

Hvorfor blir jeg stående med oppvasken?

Diakonene som leder i Sør-Hålogaland bispedømme

Problemstilling:

Hva slags legitimitet har diakonene i lokalmenigheten til å være ledere, og hvordan samsvarer det med den autoriteten de er gitt som ledere gjennom formelle skriftlige dokumenter.

av Kari Sjursen

MGD 300 Masteroppgave i diakoni Diakonhjemmets høyskole

Innleveringsdato: 18. mai 2010

25951 ord

Veileder: Olav Helge Angell

Forord

Etter flere år med arbeid utenfor kirken som leder av en bedriftshelsetjeneste, og konsulent i næringslivet, var det spennende å komme tilbake. For 10 år siden var jeg ansatt i fellesrådet som diakon, nå får jeg lønna fra bispedømmekontoret som prestevikar. Kirken er en spennende organisasjon som byr på mange utfordringer med sine to arbeidsgiverlinjer, og ulike lederstillinger med ulikt legitimitetsgrunnlag. For meg har det vært positivt, og nyttig, å jobbe noen år utenfor kirka, andre rammer, og hvor lønna kom inn på bakgrunn av det jeg kunne klare å fakturere en kunde.

Å komme tilbake var befriende. Samtidig har jeg fått nye, og andre perspektiver, på hvilke ledelsesutfordringer de ulike lederstillingene innenfor kirken har.

Heime har det blitt mange diskusjoner over kjøkkenbordet, hvor familien har måttet høre på, mer eller mindre gjennomarbeidede, forslag til tittel og problemstilling. Johanne og Knut fortjener en stor takk for at de har orket å diskutere.

Tusen takk til diakonene i Sør Hålogaland, som har stilt opp til intervju og svart på et langt spørreskjema! Takk for mange trivelige samtaler, uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Sist men ikke minst, takk til veileder Olav Helge Angell for tålmodige tilbakemeldinger på usystematiske og uferdige tanker.

Mosjøen 14. mai 2010

Kari Sjursen

SAMMENDRAG

Gjennom tjenesteordningen til diakonene fra 2005 slås det fast at diakonene har en lederstilling i Den norske kirke. Det har i Norge vært gjort lite forskning rundt diakonens lederrolle, og hva slags legitimitet diakonene har i lokalmenigheten til å være ledere.

Denne masteroppgaven baserer seg på en undersøkelse gjennomført i Sør Hålogaland bispedømme våren 2010. Gjennom bruk av spørreskjema til diakoner i bispedømmet, og intervjuer av tillitsvalgte og ansatte i 3 menigheter, har diakonenes lederrolle og lederlegitimitet blitt undersøkt. Hovedspørsmålet i undersøkelsen har vært **hva slags legitimitet diakonene har i lokalmenigheten til å være ledere, og hvordan dette samsvarer med den autoriteten de er gitt som ledere gjennom formelle skriftlige dokumenter.**

Undersøkelsen konkluderer med at det er et misforhold mellom den lederautoriteten diakonene er gitt i skriftlige dokumenter til å lede menighetens diakoni, og den lederlegitimiteten diakonene har fra lokalmenigheten til å være ledere. Diakonene oppfatter seg som leder av *deler av* menighetens diakoni, og innfrir de forventningene som stilles til dem fra lokalmenigheten. Lokalmenigheten har i liten grad oppfattet hvilket lederansvar diakonene er gitt i skriftlige styringsdokumenter. Diakonene i undersøkelsen mangler en felles oppfatning av hvordan de, på en god måte, kan lede menighetens diakoni, i samsvar med formuleringene nedfelt i skriftlige styringsdokumenter. Diakonene mangler og bevissthet på hvordan de selv kan bidra til å utvikle sin legitimitet som ledere lokalt. Utdanningsinstitusjonene blir utfordret til å utvikle et eget obligatorisk ledelsesfag i utdanningen, hvor bevisstgjøringen på strategisk ledelse, planlegging, kartlegging, ledelsesutfordringer og hva som er god diakonal ledelse i praksis ute i norske menigheter, blir satt på dagsorden.

Innhold

1.	INNLEDNING	6
1.1	Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.2	Forskningsoversikt	9
1.3	Spørsmålstilling og avgrensing.....	12
2.	TEORI	14
2.1	Teoretisk utgangspunkt	14
2.2	Yrkesidentitet.....	15
2.3	Ledelse	16
2.4	Organisasjonsform og ledelsesbetingelser	18
2.4.1	Kirken som organisasjon.....	22
2.5	Forventninger og rolle:	23
2.6	Legitimitet	26
2.6.1	Utviklingen av legitimitet.....	28
3.	METODE.....	30
3.1	Kontekst	30
3.2	Utvalg.....	30
3.3	Datainnsamling og valg av metoder:	31
3.4	Reliabilitet.	34
3.5	Validitet.....	35
4.	RESULTATER	36
4.1	Diakonenes autoritet og legitimitet.....	38
4.1.1	Legal autoritet.....	38
4.1.2	Diakonenes lederlegitimitet	43
4.2	Forventninger og reaksjoner.....	43
4.3	Diakonen som leder.	52
4.3.1	Synet på lederrolen– ledelsesbegrepet.....	52

4.3.2	Hva mener diakonene det er viktig å gjøre som ledere?.....	53
4.3.3	Hvordan opptrer diakonen som leder?	57
5.	DRØFTING.....	61
5.1	Oppfatter diakonene seg som leder?	61
5.2	Fagperson eller leder?	63
5.2.1	Lederdilemmaet:	64
5.3	Diakonens ledelsesfunksjoner.	65
5.4	Hvorfor må jeg alltid ta oppvasken?:.....	66
5.5	Samarbeid	68
5.6	Ledelsesbetingelser og legitimitet.	70
5.7	Fri stilling eller lovpålagte oppgaver?	71
5.8	Kryssende forventninger og rollekonflikt:	72
5.9	Utdanningens betydning.....	73
6.	KONKLUSJON	74
7.	LITTERATURLISTE.....	76
8.	VEDLEGG.....	79
	89

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Jeg har i flere år vært opptatt av soknediakonenes yrkesrolle og hvordan diakoner lokalt opptrer i rollen som leder. Masterutdanningen i diakoni har gitt meg mulighet til å bruke tid på disse spørsmålene. Denne oppgaven baserer seg på en undersøkelse gjennomført i Sør Hålogaland bispedømme våren 2010. Spørsmålsstillingen har vært hva slags legitimitet diakonene lokalt har til å være ledere, og hvordan dette samsvarer med den autoriteten diakonene er gitt som ledere i skriftlige dokumenter. Forventninger til diakonenes yrkesrolle som ledere, og hvordan diakonene selv ser på egen lederrolle blir og berørt i undersøkelsen. Det er sendt ut spørreskjema til utdannede diakoner i bispedømme, og gjennomført intervju, med ansatte og tillitsvalgte i tre menigheter, om diakonenes lederrolle. I tillegg er det gjennomført ett gruppeintervju av fem diakoner.

Utdanningskravene for diakonene er i dag på masternivå. Diakonene har en ”dobbel utdanningsvei” med både en faglig ”verdslig” utdanning som lærer, sykepleier, sosionom eller annen høgskoleutdanning av tre eller fireårig varighet (bachelorgrad), i tillegg til diakonal tilleggsutdanning. Det er den diakonale tilleggsutdanningen, og erfaringene den enkelte gjør seg som diakon, som skal forme diakonenes videre yrkesidentitet og oppfatning av diakonrollen. Mange diakoner tar diakonutdanningen i voksen alder etter noen år i yrkeslivet med sin fagutdanning. De kommer med sin tidligere yrkesidentitet og erfaringer og skal gjennom videreutdanningen og arbeidet som diakon, tre inn i en ny yrkesrolle og forme en ny identitet.

Hvordan diakontjenesten i Den norske kirke skal forstås, har vært og er fortsatt uklar. Det pågår en debatt som omhandler diakonitjenestens egenart som vigslet tjeneste. Det foreligger en rekke dokumenter som behandler tematikken uten at kirken har kommet fram til en enhetlig forståelse av den diakonale tjenesten. I bakgrunnen for kirkemøtets utredning KM 8.2/04 om den diakonale tjeneste for Den norske kirke står det på side 4:

Diakonene har i mange år bedt om at det foretas en oppklaring når det gjelder forståelsen av diakonal tjeneste i Den norske kirke, som vil bidra til å skape en tydeligere og klarere yrkesidentitet for dem, og som gir den diakonale tjenesten en kirkelig forankring (Kirkemøtet 2004:4).

Saken er utsatt flere ganger og skulle behandles på nytt på kirkemøtet i 2009. Den er nå utsatt ennå en gang, men bispemøtet kom med en ny uttalelse om saken i april 2010, hvor de uttaler at de ikke ønsker diakonene som en del av embete.

At en diakon har fått et særlig ansvar for menighetens diakoni, betyr ikke at diakonene er alene om oppdraget eller den eneste som skal utøve diakoni. Diakonens særlige ansvar er et lederansvar som bla utøves gjennom veiledning og inspirasjon (BM 0/3: 7).

Hvordan diakontjenesten forstås lokalt avhenger bl.a. av kunnskapene til de enkelte lokale menighetsråd om diakoni. Diakonenes rolle i kirken er preget av uklarhet omkring rolle og oppgave sier Det norske diakonforbund i sin arbeidsplan for 2008 - 2011 (Diakonforbundet 2008). Med diakoner med en uklar yrkesidentitet og menighetsråd, som kanskje ikke vet hva diakoni er - kan utvikling av diakonidentiteten og yrkesrollen være vanskelig

I mitt eget diakonvirke opplevde jeg det slik at det lå **få, nærmest ingen**, forventninger fra menighetsrådene til hva diakonen skulle gjøre. Menighetsrådet var lykkelig over at de hadde fått diakon, og innstilt på at diakonen skulle få holde på med det hun synes var viktig. I arbeidet med diakoniplan ble det nedfelt viktige arbeidsområder initiert av diakonen. Som diakon var det i starten befriende og flott å inneha en slik fri stilling med alle muligheter til å forme jobben selv. Over tid snek det seg imidlertid inn en slange i paradiset. Her er det egentlig ingen som bryr seg..... Alt som skulle gjøres måtte suges fra eget bryst. Hva er egentlig min rolle? Ingen arbeidsoppgaver lå der klare i instruksjonen. Menighetsrådet var fornøyd, men det hadde de nok vært uansett hva jeg hadde gjort.

12 år er gått, og etter å ha gått på Diakonhjemmets høgskole og snakket med studenter som nå tar masterutdanning på deltid i diakoni, og selv er i jobb, får jeg dessverre følelse av at mine frustrasjoner fra tidligere slett ikke er gått ut på dato.

I mitt nåværende arbeid som prestevikar har jeg flere ganger hørt slengbemerkinger fra menighetsprester som sukker over de, spesielt nyutdannede diakonene, de skal samarbeide med. Sukket, slik jeg oppfatter det, handler om hva slags rolle diakonene ønsker å ha i menigheten, og hvordan de forstår sin rolle i fellesskapet. Her dreier det seg om diakonenes å deltakelse i gudstjenesten, og hva slags arbeidsoppgaver diakonene ønsker å prioritere. Er diakonen primært utøver eller leder? Er diakonyrket en profesjon? For meg virker det som om det her er ulike forventninger og holdninger til diakonrollen, og at synet på diakonrollen spriker i alle retninger. Spørsmålet blir hva diakonen skal bruke tid på og hvilken rolle han eller hun skal fylle i lokalmenigheten. Hvilke suksesskriterier måles diakonen etter?

Det synes for meg som mye er opp til diakonene selv. Det norske diakonforbund sier at de sender ut den gamle *Tjenesteordningen for diakoner* fra 1996 til nye medlemmer da denne spesifiserer og konkretiserer klarere hva diakonene skal beskjeftige seg med, enn den gjeldende tjenesteordningen fra 2005. Hvis dette er nødvendig må det være noe i forståelsen av yrkesrollen til diakonene som er vanskelig. Diakonyrket er flere steder i landet i ferd med å bli et ”kvinneyrke” hvor mange av de ansatte jobber deltid (Det norske diakonforbund 2009). Samtidig er kravene til diakonutdanningen på masternivå. Diakonene har studielån etter 5 (6) års høyskoleutdanning, de innehar formelt en lederstilling i kirken, samtidig som mange velger, eller må, jobbe deltid. Hva har dette å si for yrkesrollen til diakonene når det gjelder ledelse? Får diakonene den legitimiteten, anerkjennelse og posisjonen de trenger for å fylle rollen som leder? Er ledelsesaspektet i rollen i det hele tatt viktig for diakonene? Hva signaliserer diakonene selv til sine medarbeidere, og hvilke forventninger møter de fra samarbeidspartnere? Utvidelsen til krav om masterutdanning for diakonene var blant annet begrunnet i å få et likeverd i utdanningsnivå, (prest, kateket, diakon), og gjennom det kunne heve statusen til diakonene i kirken.

Tjenesteordning for diakoner slår fast at diakonen er **leder av menighetens diakontjeneste**, samtidig står det lite om hva innholdet/oppgavene til diakonen skal være. Hvordan ledelsesaspektet preger yrkesidentiteten og yrkesrollen hos diakonene er det forsket lite på.

Den norske kirke har fått en ny plan for diakoni som introduserer to nye sentrale områder for diakonien i menigheten.

”Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende felleskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet.

