonen som Askeland har arbeidet innenfor i utviklingen av sin typologi, representert ved Strand (2007), Quinn (1994) og Adizes (1980). Jeg vil imidlertid gjøre en separat gjennomgang av datamaterialet, i lyset av rollen som institusjonell leder og de ledelsesområder som Askeland har lagt til denne rollen, nemlig arbeid med identitet, formål, verdier og legitimitet.

#### 4.3.2 Operasjonalisering av nøkkelegenskaper for tjenende lederskap

Med bakgrunn i den teoretiske gjennomgangen i kapittel 3, og hvordan de ulike nøkkelegenskapene der er beskrevet, får jeg følgende sett med indikatorer for Van Dierendoncks seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap.

Nøkkelegenskap	Beskrivelse hentet fra kapittel 3.7	Indikatorer	Kommentarer
<b>Myndiggjør og utvikler mennesker</b>	Et motivasjonskonsept som fokuserer på at hvert enkelt individ som ledes har en iboende verdi og iboende egenskaper og at disse anerkjennes og utvikles. « <i>Empowerment aims at fostering a proactive, self-confident attitude among followers and gives them a sense of personal power</i> » (Van Dierendonck 2011: 1232-1233). Videre så inkluderer denne myndiggjørende ledelsesutøvelsen aspekter som å oppmuntre til selvstendig beslutningstaking og informasjonsdeling, samt å coache for innovativ ytelse (Konczak, Stelly & Trust 2000).	1) Skaper selvsikkerhet 2) Oppmuntrer til selvstendig beslutningstaking 3) Coacher for det innovative	Indikatorene har et underliggende element av at hvert enkelt individ har iboende egenskaper som fortjener å anerkjennes og utvikles.

<p><b>Ydmykhet</b></p>	<p>Referer til evnen til å sette det en selv har oppnådd i riktig og sunt perspektiv (Patterson 2003). «<i>Servant leaders dare to admit that they can benefit from the expertise of others. They actively seek the contributions of others. Humility shows in the extent to which a leader puts the interest of others first, facilitates their performance, and provides them with essential support</i>» (Van Dierendonck (2011: 1233). Ydmykhet handler også om modenhet – modenhet til å trekke seg inn i bakgrunnen når en oppgave er gjennomført på en vellykket måte.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Søker andres ekspertise</li> <li>2) Fasiliterer andres utøvelse</li> <li>3) Beskjedenhet i suksess</li> </ol>	<p>Den andre indikatoren innebærer tilrettelegging og støtte i å lykkes med arbeidsoppgaver.</p>
<p><b>Autentisitet</b></p>	<p>«<i>Is about being true to oneself, accurately representing —privately and publicly — internal states, intentions, and commitments</i>» (Van Dierendonck 2011: 1233). En tjenende leders autentisitet manifesterer seg på ulikt vis, for eksempel gjennom å gjøre det en har lovet, være synlig og tilgjengelig, og å være ærlig og sårbar (Russell &amp; Stone 2002) Autentisitet er tett knyttet til integritet og fra et organisasjonsperspektiv kan autentisitet defineres som å oppføre seg på en slik måte at den profesjonelle rollen forblir sekundært til hvem individet, i dette tilfellet lederen, er som person (Halpin &amp; Croft 1966).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Holder ord</li> <li>2) Tilgjengelig</li> <li>3) Ærlig og sårbar</li> </ol>	<p>Autentisitet handler som jeg har vært inne på, egentlig om å være tro mot seg selv og andre i alt. Indikatorene som er valgt er tre måter dette kan manifestere seg på.</p>

<p><b>Mellom-menneskelig aksept</b></p>	<p>Handler blant annet om at det for tjenende ledere er det viktig å skape en tillitskultur, hvor mennesker føler seg akseptert og hvor de føler seg frie til å gjøre feil (Ferch 2005). Mellommenneskelig aksept er også evnen til å forstå og oppleve andres følelser – rett og slett å ta innover seg hvor folk kommer fra. Det er også evnen til å gi slipp på negative opplevelse og ikke bære nag (McCullough, Hoyt og Rachal 2000).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Empatisk</li> <li>2) Gir frihet til å gjøre feil</li> <li>3) Bygger tillitskultur</li> </ol>	<p>Det underliggende her er en holdning av forståelse og vilje til å alltid ta den andre i beste mening.</p>
<p><b>Gir direksjon</b></p>	<p>Gir direksjon eller veiledning slik at følgere vet hva som er forventet av dem. «<i>A servant-leader's take on providing direction is to make work dynamic and "tailor made" (based on follower abilities, needs, and input). In this sense, providing direction is about providing the right degree of accountability (...)</i>» (Van Dierendonck 2011: 1234). Å gi direksjon eller veiledning inkluderer også å skape nye måter eller nye tilnærminger til gamle problemer, med opphav i verdier og over-bevisninger (Russell &amp; Stone 2002).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gir tilpasset veiledning</li> <li>2) Avklarer forventninger og retning</li> <li>3) Skaper ansvarlighet</li> <li>4) Utforsker med nysgjerrighet</li> </ol>	<p>Den siste indikatoren er knyttet til det å veilede følgere slik at de kan finne nye, innovative løsninger.</p>

<b>Er husholder/ Forvalter</b>	Handler om viljen til å ta ansvar for den større sammenhengen, for eksempel en organisasjon, og å gå for service i møtet med andre, i stedet for kontroll og egeninteresse (Block 1993; Spears 1995). Tjenende ledere skal ikke bare ivareta noe for noen, men også være rollemodeller for sine følgere. « <i>By setting the right example, leaders can stimulate others to act in the common interest</i> » (Van Dierendonck 2011: 1234).	1) Tar ansvar 2) Kontrollerer ikke 3) Er rollemodell	Den første indikatoren er knyttet til ord som vilje til å ta hovedansvar, sørge for fremdrift og vise positiv ærgjerrighet. Indikator nummer tre, er å være rollemodell på en slik måte at det stimulerer andre til å handle til alles felles interesse.
------------------------------------	---	--	--

TABELL 2: OPERASJONALISERING AV NØKKELEGENSKAPER

#### 4.4 Metodologiske verktøy

I dette delkapittelet vil jeg kort gjennomgå de verktøy som er benyttet i observasjonsstudiet og i forbindelse med de semi-strukturelle intervjuene.

I observasjonsstudiet har jeg benyttet meg av et observasjonsskjema, slik det er gjengitt i vedlegg 1 i Askeland 2016. Jeg har dessuten ført relativt omfattende noter som deskriptivt beskriver objektene fremtoning, oppførsel og i noen tilfeller mimikk. Lengre møter har i observasjonsskjemaet, der det har vært forskjellige saker, blitt brutt ned til enkeltsaker, for bedre å kunne analysere hver enkelt del. Kontorarbeid, det vil i hovedsak si lesing og skriving av epost, lesing og skriving av dokumenter og annet arbeid utført på datamaskin, er registrert som aktivitet, men ikke analysert i henhold til

indikatorerne. Dette følger av at jeg, som jeg tidligere har vært inne på, ikke har benyttet meg av dokumentanalyse. De tre objektene brukte til sammen 27 minutter på denne type arbeid i løpet av de tre dagene jeg totalt sett fulgte dem.

Tabell 3 vises et lite utdrag fra et av observasjonsskjemaene, som eksemplifiserer hvordan observasjonene er dokumentert<sup>3</sup>.

Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet
8.20	Tilfeldig samtale	6	Eget kontor	Hilse og hei. Samtale om et møte som skal være senere på dagen, og en faktura. Praktisk avklaring.	Økonomileder	Økonomileder	4 min
Noter: Spør, lur på et møte og organisering av det. Spør om hjelp.							
8.24	Kontorarbeid	7	Eget kontor	Eposter	Alene	Eget	3 min
8.27	Tilfeldig samtale	8	Ved kaffemaskinen	Hei og et par ord med to ansatte	To medarbeidere	Eget	3 min
Noter: Hyggelig og vennlig.							

TABELL 3: EKSEMPEL PÅ UTFYLT OBSERVASJONSSKJEMA

Når det gjelder intervjuguiden, så har jeg ikke ønsket å legge opp til en strukturell bruk av spørsmål, hvor spesifikke svar på spesifikke spørsmål kunne vært brukt til å komme til spesifikke konklusjoner for hver enkelt indikator. Som jeg har vært inne på tidligere, har jeg valgt en mer eksplorerende fremgangsmåte, og har derfor formet en intervjuguide som er designet for å fasilitere en samtale omkring lederskap generelt, og bare til en viss grad opp mot de teoretiske rammeverkene som jeg har valgt meg for denne oppgaven. Intervjuguiden baserer seg på intervjuguide i studien til Askeland (2016), slik den er gjengitt i vedlegg 2, men den er tilpasset denne oppgavens formål og problemstillinger<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Observasjonsskjemaet som sådan er vedlagt denne oppgaven, som vedlegg 1.

<sup>4</sup> Intervjuguiden er vedlagt denne oppgaven, som vedlegg 2.

I tillegg til spørsmål som er ment for å fasilitere en samtale omkring lederskap generelt, så inneholder også intervjuguiden tre-fire kontrollspørsmål. Særlig er disse knyttet til hvorvidt lederen opplever at lederrollen er håndterbar og at mandatet til rollen er forstått av omgivelsene. Grunnen til at disse kontrollspørsmålene er inkludert i intervjuguiden er for å bringe noen grunnleggende forutsetninger på det rene. Det ligger derfor til grunn at svarene på kontrollspørsmålene, særlig om svarene her hadde vært negative, ville påvirket svaret på de andre spørsmålene betydelig.

#### 4.5 Analyseprosessen – hvordan er indikatorene benyttet?

I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg ved hjelp av indikatorene som ble presentert i delkapittel 4.3, har kategorisert det innsamlede datamaterialet. Både datamaterialet fra observasjonene og fra de semi-strukturelle intervjuene er inkludert, med en kategorisering både av objektenes aktiviteter og intervjusvar. Kategoriseringen baserer seg på en skjønnsmessig vurdering av hver enkelt aktivitet og hvert enkelt intervjusvar og kan på ingen måte behandles som absolutte tall. Det de imidlertid gjør er at de indikerer noen tendenser i datamaterialet, som det har vært nyttig å se nærmere på, i den generelle gjennomgangen av observasjonene og intervjusvarene.

Det er gjort to separate kategoriseringer av det samme datamaterialet. Den første kategoriseringen er gjort ut ifra indikatorene knyttet til tjenende lederskap og den andre kategoriseringen er gjort ut ifra indikatorene for Askelands lederroller. Begge kategoriseringene er gjort etter en gjennomgang av både intervjusvar og observasjoner. Intervjusvarene er gjennomgått og vurdert opp imot hver eneste indikator, noe som har gitt noen antydninger av hva intervjuobjektene vektlegger når de har blitt spurt spørsmålene. Når det gjelder observasjonene, så er disse på tilsvarende vis skjønnsmessig vurdert opp imot hver enkelt indikator og hvorvidt det som er observert er et uttrykk for den aktuelle indikatoren. Observasjonene er målt både i antall og i minutter. Når de måles i antall, så blir det klare skjevheter som en konsekvens av at aktivitetene har svært variabel varighet, og at varighet kan bety mer enn hyppighet. Når de måles i minutter, er opphavet til skjevheten igjen aktivitetenes variable varighet, men denne gangen motsatt, at varighet ikke nødvendigvis er



viktigere enn hyppighet. Å benytte begge måtene å måle på, bedrer reliabiliteten. Aktivitetene er i tillegg fordelt, med bakgrunn i om de er initiert av leder, eller initiert av en annen.

Kategoriseringen ut ifra indikatorene for tjenende lederskap, og kategoriseringen ut ifra indikatorene for Askelands lederroller, skiller seg imidlertid fra hverandre på et punkt. Kategoriseringen knyttet til tjenende lederskap forholder seg til at de seks nøkkelegenskapene, ikke er gjensidig utelukkende. Det betyr at topplederen som observeres, i teorien kan utøve ledelse på en slik måte at indikatorene knyttet til alle seks nøkkelegenskapene aktiveres samtidig – altså at lederen leder i henhold til alle nøkkelegenskapene på samme tid. Kategorisering er dermed gjort i tråd med dette.