De nye arbeidsområdene i planen, ”vern om skaperverket og kamp for rettferdighet”

(Kirkerådet 2008:7), vil sannsynligvis på sikt, få betydning for hvordan diakonene i lokalmenigheten jobber. Flere andre dokumenter sier også noe om diakonenes posisjon og legitimitet/autoritet som leder.

Innholdet i diakonstillingene lokalt er imidlertid svært forskjellig. Diakonikonsulenten i Sør Hålogaland bispedømme oppgir at noen menigheter ansetter menighetsarbeidere i diakonstillinger og lar disse ta utdanning mens de er i jobb. Spørsmål som kan komme fra lokale arbeidsgivere er hvorfor en skal ansette en diakon med masterutdanning, når en kan få like bra diakonal tjeneste med en diakoniarbeider rekruttert fra lokalmiljøet. Trenger virkelig

diakonene masterutdanning? - er et spørsmål jeg har fått flere ganger, i arbeidet med denne oppgaven.

Mange menigheter ønsker seg ikke en leder for det diakonale arbeidet, men ønsker seg flere hender. Ett spørsmål blir derfor om diakonene har legitimitet lokalt til å være ledere?

Forventningene til diakonyrket er mangfoldig. Ikke alle menigheter forventer å få en leder for menighetens diakoni når de ansetter en diakon. Alle disse aspektene vil ha betydning når diakonenes lederautoritet og lederlegitimitet skal undersøkes.

1.2 Forskningsoversikt

Det er gjort lite forskning på området diakonrollen og ledelse. Det er imidlertid gjort forskning rundt ledelse og lederroller i kirken basert på studier av kirkeverger, daglig ledere og sokneprester. Disse studiene har vært et viktig utgangspunkt for denne oppgaven.

Harald Askeland har forsket på *ledere og lederroller i den lokale kirke* (Askeland 1998).

Prosjektet er basert på en sosiologisk forståelse av organisasjoner og av lederes rolle i organisasjoner. Det blir her fokusert på kirkeverger, sokneprester og daglige ledere i kirken, mens diakoner og kateketer som ledere ikke omfattes av undersøkelsen. Spørsmålsstillingen i denne undersøkelsen var om det eksisterer ulike legitimitetsgrunnlag for de ulike lederrollene i den lokale kirke (Askeland 1998: 15). Undersøkelsen konkluderer med at det i sentrale kirkelige dokumenter argumenteres ulikt rundt spørsmålet om legitimitet til de ulike lederstillingene, og at det ikke eksisterer noen entydige sentrale forventninger til de ulike lederroller i den lokale kirke. (Askeland 1998: 280). Soknepresten fremtrer i undersøkelsen som embetsbærer, med sterke forventninger om å fungere som en leder i den lokale kirke.

Askeland (1998) bruker lederrolle som analyseredskap, og spør etter aktørenes vektlegging av ulike aspekter ved sin rolle. I studien tar han utgangspunkt i rolleteorier og teorier om ledelse bl.a. utarbeidet av Isach Adizes og Henry Minzberg, og videreutviklet av Torodd Strand (Askeland 1998: 47-52). Teoriene som Askeland benytter seg av om lederroller er en del av det teoretiske utgangspunktet for analysedelen i denne oppgaven. I rapporten etterspørres det mer forskning:

En tilnærming som inkluderer flere lokale kirkelige aktører peker seg ut som et naturlig felt for videre forskning” (Askeland 1998: 13).

Fokus på diakonenes legitimitetsgrunnlag som leder vil kunne være et slikt nytt bidrag.

I forskningen på ledelse innenfor kirken er diakonene ikke med. Menighetsdiakonien har imidlertid vært gjenstand for forskning. Rapporten *Kirke og helse* (Angell og Selbekk 2005) kartlegger det diakonale helsearbeidet i Den norske kirke. Kartleggingen er en systematisk undersøkelse av menighetsdiakonien basert på spørreskjema sendt ut til alle menighetene. Her vises det til at det å ha diakon styrker menighetens diakonale arbeid (Angell og Selbekk 2005). Innholdet i menighetsdiakonien er kartlagt, det samme er samarbeidsrelasjonene mot offentlig sektor. Det å ansette flere diakoner, og å sikre de diakonene som lever med en usikker finansiering, vil ifølge rapporten være viktig for å utvikle samarbeidet mellom menighet og offentlig sektor. Den norske kirke har gjort vedtak om at diakoni er et satsningsområde (Kirkemøtet 2008). Å satse på diakonene, vil som følge av rapporten, være et viktig virkemiddel for denne diakonale satsningen.

I 2004 ble det gjort en undersøkelse blant diakoner om *Diakonen i lokalsamfunnet* av Olav Helge Angell (Angell kommer). Det ble i undersøkelsen spurt om hvem diakonen er; yrkesidentitet, arbeidsoppgaver, og hva slags yrkesmessige relasjoner diakonene har. Resultatet av undersøkelsen er ikke publisert, men noen av dataene har vært gjort tilgjengelig for denne oppgaven. Dette har gjort det mulig å sammenligne noen av resultatene fra min undersøkelse i Sør Hålogaland bispedømme, med de resultatene som presenteres i Angells undersøkelse. I undersøkelsen går det fram at diakonene som ledere oppfattet integratortrollen jf. Torodd Strand lederrolletypologi (Strand 2007), som den viktigste ledelsesfunksjonen de hadde som diakoner. Undersøkelsen viser til at det, som forventet, var den "byråkratiske" siden ved jobben som diakon som ble ansett som minst viktig. Rollen som administrator ble i denne undersøkelsen oppfattet mer som ett middel i arbeidet, noe som måtte gjøres, enn som en viktig del av diakonarbeidet. Produsentrollen er ikke tydelig framhevet av diakonene, men dette forklares med at funksjonen som integrator og funksjonen som produsent glir over i hverandre på den måten at selve diakonoppdraget: å skape, utvikle og vedlikeholde gode relasjoner, er relasjonsorientert oppgaver og på denne måten defineres inn i integratortrollen. De ulike lederrollene blir nærmere presentert i teoridelen. Angell sammenligner i sin undersøkelse diakonrollen med de andre lederrollene Askeland har forsket på i kirken. Han finner at diakonene "relativt sett verkar meir "introverte" og "statisk" orientert i arbeidet sitt enn dei andre leiartypene"(Angell kommer)". Overraskende er det også sier han, at diakonene legger såpass lite vekt på entreprenørfunksjonen i undersøkelsen. Norske menigheter er underlagt forventninger både om legitimitet og effektivitet (Angell

kommer:17). Legitimiteten sier han ”vert gjerne tolka slik at både mål og verkemiddel for organisasjonar skal vera i samsvar med sentrale verdiar i samfunnet (Angell kommer)”.

Videre sier han at

det er rimeleg å tolke ein god del av den ”entreprenørverksemda” som diakonen ser på som viktig arbeid i stillinga si, ikkje fyrst og fremst i eit strategisk-instrumentelt perspektiv, men heller som eit arbeid for å skape eller halde vedlike eigen legitimitet (Angel kommer:17).

Noen av resultatene av undersøkelsen publiseres denne våren bl.a. i artikkelen *Leiarar og leiarroller i den lokale kyrkja: diakonen som leiar i kyrkjelyden* (Angell (kjem)).

Det er og gjort en studie av diakonien i lokalmenigheten i den Svenske kirke. Resultatene er presentert i rapporten *Svenska kyrkans sociala arbete* ved forskningsavdelingen på Ersta Sköndal högskola i Sverige (Engel 2006). Noen av resultatene i undersøkelsen har relevans for situasjonen i Den norske kirke. I studien viser Engel at det er en manglende sammenheng mellom forståelsen av diakoni på den Svenske kirkens nasjonale nivå og utførelsen av diakonien på lokalt nivå. Hva som faktisk skjer ute i menighetene avspeiler ikke hva sentrale kirkeledere og styringsdokumenter framsetter skal være kirkens diakoni. Menighetene i Sverige realiserer ikke oppdraget som er formulert på nasjonalt nivå (Engel 2006:231). En av årsakene sier hun er ulik kultur og et gap mellom hvem som definerer og utarbeider kirkelige styringsdokumentene og de som utfører arbeidet i praksis. Den Norske makt og demokratiutredningen som kom i 2002, konstaterer at maktelitene i de nordiske landene har en del fellestrekk.

”Det å ha legitimitet er langt på vei en forutsetning for utøvelse av lederskap (Hougsnes 2003: 78)”. I 2003 kom det en artikkelsamling om ledere i kirken *Ledelse i kirken* (Askeland, Harald m. fl. 2003). Boka ønsker å bidra til refleksjon og debatt rundt spørsmål og utfordringer for kirken og kirkens ulike ledergrupper. Marit Hougsnæs skriver i boka en artikkel om lederlegitimitet og bruker teorier bl.a. fra sosiologen Max Weber om makt. Disse teoriene vil og være aktuelle i analysedelen om diakonenes legitimitet som ledere.

I 2005 ble det gjort en doktorgradsstudie om lederlegitimitet ved Institutt for samfunns og Næringslivsforskning i Bergen (Bulukin 2005). Formålet med denne studien har vært å utforske i hvilken grad kompetansemedarbeideres reaksjoner på lederens måte å lede på, påvirkes av regler, og lederens organisering av ledelsesprosessen, ved bruk av dem.

Rapporten har ett utfyllende kapittel om lederlegitimitet og medarbeiderreaksjoner, som og er relevante for denne oppgaven.

1.3 Spørsmålstilling og avgrensing

I tillegg til de forventningene som stilles i skriftlige dokumenter blir diakonrollen utformet i samspill med de forventningene diakonene har til seg selv, og de forventningene de møter hos kolleger, frivillige og samarbeidspartnere. Begrepet rolle forstås her som

summen av de forventninger (egne og andres) som knytter seg til en bestemt posisjon i en gruppe (på et gitt tidspunkt), i en gitt sosial sammenheng), og som er med å bestemme individets atferd (Raaheim 2002).

Er det samsvar mellom den diakonen selv oppfatter er sitt hovedoppdrag, hva tjenesteordning for diakoner sier diakonoppdraget er, og hvordan andre ansatte og frivillige i menigheten oppfatter diakonenes oppdrag og rolle? Finnes det rollekonflikter eller uklarhet i diakonenes yrkesrolle? Her er det ikke mangel på spørsmål som kan stilles, og det ville vært fruktbart å gjøre en undersøkelse som rettet seg inn mot hele diakonrollen. Dette er imidlertid et for stort område å gi seg i kast med innenfor omfanget av en masteroppgave. Jeg har derfor valgt å avgrense oppgaven ved å plukke ut, og i hovedsak fokusere på, ledelsesaspektet ved diakonrollen. En hypotese er at diakonstillingene i lokalmenighetene i liten grad oppfattes som en lederstilling av diakonenes samarbeidspartnere, frivillige og tillitsvalgte i menigheten. Hvor utbredt denne oppfatningen er, og hvordan diakonene selv ser på ledelsesaspektet ved diakonrollen, er spørsmål undersøkelsen ønsker å søke svar på.

Forskningen om lederroller i kirken og kartleggingen av menighetsdiakonien i Den norske kirke danner utgangspunktet for spørsmålet om menighetsdiakonene som leder. Ingen av forskningsbidragene som omhandler kirke og ledelse har med diakonene i sin forskning. Det sier kanskje og noe om hva slags posisjon diakonene som leder har i Den norske kirke..

I tjenesteordning for diakoner 2005 står det:

Diakonen leder menighetens diakonitjeneste, og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere (kirkemøtet 2005).

Diakonene har formelt sett en definert lederstilling i Den norske kirken. De er gitt en autoritet som leder i skriftlige styringsdokumenter fra kirken. Hovedspørsmålet for oppgaven blir:

Hva slags legitimitet har diakonene i lokalmenigheten til å være ledere, og hvordan samsvarer det med den autoriteten de er gitt som ledere gjennom formelle skriftlige dokumenter.

Jeg vil her bruke Christiane Bulukins definisjoner av lederlegitimitet og lederautoritet. Hun skiller mellom begrepene *autoritet* og *lederlegitimitet*, der autoritet er forstått som den legitime makt lederen er tilskrevet av et *system*, mens lederlegitimitet er forstått som den anerkjennelse *medarbeidere* tilfører lederen i lys av måten lederen leder på, og er således aksept eller godkjenning av lederens evne til å anvende sin makt (Bulukin2009:4). De skriftlige styringsdokumenter om diakoni og diakonrollen, samt hvor diakonene er plassert formelt i det kirkelige hierarki, er forhold som her vil komme inn under begrepet system. Fenomenene autoritet og legitimitet vil bli nærmere beskrevet i teorikapitlet.

For å kunne svare på hovedspørsmålet blir det nødvendig å se på hvilke forventninger lokalmenigheten har til diakonrollen, og om de forventer at diakonen skal være leder. Om diakonene selv opplever at de har et ledelsesansvar blir også et spørsmål. Forventninger til diakonene ute i lokalmenigheten vil sannsynligvis innvirke på hva slags rolle diakonene oppfatter at de har, og også gi en pekepinn om hva slags legitimitet diakonene oppfatter at de har i lederrollen.