Når det gjelder kategoriseringen knyttet til Askelands lederroller, så *er* de fire lederrollene i prinsippet gjensidig utelukkende, ettersom de befinner seg i hver sin ende av to kryssende dimensjoner. Dermed kan en aktivitet eller et intervju svar kun være uttrykk for indikatorer for én av lederrollene om gangen. Ved de anledningene hvor jeg i den skjønsmessige vurderingen har kommet fram til at det for eksempel i løpet av en aktivitet er slik at toppleder har utøvet ledelse på en slik måte at indikatorer for mer enn en lederrolle er aktivert, er registreringen (inkludert tiden) delt mellom de to lederrollene.

Et annet moment som er verdt å merke seg i analysen knyttet til Askelands lederroller er hvordan dimensjonen internt versus eksternt er operasjonalisert. Med internt menes aktører som er ansatt i organisasjonen eller som har tillitsverv i organisasjonen. Eksternt er således aktører som ikke er ansatt eller har tillitsverv.

Tabell 4 og 5 viser eksempler på hvordan denne kategoriseringen av observasjonsdataene er gjort, henholdsvis knyttet til indikatorene som er utledet fra Askelands typologi for lederroller, og til indikatorene som er utledet fra Van Dierendoncks seks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap. Den første tabeller viser observasjoner som er gjort i forbindelse med et lengre møte. Den andre tabellen viser observasjoner som er gjort når flere korte aktiviteter følger etter hverandre.

Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet
13.08	Ledermøte, i en enhet. Objektet er kun fast møtende i en overgangsperiode.	13	Felles møterom	Åpning, bønn.	7 pers. ledergruppe	En annen er møteleder	10 min
Noter: Lyttende. Imøtekommende, spøker							
Analyse lederroller: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Motiverer internt', 'bygger team internt'.							
Analyse tjenende lederskap: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Søker andres ekspertise', 'fasiliterer andres utøvelse', 'tilgjengelig', 'kontrollerer ikke', 'er rollemodell'.							
13.18	Sak 1: Eventuelt-saker	13	Felles møterom	Problem med overnattingsplass, hvordan løse budsjettering?	7 pers. ledergruppe	En annen	9 min
Noter: Avventende. Imøtekommende. Utsagn: «For en gledelig utfordring å ha»							
Analyse lederroller: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Overvåker gjennomføring', 'konsulterer internt'.							
Analyse tjenende lederskap: Andres initiativ: Indikatorer aktivert: 'Oppmuntrer til selvstendig beslutningstaking', 'fasiliterer andres utøvelse', 'tilgjengelig', 'skaper ansvarlighet', 'kontrollerer ikke', 'er rollemodell'							
13.27	Sak 2: Restruktureringsprosess,	13	Felles møterom	Overgang til en ledelsesmodell for et aktuelt område, hvor flere nå deler på lederskap. Hvordan funker det? Hva faller mellom stoler?	7 pers. ledergruppe	Møteleder	75 min
Noter: Rolig, peker på at det må være balanse i representasjon i andre fora, sjekker telefonen, bekrefter flere ganger direkte på noe han støtter, tar opp utfordringer ved den nye lederstrukturen. Tydelighet på (gudegitte) muligheter, kvalitet og hva som er lederansvar – legger press på gruppa på å levere ledelse, avviser at han kan ta et ansvar som han får spørsmål om over bordet. Spøker. Sier nei til mer deltakelse.							
Analyse lederroller: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Overvåker gjennomføring', 'koordinerer og planlegger prosesser', 'utvikler og myndiggjør internt', 'konsulterer internt'.							

Analyse tjenende lederskap: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Oppmuntrer til selvstendig beslutningstaking', 'søker andres ekspertise', 'fasiliterer andres utøvelse', 'tilgjengelig', 'gir tilpasset veiledning', 'avklarer forventninger og retning', 'skaper ansvarlighet', 'kontrollerer ikke', 'er rollemodell'.

TABELL 4: ANALYSE AV OBSERVASJONSDATA, EKSEMPEL 1

Aktivitet '13.18 Sak 1. Eventuellsaker' er et eksempel på hvordan kategoriseringen knyttet til lederroller er gjort når indikatorer for to forskjellige lederroller er aktivert. I opptellingen av antall aktiviteter, aktiveringen telt med begge steder, men i opptellingen av varighet for aktiviteter, så er tiden, i dette tilfellet 9 minutter, delt i to og registrert med 4,5 minutter på hver indikator.

Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet
12.08	Samtale i forlengelse av lunsj	11	Lunsjrom	Korte praktiske avklaringer i forlengelse av lunsjen	To medarbeidere	Eget	4 min
Noter: Tydelig, avslappet.							
Analyse lederroller: Eget initiativ. Indikatorer aktivert: 'Koordinerer og utvikler prosesser', 'konsulterer internt'.							
Analyse tjenende lederskap: Eget initiativ. Indikatorer aktivert: 'Tilgjengelig', 'kontrollerer ikke', 'er rollemodell'.							
12.12	Telefonsamtale, ikke planlagt.	12	Lunsjrom	Sosialt og samtale om etablering av et team	En samarbeidspartner	Den andre	13 min
Noter: Avslappet, spøker, spør, forteller, avklarende, tydelig.							
Analyse lederroller: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Utvikler produkt', 'pleier eksterne relasjoner', 'former allianser eksternt'.							
Analyse tjenende lederskap: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Tilgjengelig', 'avklarer forventninger og retning', 'tar ansvar', 'kontrollerer ikke'.							

12.25	Telefonsamtale, ikke planlagt	13	Eget kontor	Diverse praktiske avklaringer	Nestleder	Den andre	15 min
Noter: Positiv, avklarende, spør.							
Analyse lederroller: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Koordinerer og planlegger prosesser', 'konsulterer internt'.							
Analyse tjenende lederskap: Andres initiativ. Indikatorer aktivert: 'Søker andres ekspertise', 'fasiliterer andres utøvelse', 'tilgjengelig', 'kontrollerer ikke', 'er rollemodell'.							

TABELL 5: ANALYSE AV OBSERVASJONSDATA, EKSEMPEL 2

I analysearbeidet med datamaterialet og indikatorsettene som jeg har redegjort for, vil det alltid være en skjønnsmessig vurdering bak *graden av* eksempelvis 'tilgjengelighet', 'konsulterer internt' eller 'skaper selvsikkerhet' som skal til for at indikatoren aktiveres. I den grad disse vurderingene kan redegjøres for eksplisitt, så vil jeg beskrive det som at det må være *nok* 'tilgjengelighet', 'konsulterer internt' eller 'skaper selvsikkerhet' til at forsker vurderer det slik at det påvirker omgivelsene. Videre kan det være nyttig å avklare at mangel på aktivering av en indikator, *ikke* betyr at objektet gjør det motsatte av indikatoren, det vil si eksempelvis er utilgjengelig, konsulterer ikke internt, eller skaper mindre selvsikkerhet.

Når det gjelder kategoriseringen knyttet til indikatorene for de seks nøkkelegenskapene i tjenende lederskap, så må det igjen presiseres at de er basert på skjønnsmessige vurderinger og de vurderinger som ligger bak registreringene som forsker har gjort under selve observasjonen. Dessuten ligger det til grunn at indikatorene har en ulikhet seg imellom, som gjør at noen indikatorer åpenbart vil aktiveres oftere enn andre. 'Tilgjengelig' og 'kontrollerer ikke' er eksempler på indikatorer som aktiveres ofte, mens 'holder ord' og 'gir frihet til å gjøre feil', er eksempler på det motsatte. Dette betyr, som jeg også kommer tilbake til i analysekapittelet, verken nødvendigvis eller sannsynligvis at objektene er bedre på å være tilgjengelige og på å ikke kontrollere, enn de er på å holde ord og gi frihet til å gjøre feil. Analysen må således ha en varhet i forhold til hvilke indikatorer som er mer tilgjengelige for observasjon og hvilke indikatorer som er mindre tilgjengelige for observasjon.

Et annet moment knyttet til indikatorene for nøkkelskapene i tjenende lederskap, er at selv om egenskapene slik Van Dierendonck har beskrevet dem, åpenbart ikke er gjensidig utelukkende, men heller, som jeg har vært inne på, fremstår som et sett med dyder, så vil indikatorene i praksis til en viss grad stå i opposisjon til hverandre. Ikke på en slik måte at de er faktiske motsetninger til hverandre, men heller på den måten at en aktivering av en indikator, nesten eller helt utelukker aktivering av en annen. Eksempler på dette kan være indikatorparet for er husholder/forvalter ‘tar ansvar’ og ‘kontrollerer ikke’, og indikatorparet for *gir direksjon* ‘avklarer forventninger og retning’ og ‘utforsker med nysgjerrighet’.

Når det gjelder eksempler på hvordan intervjudataene er kategorisert i henhold til indikatorsettene, så kommer dette tydelig fram i analysekapittelet. Det er i analysekapittelet benyttet sitater for å eksemplifisere på hvilken måte indikatorene er aktivert, på et vis som kan sammenlignes med hvordan jeg i dette delkapittelet har redegjort for kategoriseringen av observasjonsdata. Grunnen til at dette i intervjudataenes tilfelle er lagt til analysekapittelet, er at sitatene på samme tid benyttes for å *farge* analysen utover kategoriseringen. Målet med analysen som sådan er jo ikke å få fordelt alle dataene i hermetisk lukkede bokser, men å få kategorisert dem på en måte som gjør at det både er mulig å se noen tendenser, samt å løfte ut data som på en særlig måte løfter fram interessante problemstillinger.

#### 4.6 Manglende godkjenning fra NSD

Forskningsprosjektet har ikke fått godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) per tidspunktet masteroppgaven er levert inn. Dette på grunn av en glipp fra undertegnende knyttet til forståelsen av ordningen. Jeg hadde forstått det slik at forskningsprosjektet skulle meldes inn til NSD før innlevering, mens ordningen jo er slik at det skal sendes inn en søknad før forskningsprosjektets start, som så skal behandles hos NSD for godkjenning. Søknad er sendt inn, men respons er ikke mottatt.

I tillegg kan det bemerkes at samtykkeerklæring er undertegnet av alle tre objekter og at det i erklæringen er gitt informasjon i henhold til de retningslinjer som

NSD legger til grunn<sup>5</sup>. Datamaterialet er videre anonymisert og håndtert i henhold til de samme retningslinjer.

---

<sup>5</sup> Samtykkeerklæringen for deltakelse i forskningsprosjektet er vedlagt denne oppgaven som vedlegg 3.

## Kapittel 5 – Analyse og funn

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for selve analysen av datamaterialet jeg har samlet inn, samt peke på de funn jeg har gjort. Datamaterialet er analysert ved hjelp av to teoretiske rammeverk, Askelands typologier for lederroller og Van Dierendoncks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap. I gjennomgangen av analysen vil det også synliggjøres i hvilken grad de ulike indikatorene har blitt aktivert, og hvordan disse har fungert. I forbindelse med intervjudataene vil det også eksemplifiseres hvordan de ulike indikatorene har blitt aktivert.

Generelt sett vil jeg, før jeg går i dybden, bemerke at kontrollspørsmålene i intervjuguiden ikke avdekket noe informasjon om at objektene ikke har et mandat som er klargjort og akseptert av medarbeiderne, eller at de mangler muligheter til å ivareta sitt mandat som leder.

### 5.1 Dataanalyse – tjenende lederskap

Jeg vil i dette delkapitlet gjøre rede for analysen basert på rammeverket for tjenende lederskap, og de funn som jeg har gjort.

#### 5.1.1 Myndiggjør og utvikler mennesker

Den første nøkkelegenskapen for tjenende ledelse, myndiggjør og utvikler mennesker, er målt ved hjelp av indikatorene ‘skaper selvsikkerhet’, ‘oppmuntrer til selvstendig beslutningstaking’ og ‘coacher for det innovative’. Gjennomgangen av dataene viser at disse indikatorene aktiveres ofte. I utsagnet som følger, forklarer intervjuobjektet hva som gjerne skjer når noen i ledergruppa eller andre nære medarbeidere kommer inn på hans kontor uten avtale. Dette utsagnet aktiverer de to første indikatorene for myndiggjør og utvikler mennesker.

*«Som regel kommer de inn fordi de har noe de vil fortelle eller noe de lurere på. Så den rollen jeg inntar da, er jo å først og fremst forsøke å forstå hva som er*

*greia. Også, veldig ofte så har de jo løsningen på problemet selv. Så da blir det bare å støtte de med, "ja, det høres ut som en god ide, sånn kan vi gjøre det"».*

At topplederne myndiggjør og utvikler mennesker, bekreftes av kategoriseringen, som viser at særlig indikatoren, 'skaper selvsikkerhet' aktiveres ofte både i observasjonsdataene og, særlig i intervjudataene.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Myndiggjør og utvikler mennesker</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>443</b>	<b>330</b>	<b>773</b>
Skaper selvsikkerhet	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	19	<b>274</b>	<b>159</b>	433
Oppmuntrer til selvstendig beslutningstaking	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	10	<b>98</b>	<b>216</b>	314
Coacher for det innovative	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	8	<b>267</b>	<b>180</b>	447
<b>Totalt</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 6: KATEGORISERING AV MYNDIGGJØR OG UTVIKLER MENNESKER

Om vi ser nærmere på kategoriseringen så kan vi se at det å 'coache for det innovative' ikke er det som forekommer hyppigst, men at det gjerne skjer i løpet av lengre aktiviteter. Et eksempel på dette fra observasjonsdataene er en samtale på 84 minutter som toppleder hadde med to mennesker som skal gå inn i et viktig lederoppdrag. Her er toppleder coachende, analyserende, nysgjerrig og forsøker å øve refleksjonsevnen og evnen til å tenke nytt, til de to unge lederne. Av analysen ser vi også at å 'oppmuntrer til selvstendig beslutningstaking', kanskje ikke så overraskende skjer oftest når andre har initiert aktiviteten. Totalt sett er imidlertid ikke denne indikatoren blant indikatorene som aktiveres oftest i datamaterialet. Den kommer gjerne i opposisjon til indikatoren 'tar ansvar', knyttet til nøkkelegenskapen er husholder/forvalter, og synliggjøres i datamaterialet når topplederen på ulike måter i intervjusituasjon eller i ledelsespraksis uttrykker at vedkommende har den øverste beslutningsmyndighet, noe som er helt sentralt i en toppleders rolle.

### 5.1.2 Ydmykhet

Den andre nøkkelegenskapen er ydmykhet. Indikatorene for dette er 'søker andres ekspertise', 'fasiliterer andres utøvelse' og 'beskjedenhet i suksess'. Ved gjennomgang



av datamaterialet, er det tydelig at også denne nøkkelegenskapen for tjenende ledelse er sentral i toppledernes lederpraksis. Særlig er det indikatoren ‘fasiliterer andres utøvelse’, som altså sikter til deres utøvelse av arbeidsoppgaver, som ofte aktiveres. Et eksempel på aktiviteter som ble observert for dette, var såkalte ukessamtaler. Objektet som ble observert i slike ukessamtaler med sine nærmeste fokuserte både personlige og sosiale temaer, og på vedkommende medarbeiders arbeidsoppgaver. Det var medarbeideren som i hovedsak styrte agendaen og toppleder viste interesse, spurte spørsmål, ga innspill og ga retning. Et annet objekt uttalte seg på følgende måte, knyttet til samme indikator:

*«Å prøve å høre hva det er Gud sier, også gjøre det. I små ting og i store ting. Det er for meg å utøve lederskap, også selvsagt dra andre med på det. Da er rollen min å fasilitere for at andre kan vokse».*

Kategoriseringen av datamaterialet viser at det er ‘fasiliterer andres utøvelse’ som aktiveres oftest av indikatorene for ydmykhet.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Ydmykhet</b>	<b>37</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>462</b>	<b>420</b>	<b>882</b>
Søker andres ekspertise	24	5	15	20	165	343	508
Fasiliterer andres utøvelse	26	11	17	28	439	365	804
Beskjedenhet i suksess	2	0	0	0	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 7: KATEGORISERING AV YDMYKHET

‘Søker andres ekspertise’ aktiveres også en del ganger, men kanskje i mindre grad enn intervjudataene skulle tilsi. Alle tre topplederne gir eksplisitt uttrykk for viktigheten av sine nærmeste medarbeidere, da gjerne en ledergruppe. For eksempel sier en følgende:

*«Jeg tenker at mitt hovedansvar er å få avdelingslederne til å fungere best mulig. Gjennom det så utøver jeg mitt lederansvar. (...) Jeg har alltid tenkt at måten jeg utøver mitt lederskap på, først og fremst er gjennom å legge forholdene til rette for at de kan gjøre jobben sin skikkelig»*

Med bakgrunn i dette hadde jeg forventet at både ‘søker andres ekspertise’ og ‘fasiliterer andre utøvelse’ hadde blitt oftere aktivert, særlig når aktiviteten var initiert av objektene. Her viser kategoriseringen at det oftest var når andre hadde initiert aktiviteten at disse to indikatorene ble aktivert.

Den siste indikatoren ‘beskjedenhet i suksess’ ble i svært liten grad aktivert og egnet seg dårlig i kombinasjon med valgte datainnsamlingsmetoder.

#### 5.1.3 Autentisitet

Den tredje nøkkelegenskapen for tjenende ledelse, autentisitet, er målt ved hjelp av indikatorene ‘holder ord’, ‘tilgjengelig’ og ‘ærlig og sårbar’. Gjennomgangen av dataene viser at det er særlig en indikator som aktiveres nærmest konstant. Det er indikatoren ‘tilgjengelig’. Tilgjengelighet synes å være et helt grunnleggende prinsipp for alle tre topplederne og stort sett alt de gjør preges av dette. De deltar i møter med svært ulik sammensetning av personer, både som de initierer selv og som andre har initiert. Også når de er på sitt eget kontor, er tilgjengelighet helt sentralt, og synliggjøres blant annet ved at døren ikke lukkes ved kontorarbeid og lignende. Det ene objektet svarer følgende på spørsmål om hvilke forventninger de nærmeste medarbeiderne har til vedkommende.

*«De har en forventning om at jeg har tid til de, er tilgjengelig, og at jeg lytter nøye til det de har å si».*

Katalogiseringen av datamaterialet viser det samme knyttet til ‘tilgjengelig’. Den viser også at de to andre indikatorene, ‘holder ord’ og ‘ærlig og sårbar’ er vanskelige å aktivere med de datainnsamlingsmetodene som her er valgt. Alternativt går det an å argumentere for at dette rett og slett er indikatorer som det er helt naturlig at sjelden

blir aktivert i studier, da det ligger i sakens natur at de sjelden aktiveres i praksis. Inntrykket av de tre objektene er at de i aller høyeste grad er opptatt av å holde ord, er ærlige, og i hvert fall til en viss grad har kapasitet til å vise sårbarhet. Det er i hvert fall ingenting i datamaterialet som synliggjør det motsatte.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Autentisitet</b>	<b>52</b>	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>66</b>	<b>599</b>	<b>625</b>	<b>1224</b>
Holder ord	7	0	0	0	0	0	0
Tilgjengelig	50	27	39	66	599	631	1230
Ærlig og sårbar	8	3	2	5	141	33	174
<b>Totalt</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 8: KATEGORISERING AV AUTENTISITET

#### 5.1.4 Mellommenneskelig aksept

Den fjerde nøkkelegenskapen er mellommenneskelig aksept. Indikatorene for dette er ‘empatisk’, ‘gir frihet til å gjøre feil’ og ‘bygger tillitskultur’. Gjennomgangen av datamaterialet viser at dette er den nøkkelegenskapen som i minst grad synliggjøres. ‘Bygger tillitskultur’ er den indikatoren som oftest aktiveres, og da i størst grad i intervjudataene. Et eksempel på tillitskultur er intervjusvaret et av objektene ga knyttet til spørsmål om sine medarbeideres forventninger.

*«De forventer at jeg er glad i dem og det er jeg. Og de forventer at de får lov til å være uenige med meg, de forventer at vi kan se ulikt på ting. De forventer ærlighetskultur, forventer en kultur hvor vi er glade i hverandre, selv om vi kan se ulikt på ting. Ja, det sa jeg. De forventer at vi bryr oss om hverandre».*

I dette sitatet gjentas dette med å bry seg om hverandre og være glad i hverandre hele tre ganger. Dette vurderer jeg til å være et meget sterkt uttrykk for tillitskultur og mellommenneskelig aksept. Så i denne sammenhengen er det mer styrken i utsagnet, enn varighet eller hyppighet som aktiverer indikatoren. Det er dessuten interessant at indikatorene for mellommenneskelig aksept, oftere aktiveres i forbindelse med

aktiviteter som er initiert av toppleder selv, enn aktiviteter initiert av andre, noe som er motsatt tendens i forhold til indikatorene knyttet til alle de fem andre nøkkelegenskapene.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Mellommenneskelig aksept</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>192</b>	<b>59</b>	<b>251</b>
Empatisk	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>102</b>	<b>10</b>	<b>112</b>
Gir frihet til å gjøre feil	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>85</b>	<b>27</b>	<b>112</b>
Bygger tillitskultur	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>176</b>	<b>32</b>	<b>208</b>
<b>Totalt</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 10: KATEGORISERING AV MELLOMMENNESKELIG AKSEPT

De to andre indikatorene aktiveres kun unntaksvis. Min vurdering er at dette ikke er spesielt overraskende funn. Det å gi frihet til å gjøre feil, er i sin natur en ofte uuttalt egenskap, som sjelden kommer eksplisitt til uttrykk. Datamaterialet som sådan er for lite til å gi et godt bilde av denne indikatoren. Det samme gjelder indikatoren 'empatisk'. Denne er operasjonalisert slik at det skal noe mer til enn et smil og et 'hei' til for å aktivere denne. I så måte kan man si at indikatoren 'er rollemodell', som vi kommer tilbake til senere, er den indikatoren som tar opp i seg den type hilsning og småprat. Å aktivere 'empatisk' har krevd en aktivitet eller samtale på medarbeiderens premisser, som er preget av fortrolighet, og innlevelse fra toppleders side.

Til tross for mulige svakheter ved indikatorene, så er det likevel en kjensgjerning at med denne definisjonen av tjenende lederskap, med disse aktuelle indikatorene, og med datainnsamlingsmetodene og dataomfanget som er samlet inn i denne studien, så aktiveres indikatorene for nøkkelegenskapen mellommenneskelig aksept verken spesielt hyppig i intervjudataene og observasjonsdataene, eller med særlig varighet i observasjonsdataene. Det er likevel slik at bildet justeres noe i retning av et sterkere fokus på mellommenneskelig aksept, når styrken i de aktuelle utsagnene blir en del av vurderingen.

### 5.1.5 Gir direksjon

Den femte nøkkelegenskapen for tjenende ledelse, gir direksjon, er målt ved hjelp av indikatorene ‘gir tilpasset veiledning’, ‘avklarer forventninger og retning’, ‘skaper ansvarlighet’, og ‘utforsker med nysgjerrighet’. Denne siste indikatoren vektlegger utforsker med nysgjerrighet nye muligheter/løsninger. Gjennomgangen av dataene viser at indikatorene for gir direksjon aktiveres ofte. Det er imidlertid også slik at disse indikatorene, i noe større grad enn indikatorene for de andre nøkkelegenskapene, ikke i samme grad aktiveres samtidig, noe som er et uttrykk for at indikatorene i mindre grad overlapper hverandre, enn tilfellet er for indikatorer knyttet til andre nøkkelegenskaper. Indikatoren ‘avklarer forventninger og retning’ er den indikatoren som aktiveres oftest og den kan for eksempel illustreres ved følgende utsagn fra en av objektene.