Følgende underspørsmål er med i undersøkelsen

1. Hvilke forventninger har diakonene selv, menigheten, kirkelige ansatte, frivillige og andre til diakonrollen? Finnes det (sett av) rollekonflikt(er)?
2. Oppfatter diakonene seg som ledere? Hva slags ledelsesfunksjoner fyller de i lokalmenigheten

2. TEORI

2.1 Teoretisk utgangspunkt

Det finnes svært mange ulike teorier om ledelse og hva ledelsesbegrepet innebærer. I denne oppgaven vil jeg benytte teorier rundt roller, organisasjon og legitimitet

Rollebegrepet: Rollebegrepet har en sentral plass i undersøkelsen. Med begrepet rolle tar jeg her utgangspunkt i boka til Vilhelm Aubert (1978): "*Sosiologi*" *En grunnleggende innføring i sosiologi som fag*. Aubert tar utgangspunkt i at hele samfunnet er bygget opp som et nettverk av sosiale roller. Det begynner fra vi som nyfødte forholder oss først til mor eller en annen nær person. Forholdet starter mellom to personer: et jeg (ego) og et (du). Etter hvert utvides våre sosiale relasjoner. Som mennesker er vi avhengig av andre. Vi påvirkes og påvirker andre. I møte med andre sender og mottar vi signaler som etter hvert er med på å danne normer for våre liv. Vi blir utsatt for et sett av forventninger. Disse forventninger sier noe om hvordan vi skal opptre i sosiale sammenhenger, i yrkeslivet, i relasjoner til venner og kjærester, som nabo osv. Når visse forventninger regelmessig blir utløst i en bestemt type situasjon, er det et tegn på at det foreligger en norm. Vilhelm Aubert definerer begrepet *rolle* som "summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling" (Aubert 1978: 99). En rolle blir med denne definisjonen avgrenset av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling. *Rollen* blir rammen rundt den enkeltes handlingsvalg og utfoldelse i bestemte sammenhenger. Nøkkelen til rollen ligger i oppgaven eller stillingen (posisjonene) en har. Det er de normer som knytter seg til samme oppgave eller stilling som utgjør en sosial rolle. I denne oppgaven spørres det etter hvilke forventninger og normer det stilles til yrkesrollen som diakon spesielt med henblikk på diakonene som leder.

Med å spørre etter hvilke forventninger diakonenes medarbeidere har til diakonrollen, og hvordan de oppfatter diakonen som leder, vil en kunne finne fram til hvilke eventuelle lederroller det forventes at diakonen skal fylle, og hva slags legitimitet de har i lederrollen. Analysen vil kunne si noe om det finnes en felles norm for diakonenes yrkesutøvelse som ledere, og om diakonene har legitimitet som ledere.

Rollekonflikt: Stort sett så forventes det at rolle innehaveren vil oppføre seg i samsvar med de forventningene som stilles ved å inneha rollen. Nå er det ikke alltid slik at adferden følger

forventningene. I noen sammenhenger kan et individ oppleve *rollekonflikt* (Aubert 1978:104). Rollekonflikt kan bety to ting: I den første betydningen tenkes det på situasjoner hvor en aktør i en og samme posisjon, kan møte ulike og til dels motstridende forventninger til hva som er riktig rolleadferd i denne posisjonen. Det finnes flere eksempler på at det ikke alltid stilles klare entydige krav og forventninger til hva som er en sosial akseptabel adferd, og i slike situasjoner kan det oppstå rollekonflikt hos rolleinnhaveren.

En annen betydning av begrepet er når samme person samtidig har to (eller flere) posisjoner som det knytter seg to (eller flere) motstridende sett av normer til. I denne oppgaven vil det bli undersøkt om diakonene i sør Hålogaland møter rollekonflikter av noen art i den første betydningen av ordet. Stilles det motstridende forventninger til diakonene i lokalmenighetene som kan gi grunnlag for rollekonflikt?

Aubert sier videre om rollekonflikt ad det finnes ulike måter å forholde seg til de ulike og kanskje motstridende forventningene. En løsning er å forsøke å skille gruppene som har ulike forventninger slik at de ikke møtes og kan skape konflikt. En unngår konfrontasjoner, men må da til en viss grad inngå i et skjult dobbeltspill. En annen løsning er at den aktøren som opplever rollekonflikt kan spille sin rolle overfor flere grupper på ulikt vis for å imøtekomme de ulike forventningene. En tredje løsning er å spille de forskjellige gruppene ut mot hverandre og plassere seg selv i en meklersituasjon. En endelig løsning kan og være at roller med slike problemer utvikles ved spesialisering. En rolle blir delt opp i flere nye som hver for seg spesialiserer seg på kontakten med gruppene som representerer de ulike forventningene.

2.2 Yrkesidentitet

De fleste diakonene har en profesjonell yrkesidentitet før de blir diakoner. Det kan være en identitet som lærer, sykepleier, sosionom eller annen høyskoleutdanning på bachelornivå. Den tidligere yrkesidentiteten tar de med inn i sin nye identitet som diakon og dette danner basis for deres videre utvikling som yrkesutøver, og hvordan de velger å fylle rollen som diakon. Begrepet profesjonell identitet er ikke et entydig og uproblematisk begrep. Identitet forstås her som “ et trekk ved en person eller gruppe som til sammen kjennetegner eller avgrenser personen eller gruppen som forskjellig fra andre”(Eriksen 2005:245). Eriksen henviser til den amerikanske psykoanalytikeren Erik H Erikson i boka *”Professionsidentitet i forandring*. Han hevder at en persons identitet dannes i en sammenhengende biologisk, psykologisk og sosial prosess (Eriksen 2005: 245).

Den profesjonelle identiteten kan defineres som en del av den noe bredere egenidentiteten og selvoppfattelsen. Selvbildet blir dannet gjennom de erfaringene en gjør seg gjennom livet på ulike arenaer i livet. Bruken av begrepet kobler forventninger til egen profesjon sammen med egen personlighet (Heggen 2002, Skau 2002). Å være profesjonell handler om den enkeltes /diakonens oppfatning av hva som er god yrkesutøvelse, og hvordan en ser på seg selv i egen rolle som en profesjonell yrkesutøver.

Det norske diakonforbund hevder at diakonene har en uklar rolle og identitet (Det norske diakonforbund 2008). Hva dette egentlig betyr konkret er ikke klart. Refleksjon rundt etiske retningslinjer, hva som er god yrkesutøvelse og hva rollen som diakon og leder innebærer, vil være med å forme og tydeliggjøre diakonenes yrkesidentitet. Hva slags yrkesbakgrunn og grunnutdanning diakonene har før de tar diakonutdanning, vil sannsynligvis også være med å prege hvordan diakonene selv ser på sin rolle som diakon og leder.

2.3 Ledelse

Ledelsesbegrepet: Begrepet ledelse har de fleste en eller annen oppfatning av. Det faglige ledelsesfeltet er ikke en samlet disiplin, men ett sett av teorier som bygger på ulike kulturelt betingede forestillinger og ulike kunnskapsfelt (Strand 2007: 11). Det finnes, ingen felles definisjon av ledelse, men jeg vil her framheve Bulukins forståelse av begrepet ledelse hvor ”Ledelse er forstått som å bidra til organisasjonenes mål gjennom andre eller i relasjon med andre (Bulukin 26)”.

Med ledelsesbegrepet i denne oppgaven forstås videre ledere som organisasjonsmedlemmer som:

1. Har ansvaret for andres arbeid. Det vil si at de for å være ledere må ha ressurser som gjør det mulig å påvirke andres adferd – og at de kan holdes ansvarlig for hva som skjer i organisasjonene. Diakonen har ikke mange ansatte de skal lede, men har i kraft av sin stilling ansvaret for, frivillige medarbeidere og ansvaret for utviklingen av menighetens diakoni. Det kan være ulike grupper til ulike tider og ikke nødvendigvis faste grupper de skal lede.
2. Har et mandat, en tillitserklæring for å kunne gjøre noe på vegne av organisasjonen. Diakonene har et mandat i kraft av sin tjenesteordning til å være leder av menighetens diakoni. Hva slags tillitserklæring de har fra frivillige, nære samarbeidspartnere og

arbeidsgiver vil sannsynligvis variere og være med å bestemme diakonenes uformelle legitimitetsgrunnlag som ledere.

3. Utfører funksjoner som er livsviktige for organisasjonen. Det vil si at de bidrar i aktiviteter som bevisst er innrettet mot organisasjonenes langsiktige overlevelse.

Billedbruk og språk: Spørsmål om ledelse og organisasjon må ofte i følge Torodd Strand belyses med bilder og metaforer (Strand 2007: 22). I bildene ligger en innbydelse til å forstå verden på en bestemt måte. Hva ledelse kan innebære antydes av billedbruken. Lederen framstilles ofte som den som har full kontroll, og modellene for ledelse og styring blir framstilt i ulike grafiske bilder. Meningsinnholdet i begrepet ledelse presiseres sjelden.

Diakonen som leder er sjelden brukt som eksempel i litteraturen om ledelse. Jeg vil anta at diakonenes kunnskap og erfaringer fra tidligere yrkesliv, er med å forme hva slags assosiasjoner og bilder diakonene har om begrepet ledelse. Utdanningen til diakon ved Diakonhjemmet høyskole har ikke ledelsesfaget som obligatorisk fag og bildene og forestillingene diakonene danner seg om ledelse er sannsynligvis svært ulike.

Retninger innenfor ledelsesfaget: En kan si at det finnes to dominerende retninger innenfor forskning rundt faget ledelse (Strand 2007: 21). Den ene legger vekt på lederen som person, den andre fokuserer mer på faktorene utenfor lederens kontroll. Konteksten en skal utføre ledelse i vil bestemme hva slags handlingsrom en har som leder, og hvordan lederen må tilpasse seg de strukturene som finnes. Her blir sammenhengen mellom handling og struktur viktige aspekt. For menighetene og diakonene på lokalplan kan spørsmålet være hvordan forholdet er mellom diakonen som yrkesutøver/ leder og menighetene/kirken som organisasjon/system?

I denne oppgaven blir hovedfokuset rettet inn mot hva slags legitimitet diakonene har til å være ledere og hvilke lederroller de forventes å fylle. Egenskaper ved diakonen som individ, og hvilke måter man de oppfører seg på i relasjon til sine medarbeidere (Strand 2001:21), vil ikke i samme grad bli fokusert, selv om dette vil bli berørt under spørsmålet om diakonenes bakgrunn for å bli diakoner, og hvordan diakonene oppfatter sin lederrolle.

2.4 Organisasjonsform og ledelsesbetingelser

Når vi skal studere legitimitet, og lederes rolle og funksjon i en organisasjon, er det viktig å ha en formening om hva slags organisasjon man studerer. Organisasjonsformen har betydning for hvordan ledelse kan utøves. Torodd Strand sier det slik at organisasjonen danner rammen og mulighetene for utøvelse av ledelse (Strand 2007: 29). Han beskriver her fire grunnleggende organisasjonstyper, som i denne sammenhengen må sees på som prototyper, og som byr på forskjellige vilkår for ledelse. De fire organisasjonstypene er byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon. Ifølge Strand har organisasjoner noen grunnleggende funksjoner som må ivaretas (Strand 2007: 31). Han lanserer en ide om at organisasjonstyper og ledelsesoppgaver fruktbart kan deles inn i fire funksjonelle områder, og at ledelse kan måles mot ivaretagelse av organisasjonens behov på disse fire områdene. De ulike oppgavene betegnes som produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Strand (Strand 2007) skiller mellom ledelse rettet inn mot interne forhold og ledelse rettet inn mot eksterne forhold. Ledelse kan og inndeles etter om det dreier seg om oppgaver knyttet til endring eller stabilitet i organisasjonen. Hvor organisasjonen selv er i sin utviklingsfase vil og være avgjørende for hva slags ledelse organisasjonen trenger og kan nyttiggjøre seg (Askeland 1998: 50, Strand 2007: 258). Det vil sannsynligvis ha betydning hva slags type menighet diakonen er ansatt i. Forventningen til diakonen som leder og hvilke ledelsesfunksjoner diakonen forventes å fylle vil sannsynligvis være annerledes i en nystartet drabantbymenighet med unge familier og mange innvandrere, enn i en menighet på kysten av Nordland, hvor det primært bor eldre mennesker, og hvor unge barnefamilier flytter ut.

I utviklingen av ledelses-typologiene bygger Strand bl.a. på Adizes (1980) måter å benevne roller og rolleprofiler. Skjemaet nedenfor er videreutviklet av Torodd Strand og illustrerer de ulike rolleprofilene i organisasjonen ut ifra hva slags behov for ledelse en organisasjon trenger rettet inn mot eksterne og interne forhold, og hvordan ledelsen kan inndeles avhengig om oppgaver knyttet til lite formalisering/ending eller høy grad av formalisering/stabilitet. Skal en forstå ledelsesbetingelsene en leder opererer innenfor er det behov for å analysere ikke bare organisasjonsformen, men også den tilstand eller utviklingsfase organisasjonene er i.

Tabell 1. Grunnleggende organisatoriske funksjoner og roller

	Mye oppmerksomhet innad	Mye oppmerksomhet utad
Få elementer er formelt definerte Endring	Orientering mot mennesker og motivasjon <i>Org.typer:</i> Gruppeorganisasjon <i>Leder:</i> Integrator I	Orientering mot omverdenes trusler og muligheter <i>Org. Typer:</i> Entreprenørorg <i>Leder:</i> Entreprenør. E
Mange elementer er formelt definerte. Stabilitet	Orientering mot orden, system og struktur. <i>Org.typer:</i> Byråkrati <i>Leder:</i> Administrator, hierarkisk leder A	Orientering mot produksjon og problemløsning. <i>Org.typer:</i> Ekspertorganisasjon <i>Leder:</i> fagmann/produsent P

(Strand 2007: 31)

De fire typene organisasjoner skilles fra hverandre ved oppbygging, arbeidsprosess og samordningsmekanismer, og byr på svært forskjellige vilkår for ledelse. Ledelsen fungerer med organisasjonsformen som ramme, noe som innebærer typiske føringer og løsningsmetoder. De ulike organisasjonene gir ulike rammer og ulike muligheter.