*«For å være leder må du ha noen som følger deg. Det å utøve ledelse er å, sammen med dem som følger deg, gå i en bestemt retning eller utføre et bestemt oppdrag. (...) Min jobb som hovedleder, og sånn jeg vil definere ledelse i den forstand, er å samle dem, få det beste ut av dem, for å gå i den retningen vi skal».*

Katalogiseringen av dataene viser at indikatorene for nøkkelegenskapen gir direksjon i stor grad aktiveres i forbindelse med aktiviteter som er initiert av andre enn toppleder. I datamaterialet illustreres det ved planlagte aktiviteter hvor toppleder er invitert inn og hvor vedkommende avklarer forventninger og retning, skaper ansvarlighet, og i noen grad gir tilpasset veiledning. Det illustreres også gjennom ikke-planlagte aktiviteter, hvor toppleder oppsøkes på sitt kontor, for å gi tilsvarende bidrag som aktiverer indikatorene for gir direksjon.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Gir direksjon</b>	<b>43</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>493</b>	<b>490</b>	<b>983</b>
Gir tilpasset veiledning	14	7	10	17	365	253	618
Avklarer forventninger og retning	29	9	21	30	357	458	815
Skaper ansvarlighet	27	6	11	17	285	289	574
Utforsker med nysgjerrighet	13	6	2	8	310	45	355
<b>Totalt</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 11: KATEGORISERING AV GIR DIREKSJON

Unntaket er indikatoren ‘utforsker med nysgjerrighet’, som til en viss grad er sammenfallende med indikatoren ‘coacher for det innovative’, knyttet til den første nøkkelegenskapen. Her finnes det få aktiviteter totalt, men varigheten er noe bedre, og dataene indikerer at aktiviteter hvor denne indikatoren aktiveres, i stor grad initieres av toppler selv.

#### 5.1.6 Er husholder/forvalter

Den sjette og siste nøkkelegenskapen er, er husholder/forvalter. Indikatorene for denne er ‘tar ansvar’, ‘kontrollerer ikke’ og ‘er rollemodell’. Indikatoren ‘kontrollerer ikke’ er den eneste negative indikatoren, i den forstand at den skal aktiveres når noe *ikke* skjer, i stedet for når noe skjer. Det vil også, som jeg har vært inne på tidligere, bety at det ikke nødvendigvis er slik at objektene kontrollerer når denne indikatoren ikke aktiveres. Det er kun et uttrykk for at objektene *ikke kontrollerer* i tilstrekkelig grad til at indikatoren blir aktivert. Indikatoren ‘tar ansvar’ operasjonaliseres som tar tydelig ansvar for det aktuelle temaet, eller den aktuelle saken som aktiviteten handler om.

Gjennomgangen av datamaterialet viser at indikatorene for er husholder/forvalter aktiveres ofte. I observasjonsdataene er det ‘kontrollerer ikke’ som aktiveres hyppigst og med størst varighet, mens de to andre indikatorene aktiveres hyppigst i intervjudataene. Indikatoren ‘tar ansvar’ aktiveres sjeldnere enn de to andre i observasjonsdataene, noe som ved en del tilfeller er et uttrykk for at objektet ikke kontrollerer. Et typisk eksempel på dette er et møte om gavesituasjonen/innsamling som objektet var med på, initiert av andre. I dette møtet er objektet svært tilbakelemt,

både bokstavelig og figurativt talt, er avventende, rolig, og snakker svært lite. Dette er ikke-kontrollerende atferd, men samtidig atferd som ikke aktiverer indikatoren ‘tar ansvar’. Totalt sett mener jeg at datamaterialet viser at objektene har et svært bevisst forhold til når de tar ansvar, på den måten begrepet her er operasjonalisert, og når de *lener seg tilbake* og lar andre ta ansvar. Dette underbygges av at den ene indikatoren for gir direksjon, ‘skaper ansvarlighet’, ofte aktiveres når ‘tar ansvar’ ikke aktiveres.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Er husholder/forvalter</b>	<b>50</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>66</b>	<b>600</b>	<b>618</b>	<b>1218</b>
Tar ansvar	39	9	20	29	283	271	554
Kontrollerer ikke	33	28	34	62	600	484	1084
Er rollemodell	39	26	22	48	565	422	987
<b>Totalt</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 12: KATEGORISERING AV ER HUSHOLDER/FORVALTER

Katalogiseringen viser at indikatoren ‘er rollemodell’ aktiveres ofte, og nesten alle ganger hvor objektet har initiert aktiviteten. Intervjudataene bekrefter observasjonsdataene og viser at objektene er seg svært bevisst sin posisjon som rollemodell. En av objektene ga gjentatte ganger uttrykk for viktigheten av å modellere tillit, tilgjengelighet og sunn arbeidsrytme.

*«Så sant jeg har muligheten, har jeg døren åpen. Også er jeg ganske lat, så jeg prøver å ha dager som ikke er så fylt med møter som i dag. Dager der jeg kan sitte med beina på bordet og snakke med folk. Og da er det jo ofte en jevn strøm av folk som er innom her og det synes jeg er bra. Og særlig at avdelingslederne vet at jeg som regel har jeg tid hvis de har ting de ønsker å ta opp».*

#### 5.1.7 Oppsummerende analyse tjenende lederskap

Analysen av datamaterialet som er samlet inn i denne studien, indikerer at toppledere i norske misjonsorganisasjoner utøver tjenende lederskap. Det er noen variasjoner mellom objektene, hvor dataene knyttet til en av dem generelt sett aktiverer

indikatorene noe sjeldnere. Ved nærmere analyse av de innsamlede dataene knyttet til dette objektet, ser det ut til at dette objektet i større grad vektlegger et mer instrumentalistisk utgangspunkt for sitt lederskap. Som jeg tidligere har vært inne på, så er det motivasjonen bak lederens handlinger, som gjerne skiller tjenende lederskap fra annet lederskap, som for eksempel transformasjonsledelse. At lederen gjør det positive han eller hun gjør for følgerne for følgernes beste alene, og ikke for å få mer ut av dem i arbeidet med å nå organisasjonens målsettinger. Når jeg legger dette til grunn, er min vurdering av datamaterialet at i hvert fall to av objektene fremdeles i stor grad utøver tjenende lederskap, selv om de også er seg bevisst organisasjonens målsettinger og retningsvalg. Dette synliggjøres blant annet ved følgende uttalelse:

*«Hovedansvarsområdet er å, for å si det litt vanskelig men kort, det er å bygge et rammeverk for at visjon og initiativ kan skje på grasrotplan i organisasjonen – og bygge trygghet for at folk kan få visjon og mål og ideer og springe med det».*

Analysen har også vist at det er noen indikatorsett som aktiveres oftere enn andre, og at et derfor er noen nøkkelegenskaper som er mer fremtredende enn andre. Dette kan være uttrykk for reelle variasjoner, men det kan også være uttrykk for at kvaliteten på indikatorsettene varierer. Totalt sett viser analysen at autentisitet og er husholder/forvalter er de nøkkelegenskapene som har indikatorsett som aktiveres oftest. Om man går dypere i analysen, viser det seg at det hovedsakelig er indikatorene 'tilgjengelighet' og 'kontrollerer ikke' som er årsaken til dette, og at det således er interessant også å se på i hvilken grad de andre indikatorene i de respektive settene er aktivert. De to andre indikatorene for autentisitet er i liten grad aktivert, mens de to andre indikatorene for er husholder/forvalter i større grad underbygger at denne nøkkelegenskapen er fremtredende hos objektene.

Mellommenneskelig aksept er den nøkkelegenskapen som skiller seg ut i negativ forstand. Som jeg har vært inne på, så kan dette være uttrykk for at objektene i mindre grad har denne nøkkelegenskapen, men det kan like gjerne, og kanskje heller,



være et uttrykk for at indikatorene ikke er godt egnet til å måle denne nøkkelegenskapen med de metodene som er benyttet i denne studien.

## 5.2 Dataanalyse – Askelands typologi av lederroller

Jeg vil i dette delkapittelet gjøre rede for analysen basert på Askelands typologi av lederroller, og de funn som jeg har gjort.

### 5.2.1 Dirigenten

Den første lederrollen i Askelands typologi, er dirigenten. Det er utledet informasjon om dirigenten ved hjelp av indikatorene ‘skaper struktur’, ‘utvikler prosedyrer’, ‘overvåker gjennomføring’ og ‘koordinerer og planlegger prosesser’. Gjennomgangen av dataene viser at disse indikatorene aktiveres relativt ofte, tatt i betraktning at jeg har forholdt meg til de fire lederrollene som gjensidig utelukkende i registreringen og analysen av dataene.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Dirigenten</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>166,5</b>	<b>221,5</b>	<b>388</b>
Skaper struktur	13	1	2	3	7	26,5	33,5
Utvikler prosedyrer	4	2	4	6	35	42,5	77,5
Overvåker gjennomføring	5	0	7	7	0	108	108
Koordinerer og planlegger prosesser	11	7	22	29	154	206	360
<b>Totalt</b>	<b>67</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 13: KATEGORISERING DIRIGENTEN

Totalt sett er det indikatoren ‘koordinerer og planlegger prosesser’ som skiller seg ut blant de fire indikatorene. Et typisk eksempel på dette er at objektene, noe på eget initiativ, men oftest på den andres initiativ, bidrar med retning, avklaringer, forslag i planleggingen av en prosess, før medarbeideren tar over. Fra intervjudataene kan dette illustreres ved følgende utsagn.

*«Jeg delegerer på den måten at jeg går ikke og sjekker. De vet at når jeg har delegert ansvar, myndighet og arbeidsoppgaver, så regner jeg med at det blir gjort og de vet at jeg ikke kommer og dobbeltsjekker. Det er mange som uttrykker, alle avdelingslederne blant annet, at de er glade for å bli vist så mye tillit».*

Det kan argumenteres for at det at denne indikatoren aktiveres, med dette som begrunnelse, egentlig like gjerne er et uttrykk for indikatoren 'utvikler og myndiggjør internt', som er en indikator knyttet til integrator-rollen. Aktiviteten og svarene som aktiverer 'koordinerer og planlegger prosesser' har imidlertid et tydelig retningsgivende og, kall det gjerne, dirigerende uttrykk. Men heller som en, fra medarbeidernes ståsted, visshet om at leder gir retning, enn som eksplisitte kommandoer.

Når det gjelder indikatoren 'skaper struktur', så aktiveres den i liten grad i analysen av observasjonsdataene, men i større grad i intervjudataene. Intervjudataene viser at objektene er opptatt av å legge og løfte opp noen grunnleggende strukturer i sin lederhverdag. Et eksempel kan være dette utsagnet:

*«Det som jeg helt konkret sier, for å avstemme forventningene, det er at vi har en personallinje, eksempelvis, og at jeg er veldig opptatt av at den skal følges. At den personen må du gå til hvis du har personalspørsmål. Du kan komme til meg hvis du har andre spørsmål, eller hvis den personen har gjort en for slett jobb på det du brukte den til i utgangspunktet. Det å snakke om hvem det er du snakker med om hva, det er veldig viktig, særlig siden vi går i de samme gangene her».*

De to siste indikatorene 'utvikler prosedyrer' og 'overvåker gjennomføring' blir sjelden aktivert. Totalt sett viser analysen at objektene benytter seg av dirigentrollen, men at det ikke er den dominerende rollen i deres lederskap.