Organisasjonsformene ikke er definitive og uforanderlige. Reint skjematisk kan en og skimte fire typiske lederroller for hver av organisasjonstypene (Strand 2007:28).

Kjennetegn ved byråkratiorganisasjon: Denne organisasjonen er den best beskrevne organisasjonen i organisasjonsteorien (Strand 2007). Typiske kjennetegn ved organisasjonen er et tydelig autoritetshierarki med mange ledd, spesialisering av arbeidsoppgaver, utstrakt bruk av skriftlighet og formalisering av arbeidsmåter og ofte livslang karriere innen systemet. Disse trekkene kan kjennes igjen bl.a. i offentlige organisasjoner, og vi kan, til en viss grad, se dette også innenfor deler av kirken. Den typiske lederrollen for denne organisasjonen er administratoren. Hovedkrav til lederen er å ivareta organisasjonens rutinemessige virksomheter og hindre avvik. Kunnskap om rutiner og prosedyrer vil være viktige egenskaper ved lederen i organisasjonen.. Leder er ofte opptatt av utvikling av regler, prosedyrer og rutiner for arbeidet, og å utvikle kontrollsystem i organisasjonen. Lederen korrigerer feil og autoriserer den endelige beslutningen (Strand 2007:204).

Kjennetegn ved ekspertorganisasjon: En typisk ekspertorganisasjon er sykehus, universiteter og andre læresteder, kunnskapsvirksomhet, konsulentfirma og lignende. Organisasjonene kjennetegnes ved lavt hierarki, godt utviklede arenaer for fagspesialisering og fagautonomi. Organisasjonen behandler komplekse problemer og er ofte orientert mot løsninger for

eksterne parter. Medlemmene i en ekspertorganisasjon har ofte stor autonomi i sin yrkesutøvelse. Standardrollen for ledere i organisasjonene er knyttet til rollen som fagkyndig. Ledere i organisasjonen er ofte fagpersoner som er rekruttert inn til å påta seg en lederoppgave for sitt fagområde. Lederne er selv ofte fagekspert og er nær knyttet til arbeidsprosessene som utføres og er gjerne bærere av standarder for hva som er gode løsninger og god adferd. Hovedrollen for ledelse i denne typen organisasjon kalles *produsent*. Produsenten har betydelig rom for innflytelse. Regler og eksternt gitte systemer har mindre betydning enn i byråkratier. Ekspertorganisasjoner i offentlig virksomhet er gjerne innkapslet i byråkratisk pregede organisasjoner, og det oppstår ikke uventet ofte konflikter mellom aktørene i ekspertorganisasjonene og den byråkratiske delen av organisasjonen. Ekspertlederen har gjerne stor innflytelse innenfor de grensene ressurser og faglige normer som er satt. Flertallet av de ansatte er på en måte selvstendige yrkesutøvere som bruker organisasjonen de arbeider i som et serviceapparat og som en ramme som de i større eller mindre grad anerkjenner. En kan i organisasjonen og se en tendens til ønske om å monopolisere visse tjenester slik at kun sertifiserte yrkesutøvere kan utøve visse oppgaver. Ledere i en ekspertorganisasjon må sørge for faglig legitimitet. Det som blir bestemt skal vanligvis grunngis med faglige eller politiske argumenter. Et dilemma lederne i denne typen organisasjon ofte opplever er spørsmålet popularitet versus organisatorisk oppgaveløsning. Styring i denne typen organisasjonen er i følge Strand (Strand 2007:273) lite etterspurt, og en kan på kort sikt, bli en populær og ukontroversiell leder ved å la være å vise lederskap. Kjennetegn ved ledelse av ekspertorganisasjon er at mange vanlige ledelsesoppgaver er overflødige. Administrativ ledelse er ofte besværlig og oppleves for de profesjonelle yrkesutøverne som fremmed og lite ønskelig. Dilemma for lederen er ofte om de skal velge fortsatt fagkarriere eller lederkarriere. Lederen må akseptere mindre tett tilnytning til sitt eget fag (Strand 2007: 274).

Kjennetegn ved entreprenørorganisasjon. Organisasjonene har et utadrettet fokus. I entreprenørorganisasjonen er det en hovedfunksjon å forholde seg til muligheter og trusler i omverden. Det er få formelle prosedyrer i organisasjonen og hovedkravet er å skape resultater ved å oppdage og forfølge muligheter (Strand 2007:285). Organisasjonene er utadvendte og viser stor evne til fleksibilitet og forandring. Organisasjonen lever best i frihet, uten byråkratiske normer og regelverk. Eksempel på typisk entreprenørorganisasjon kan

være markedsorienterte teknologibedrifter, små entreprenørselskap, gründerselskap som satser på markedsnisjer eller spesialprodukt og lignende. Kjennetegn ved ledelse av entreprenørorganisasjonen er at leder gjerne er hovedaktør i organisasjonene. Organisasjonen er og ofte svært avhengig av lederen. Lederen har stor handlefrihet og vide mandater og er svært resultatorientert. Resultatene teller mer enn lover og forskrifter og metoder underordnes krav til resultatet.

Kjennetegn ved gruppeorganisasjon. En gruppeorganisasjon kan være en arbeidsgruppe eller et arbeidslag i en bedrift, en ledergruppe, et sportslag, frivillige organisasjoner, prosjektgrupper og foretak med kollektiv ånd (Strand, 2007:276). Betegnelsen gruppeorganisasjon brukes når gruppen har noen av kjennetegnene til en vanlig organisasjon. Her tenkes det på en viss varighet, kjent formål eller funksjon, og bevissthet om visse strukturer og ordninger. Uformelle ”klikker” vil med en slik definisjon ikke høre til en gruppeorganisasjon. Gruppene kjennetegnes ved liten grad av formalisering og differensiering. Gruppen har gjerne flat struktur og normer og sosialt press brukes som styrings og bindemiddel. Organisasjonen har mer usikker tilblivelse og varighet enn byråkratier og ekspertorganisasjoner. Man kan finne gruppeorganisasjoner som selvstendige enheter, og like ofte som en organisasjon/gruppe inne i andre organisasjoner.

Lederrollen i en gruppeorganisasjon kjennetegnes ved å ha som formål å vedlikeholde gruppen, eventuelt etablere den som en sosial enhet. Konfliktløsning skjer ved grunnlag i gjensidig forståelse og normdannelse. Integratorrollen er den typiske ledelsesfunksjonen for gruppeorganisasjonen. Gruppeorganisasjonen kan ha sine svake sider ved at de er vanskelig å målrette, ansvaret er vanskelig å plassere, og gruppen kan bli mer interessert i å beskytte seg selv enn å bidra i større sammenhenger.

I byråkratier og ekspertorganisasjoner er det som regel klart hvem som kan bli og hvem som er leder. I gruppeorganisasjoner er det mye mer uformelt lederskap og ofte uvilje mot å utpeke en formell leder. Lederskapet er basert på medlemmenes følelse av hva som er legitimt. Mandat for ledelse er gjenstand for stadig reforhandling. Roller blir ofte tildelt raskt i grupper. Ledere som opptrer i kraft av sin rang, eller ved formell oppnevning, kan oppleve at innflytelsen i gruppen ikke automatisk følger den formelle statusen. Ledere som utpekes av gruppen, eller som framtrer gjennom gruppeprosessen, vil sannsynligvis være mer innrettet på gruppemedlemmenes behov enn formelt utpekte ledere. Ett spørsmål ved ledelse av gruppeorganisasjoner er om lederen skal være oppgaveorienterte eller gruppeorienterte.

Kjennetegn med en gruppeorientert tilnærming er at gruppen tar ansvaret for sin arbeidsmåte og resultat og lederen er mer tilrettelegger enn leder. Her er vedlikeholdsfunksjonene like viktige som oppgavefunksjonene. Fokus på klima i gruppen, og følelsesmessige forhold er viktige sider ved ledelsen. Ledelsen kjennetegnes ved deltakelse og lydhørhet.

2.4.1 Kirken som organisasjon

Kirken og menigheten som organisasjon, og hvordan den enkelte lokalmenigheten drives, vil ha betydning for hva slag behov den enkelte menighet har for ledelse, også på det diakonale området. Menighetens organisering og om den er orientert mot endring eller stabilitet, vil legge noen betingelser og rammer, som diakonen som leder må forholde seg til og prioritere innenfor.

Frank Grimstad trekker opp noen perspektiver i sin artikkel om ”*Den gode leder og den gode organisasjon*” (Grimstad 2003:13). Han skisserer her hvordan det i kirkelig sammenheng har utviklet seg en terminologi som skiller mellom åndelig, faglig, og administrativ ledelse. Her beskriver han åndelig ledelse som den ledelsen presten utøver. Faglig ledelse er den ledelse fagstillingene innenfor kirken utøver (diakon, kateket, trosopplærer, organist) og administrativ ledelse er den ledelse kirkevergen og daglig leder i menigheten utøver. I tillegg tillegges rådene å ha den strategiske ledelsen i soknet. Grimstad problematiserer i artikkelen denne terminologien og inndelingen, og påpeker at denne inndelingen ikke finnes i lovtekster og forskrifter som regulerer kirkelig virksomhet. Han ønsker å parkere terminologien fordi den gir gale føringer for selvforståelsen hos de enkelte aktørene (Grimstad 2003).

På lokalplan er kirken representert med flere ledere. Vi har kirkeverge/daglig leder, sokneprest, menighetsrådsleder, og i tillegg diakon, kateket og kantor. Alle med lederoppgaver tillagt stillingen. Diakonene kan anses som

ein del av ei leiargruppe i kyrkjelyden. Leiargruppa har ansvaret for å vareta det en kan kalle kjerneverksemd eller kjernefunksjonane i kyrkjelyden sitt (daglege) arbeid, gudstenestelivet, det pedagogiske arbeidet, diakonien, det økonomisk-administrative arbeidet (Angell (kjem)).

For diakonene innebærer dette at de både inngår i en ledergruppe og er leder for det diakonale arbeidet. Diakonen har ingen lovpålagte oppgaver de skal utføre, men har mandat til å operere innenfor begge arbeidsgiverlinjene i kirken med sin ledelse. Diakonene er ikke leder for en fast organisasjon med en klar avgrensning mot omgivelsene. Diakonene har ledelse av frivillige og grupper som strekker seg utover mennesker i direkte tilknytning til menigheten.

De organiserte diakonale tiltakene har ingen overordna felles mål. Diakonene leder mennesker med ulike mål og virkemiddel.

Bruker vi Torodd Strands perspektiver kan en se på Kirken som en kompleks organisasjon som kan sies å ha trekk fra noen av alle organisasjonstypene han beskriver (Strand 2007). Angell sier i sin artikkel om *diakonenes ledelsefunksjoner i kirken* (Angell kommer), at den diakonale virksomheten diakonene leder, kan ha trekk både fra gruppeorganisasjonen og nettverksorganisasjonen (Strand 2007). De ulike gruppene (diakoniutvalg, aktivitetsgrupper, besøkstjeneste o.l) som er organisert innenfor menighetens diakoni, kan i mange tilfeller, ha trekk fra en gruppeorganisasjon, og danner konteksten for diakonens ledelse. Typisk for gruppeorganisasjoner er fokuset på interne forhold og endring av disse.

Integratorfunksjonene vil være den viktigste ledelsesfunksjonen i denne typen organisasjon.

Kirken kan også på noen områder ha trekk fra en ekspertorganisasjon. Kjentegn ved en ekspertorganisasjon er dens utadrettet fokus, samtidig som opprettholdelse av stabilitet er viktig. Presten, kateketen, diakonen og kantoren vil kunne representere ekspertene med ledelsesansvar for hvert sitt fagområde i organisasjonen. Noen av disse yrkesgruppene har monopol på utførelse av visse oppgaver. Noen diakoner ønsker seg denne typen monopol med å få innført lovpålagte oppgaver og å bli del av det ordinerte embete. Ekspertorganisasjonene er gjerne innkapslet i en større organisasjon, ofte byråkrati. Med et slikt analysebilde kan kirkevergen representere byråkratiet rundt denne ekspertorganisasjonen.

2.5 Forventninger og rolle:

Som individer agerer vi i ulike sammenhenger og har vår plass i flere sosiale systemer. De plassene vi har, kalles posisjoner. Til disse posisjonene knyttes det ulike forventninger. Hva slags forventninger det stilles til diakonene som leder og hva slags roller og funksjoner de ivaretar er noe denne undersøkelsen vil forsøke å finne ut av. Forventninger en har til seg selv som leder, og de forventningene og reaksjonene en møter hos samarbeidspartnere og medarbeidere, er bestemmende for hvordan en opplever lederrollen, legitimitetsgrunnlaget og hvordan en velger å fokusere. Man kan som leder ha formelle forventninger om å skulle fylle noen bestemte lederfunksjoner, mens man i praksis kanskje går inn i helt andre funksjoner. Årsaken kan da, i følge Strand, være kryssende eller uklare forventninger (Strand 2007). Roller er noe aktørene møter gjennom de øvrige aktørenes forventninger, og er noe en må forholde seg til, som et sosialt trykk (Askeland 1998:43).

Samtidig er det slik at den enkelte rolleinnhaver vil ha mulighet til å foreta en viss vurdering av den rolle vedkommende spiller både med hensyn til å fokusere bestemte sider ved rollens konstituerende trekk og med hensyn til å vektlegge bestemte elementer i den strategiske rolleutførelsen (Askeland 1998:43).

Hvis en er i en yrkessammenheng hvor de stilles får eller ingen forventninger til en, eller kryssende forventninger vil dette være med å påvirke hvordan en som ledere bekler rollen. Askeland skisserer to typer forventninger til en rolle, i sin artikkel om ledere og lederrolle. (Askeland 2003).

Konstituerende forventninger eller normer, som beskriver *rolleinnholdet* og hva som grunnleggende inngår i rollen
Strategiske forventninger eller normer, som beskriver *hvordan* ivaretagelse av rollen skal eller bør skje (Askeland 2003:64).

Roller fylles eller spilles på ulike måter, og den måten en person spiller rollen på eller lever opp til forventningene på kalles *rolleadferd* (Askeland 2003:64). I en diakonal hverdag vil diakonen bli utsatt for ulike forventninger avhengig av lokale forhold, egen kompetanse, kunnskapen til nære samarbeidspartnere og ønsker og behov i menigheten. Mange av forventningene går på områder som ikke er lederrelatert. Lokalt stilles det f.eks. forventninger til at diakonene har en fagkompetanse innenfor sjelsorg og sorgarbeid og arbeider direkte med mennesker i en vanskelig livssituasjon. Avhengig av lokale forventninger, kan diakonene sannsynligvis i noen grad, velge bort ledelsesaspektet i rollen, hvis forventningene de møter, primært retter seg inn mot oppgaver som ikke er lederrelaterte.

Det er forventninger fra andre som i stor grad konstituerer innholdet i rollen (Strand 2001: 22). Spørsmålet blir hva slags forventninger som stilles til diakonenes ledelsesfunksjoner, og hvordan diakonene velger å forholde seg til disse forventningene. Gjennom å bruke rolleteorier kan de grunnleggende normer og verdier som konstituerer lederroller i en organisasjon fokuseres. Vi har flere teoretikere som har drøftet hva slags rolle ledere spiller i en organisasjon. Det er utviklet ulike måter å typologisere lederroller på, og en opererer med ulike sett av roller som ledere kan forventes å spille.

Adizes rolleprofiler: Iscak Adizes (1980) beskriver ulike funksjoner eller roller som må ivaretas for å få en god ledelse. Han opererer med fire roller som er nødvendig for god ledelser: Produsenten, administratoren, entreprenøren og integratoren. Teoriene om lederrollen har Torodd Strand (Strand 2007) videreutviklet i sitt arbeid med organisasjonsformer og lederroller. Til hver av rollene hører det typiske lederorientering og oppgavetyper (Strand 2007).

Produsentrollen: setter søkelyset på målsetting (organisasjonenes ønskede framtidstilstand) og å utarbeide strategier og tiltak for å nå målene.

Administratorrollen: fokuserer aktiviteter som er rettet mot å utvikle den formelle strukturen, og arbeid for tilpasning mellom struktur og oppgaver.

Entreprenørrollen: Rollen innebærer overvåking av omgivelsene for å lete etter trusler og muligheter for nyutvikling, samtidig som den medfører den oppgaven å forhandle med relevante aktører i omgivelsene.

Integratorrollen: rollen innebærer en evne til å motivere ansatte, utvikle relasjoner og integrere de ulike deler av organisasjonen.

Hvis en av rollene ikke blir ivarettatt får en utfordring og problemer i organisasjonene. Samtidig antar Adizes (1980) at en og samme leder ikke vil kunne ivareta alle lederrollene like bra. Det anses heller ikke nødvendig så lenge ingen av funksjonene faller helt ut. Noen av lederrollene han beskriver ligger i konflikt med hverandre: For eksempel vil den utviklingsorienterte entreprenørrollen kunne komme i konflikt med administratorrollen som er mer orientert mot stabilitet. Produsentrollen som er orientert mot prestasjoner på kort sikt, vil kunne komme i konflikt med integratorrollen som er langsiktig og relasjonsorientert. Til sist er entreprenørrollen i potensiell konflikt med integratorrollen på en slik måte at entreprenøren fordres å snakke og presentere, mens integratoren i stor grad bør lytte. Løsningen på ledelsesutfordringene, slik Adizes beskriver det, er derfor å etablere team med ledere som kan ivareta de ulike sidene ved ledelsen.

Olav Helge Angell innfører en ny alternativ lederrolletypologi som han mener kan passe bedre til diakonenes ledelsesfunksjoner i sin artikkel om diakonen som leder (Angell kommer). Han beskriver i artikkelen en ny lederrolle, som han kaller "brobygger". Brobyggeren er en eksternt orientert rolle rettet mot relasjonsbygging og, vedlikehold og utvikling av disse. Her gjør han oppgavene med å ivareta og utvikle eksterne relasjoner til en viktig lederoppgave knyttet til om lederfunksjonene primært gjelder legitimitet eller effektivitet og om oppgavene er relasjonsorientert eller gruppeorientert. Han presenterer i artikkelen to alternative typologitabeller sammen med typologitabellen til Torodd Strand (tabell 1) og foreslår at tabellene kan benyttes ved siden av hverandre avhengig av hvilken analysemodell en ønsker å ta utgangspunkt i.

Tabell 4. Alternativ typologi for organisatoriske funksjonar med tilhøyrande roller.

	Legitimitet	Effektivitet
Intern	Integrator	Administrator
Ekstern	Brbyggjar	Produktutviklar

Tabell 5. Alternativ typologi for organisatoriske funksjonar med tilhøyrande roller.

	Relasjonsorientering	Oppgåveorientering
Intern	Integrator	Administrator
Ekstern	Brbyggjar	Produktutviklar

2.6 Legitimitet

Den som har bidratt mest til utforskning av begrepet legitimitet er den tyske sosiologen Max Weber. Forståelsen av fenomenet makt er sentralt i hans arbeider, og ettersom det å inneha en lederposisjon innebærer, å ha makt, og/eller innflytelse over noen eller noe., er hans teorier overførbare til ledelsesfeltet (Hougsnæs 2003:78). Weber (Weber 2000: 87) legger til grunn forståelsen av at ethvert menneske er et fritt og myndig individ med grunnleggende rettigheter. Dette medfører at det å inngå i en overordnet posisjon overfor et annet menneske, må gis en *begrunnelse*. Det å ha legitimitet blir derfor langt på vei en forutsetning for utøvelse av lederskap, og kan sees på som en måte å rettferdiggjøre ledelsesposisjoner (Hougsnes 2003: 78).

Ordet legitimitet kan forstås på noen ulike måter. Marit Hougsnæs beskriver begrepet legitimitet i sin artikkel om legitimitet i artikkelsamlingen "*Ledelse i kirken*" (Hougsnes 2003). Begrepet legitim har språklig sett det samme ordet som legal, knyttet til det som er lovlig, rettmessig m. n. Legitimitet som leder blir da "lederskap som er anerkjent eller forstått som rettmessig av dem som er gjenstand for dette lederskapet (Hougsnes 2003: 78)."

Weber skisserer tre ulike måter å rettferdiggjøre, eller legitimere, overordnede posisjoner på. Han betegner de tre formene som *Charismatisk legitimitet*, *tradisjonell legitimitet* og *legal legitimitet* (Hougsnes 2003:79).

Charismatisk legitimitet var i følge Weber den opprinnelige måten å rettferdiggjøre en lederposisjon, og kjennetegnes ved personlig overlegenhet. Innenfor en kirkelig sammenheng brukes begrepet om den guddommelige legitimeringen av ledere fra Gud. Den norske kirkes vigslingsordning til prest, kateket og diakon ansees å bære preg av å være legitimeringsgrunnlag av charismatisk autoritet. Enkeltpersoners henvisning til indre kall som

bakgrunn for tjeneste i menigheten kan og sees på som en charismatisk legitimering (Hougsnes 2003: 80 – 82).

Tradisjonell legitimitet: Lederposisjonen her rettferdiggjøres gjennom tradisjon. Konkret eksempel er patriarkatet (Weber 2000:94). Ledere som adlydes ut fra vane og hevd, gjør det med tradisjon som legitimitet (Hougsnes2003: 79). De som legitimerer sin posisjon ut ifra tradisjon må imidlertid opptre innefor den samme tradisjon for ikke å bidra til undergraving av egen autoritet. Norske prester kan i noen sammenhenger, ute i menighetene, fortsatt sies å ha en tradisjonell autoritet (Hougsnes 2003). Samtidig hevder organisasjonssosiolog Paul DiMaggio (i Hougsnes 2003: 82) at kirken er den siste sektor i samfunnslivet der tradisjon fortsatt er en legitim kilde til autoritet. Kirken påvirkes av samfunnslivet og den tradisjonelle autoriteten er ikke alltid anerkjent lenger (Hougsnes 2003: 85).

Legal legitimitet: I denne legitimitetsformen blir lederposisjonen rettferdiggjort ved henvisning til formelt vedtatte lover, regler og prosedyrer. Personen adlydes ikke på bakgrunn av personlige egenskaper, men i kraft av en regel. Å gå ut over sitt mandat innebærer tap av legitimering.

Webers tre grunnkategorier for legitimitet er videreutviklet, og nyere sosiologi opererer med en fjerde kategori de kaller *profesjonell legitimitet*. Noen opererer og med tre underkategorier av legal autoritet: byråkratisk, profesjonell og demokratisk (Repstad 2000:80).

Med *legal byråkratisk autoritet* mener Repstad autoritet som er basert på formelle lover og regler innefor en organisasjon. Dersom vanlige regler og prosedyrer er fulgt i forbindelse med en beslutning, aksepteres beslutningen som legitim.

Med *legal profesjonell autoritet* menes autoritet som er basert på faglig eller administrativ kompetanse, mens *legal demokratisk autoritet*, menes den autoriteten som er gitt ved valg.

Å ha et bredt legitimitetsgrunnlag ansees å øke muligheten for å bli anerkjent som ledere (Hougsnes 2003). Kirkelige ledere trekker veksler på ulike autoritetsformer i utøvelsen av lederskap. Der tradisjonell autoritet ikke lenger er ett legitimeringsgrunnlag som anerkjennes, har en innefor kirken sett at framveksten av kirkelige yrkesgruppers profesjonalitet har fungert legitimerende (Hougsnes 2003:85). Det sammensatte autoritetsgrunnlaget innefor kirken innebærer, sier Hougsnes (Hougsnes 2003), mulighet for konflikt og motsetninger mellom de ulike kategorier ledere. Når de ulike lederstillingene innefor kirken er legitimert på ulike måter, vil det i mange sammenhenger være utfordrende å finne nøyaktige avgrensninger når rolleavklaringer mellom stillingene skal ivaretas (Hougsnes 2003). Når

autoritet legitimeres ut ifra tradisjon lar denne legitimeringen seg ikke avgrense på samme måte som legal autoritet.

I et doktorgradsstudium om lederlegitimitet av Christiane Bulukin (Bulukin 2005) defineres lederlegitimitet på følgende måte:

Lederlegitimitet er forstått som anerkjennelse medarbeidere tilfører lederen i lys av måten lederen leder på, og er således aksept eller godkjennelse av lederens evne til å anvende sin makt (Bulukin2009: 4).

Lederlegitimitet betegner Bulukin som ”en holdning til lederen *hos medarbeidere*”, og medarbeidernes reaksjoner er derfor avgjørende for om lederen har legitimitet eller ikke (Bulukin 2005: 26).

I Bulukins undersøkelse skilles det mellom begrepene *lederautoritet* og *lederlegitimitet*, der lederautoritet er forstått som den legitime makt lederen er tilskrevet av et system, mens lederlegitimitet er den kredittverdighet som kan tilføres lederen av medarbeiderne. Det å ha legitimitet som leder gir seg til kjenne i opplevelsen av å bli anerkjent, lyttet til og respektert som leder også i vanskelige og konfliktfylte situasjoner (Hougsnes 2003:77). Hougsnes (2003) sier i sin artikkel at mangel på lederlegitimitet kan gi seg tilkjenne som avmakt eller tilkortkommenhet i forsøket på utøvelse av lederskap. Et spørsmål blir om diakonene opplever at de blir lyttet til, anerkjent og respektert som ledere lokalt?

2.6.1 Utviklingen av legitimitet

Samfunnet har utviklet seg, og hva slags legitimitetsgrunnlag ledere oppfatter at de har er også i endring. Holdningen til lederskap og autoritet er i endring hos kirkelige medarbeidere som i samfunnet for øvrig (Hougsnes 2003: 88). Kulturelle endringer gjør at ledere i dag i mindre grad enn tidligere kan basere seg på ”autoritære” lederverktøy som ordregiving og instruksjoner. I dag er de slik, sier Hougsnes, at medarbeidere på *frivillig grunnlag* velger å slutte seg til organisasjonens formål, eller utføre et oppdrag for denne (Hougsnes 2003:88). Dette er et generelt trekk i samfunnet, og gjelder i stor grad for diakonene som ledere. Lederne er, sier Hougsnes, avhengig av å mobilisere til innsats og lojalitet. Betingelsene for å bli akseptert som leder handler om troverdighet. Legitimitet som leder er noe lederen i stor grad selv blir ansvarlig for å skape (Hougsnes 2003:88).

Legitimitet skaper man gjennom å arbeide med sin egen faglige, strategiske og kommunikative kompetanse, og gjennom bearbeidelse av holdninger og personlig troverdighet (Hougsnes 2003:90).

Om diakonene er seg bevisst dette ansvarer, er noe jeg håper å få svar på i undersøkelsen. Følgende illustrasjon sier noe om forholdet mellom den enkeltes leders og organisasjonens ansvar for utvikling av legitimitet.