### 5.2.2 Tjenesteutvikler

Den andre lederrollen i Askelands typologi, er tjenesteutvikler. Indikatorene for denne tjenesteutviklerrollen er ‘analyserer eksterne’ og ‘utvikler produkt’. Disse to indikatorene er nær knyttet til hverandre, da den første i teorien skal danne grunnlag for den andre. Analysen av det innsamlede datamaterialet viste at indikatorene for tjenesteutviklerrollen i svært liten grad ble aktivert. Dette kan komme av at denne lederrollen i relativt liten grad benyttes av objektene. Men det kan også komme av at objektene hovedsakelig ble observert i interaksjon med sine nærmeste medarbeidere.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Tjenesteutvikler</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	<b>79</b>	<b>114</b>
Analyserer eksterne	1	2	4	6	35	20	55
Utvikler produkt	5	2	8	10	35	61	96
<b>Totalt</b>	<b>67</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 14: KATEGORISERING TJENESTEUTVIKLER

‘Utvikler produkt’ var den av indikatorene for tjenesteutvikler ble aktivert oftest, og da i sammenheng med fokus på hvordan organisasjonen på best mulig måte kan nærme seg omverdenen. Et eksempel på dette kan være følgende utsagn, som riktignok også aktiverer indikatoren ‘motiverer internt’, som er knyttet til integratrorrollen.

*«Da er det viktig å løfte fram "best practice" fra hele organisasjonen (...). Disse "best practicene" som gjør at folk får løfte fram det de gjør, som er godt og til stor inspirasjon».*

‘Utvikler produkt’-indikatoren aktiveres også på et annerledes vis, enn teorien legger til, hvor det er analysen av eksterne som i sin tur skal utløse utvikling av produkt eller tjeneste. Det som er annerledes er at man i stedet for, eventuelt i tillegg, til å analysere eksterne, søker Gud, før man henvender seg til omverdenen, eller ‘utvikler produkt’. Et eksempel som viser dette er følgende utsagn:

*«For min del så handler da lederskap av [organisasjonsnavn] om å prøve å gjenkjenne hva Jesus gjør nå, i sin kropp, i sitt legeme i Norge. Hva er det Gud gjør nå – også prøve å gi lederskap og gi retning til det. Det er egentlig det jeg tenker som det veldig enkle, men veldig kompliserte i praksis da. Det er å utøve lederskap. Det å gjenkjenne og høre, eller sagt på en annen måte, å prøve å høre hva det er Gud sier, også gjøre det. I små ting og i store ting».*

Min vurdering er at det faktisk er at man i tillegg til eller i stedet for å analysere eksterne omgivelser, søker Gud for kunnskap og retning, før man gjør det man gjør mot omverdenen, det vil si tjeneste eller produkt, kan være et godt og hensiktsmessig kjennetegn på misjonsorganisasjoner.

### 5.2.3 Integrator

Den tredje lederrollen i Askelands typologi, er integrator. Det er utledet informasjon om integratoren ved hjelp av indikatorene ‘motiverer internt’, ‘utvikler og myndiggjør internt’, ‘konsulterer internt’ og ‘bygger team internt’. Gjennomgangen av dataene viser at disse indikatorene aktiveres svært ofte og at integratorrollen er den som objektene benyttet seg mest av. Særlig søker objektene å lede sammen med de nærmeste lederne de har under seg.

*«Det viktigste som skjer for meg i utøvelse av ledelse, det er ledermøtet som vi har bortimot hver tirsdag. Det er liksom maskinrommet der det meste skjer (...). Det foregår på den måten at avdelingslederne bringer inn på lista det de tenker er relevant, det som de tenker at jeg skal være med å ta en avgjørelse på. Også har det møtet utviklet seg til å bli et sted hvor jeg gjerne vil høre alle stemmene».*

Indikatorene som aktiveres oftest er ‘motiverer internt’ og ‘konsulterer internt’.

Dataene viser at denne konsulteringen grenser opp imot det som kan beskrives som konsensusstyre, selv om alle objektene er tydelige på sitt eget mandat som øverste

ansatte myndighet. Denne dragingen mot konsensusstyre, uttrykkes blant annet på denne måten.

*«De har en forventning om (...) at jeg lytter nøye til det de har å si. Alle har en forventning om at til slutt så tar jeg en avgjørelse, hvis det er vanskelige saker. Men det er veldig sjelden i ledermøtet at jeg til slutt sitter og tar en avgjørelse som jeg vet at veldig mange i ledergruppa er imot. I ledermøtet har vi såpass gode samtaler, og dynamikken i samtalen bringer oss fram imot en konklusjon som alle er enige om. Litt sånn, afrikansk konsensusprat, nesten».*

Når det gjelder ‘utvikler og myndiggjør internt’ og ‘bygger team internt’, så gjøres dette på flere forskjellige måter, inkludert måter som utfordrer og går i dybden. Et eksempel på dette er følgende intervju svar, gitt på spørsmål om hvordan medarbeiderne gir tilbakemeldinger.

*«Høyt, tydelig og direkte, og ganske ofte. Og systematisk gjennom at vi har en, en "oss-selv dag" en gang i halvåret. Det har vært et utrolig viktig lederverktøy for oss. (...) Da får jeg ordet og sier hvordan jeg opplever det siste halvåret har vært, hvordan jeg har jobbet med det som har vært mitt personlige utviklingsmål. Og så kommer alle de andre med innspill til meg, og sånn går det igjennom hele gruppa. Så der har vi systematisert det med å gi hverandre tilbakemeldinger (...). Det kan være ganske kritiske tilbakemeldinger på oppførsel, og på hva en gjør og sier».*

Kategoriseringen av observasjonsdataene viser også at det finnes noen interessante tendenser i forhold hvem som har initiert aktiviteten. Når indikatoren ‘motiverer internt’ aktiveres, er det helt klart oftest i forbindelse med aktiviteter som er initiert av leder. Den samme tendensen finnes også for indikatorene ‘utvikler og myndiggjør internt’ og ‘bygger team internt’. Når det gjelder indikatoren ‘konsulterer internt’ er det imidlertid en klar tendens i retning det motsatte. Observasjonsdataene viser at

‘konsultering internt’ oftest aktiveres i forbindelse med aktiviteter som andre har initiert.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Integrator</b>	<b>38</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>57</b>	<b>434,5</b>	<b>289</b>	<b>723,5</b>
Motiverer internt	22	27	10	37	418	95,5	513,5
Utvikler og myndiggjør internt	25	9	6	15	263	114	377
Konsulterer internt	24	7	27	34	161	254,5	415,5
Bygger team internt	18	8	4	12	215	60	275
<b>Totalt</b>	<b>67</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 15: KATEGORISERING INTEGRATOR

#### 5.2.4 Mellommann

Den fjerde lederrollen i Askelands typologi er mellommann. Indikatorene for denne lederrollen er ‘pleier eksterne relasjoner’, ‘skaper legitimitetsbase’, ‘former allianser eksternt og ‘håndterer ytre press’. Kategoriseringen av datamaterialet viser at disse indikatorene, i likhet med indikatorene for den andre eksterne lederrollen, i svært liten grad ble aktivert. Igjen kan grunnen til dette være at objektene hovedsakelig ble observert i interaksjon med sine nærmeste medarbeidere.

	Intervju	Antall aktiviteter			Tid aktiviteter		
		Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt	Eget initiativ	Andres initiativ	Totalt
<b>Mellommann</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>41,5</b>	<b>41,5</b>
Pleier eksterne relasjoner	1	0	4	4	0	20,5	20,5
Skaper legitimitetsbase	1	0	1	1	0	6	6
Former allianser eksternt	1	0	2	2	0	12,5	12,5
Håndterer ytre press	3	0	1	1	0	21	21
<b>Totalt</b>	<b>67</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>636</b>	<b>631</b>	<b>1267</b>

TABELL 16: KATEGORISERING MELLOMMANN

Min vurdering er imidlertid at indikatorene blir overraskende sjelden aktivert, til tross for at objektene hovedsakelig ble observert i interaksjon med sine medarbeidere.

Indikatorene blir også i svært liten grad aktivert i analysen av intervjudataene. I den grad de blir aktivert, er det i forbindelse med indikatoren 'håndterer ytre press', ettersom særlig en av objektene uttalte seg om dette i en kontekst av det eksterne.

*«Det var ekstremt mye uttalte og uuttalte forventninger til meg som leder og jeg strevde fryktelig med det i begynnelsen og hadde lyst til å "please" alle. Jeg skjønte det selv og fikk hjelp av [konsulentnavn] til å sette ord på det, at som leder blir du nødt til å skuffe noen. Hvis ikke blir det ikke retning på noen ting. Det indre kompasset, din indre autoritet, blir du nødt til å styrke. Også må du stå i noen stormer».*

#### 5.2.5 Institusjonell leder

Rollen som institusjonell leder er plassert i sentrum av Askelands typologi. I metodekapittelet gjorde jeg rede for hvorfor jeg ikke har vurdert det hensiktsmessig å kategorisere med bakgrunn i indikatorer i analysen av datamaterialet og denne lederrollen. Gjennomgangen av datamaterialet viser imidlertid mange spor av institusjonelt lederskap, slik Askeland definerer det som arbeid med identitet, formål, verdier og legitimitet.

Rollen som institusjonell leder materialiserer seg i observasjonsdataene både gjennom helhetlige aktiviteter, og gjennom praksis som er integrert i aktiviteter. Eksempler på det første er andaktssamlinger med alle ansatte, som to av objektene initierte eller deltok på i løpet av den dagen de ble observert. Eksempler på praksis integrert i aktiviteter som i hovedsak har et annet formål, er såkalt *åpning*, med bibelord og bønn, samt bønn underveis eller avslutningsvis i møter eller samtaler. Alt dette er sterke uttrykk for identitet, formål, verdier og legitimitet, og de fleste gangene det skjedde var det toppleder som ba eller som delte bibelord. En av objektene avsluttet sågar alle møter og samtaler i løpet av dagen med bønn. Det finnes imidlertid også flere eksempler på at andre enn toppleder ba eller delte bibelord, men det er også ved disse tilfellene inntok toppleder en svært aktiv rolle, gjennom kommentarer, innlegg og generell mimikk.

Når det gjelder intervjudataene så viser også analysen av disse at rollen som institusjonell leder er sentral i objektenes forståelse av seg selv som ledere og ledelse som sådan. Jeg har også tidligere gjengitt sitatet nedenfor, og knyttet det til tjenesteutviklerrollen som et eksempel på hvordan tjenester utvikles, men sitatet er også et godt eksempel på hvordan institusjonelt lederskap kommer til uttrykk i intervjuene og hvordan formål og visjon naturlig knyttes opp mot misjonsbefalingen, eller som i dette tilfellet Jesus og Gud.

*«For min del så handler da lederskap av [organisasjonsnavn] om å prøve å gjenkjenne hva Jesus gjør nå, i sin kropp, i sitt legeme i Norge. Hva er det Gud gjør nå – også prøve å gi lederskap og gi retning til det. Det er egentlig det jeg tenker som det veldig enkle, men veldig kompliserte i praksis da. Det er å utøve lederskap. Det å gjenkjenne og høre, eller sagt på en annen måte, å prøve å høre hva det er Gud sier, også gjøre det. I små ting og i store ting».*

#### 5.2.6 Oppsummering av analyse knyttet til Askelands lederroller

Analysen viser en klar tendens til at integratoren er den av de fire lederrollene som er plassert i endene av de to dimensjonene i Askelands typologi, som topplederne oftest benytter seg av. Analysen av datamaterialet viser videre at dirigenten også er en lederrolle som topplederne benytter seg av jevnlig, og kanskje nest oftest, selv om det kan diskuteres hvorvidt det er skjevheten i datamaterialet som gjør at indikatorer knyttet til dirigenten aktiveres oftere enn indikatorer knyttet til mellommannen og tjenesteutvikleren. Det er nemlig åpenbart at datamaterialet som er innsamlet i denne studien ikke i tilstrekkelig grad belyser den eksterne dimensjonen i toppledernes lederskap. Dette er imidlertid i tråd med problemstillingen da denne spør: Hvordan utøver toppledere i misjonsorganisasjoner lederskap i møte med sine nærmeste medarbeidere.