Tabell nr. 6. Ansvarsfordeling for utvikling av legitimitet (Hougsnes 2003:90).

Eget ansvar		Organisasjonens ansvar
Egen kompetanseutvikling Integritet og lederadferd	Person	Bevisst lederrekruttering Ritualer for legitimering
Rolleforhandling Nettverk	Posisjon	Klare myndighetsforhold Nettverk
Lære seg tradisjon Finne forankring Tolke og nytolke	Tradisjon	Tradisjonsbevissthet Kollektiv "oppgjør" med tradisjon Tilrettelegging av kollektive tolkningsprosesser

3. METODE

3.1 Kontekst

Undersøkelsen er gjort i en nordnorsk kontekst i menigheter som representerer tre ”folkekirkemenigheter”. Kirken brukes her ved de store anledningene, og gudstena er en integrert del av folks hverdag, selv om få av menighetens medlemmer går i kirken på søndager. Dåpsprosenten i menighetene som er undersøkt er relativt høy – over 80 prosent. Konfirmasjonsprosenten varierer fra 65 % i en menighet, til over 80% i de to andre menighetene.

Menighetene som er plukket ut avspeiler noen av bredden ved menighetene i Sør Hålogaland bispedømme. Undersøkelse av tre menigheter gir imidlertid for lite data til å kunne si noe om hvilken betydning konteksten har for diakonenes ledelsesfunksjoner. Menighetene er plukket ut ifra størrelse, antall ansatte i menigheten, struktur, kultur, befolkningsgrunnlag, geografi, lokal næringsvirksomhet og diakonale utfordringer.

For å skaffe meg oversikt over forholdene i bispedømmet har jeg hatt flere samtaler med diakonikonsulenten på bispedømmet, og en samtale med en kommunalt ansatt diakonikonsulent, i en kommune med flere menighetsdiakoner. Disse samtalene har og hatt fokus på diakonrollen og ledelse.

3.2 Utvalg

Spørreundersøkelsen er sendt ut til alle diakoner i Sør Hålogaland bispedømme som er ferdig utdannet diakoner, eller som er under utdanning og er i diakonjobb. Av 15 utsendte skjema kom det inn 10 svar. I spørreskjemaene er to av svarene fra menn. To av svarene er fra diakoner ansatt i administrativ lederstilling for diakoni.

Kriterier for valg av menigheter til den kvalitative studien har vært at menighetene må ha ansatt soknediakon i minst 60 % stilling med noe fartstid i yrket. Innledningsvis stilte jeg spørsmål om mange deltidsstillinger har innflytelse på diakonenes syn på yrkesrollen. I Sør Hålogaland er det 17 av 20 som jobber i heltidsstillinger som diakon. Deltidsproblematikk preger ikke Sør Hålogaland bispedømme i samme grad som resten av landet, hvor hver tredje diakonstilling er en deltidsstilling (Diakonforbundet 2009). 85 % av de som innehar diakonstillingene i Sør Hålogaland er kvinner. Ved utplukking av menigheter til intervju

ønsket jeg, hvis mulig, å plukke ut en menighet med ansatt mannlig diakon. Dette var det ikke mulig å få til.

Menighet 1: Menighet i kystkommune bestående av 6000 medlemmer. Kirkeadministrasjon og menighetskontor er samlokalisert i en arbeidskirke. Den kirkelige staben består av kirkeverge, organist, diakon, 2 prester, 2 gravere, en kirketjener. Menigheten har hatt diakon i 2 år

Menighet 2: Antall medlemmer i menigheten er 11.000. Menighetskontoret er i en arbeidskirke. Staben består av kateket, diakon, trosopplærer/prosjektleder, daglig leder, kantor, to kirketjener, barnarbeider i 20% stilling, og to prester. Det er to menighetsråd tilknyttet kontoret. Menigheten betegnes som en forstadsmenighet til sentrum (by) i kommunen. Menigheten har hatt diakon siden 1997.

Menighet 3: Sentrumsmenighet (by) i en kommune med 13000 innbyggere. Menighetskontoret er samlokalisert med kirkeadministrasjonen og deler av kommuneadministrasjonen. Kontoret består av kirkeverge, kateket, diakon, organist, kantor, barnarbeider to kirketjenere og tre prester. Menigheten har hatt diakon siden 1995.

Gruppeintervju: For å få utforsket tema med en større bredde har jeg gjennomført gruppeintervju med diakoner som har et diakonalt arbeidsfelleskap. I Sør Hålogaland bispedømmet finnes flere slike grupper: En gruppe i Lofoten/ Vesterålen med samarbeid med diakoner i Nord Hålogaland bispedømme (12 diakoner), og en diakongruppe i Bodø prosti. I tillegg finnes en gruppe i Lofoten og en gruppe på Helgeland. Det ble plukket ut en av disse gruppene til intervju. Intervjuet ble holdt i tilknytning til det ordinære månedlige møtet disse diakonene hadde seg imellom. Dagen da gruppeintervjuet ble gjennomført var det 5 diakoner tilstede. Ingen av disse diakonene var med på individuelle intervjuer.

3.3 Datainnsamling og valg av metoder:

Jeg har valgt å gjøre undersøkelsen i Sør Hålogaland bispedømme. Dette fordi jeg kjenner bispedømmet godt etter å ha jobbet i Nordland fylke de siste 25 årene. Herav rundt 12 år i en kirkelig stilling. For å få belyst spørsmålsstillingen på flere måter, og få en størst mulig bredde og troverdighet til undersøkelsen, har jeg bruke en kombinasjon av flere metoder i undersøkelsen kalt metodetriangulering (Johannessen2005:199). Det vil her dreie seg om utsendelse av spørreskjema, intervju og innholdsstudie av kirkelige styringsdokumenter om diakontjenesten. Undersøkelse er gjort blant 15 diakoner, herav to menn. Dette er et for lite

utvalg til at det var hensiktsmessig å se på kjønnsforskjeller i utøvelse av rollen. Intervjuene av diakonene ble gjennomført før spørreskjemaene ble sendt ut. Etter gjennomføringen av intervjuene av diakonene kom det fram at deres *begrunnelse for hvorfor de valgte å* videreutdanne seg til diakon var viktig, når lederrollen og legitimitet skulle belyses. Dette spørsmålet ble derfor innarbeidet i spørreskjemaet med svaralternativer.

Spørreskjema. Det er sendt ut spørreskjema til alle utdannede diakoner i Sør Hålogaland bispedømme (15 diakoner). I spørreskjemaene spørres det spesifikt etter diakonenes oppfatning av lederrollen, hva diakonene sier er det viktigste de gjør, og hvilke lederoppgaver som ligger til lederrollen. Svarene gir en mulighet til å si noe om hva diakonene i Sør Hålogaland tenker om diakonrollen og ledelse, og det vil og si noe om hva slags legitimitet diakonen oppfatter de har som ledere i lokalmenigheten. Av 15 utsendte skjema har jeg fått inn 10 svar. 8 av svarene er fra diakoner i soknediakonstilling. 2 av svarene er fra diakoner i diakonstilling med overordna ledelsesansvar for diakoni.

Kvalitativ undersøkelse med intervju. Spørreundersøkelsen er kombinert med en kvalitativ undersøkelse i 3 menigheter i bispedømmet. Det er gjennomført intervju av diakoner, tillitsvalgte, og ansatte i menighetene, til sammen 15 intervju. 4 intervju er av soknediakoner. Metoden er brukt for å undersøke hvilke forventningene som eksisterer i menighetene til diakonen som leder. Dette vil gi et innblikk i hva slags legitimitet diakonene har lokalt til å være ledere, og hvordan de oppfatter lederautoriteten formulert i de skriftlige dokumentene. Intervjuene av diakonene i menighetene fokuserer på hva diakonene tenker, om egen rolle som leder, og de forventningene de møter fra medarbeidere, tillitsvalgte og frivillige.

I tillegg til intervju i menighetene er det gjennomført ett gruppeintervju med 5 diakoner fra samme geografiske område ansatt i soknediakonstilling. Gruppeintervju eller ”fokusgrupper” er hensiktsmessig for å utforske et tema. En gruppediskusjon kan kalles fokusgruppe så lenge forskeren aktivt oppmuntrer og er oppmerksom på gruppediskusjonen.

Fokusgruppen er ideel for utforskning av folks erfaringer, meninger, ønsker og det de er opptatt av. Fokusgrupper er egnet til å utforske hvordan synspunkter oppstår, og for å utforske gruppens erfaringer med ett tema (Barbour og Kitzinger 1999: 24).

Temaet for gruppeintervjuet var diakonene som leder. Dette intervjuet gav meg flere perspektiver og synspunkter på diakonenes ledelsesfunksjoner, og hvilke utfordringer diakonene møter i hverdagen som ledere. Alle intervju er tatt opp på lyd. Intervjuene har representert en utdyping av visse forhold omtalt i spørreskjemaene, og har vært viktige

korrektiv for å kunne få bekreftet/styrket eller avkrefte tendenser og funn i spørreundersøkelsen. Det er og gjennomført uformelle samtaler med 2 diakoner i administrative diakonale stillinger. Alle diakonene i undersøkelsen har utdanning i diakoni, eller er i gang med masterutdanning i diakoni.

Innholdsstudie av dokumenter om diakontjenesten i Den norske kirke. Dokumentene er studert spesielt med henblikk på hva slags lederoppgaver som er lagt til diakonstillingen, og hva slags lederautoritet disse dokumentene gir diakonen som ledere for menighetens diakoi. Følgende dokumenter er studert:

Plan for Diakoni i Den Norske Kirke. Kirkerådet 2008.

Retningslinjer for kateketens og diakonens gudstjenestelige funksjoner. Kirkemøtet 1996 med endringer 2000.

Tjensteordning for diakoner 01.01.2005 Kirkemøtet 2005.

Tjensteordning for diakoner fra 1996. Kirkemøtet 1996.

Yrkesetiske retningslinjer for diakoner. Det Norske Diakonforbund 1993.

Vigslingsritualet for diakoner.

Svarene som kom inn i spørreundersøkelsen er behandlet primært som kvalitative data. Det presenteres og noen resultat hvor dataene brukes kvantitativt. I arbeidet med systematisering av resultatene i spørreskjemaene og intervjuene er materialet sortert i to deler. Forventninger og synspunkter til diakonenes ledelsesfunksjoner og oppgaver i en del, og forventninger og synspunkter til andre deler av rollen i en annen del. Materialet som omhandler ledelse er så forsøkt systematisert videre med bruk av Adizes og Torodd Strands lederrollekategorier (Strand 2007).

I intervjuene i menighetene har det vært sentralt hvilke forventninger diakonenes samarbeidspartnere har til diakonene som leder. I intervjuene av diakonene blir det spurt etter hvilke forventninger diakonene har til egen yrkesrolle og hvilke forventninger de opplever fra samarbeidspartnere primært innenfor den kirkelige staben og fra frivillige og tillitsvalgte i kirken. I analysen av materialet brukes Strands rollekategorier for ledelse for å se på hva slags funksjoner ved ledelse diakonene vektlegger, og hva slags funksjoner for ledelse

diakonenes samarbeidspartnere (ansatte i den kirkelige staben, tillitsvalgte og frivillige) vektlegger i sine forventninger.

Anonymitet. Undersøkelsen er gjort i Sør- Hålogaland bispedømmet som er ett relativt lite geografisk område med få ansatte diakoner. For å sikre anonymiteten har jeg forsøkt å anonymisere alle navn og steder i teksten. Allikevel vil det være vanskelig å vite sikkert at ikke noen kan kjenne seg igjen i beskrivelsene som er gjort, eller identifisere seg selv i undersøkelsen. Anonymiteten er forsøkt ivaretatt så langt det lar seg gjøre

3.4 Reliabilitet.

Hvor pålitelig er dataene som er samlet inn? Med tanke på intervjuene jeg har gjennomført har det vært viktig for meg å tenke over hvor ærlige svar jeg har fått, og om den enkelte respondent bevisst har valgt å unngå å berøre enkelte forhold og tema. I tillegg kan det stilles spørsmål om i hvor stor grad min egen rolle i intervjusituasjonen påvirket svarene jeg fikk. Ledelse har vært et lite omtalt tema i diakonutdanningene og diakonhverdagen. Respondentene visste at jeg var opptatt av ledelse, og var svært velvillige til å bli intervjuet av meg. Det kan ha påvirket svarene til å være mer positive enn de normalt ellers ville ha vært.

Spørreskjemaene ble utarbeidet med utgangspunkt i spørreskjema sendt ut av Olav Helge Angell i undersøkelsen om *Diakonen i lokalsamfunnet i 2004* (Angell kommer). Skjemaene er revidert og tilpasset min undersøkelse, og spør etter noe av det samme som ble gjort i 2004. Dette har gitt en mulighet til å sammenligne data. Resultatet av undersøkelsen fra 2004 er ikke offentliggjort ennå, men jeg viser her til artikkelen av Olav Helge Angell om *Leiarar og leiarroller i den lokale kyrkja: diakonen som leiar i kyrkjelyden*. Nordiske organisasjonsstudier som vil bli publisert denne våren. (Angell kommer). Mange av funnene i undersøkelsen i Sør Hålogaland samsvarer med funn i Angells undersøkelse.

Spørreskjemaene som ble sendt ut var omfattende. I etterkant ser jeg at disse med stor fordel kunne vært kortet ned. Noen av svarene på skjemaene kan være influert av en tanke om å bli ferdig, slik at svarene i noen tilfeller er skrevet ned raskt og uten refleksjon. Det kan bidra til at svarene på spørreskjemaene ikke er utfyllt så nøyaktig som jeg hadde ønsket.. 10 av 15 diakoner svarte på de utsendte spørreskjemaene. Det gir en svarprosent på 75%. Med såpass få respondenter blir dataene i spørreundersøkelsen primært behandlet som kvalitative data.

Undersøkelsen er foretatt i en region jeg kjenner godt og hvor jeg også selv har jobbet. Det har vært et spørsmål om jeg i noen sammenhenger vil være for nær intervjuobjektene og problemstillingene og miste noe av objektiviteten i analysen av dataene. Etter en vurdering har jeg kommet til at fordelene ved å kjenne distriktet og problemstillingene godt er større enn ulempene. Jeg forstår kulturen og konteksten i bispedømmet, men må i analysen se kritisk på eget arbeid og vurdere om jeg kan trekke de konklusjonene jeg gjør ut av dataene jeg har fått, eller om konklusjonene og vurderingene mer er kommet fram på grunnlag av egne subjektive opplevelse fra jobb og eget liv i regionen. Noen av informantene har jeg kjent i mange år fra ulike sammenhenger både i yrkesliv og privat. Sør Hålogaland bispedømme er lite, og antall ansatte diakoner er begrenset. Det har ikke vært mulig å unngå at jeg i en eller annen form har en relasjon til noen av informantene. Det er for lite datagrunnlag i undersøkelsen til å kunne si at resultatene gjelder for andre deler av Norge, eller er gyldig for diakonene generelt i Norge. Resultatene i undersøkelsen peker på noen problemområder som det kunne vært interessant å få undersøkt videre. Da med henblikk på om resultatene representerer en generell tendens, eller er spesifikke funn knyttet opp mot Sør-Hålogaland bispedømme.

3.5 Validitet

Er dataene gyldige og relevante for min problemstilling? Intervjuene i den kvalitative undersøkelsen ble gjennomført som en uformell prat rundt diakonrollen og ledelsesaspektet. De ble brukt en sjekklister til hjelp for meg som intervjuer, for å sjekke om jeg hadde vært innom alle områdene jeg i forkant mente var relevante. Jeg har fått inn en mengde informasjon, mer enn det jeg trenger, til å svare på problemstillingene i denne oppgaven. I tillegg dukket det opp nye momenter underveis, som jeg trengte utdyping på. I disse tilfellene ringte jeg tilbake til respondentene og kom med tilleggs spørsmål. I spørreskjemaet har jeg fått inn en del svar, som i ettertid viste seg, ikke var relevante for problemstillingen, men som er svar på andre problemområder som ligger utenfor denne oppgavens fokus og problemstilling.. Disse svarene ligger til eventuelt seinere bruk

4. RESULTATER

Resultatene som her presenteres kommer fram på bakgrunn av de svarene som er gitt i spørreundersøkelsen og gjennom intervjuene, og gjennom studie av skriftlige dokumenter om diakontjenesten.

Ett hovedtrekk som går igjen i alle deler av undersøkelsen er diakonenes motivasjon for å gå inn i diakonyrket. Ønske om å gå inn i en diakonstilling, var fra flere av diakonene, ikke å inneha en lederstilling innenfor kirken, men motivert ut ifra ønsker og behov for å kunne ha tid med enkeltmennesker. Flere diakoner hadde erfart at tid var en mangelvare i tidligere jobber. For mange av diakonene i intervjuene ble ikke ledelsesaspektet ved rollen fokusert, eller tillagt vekt. Flere av diakonene ønsket ikke å påta seg lederoppgaver hvis det medførte at det ble mindre tid til å være utøvende diakon. Diakonen hadde forventninger til at diakonyrket skulle gi dem mulighet til å jobbe nært enkeltmennesker og grupper.

Var skuffet etter å ha jobbet i hjemmetjenesten. Det var inn og ut hos enkeltmennesker i raskt tempo. I diakoni kan jobben jeg ha tid til å høre på dem. Det er en luksus jeg ønsker å ha (diakon i intervjuene).

Begynte i praksis som diakon etter å ha jobbet som saksbehandler i Nav, og det var som å komme til en smak av himmelen! Han hadde sofa på kontoret sitt, vi kunne sitte der, tenne lys, be, snakke om dagen i dag. Tid som en ressurs var tema for refleksjonsnotatet mitt. (diakon i intervjuene)!

I spørreskjemaet svarte 6 av 10 at den viktigste begrunnelsen for å gå inn i diakonyrket, var at de ønsket en jobb med tid til å jobbe nært enkeltmennesker og grupper. Svarene sier mindre om hva diakonene faktisk gjør, men kan si noe om hva slags motivasjon diakonen har for diakonyrket, og hva slags forventninger de har til diakonrollen.

Tabell 7. Bakgrunn for valget om å bli diakon

Hva var bakgrunnen for at du valgte diakonyrket? Sett kryss ved det svaralternativet som samsvarer mest med din begrunnelse	N=10
Jeg ønsker å jobbe med å virkeliggjøre kirkens diakoni, gjennom felleskapsbyggende tiltak og arbeid med mennesker i nød.	1
Jeg ønsker en lederstilling i kirken	
Jeg hadde et kall til å bli diakon	2
Jeg ønsket en jobb med tid til å jobbe nært enkeltmennesker og grupper	6
Jeg ble utfordret til å søke stillingen	1
Annet:	
SUM	10

Det betydde mye for diakonene å ha tid til å jobbe nært enkeltmennesker og grupper. Perspektivet blir trukket fram i alle deler av undersøkelsen.

Diakonene i utvalget så på sin egen profesjonelle rolle som uklar, og ønsket seg tydeligere retningslinjer. I spørreskjemaene var det en del påstander om diakonal identitet som diakonene skulle si seg enige eller uenige i. Til utsagnet: Min yrkesbakgrunn påvirker nok i stor grad hvilke arbeidsoppgaver jeg utfører som diakon, sa 6 av 10 diakoner seg helt enige i denne påstanden. Diakonenes har med seg en tidligere yrkesidentitet som sosionom, pedagog, sykepleier eller annen helse og sosialfaglig utdanning. Mange har arbeidserfaring fra tidligere yrker hvor knapphet på tid, og mulighet til å jobbe nært mennesker, var oppgitt å være en mangelvare. Diakonene er jf. tabell 7. motivert ut ifra ønsket om å gå inn i en rolle som gir mulighet for å ha tid til enkeltmennesker og grupper.

Alle diakonene synes og å ha en klar identitet som fagperson. De var bevisste på hvilke fagområder de forventes å ha spisskompetanse i, og at de forventes å være faglig ansvarlige for diakonien i menigheten. Resultatet samsvarer, i stor grad, med de forventningene som ble stilt til diakonene fra samarbeidspartnere og frivillige medarbeidere i intervjuene. Når temaet ledelse blir berørt i intervjuene, blir bildet mer sammensatt og uklart. Flere av informantene i intervjuene visste ikke at diakonene hadde ledelsesfunksjoner tillagt stillingen.

Diakonen som leder? - det høres fremmed ut. Har ikke visst at dette står. Det var nytt for meg. Vi har ikke oppfattet at stillingen har dette mandatet (leder av diakoniutvalg)

Flere av diakonene hadde ikke ledelse som en tydelig bevisst del av det å være diakon, eller som en rolle de fokuserte i samarbeid md andre.

I spørreundersøkelsen spørres det om det er kompetanse diakonene mangler i sin yrkesutøvelse. De fleste svarer at de mangler kompetanse og oppgir så primært områder innenfor den faglige delen av diakonrollen. I intervjuene svarer diakonene at de mangler kompetanse på ledelsesfeltet.

”Jeg vet ikke hvordan jeg skal gjøre denne lederoppgaven, ville nok ha prioritert dette høyere hvis jeg følte at jeg hadde denne kompetansen (diakon i intervjuene)

En annen tydelig tendens i materialet er at diakonene er opptatt av handlingsaspektet, ”å gjøre”, - evangeliet i handling. Diakonene ønsker å jobbe direkte ute med diakonale oppgaver som fagperson, og er redde for å gå inn i lederoppgaver som trekker dem bort fra jobben ute blant mennesker.

”Jeg er ikke sikker på om jeg vil være leder (diakon i intervjuene)”. ”Jeg er utdannet til å være diakon – utøver nært - mennesker ikke leder (diakon i intervjuene).”

Dette samsvarer og med de forventningene menighetsråd, prester og diakoniutvalg hadde til diakonene som yrkesutøver.

Jeg forventer at de besøker eldre og syke, at de er ute å gjør arbeid mot svake grupper og mennesker. At de oppsøker svake grupper (medlem av diakoniutvalg).

4.1 Diakonenes autoritet og legitimitet

I Bulukins undersøkelsen om lederlegitimitet (Bulukin 2005) skilles det mellom begrepene autoritet og lederlegitimitet, der autoritet er forstått som den legitime makt lederen er tilskrevet av et system, mens lederlegitimitet er den kredittverdighet som kan tilføres lederen av medarbeiderne (Bulukin 2004: 24). Vi kan altså si at de skriftlige dokumentene er med å gi legal autoritet til diakonene som leder, mens forventningene og reaksjonene fra samarbeidspartnere, frivillige og tillitsvalgte er med å gi diakonen lederlegitimitet. Synet diakonenes medarbeidere har på diakonen som leder sier noe om hva slags lederlegitimitet diakonene har. De fleste diakonene i undersøkelsen er vigslet og oppgir i intervjuene at de får sin viktigste legitimitet (aksept og her også i betydningen godkjenning) som diakon gjennom vigslingen. Har en leder av diakoniutvalget forventninger til diakonen som leder er det med å gi diakonen en aksept for å ta ledelsen. I oppgaven har jeg valgt å systematisere stoffet slik at forventninger framstilles i et eget underkapitel.

4.1.1 Legal autoritet

Utdanningskravene for diakoner er på masternivå, og det stilles krav om masterutdanning for å kunne bli vigslet til diakon. Diakonene har et særegent ansvarsområde, og er slik gitt en profesjonell autoritet gjennom utdanningskrav og vigsling.

De skriftlige dokumentene som omhandler diakontjenesten er med å gi diakonene lederautoritet. Plan for diakoni 2008 sier noe om hvilke rammer og definisjoner for diakoni, diakonene jobber innenfor. I tillegg skal diakonene forholde seg til en rekke andre skriftlige dokumenter som regulerer tjenesten, og sier noe om forståelsen av innholdet i tjenesten. Hva sier så disse dokumentene om diakonen i kirken som leder, og hvilke lederfunksjoner forventes det at diakonene skal påta seg her? Med en gjennomlesning av de skriftlige dokumentene som omfatter diakontjenesten, så gir de på ulik måte diakonene et tydelig mandat til å lede. Det forventes at diakonene som leder og faglig ansvarlig for kirkens

diakoni, tar ledelsen på en rekke områder, og går inn i alle fire lederrollekategoriene som Adizes (1980) og Strand (2007) skisserer som viktige roller.

Produsentrollen (Adizes 1980, Strand 2007): Fokuserer utadrettet. Setter søkelyset på målsetting (organisasjonenes ønskede framtidstilstand) og å utarbeide strategier og tiltak for å nå målene. Utarbeiding av lokale diakoniplaner, samt direkte ledelsesarbeid med å gjennomføre menighetens diakonale tiltak er plassert i denne rollen. Rollen beskrives som utadrettet.

Administratorrollen (Adizes 1980, Strand 2007) fokuserer innover i egen organisasjon og omhandler aktiviteter som er rettet mot å utvikle den formelle strukturen, og arbeid for tilpasning mellom struktur og oppgaver. Planlegging og administrering av menighetens interne aktiviteter er plassert her. Her hører og oppgaver innenfor økonomi, rapportering, innkalling til møter brevskrivning, telefoner og referatskriving. Også rekruttering av frivillige til konkrete pågående oppgaver i menigheten defineres som administrasjon.

Integratorrollen (Adizes 1980, Strand 2007) fokuserer innover i egen organisasjon og innebærer evnen til å motivere ansatte og frivillige til diakonal innsats, og å utvikle relasjoner og integrere de ulike tiltakene i alle deler av organisasjonen. Her puttes oppgavene diakonen gjør for å motivere frivillige og samarbeidspartnere, ansatte og menighetsråd/diakoniutvalg til frivillig diakonalt arbeid. Veiledning og oppfølging av frivillige er plassert her, det samme er utvikling av samarbeid om diakonien internt i organisasjonen. Oppfølging av diakonal tenkning i gudstjenesten og lignende. Oppgaver som omhandler arbeid med innføring av diakonal tenkning og perspektiv i menighetene hører til denne rollen.

Entreprenørrollen (Adizes 1980, Strand 2007) beskrives som en er en utadrettet rolle som innebærer overvåking av omgivelsene for å lete etter trusler og muligheter for nyutvikling. Rollen er tillagt oppgaven med å forhandle med relevante aktører når det er behov for nye tiltak. Utvikling av nye samarbeidstiltak utenfor den kirkelige organisasjonen er plassert i denne rollen, sammen med etablering av nye diakonale arbeidsområder, tenkemåter o. l. Plan for diakoni 2008 introduserer arbeid for miljø og kamp for rettferdighet som viktige nye arbeidsområder for diakonien. Arbeidet med å utvikle disse nye tiltakene i samarbeid med lokalmiljøet er plassert i entreprenørrollen, mens arbeidet for å integrere tiltakene i diakonal tenkning internt i menigheten hører til integratorrollen.