Spørsmålet som da kan stilles er om validiteten og reliabiliteten er god nok. Validiteten, som i at sammenhengen mellom problemstilling, teoretisk grunnlag og operasjonalisering til empirisk rammeverk for analyse, er for dårlig. Reliabilitet som i at dataene som er samlet inn ikke belyser problemstillingen på en presis og pålitelig



måte. Min vurdering er imidlertid at validiteten og reliabiliteten er god, men at det er viktig i analysen og drøftingen av funnene, å vise varsomhet i forhold til at det er benyttet en lederrolletypologi med en ekstern dimensjon, til å belyse en problemstilling som vektlegger lederens relasjon til sine nærmeste medarbeidere. Datamaterialet og således analysen av det, er godt egnet til å svare på spørsmålet om hvilke lederroller toppleder inntar i møtet med sine nærmeste medarbeidere, men det er ikke tilstrekkelig til å svare godt på spørsmål om hvilke lederroller toppleder inntar generelt.

Analysen viser imidlertid også at rollen som institusjonell leder på et vis gjennom syrer lederskapet til topplederne, gjennom praksiser som er integrert i aktivitetene og måten de svarer på i intervjuene. Topplederne er dermed hovedsakelig integratorer og institusjonelle ledere i møte med sine nærmeste medarbeidere. De motiverer medarbeiderne, bygger medarbeiderne sammen til et team, utvikler dem, konsulterer med dem og myndiggjør dem, samtidig som de skaper identitet og legitimitet, og løfter formål og verdier.

Et noe mer intrikat funn, i en liten brøkdel av datamaterialet, er dette med hvordan en toppleder i en misjonsorganisasjon, henvender seg til Gud i stedet for, eller i tillegg til å analysere det eksterne, før vedkommende velger hvordan det eksterne skal oppsøkes, eller sagt på en annen måte, hvordan et produkt eller en tjeneste skal utvikles. I og med at dette er en studie av toppledere i misjonsorganisasjoner, så er det interessant å dra parallellen til misjonsbefalingen i Bibelen.

*«Jeg har fått all makt i himmelen og på jorden. <sup>19</sup> Gå derfor og gjør alle folkeslag til disipler: Døp dem til Faderens og Sønnens og Den hellige ånds navn <sup>20</sup> og lær dem å holde alt det jeg har befalt dere. Og se, jeg er med dere alle dager inntil verdens ende.» (Matt. 28, 18b-20).*

Logikken er den samme. I misjonsbefalingen er oppdraget gitt, uavhengig av analysen av det eksterne. Hvordan det skal gjøres, er til en viss grad også gitt, med befaling om dåp og opplæring, det er bare å ferdigutvikle det spesifikke produktet eller den spesifikke tjenesten som skal få dette til å skje.

Som jeg har vært inne på tidligere, så kan dette være et hensiktsmessig kjennetegn på misjonsorganisasjoner, at analysen av det eksterne og utformingen av produktet, enten erstattes av Gud/misjonsbefalingen, eller at den suppleres av Gud/misjonsbefalingen.

## Kapittel 6 – Drøfting og konklusjoner

I dette kapitlet drøfter jeg funn jeg har gjort i analysen av det datamaterialet jeg har samlet inn, samt at jeg belyser og diskuterer noen aktuelle temaer knyttet til funnene. Innledningsvis drøfter jeg funn knyttet til Askelands typologi av organisasjonsfunksjoner og lederroller, før jeg ser nærmere på funn knyttet til Van Dierendoncks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap. Deretter diskuterer jeg med bakgrunn i funnene, hvorvidt det er interessant å la dem relatere og belyse hverandre, og hvilke interessante poenger som da synliggjøres. Avslutningsvis vil jeg konkludere i forhold til de hovedproblemstillingene som har vært grunnlaget for denne oppgaven, samt peke på noen mulige retninger for videre forskning.

### 6.1 Toppledere som integratorer og institusjonelle ledere

I oppsummeringen av analysen knyttet til Askelands typologi av lederroller i kapittel 5, peker jeg på hvordan funnene viser at integratorrollen og rollen som institusjonell leder er de av Askelands fem lederroller som topplerne benytter seg oftest av, eller utøver oftest, i møte med sine nærmeste medarbeidere. Dette er på ingen måte oppsiktsvekkende, ettersom det finnes studier av andre typer organisasjoner og institusjoner som viser det samme. Tengblad (2006) har dokumentert at det finnes identifiserbare forskjeller i lederjobber og ledelsesutøvelse avhengig av nivået for ledelse. I sin observasjonsstudie av svenske næringslivsledere, fant Tengblad spor av at særlig toppledere i mindre grad var involvert i kontor- og administrativt arbeid, og heller i større grad bidro til symbolsk og institusjonell ledelse.

Askeland viser, i sin studie av hverdagsledelse i to diakonale institusjoner, hvordan symbolsk og institusjonell ledelse kan beskrives og forstås, i institusjoner som har flere likhetstrekk med misjonsorganisasjoner enn det gjengse næringsliv. Han finner at topplerne i stor grad vektlegger det såkalte verdiarbeidet, og at topplerne med bakgrunn i det *«blir kritiske aktører i prosessen med å søke å fastholde en diakonal identitet og forankring og i det arbeid som innebærer artikulering av denne*

*tradisjonen i konkret verdiforståelse»* (Askeland 2016: 153). Hennestad (2004) peker på at det på et overordnet nivå finnes to måter å forstå organisasjonskultur på. I managementlitteraturen gis det oftest uttrykk for at kultur er noe en organisasjon *har*, derav er det en variabel å forholde seg til. Andre ser på kultur, som noe organisasjonen *er*, og at organisasjonskulturen skapes *«(...) gjennom 'vanlige' samhandlingsprosesser som uttrykker og skaper mening av grunnleggende betydning for hvordan organisasjonen eksisterer»* (ibid: 97). I et ledelsesperspektiv er det hensiktsmessig å benytte seg av begge disse måtene å forstå organisasjonskultur på fordi *«(...) de to ulike synsmåtene passer til ulike formål. Tidvis er det greit å gi en beskrivelse av trekkene ved en virksomhets kulturelle sider som om det er en «boks» eller variabel. Men om en skal arbeide med utvikling og ledelse av disse sidene, trengs det et prosessperspektiv»* (ibid). Hennestad poengterer også den viktige rollen ledere har knyttet til å utvikle organisasjonskultur, gjennom å peke på at ledere har mer innflytelse enn andre fordi de er mer synlige og sentrale i maktsystemet. Dette gjelder i særdeleshet toppledere, som ofte vil være den enkeltpersonen med mest innflytelse.

Topplederne som har vært en del av denne studien, utøver ledelse på en slik måte at de stadig opprettholder og utvikler den kulturen som organisasjonen har, gjennom fokus på identitet og formål. At dette fokuset, som jeg har vært inne på, kommer til uttrykk i praksiser som gjerne er integrert i hverdagslige aktiviteter, underbygger Hennestads poeng om at organisasjonskultur ikke først og fremst ledes i spesielle situasjoner eller på spesielle arenaer, men at det skjer gjennom *«(...) utøvelse av 'vanlig' strategisk og spesielt operasjonell ledelse»* (ibid).

I min studie finner jeg i hovedsak at topplederne kombinerer lederrollene integrator og institusjonell leder i møte med sine nærmeste medarbeidere. Særlig et av objektene inntok en distinkt rolle som kanskje best kan beskrives som tilbakelent, relasjonell og identitetsfokusert. Det tilbakelente kom til uttrykk gjennom at objektet var konkret tilbakelent (!), avslappet, og lot andre lede an i saker og oppgaver. Det relasjonelle kom til uttrykk gjennom en positiv og interessert holdning, samt fokus på relasjon fremfor saker og oppgaver. Det identitetsfokuserte kom til uttrykk gjennom fokus på bibelord og at de gangene objektet tok ordet, var det ofte for å løfte visjon, verdier eller samarbeid mellom ulike enheter. Objektet løser her topplerollen i møte

med sine nærmeste medarbeidere, ved å kombinere integratorrollen og institusjonell lederrollen på en utpreget måte. De to andre objektene hadde også betydelige innslag av mange av de samme tingene, men ikke på samme gjennomsyrende måte. Årsaken til dette kan ligge i lederstil eller en annen lederrolletilnærming, men den kan også ligge i det som datamaterialet også synliggjorde, at til tross for mange likheter, så er det betydelige kontekstuelle forskjeller mellom de aktuelle organisasjonene og de rammebetingelser som de ulike objektene må forholde seg til. Særlig sentralt i hvor vidt toppleder kan rendyrke rollene som integrator og institusjonell leder, på bekostning av rollen som dirigent, kan være hvilken grad av erfaring medledere og medarbeidere har, hvilken grad av kompetanse medledere og medarbeidere har, og i hvilken grad av rutiner man har evnet eller hatt mulighet til å innarbeide. Er medledere og medarbeidere mer uerfarne, har lavere kompetanse eller at rutiner ikke er fullstendig innarbeidet, kan dette bidra til at rollen som dirigent benyttes oftere.

Når det gjelder de eksterne lederrollene, tjenesteutvikler og mellommann, så har jeg tidligere redegjort for hvordan problemstillingen for denne oppgaven, på sett og vis ikke tillater en like stor vektlegging av disse rollene. Observasjonsdataene er, for å belyse problemstillingen, hentet fra arbeidsdager hvor toppleder samhandler mye med sine nærmeste medarbeidere. Med intervjudataene stiller det seg imidlertid noe annerledes, da det her er gjennomført semi-strukturelle intervjuer med spørsmål som er designet for en åpen samtale om objektene lederskap. Det interessante i dette er at også analysen av intervjudataene viser en svært klar tendens mot det interne. Kanskje kan objektene her være farget av den aktuelle arbeidsdagen for observasjon, ettersom intervjuene ble foretatt samme dag, men det er likevel bemerkelsesverdig at tendensen er så klar. Dette ettersom det gjennom intervjuene også avdekkes at objektene har betydelig reisevirksomhet og tidsbruk utenfor kontoret, som benyttes til samhandling med det som i denne studien defineres som eksterne (ikke ansatte og tillitsvalgte). Funnene kan her tolkes på flere ulike måter og det ville være interessant å studere dette grundigere. En forklaringsmodell som er aktuell, er at topplederne rett og slett blir opptatt av det interne og de interne prosesser, på bekostning av det eksterne. Det vil i så fall være paradoksalt i og med at det, som jeg var inne på i kapittel 2, mest sentrale kjennetegnet ved misjonsorganisasjoner er at målsettingen er knyttet til

misjonsbefalingen. En annen forklaringsmodell som kan være aktuell er at misjonsorganisasjoner har så mange ulike aktiviteter og grener, at det i toppledelse av slike organisasjoner er hensiktsmessig å primært lede gjennom andre ledere, og således selv fokusere hovedsakelig internt.

## 6.2 Kan toppledere være tjenende ledere?

Analysen knyttet til Van Dierendoncks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap i kapittel 5, viser at topplerne som deltar i denne studien, ifølge indikatorene og nøkkelegenskapene, utøver tjenende lederskap. Som jeg var inne på i oppsummeringen av kapittel 5, er det imidlertid ikke slik at en empirisk studie av indikatorer for nøkkelegenskaper alene kan gi svaret på hvorvidt tjenende lederskap utøves. Tjenende ledere utøves til det beste for følgerne og følgernes beste alene og ikke for eksempel for å nå organisasjonens målsettinger (Yukl 2006; Patterson 2003a). Denne type motivasjon hos ledere er svært vanskelig å kartlegge, men finner kanskje sin antitese i et instrumentalistisk utgangspunkt for lederskap, som man for eksempel kan finne i transformasjonsledelse. Med dette mener jeg at observasjonsdata og intervjudata som viser tendenser til instrumentalistisk ledelse, kan benyttes til å argumentere for at det ikke utøves tjenende lederskap.

Som jeg har vært inne på, er volumet av empiriske arbeid knyttet til tjenende lederskap ganske beskjedent, men i løpet av de siste 15 årene er det gjort noen studier. Joseph og Winston (2005) fant positiv sammenheng mellom tjenende lederskap og tillit til leder, så vel som mellom tjenende lederskap og tillit til organisasjonen. Washington, Sutton og Field (2006) så på sammenhengen mellom tjenende lederskap og lederverdier og konkluderte blant annet med at «*followers' ratings of leaders' servant leadership were positively related to followers' ratings of leaders' values of empathy, integrity, and competence*» (ibid: 700). En av de større og mest kjente studiene har Hoch og kolleger (2018) stått for. Denne studien konkluderer med at det at leder setter medarbeidernes og andre interessenters behov foran sine egne, bidrar til 12 prosent høyere forklart ledereffektivitet ved tjenende lederskap, enn ved transformasjonsledelse. Studien peker også på at tjenende lederskap har høyere

forklart ledereffektivitet enn *etisk lederskap* og *autentisk lederskap* og konkluderer med at «*when researchers want to explain organizational citizenship behaviors', engagement, job satisfaction, overall commitment, trust, or leader-member exchange, including servant leadership should provide a practical strategy*» (ibid: 21). Eva og kolleger (2019) fastholder også at tjenende lederskap er en fruktbar modell for ledelse, men kritiserer den empiriske forskningen som er gjort innenfor feltet og mener at mange av utfordringene med å plassere tjenende lederskap som et felt i en større ledelsesfaglig sammenheng handler om «*poor construct clarity, poor measurement, and poor design*» (ibid: 129). Denne studien og analysen knyttet til nøkkelegenskapene for tjenende lederskap, må langt på vei ta innover seg den samme kritikken. Rammeverket som Van Dierendonck skisserer opp, og indikatorene som jeg har utledet, mangler presisjon i forhold til de forskningsmetoder som her er valgt. Til å besvare problemstillingen om i hvilken grad toppleder utøver tjenende lederskap, har bruken av det teoretiske rammeverket og de metodologiske valgene etter min vurdering vært tilstrekkelige. Men for mer dyptgående analyser av tjenende lederskap, hvordan dette materialiserer seg, og hvilke faktorer som er avgjørende, må det jobbes videre med rammeverk og metodologiske tilnærminger. Studier hvor såkalt 'eye-tracking' brukes som metode, studier som kombinerer kvalitative data med kvantitative data, og studier med et mer eksperimentelt design, hvor feltstudier velges bort til fordel for konstruerte og kontrollerte settinger, er blant tilnærmingene som Eva og kolleger holder fram (Eva et al. 2019: 126).

Om vi nå vender tilbake utfordringer knyttet til forskningsdesign og metoder, til det teoretiske rammeverket for tjenende lederskap, er det særlig et moment jeg vil adressere. En tjenende leder setter medarbeidernes og andre interessenters behov foran sine egne. Når en tjenende leder utøver lederskap, så er det kun for følgerne og følgernes beste alene. Motivasjonen for ledelse ligger altså i å styrke følgerne, og ikke for eksempel i å oppnå organisasjonens målsettinger og visjoner. Med bakgrunn i dette kan det argumenteres for at toppledelse ikke er forenelig med tjenende lederskap, slik det her er definert og beskrevet. Kan en toppleder utøve et lederskap som til enhver tid skal være til følgernes beste alene, og uten vektlegging av den aktuelle organisasjonens målsettinger og visjoner? Hvordan vil et styre i så fall forholde seg til

dette? Hoch og kolleger (2018) mener de kan dokumentere effektiviteten til tjenende lederskap, men lederskap er avhengig av rammebetingelser og kontekst, og hvordan vil for eksempel et styre håndtere en toppleders vektlegging av følgernes beste alene når virksomheten ikke lykkes med sine målsettinger? Så kan det argumenteres at de aktuelle problemene i så fall vil oppstå på bakgrunn av manglende tjenende lederskap blant styremedlemmene, men det synes uansett krevende at en toppleder på den ene siden skal rapportere og levere på organisasjonens målsettinger og på den andre siden skal utøve et lederskap som til enhver tid er til den enkelte følger og medarbeiders beste. Muligens kan denne utfordringen ved toppledelse og tjenende lederskap kobles til utfordringen som ligger i et manglende maktbegrep i tjenende lederskap, som jeg var inne på i kapittel 3. Som begrepsapparat i studier av toppledere fremstår tjenende lederskap som naivt og mangelfullt i møte med leders utøvelse av makt og i leders forfølgelse av organisasjonenes målsettinger og visjoner.

Dette kan antyde at tjenende lederskap egner seg bedre for andre ledelsesnivåer enn toppledelse. Det paradoksale i dette er imidlertid at det gjerne vil være toppledere som i størst grad er disponert for å løfte fram verdier på den måten som tjenende lederskap legger til grunn. Askeland fant i sin studie av to diakonale institusjoner at *«topplederne i organisasjonene som er studert, tolker i større grad sitt eget bidrag i lys av en kirkelig fundert tjenesteforståelse»* (Askeland 2016: 9). Kanskje er det med bakgrunn i dette grunn til å vende tilbake til Patterson (2003b) og hennes definisjon av tjenende lederskap som et sett med dyder. Dyder som er nyttige og viktige idealer, men som ikke evner å danne grunnlaget for et helhetlig rammeverk for lederskap.

### 6.3 På hvilken måte utfordrer de to teoretiske rammeverkene hverandre?

I kapittel 3 gjør jeg rede for hvordan Askelands typologi av lederroller og Van Dierendoncks nøkkelegenskaper for tjenende lederskap kan relatere til hverandre. Mest interessant finner jeg det å vurdere nøkkelegenskapene langs dimensjonene som Askeland skisserer opp, internt versus eksternt, og oppgave versus relasjon. Nøkkelegenskapene for tjenende lederskap skiller seg fra hverandre ved at noen av dem er mer oppgaveorientert, mens andre er mer relasjonsorientert. Derfor er oppgave



versus relasjon-dimensjonen nyttig. Når det gjelder internt versus eksternt-dimensjonen, så er ikke denne like nyttig. Tjenende lederskap fokuseres rundt lederskap av følgerne. Disse følgerne vil ofte være interne, men kan også være eksterne. Uansett vil imidlertid nøkkelegenskapene i hovedsak være «nøytrale» på denne dimensjonen, det vil si at de er like gyldige og aktuelle i møte med interne som i møte med eksterne. Kanskje er det mer interessant i forståelsen av nøkkelegenskapene å benytte dimensjonen stabilitet versus forandring, som Quinn og Rohrbaugh (1983) benytter seg av. De benytter imidlertid denne dimensjonen i sammenheng med internt versus eksternt, og ikke sammen med dimensjonen oppgave versus relasjon. En rollemodell med dimensjonene stabilitet versus forandring og oppgave versus relasjon, vil således bli en helt ny modell, løsrevet fra Askelands typologi. Om vi så forholder oss til kun oppgave versus relasjon-dimensjonen, blir det synliggjort at balanseringen mellom oppgavefokus og relasjonsfokus er viktig for utøvelsen av tjenende lederskap.

Om vi så endrer fokus, og vurderer hvorvidt tjenende lederskap har perspektiver som kan utfordre Askelands typologi av lederroller og en funksjonell deduktiv tilnærming generelt, så ender vi raskt i en normativitetsdiskusjon. Tjenende lederskap er en sterkt normativ ledelsesmodell, mens en funksjonell deduktiv tilnærming søker å på best mulig måte beskrive ledelse i praksis. Funnene i denne studien viser imidlertid at tjenende lederskap kan belyse noen aspekter ved ledelse i praksis, som Askelands typologi av lederroller i like stor grad synliggjør. Særlig kan det handle om hvordan ledere intensjonelt søker å bygge og utvikle mennesker rundt seg og at dette handler om noe mer enn faktorer innenfor rollene som integrator og institusjonell leder. Men når jeg argumenterer i retning av det intensjonelle er vi raskt tilbake til motivasjonen bak ledelse og hvordan tjenende lederskap skiller seg ut i så måte, og svakhetene ved dette, som jeg tidligere har adressert. Alt i alt vil jeg oppsummere med at det er begrenset hvor interessant det er å sette Askelands typologi av lederroller og Van Dierendoncks nøkkelegenskaper i tjenende lederegenskaper direkte i relasjon til hverandre. Det kan imidlertid være interessant å analysere det samme datasettet ut ifra begge rammeverkene, slik jeg har gjort i denne studien, ettersom de to rammeverkene belyser noe ulike momenter. Dette forutsetter imidlertid et forskningsdesign og metodevalg som er egnet for empiriske studier av tjenende lederskap.

## 6.4 Konklusjoner og videre forskning

I hovedproblemstillingen til denne masteroppgaven spurte jeg; hvordan utøver toppledere i misjonsorganisasjoner lederskap i møte med sine nærmeste medarbeidere? For å hjelpe meg med å besvare dette spørsmålet utledet jeg to underproblemstillinger; hvilke lederroller tar toppledere i bruk? Og, i hvilken grad utøver toppledere tjenende lederskap?

I forhold til den første underproblemstillingen, har jeg funnet at topplederne som deltok i studien i hovedsak benytter seg av rollen som integrator og rollen som institusjonell leder. Dette er i tråd med studier av andre typer organisasjoner og virksomheter, samtidig som det har vært interessant å dokumentere hvordan topplederne benytter verdiforankringen og trosforankringen i sin utøvelse av rollen som institusjonell leder. Dette er et felt som det kunne vært interessant å fordype seg ytterligere i og som kan kobles med bygging og utvikling av organisasjonskultur.

Når det gjelder den andre underproblemstillingen; i hvilken grad utøver toppledere i misjonsorganisasjoner tjenende lederskap, så vil jeg med bakgrunn i definisjonene for tjenende lederskap som ligger til grunn for denne oppgaven og datamaterialet som er samlet inn, konkludere med at to av tre toppledere til en viss grad utøver tjenende ledelse. Usikkerheten ligger, som jeg har vært inne på, i om motivasjonen bak lederskapet kun er knyttet til det beste for den enkelte følger, eller om det også er knyttet til organisasjonens målsettinger og visjoner. Jeg har således problematisert hvorvidt det i det hele tatt er hensiktsmessig for toppledere i misjonsorganisasjoner å eksklusivt søke et tjenende lederskap slik det her er definert.

En av Robert Greensleafs begrunnelser for relevansen til tjenende lederskap, er at medarbeidere som ledes av tjenende ledere blir *“healthier, wiser, freer, more autonomous and more likely to become servants themselves”* (Barbuto & Wheeler 2006: 321). Jeg har redegjort for noen av utfordringene ved empirisk forskning knyttet til tjenende lederskap. Kanskje er veien gjennom dette problemet å fokusere mer på medarbeiderne som ledes. Kan det dokumenteres at disse kjennetegnene finnes hos medarbeiderne? Blir de friere, mer autonome, visere og inntar en mer tjenende holdning selv? Hvis ja, hva kjennetegner lederens lederskap? Kan det identifiseres

kjennetegn ved lederskapet som kan settes inn i et teoretisk rammeverk for tjenende lederskap?

Avslutningsvis vil jeg konkludere at topplerne i misjonsorganisasjonene som har deltatt i denne studien, utøver et lederskap i møte med sine nærmeste medarbeidere som har fokus på relasjon, institusjonelle verdier og identitet. De utøver også et lederskap som langt på vei kan klassifiseres som tjenende lederskap.

## Litteraturliste

- Adizes, I. 1980. *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo: A/S Hjemmet fagpresseforlaget.
- Adizes, I. 1997. *Lederskapets fallgropar*. Malmø: Liber.
- Andersen, S. S. 1997. *Casestudier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Angell, O.H. 2014. Leiarar og leiarroller i Den norske kyrkja på lokalplan: Diakonen som leiar i ein norsk, luthersk tradisjon, *Nordiske Organisasjonsstudier*, Forthcoming.
- Askeland, H. 1998. *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Trondheim: Tapir forlag.
- Askeland, H. 2012. Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver. Birkedal, E., Heggstad, H., Turid L. (red.): *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO – forlag.
- Askeland, H. 2015. Managerial practice in faithbased welfare organizations, *Nordic Journal of Religion and Society*, 28(1):37-58.
- Askeland, H. et al. 2015. Jakten på ledelse i praksis, *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1):3-30.
- Askeland, H. 2016. *Hverdagsledelse – diakoni, verdier og ledelse i praksis*, PhD-avhandling ved Det teologiske menighetsfakultet. Oslo: MF/VID.
- Askeland, H. & Kleiven, T. 2016. Makt til å tjene – 2, Det diakonale lederoppdrag i et maktkritisk perspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, Vol.33, No.2 (2016).
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60:421-449.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group Organ. Manage.* 31:300–26.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Block, P. 1993. *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Block, P. 2005. Servant-leadership: Creating an alternative future. Keynote address, 2005 International Servant Leadership Conference, Indianapolis, Indiana, USA. *International Journal of Servant Leadership*, 2: 55-79.
- Bowie, N. E. 2000. A Kantian theory of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21: 185-193.
- Carlson, S. 1951. *Executive behaviour: a study of the workload and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.
- Czarniawska, B. 2014. *A Theory of Organizing* (andre utgave). Glos/Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Drucker, P. F. 1998. Management's new paradigms, *Forbes Magazine*, 10:98.
- Eriksen, E. O. 1999. *Kommunikativ ledelse: om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Eva, N. et al. 2019. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(2019), 111-132.
- Ferch, S. 2005. Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *International Journal of Servant-Leadership*, 1: 97-113.
- Furre, B. 1996. Hans Nielsen Hauge og det nye Norge. Christoffersen, S. A. (red.): Hans Nilsen Hauge og det moderne Norge. *KULTs skriftserie nr 48*. Oslo Forskningsråd, 7-14.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. 1991. *The Servant as Leader*. Indianapolis: Robert Greenleaf Center.
- Gunnarson, K. L. 2009. *Prosten – prestenes leder*. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

- Halpin, A. & Croft, D. 1966. Organizational climate of schools. Halpin A. (red.): *Theory and research in administration: 131-249*. New York: Prentice Hall.
- Hansson, P. 2001. *Svenska kyrkans organisationskultur*. Stockholm: Verbum.
- Harris, M. 1995. The Organization of Religious Congregations: Tackling the Issues. *Nonprofit Management & Leadership*, 5(3, Spring 1995).
- Hellevik, O. 1991: *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B. W. 2004. Kan bedriftskultur ledes?, *Magma*, 7(3):89-101.
- Hoch, J. E. et al. 2018. Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, Vol.44, No.2, 2018.
- Jacobsen, D. I. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jeavons, T. M. 1992. When the management is the message: relating values to management practice in nonprofit organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, 2(4):403-417.
- Joseph, E., & Winston, B. 2005. A Correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kalleberg, R. 1996. Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog. Holter, H. & Kalleberg, R. (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, 26-72. Oslo: Universitetsforlaget.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trust, M. L. 2000. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60:301-313.
- Labaree, R. V. 2002. The risk of 'going observationalist': Negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer, *Qualitative research*, 2(1):97-122.

- Luthans, F. & Lockwood, D. L. 1984. Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings, *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, 117-141.
- Luthans, F. et al. 1988. A descriptive model of managerial effectiveness, *Group & Organization Management*, 13(2):148-162.
- Luthans, F. & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. Cameron, K. S. & Dutton, J. E (red.): *Positive organizational scholarship*, 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Martinko, M. J. & Gardner, W. L. 1985. Beyond structured observation: Methodological issues and new directions, *Academy of Management Review*, 10(4):676-695.
- McCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal, K. C. 2000. What we know (and need to know) about assessing forgiveness constructs. McCullough, E., Pargament, K. I. & Thoresen, C. E. (red.): *Forgiveness: Theory, research, and practice*: 65-88. New York: Guilford.
- McDonald, S. et al. 2014. Shadowing research in organizations: the methodological debates, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1):3-20.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. 1994. Rounding out the Manager's Job, *Sloan Management Review*, 53(4).
- Mintzberg, H. 2009. *Managing*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.
- Molland, E. 1979: *Norsk kirkehistorie i det 19. århundret. Bind I*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- O'Neill, M. 1992. Ethical Dimensions of Nonprofit Administration, *Nonprofit Management & Leadership*, 3(2):199-213.
- Parsons, T. 1956. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1(1):63-85.
- Patterson, K. A. 2003a. *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.

- Patterson, K. A. 2003b, Servant leadership: A Theoretical model. *Servant Leadership Research Roundtable, august 2003*. Virginia Beach: Regent University.
- Pfeffer, J. 1977. The ambiguity of leadership, *Academy of Management Review*, 2:104-112.
- Quinlan, E. 2008. Conspicuous Invisibility Shadowing as a Data Collection Strategy, *Qualitative Inquiry*, 14(8):1480-1499.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management science*, 29(3):363-377.
- Quinn, R. E. 1984. Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework, *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, 10-27.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership Organ. Dev. J.* 23:145–57.
- Sider, R. J. & Unruh, H. R. 2004. Typology of Religious Characteristics of Social Service and Educational Organizations and Programs, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1):109-134.
- Spears, L. C. 1995. *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Spears, L. C. 2004. The understanding and practice of servant leadership. Spears, L. C. & Lawrence, M. (red.): *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, 167-200. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stewart, R. 1982. A model for understanding managerial jobs and behavior, *Academy of Management Review*, 7(1):7-13.
- Strand, T. 1993. Bureaucrats and other managers. Kooiman, J. & Eliassen, K. A. (red.): *Managing public organizations: lessons from contemporary European experience*, 157-173. London: Sage.
- Strand, T. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.



- Tengblad, S. 2006. Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later\*, *Journal of Management studies*, 43(7):1437-1461.
- Topland, A. M. 2011: *En studie av verdier i konflikt i beslutningstagningen vedrørende evakuering av misjonærer fra Japan*. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Van Dierendonck, D. 2011: Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management Vol. 37, No. 4, 2011*.
- Washington, R. R., Sutton, C. D. & Field, H. S. 2006. Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership Organ. Dev. J.*, 27:700-16.
- Webb, S. & Webb, B. 1932. *Methods of social study*. London: Longmans, Green & co.
- Whetstone, J. T. 2001. How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33, 101.
- Yin, R. K. 1994: *Case Study Research: Design and Methods* (andre utgave). London: Sage Publications.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. 2002. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1):15-32.
- Yukl G. A. 2006. *Leadership in Organizations* (sjette utgave). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Aagedal, O. 2003. Bedehusfolket. Ein studie av bedehuskultur i tre bygder på 1980- og 1990-tallet. *KIFO Perspektiv nr. 12*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.

## Vedlegg 1: Observasjonsskjema

Kronologisk oversikt over aktiviteter

Dato:

Lederkode:

Side:



## Vedlegg 2: Intervjuguide

Ledelse og lederrollen i praksis

### **Hovedtrekk i egen lederrolle**

Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling eller posisjon?

Føler du at mandatet er klargjort og akseptert av medarbeidere?

Hvis ikke – hva består uklarhet/manglende aksept i?

Føler du at du er gitt mulighet for å ivareta ditt mandat som leder?

Hva vil du si er ditt viktigste verktøy i utøvelsen av ledelse?

Hvor stor frihet opplever du å ha i utforming av lederrollen?

### **Ledelse og lederrolle:**

Hva legger du i det å utøve ledelse?

Hvordan vil du beskrive din egen profilering av lederrollen?

Samsvar mellom ideal og realitet?

### **Andres forventninger:**

Hvilke forventninger opplever du at dine ledere/medarbeidere har til deg som leder?

Hvordan kommuniseres slike forventninger til deg, slik du opplever det?

Hvor viktig er det for deg å forsøke å etterleve disse forventningene?

I hvilken grad og på hvilken måte sorterer og prioriterer du mellom disse forventningene?

### **Samspill og samhandling:**

Hvem samhandler du oftest med i løpet av en vanlig arbeidsdag?

Hvem tar oftest initiativ til denne samhandlingen?

Hva handler den om (tema, saksområde osv.) og hva er din funksjon eller rolle?

Hvem er de viktigste du samhandler med når det gjelder å gjøre jobben din som leder?

### **Forhold til medarbeidere**

Hva tror du er viktige faktorer for dine medarbeideres trivsel?

Hva motiverer dine medarbeidere?

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere?

Erfaringer – hva funker eller funker ikke?

## Samtykke-erklæring fra studieobjektene

Masteroppgave i verdibasert ledelse av Ole Martin Rudstaden, høsten 2020.

### Bakgrunn og formål

Studiens hovedformål er å vinne innsikt i hvordan ledelsespraksis og lederroller forstås, formes og utøves i konteksten norske misjonsorganisasjoner. Ønsket er å belyse hva som særpreger ledelse i misjonsorganisasjoner ved å analysere hvordan ledelse forstås og utøves i praksis, relatert til den kontekst der ledelse utøves. For å studere dette empirisk har jeg observert tre toppledere i én dag og deretter intervjuet dem. Som rammeverk for dette empiriske materialet, benyttes kjent lederrolleteori, videreutviklet og tilpasset i retning av den type organisasjoner som her er aktualisert. Dette er ment å gi et faglig fundert utenfra-blikk på toppledelse i misjonsorganisasjoner. I tillegg gjøres det et forsøk på å komme dette faglig funderte utenfra-blikket i møte, med et innenfra-blikk. Dette gjør jeg ved hjelp av modeller for 'servant leadership' eller *tjenende lederskap*, som aktualiseres ved at dette er et slags lederskapsmantra i denne aktuelle konteksten.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

I hovedsak innebærer deltakelse at forsker kan drive deltakende observasjon, dvs å følge enkeltleder, samt å gjennomføre intervjuer med leder. Observasjon og samtale er tilpasset enhetens drift og aktiviteter. Opplegget innebærer at leder blir "skygget" i 1 dag. Til denne observasjonen er det utarbeidet et standard observasjonsskjema.

Det vil videre gjennomføres intervjuer med leder. Omfanget av intervjuene vil være av cirka en til halvannen times varighet.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være forsker, Ole Martin Rudstaden, som har tilgang til data. De data som samles inn gjennom observasjon vil bli kodet i et eget klassifikasjonsopplegg (Excel-ark) på forskers pc for kategorisering, og de vil ikke registreres på en slik måte at den enkelte leder vil gjenkjennes. Hver enkelt leder vil bli registrert med en unik kode, som oppbevares i separat liste, kun tilgjengelig for forsker. Tilsvarende kode og tilsvarende beskyttelse mht tilgjengelighet, vil bli angitt for intervjumaterialet.

Ettersom det er få toppledere i misjonsorganisasjoner i Norge, vil det i enkelte situasjoner kunne være mulig å etterspore deltakere, med bakgrunn i formuleringsmønstre. Sitater som velges ut vil ikke inneholde sensitiv informasjon, organisasjonsnavn og enkeltnavn. Spesielle roller og navn på styre, vil bli standardisert.

Prosjektet avsluttes høsten 2020. Innen 1. mars 2021 vil informasjon registrert i Excel-arket samt intervjumaterialet bli slettet fra forskers pc.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Ole Martin Rudstaden, tlf: 413 66 112 eller [olemart@gmail.com](mailto:olemart@gmail.com).

Studien meldes til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Samtykke til deltakelse ble innhentet muntlig ved prosjektstart og skriftlig underveis i prosjektet, ved signatur på dette dokumentet.

- Jeg bekrefter at vi ved prosjektstart mottok muntlig informasjon om studien, og at jeg i rollen som topplerer samtykker til deltakelse.

-----  
(Signert av leder, dato)