4.1.1.1 Plan for diakoni 2008

I *Plan for diakoni i Den norske kirke 2008* er diakoni definert. ”Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, vern omskaperverket og kamp for rettferdighet (Kirkerådet 2008:7)”. Om diakonen står det at de leder menighetens diakonitjeneste og har en “særlig kompetanse til å ivareta det faglige ansvaret for en målrettet virksomhet, der frivillige og ansatte sammen gjør felleskap, omsorg og solidaritet levende (Kirkerådet 2008:10)”. Her betones diakonens ansvar for å arbeide med diakoniens mål (produsentrollen), og det faglige ansvaret diakonen har for å integrere diakonien hos ansatte og tillitsvalgte i den kirkelige staben (integratortrollen). Diakonen forventes å kunne jobbe målrettet med planens mål. Diakonene forventes å ha en særlig faglig kompetanse for å gjøre dette målrettede arbeidet. De nye tiltakene i planen, kamp for rettferdighet og arbeid for miljø, innebærer også at diakonene påtar seg entreprenørrolle for å utvikle disse.

4.1.1.2 Tjenesteordning for diakoner

I *Tjenesteordning for diakoner* vedtatt på kirkemøtet i 2004, slås det fast at diakontjenesten er en lederstilling innenfor Den norske kirke. Her er en tydelig bestilling fra kirkerådet, hvor diakonrollen defineres som en lederstilling. Hva dette konkret innebærer sier dokumentet lite om, men formuleringene må sees i sammenheng med tjenesteordningen vedtatt i 1996, hvor det der var opplistet hva diakontjenesten konkret omfatter. Denne oppstillingen er tatt ut av tjenesteordningen for 2004 da en ikke ønsket å gjenta det som naturlig hører med i menighetenes plan for diakoni. Oppgavene som var opplistet i dokumentet fra 1997 skulle i hovedsak videreføres.

§2, Tjenestens formål :Kirkens diakonale tjeneste har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød. Diakonen leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere (Kirkemøtet 2005).

Tjenesteordningen fastsetter diakonen som leder av menighetens diakonale tjeneste. Formålet er å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid. I tillegg skal diakonene ha medansvar for opplæring og rekruttering av frivillige medarbeidere (Kirkemøtet 2005). En rolle, som etter Adizes lederrollekategori kan karakteriseres som en integrator og produsent rolle.

4.1.1.3 Forskrift for diakonenes og kateketenes gudstjenestelige funksjoner

I Forskrift for diakonenes og kateketenes gudstjenestelige funksjoner står det at diakonene deltakelse i gudstjenester skjer under ledelse av soknepresten eller forrettende prest. Videre står det:

Diakonene har et særlig ansvar for å se til at det er lagt til rette for felleskap og deltakelse for alle i gudstjenesten. Diakonen har et særlig ansvar for at det diakonale aspekt kommer fram i forkynnelsen. Diakonen kan medvirke som predikant ved gudstjenester der det diakonale oppdraget på en særlig måte står i fokus (Kirkemøtet 1996b).

Diakonene har altså et særlig ansvar som tilligger stillingen. I dette ansvaret pålegges en funksjon som tilrettelegger og ”kontrollør.” Diakonen har ansvaret for å virkeliggjøre kirkens mål innenfor forkynnelsen på det diakonale området. Her ligger det en forventning om at diakonen skal påta seg en rolle også som “vaktbikkje” og kontrollør i menigheten, slik at diakonien i gudstjenesten blir fokusert, selv om det tilligger presten å lede arbeidet med gudstjenesten. Diakonene har et ansvar for å virkeliggjøre kirkens mål for diakoni gjennom tilrettelegging for felleskap og deltakelse, i tillegg skal de se til at det diakonale aspektet kommer fram i forkynnelsen, og eventuelt forkynne selv. Her ligger det en forventning jf. Adizes lederroller (Adizes 2980) om at diakonen går inn i rollen som produsent, ved å virkeliggjøre menighetens/kirkens mål, at de går inn i rollen som integratrorrolle med å jobbe med å synliggjøre det diakonale aspektet internt i organisasjonen og at de påtar seg en administratorfunksjon med å systematisere arbeidet med å *se til* at diakonien blir fokusert i gudstjenestene. Intervjuene viser at av prestene i undersøkelsen ikke er bevisste diakonenes ”åndelige” funksjoner, med å ha ansvar for det diakonale aspektet i forkynnelsen.

4.1.1.4 Kirkeloven

Menighetsrådet har gjennom kirkeloven fått fastsatt sitt hovedansvar for utvikling av menighetens diakoni. I loven fastsettes soknet som den grunnleggende enhet og menighetsrådet som de som har ansvaret for at diakonien innarbeides og utvikles i soknet. Diakonen må som leder forholde seg til menighetsrådet som styrende organ. (Kirkerådet og KA 2009:176).

4.1.1.5 Vigslingsritualet

Vigslingen av diakoner fungerer som et rituale for legitimering (Hougsnes 2003:90). Her får diakonene en livslang oppgave fra Gud til å være diakoner, og vigslingen står fast, uavhengig

av eventuelt nye formuleringer i tjenesteordninger, og innhold for øvrig i planer og dokumenter. I ritualet snakkes det om omsorgstjenesten som synliggjør Kristi kjærlighet i menigheten. Diakonene lover i vigslingen å ”vise omsorg for nestens liv og velferd, arbeide for å bedre de svakes kår, og bære dem fram for Gud i bønn og påkallelse med takk (Kirkemøtet 1986 -1991:185). Vigslingsritualet for diakoner fokuserer på tjenerrollen og tjenestebegrepet. I bønner og påminnelse er det tjenesten og tjenersinnet det bes om, mens det i vigslingsritualet til prestene fokuseres på forvalterrollen. I tekstutvalget og ordbruken for øvrig brukes begrepet tjeneste, noe som er med på å forsterke denne siden ved diakonrollen. Tjenestebegrepet oppgis som et viktig fundament i diakonyrket fra diakonene selv.

Diakonene forplikter seg i vigslingen til å arbeide for å bedre de svakes kår. Her ligger det en forventning både om et tjenersinn, som alle mennesker forventes å inneha, og et utrettelig arbeid for å bedre de svakes kår. Skal en arbeide for å bedre de svakes kår betinger det utadrettet virksomhet, kartlegging, strategiarbeid og utvikling av nye tiltak. Alt dette vil en kunne betegne som forventninger om ivaretagelse av produsentfunksjonen og entreprenørfunksjonen i Adizes lederrollekategori.

I intervjuene både individuelt og i gruppe ble diakonene spurt om hva de opplevde gav dem legitimitet som diakoner og ledere. Vigslingen blir framholdt som viktig. 6 av 10 diakoner svarte at det var vigslingen som gav dem den største legitimiteten som leder. Gjennom vigslingen får diakonene charismatisk legitimitet fra Gud til å gå inn i tjenesten. Vigslingen, sier diakonene, gir dem og en trygghet for at de er godkjente fagpersoner, og at de er gitt ett oppdrag og en tjeneste. Med dette perspektivet kan vigslingen også sees på som en måte å gi diakonene en profesjonell autoritet.

4.1.1.6 Yrkesetiske retningslinjer for diakoner

I de yrkesetiske retningslinjer for diakonene vedtatt 5. mars 1993 (Det norske diakonforbund 1993) fastsettes diakontjenestens fokus. ”Diakontjenesten er i særlig grad konsentrert om medmenneskelig omsorg, felleskapsbyggende arbeid og tjeneste for mennesker i nød.” I dette inngår det at diakonene forplikter seg til å kartlegge med tanke på å forebygge, og å ta ansvar for en kontinuerlig utvikling av tjenesten med henblikk på omsorg og felleskapsbyggende tiltak.

I retningslinjene står det om diakonenes profesjonelle ansvar, hvor det fastslås at diakonene er faglig og personlig ansvarlig for sin tjeneste. I kapitlet om diakonens forhold til oppdragsgiver står det at diakonen skal se sin tjeneste som en del av kirkens samtlende

virksomhet. Det står om respekt og samarbeidsvilje, og hva diakonene bør ta ansvar for. Her fokuseres det også mest på diakontjenestens *utadrettede* lederfunksjon som entreprenør og produsent, med vektlegging av kartlegging, strategiarbeid, utvikling og vekst.

4.1.2 Diakonenes lederlegitimitet

Lederlegitimitet betegner Bulukin som ”en holdning til lederen *hos medarbeidere*”, og medarbeidernes reaksjoner er derfor avgjørende for om lederen har legitimitet eller ikke (Bulukin 2005: 26). Resultatene av undersøkelsen viser at diakonen i menighetene føler seg verdsatt og bekreftet i stillingen som diakon. Samtidig ønsket noen av diakonene seg lovpålagte oppgaver for å styrke egen posisjon i staben.

Uten lovpålagte oppgaver, blir diakonen ofte en tapende part i en tid med knappe ressurser, selv om diakoni i kirkens skriftlige dokumenter er høyt på dagsorden (diakon i intervjuene).

Forventninger fra frivillige, stab og tillitsvalgte viser at den utøvende funksjonen til diakonen som fagperson og tjener er viktig. Samtidig oppgir 7 av 10 diakoner i spørreundersøkelsen at rollen som leder av menighetens diakoni er akseptert av andre (frivillige og ansatte) i menigheten. Hva utøvelse av denne rollen innebærer sier ikke disse svarene noe om. To av diakonene nevnte og at fagutdanningen var det som gav dem legitimitet lokalt til å være diakoner. For diakonene var det viktigst å ha legitimitet som *diakon i rollen som fagutøver og tjener*. Den lederautoriteten diakonene har gjennom tjenesteordningen og diakoniplanen var i intervjuene ikke nevnt som viktig.

4.2 Forventninger og reaksjoner

Forventninger danner utgangspunktet for hva slags rolle en velger å fylle som yrkesutøver. Gjennom intervjuene i menighetene ble diakonene og diakonenes samarbeidspartnere i menigheten (prest, kateket, kirkeverge/daglig leder og tillitsvalgte) spurt om hva slags forventninger de hadde til diakonen som leder. Hva slags reaksjoner de har på diakonen som leder ble også berørt. For flere respondentene var det vanskelig å svare på hvilke forventninger de hadde til diakonens ledelsesfunksjoner.

Huff når du slenger på det lederordet faller jeg av lasset. Det er vanskelig å tenke diakonen som leder, det har jeg ikke reflektert over (menighetsrådsleder i intervjuene).

Spurte jeg om forventninger til diakonen som utøver, og faglig ansvarlig for diakonien, fikk jeg flere, og tydeligere svar. Mange av disse svarene var også forventninger som kan karakteriseres som utøvelse av ledelsesfunksjoner, men dette var funksjoner respondentene ikke definerte som ledelsesoppgaver. Flere av respondentene intervjuene visste ikke at diakonene hadde ledelsesoppgaver, og svarte hva de forventet av diakonene, uten å definere om dette var ledelse eller ikke.

Vi ønsker å utvide ansvarsområdet til diakoniutvalget, og har forventninger om at diakonen skal dra oss framover (leder av diakoniutvalg i intervjuene).

Bevisstheten om at diakonene var tillagt ledelsesfunksjoner virker lav, selv om mange forventet at diakonene skulle utføre lederoppgaver med utarbeidelse av lokale planer, og inspirere til diakonal tenkning og innsats i menigheten.

Forventninger til diakonen slik det framkommer i materialet, er mangfoldig og sprikende. Menighetsråd og diakoniutvalg har forventningene til at diakonen skal jobbe ute blant menighetens medlemmer som aktiv utøver, kirkevergen ønsker seg en tydelig leder og administrator, mens prestene var mest opptatt av diakonen som fagperson. For prestene var de viktig å få tatt en grenseoppgang mot egen rolle. I undersøkelsen spriker forventningene fra ønsket om en ”kaffekoker” og hjemmebesøker på grunnplanet til forventninger om en person som har det overordnede ansvaret for diakonien, en som har full oversikt og sørger for nødvendige kartlegginger, som legger grunnlaget for menighetens strategivalg og som rekrutterer og følger opp frivillige.

Få av de ansatte og tillitsvalgte i intervjuundersøkelsen hadde tydelige forventninger til diakonenes ledelsesfunksjoner. I den grad det var forventninger til ledelsesfunksjoner var dette forventninger av strategisk art som omhandlet hvordan diakonen burde opptre i lederrollen. Det var størst forventninger til diakonen som ekspert og fagperson. Diakonenes legitimitet som leder var avgrenset til noen få arbeidsområder. Diakonene sier i intervjuene at de selv former innholdet i jobben, og prioriterer mellom de oppgavene og de forventningene de selv mener er viktigst. De konstituerende forventningene gitt gjennom kirkelige styringsdokumenter, ser ikke ut til å være forventninger diakonene mener er viktigst å innfri.

”Hvordan måtte du ha jobbet for å kunne være leder av menighetens diakoni? Da ville jeg måtte ha vært mer administrator, og det vil jeg ikke. Da kommer jeg ikke i dybden, nær mennesker (diakon i intervjuene).

Ser en på menighetens diakonale virksomhet som en gruppeorganisasjon, kan forventningene som framkommer delvis forklares ut ifra hva som kjennetegner en gruppeorganisasjon, dette blir grundigere omtalt i drøftingsdelen. I den grad det var forventninger til diakonenes ledelsesfunksjoner var dette forventninger av strategisk art som omhandlet hvordan diakonene burde opptre i lederrollen.

”Diakonen skal være inspirator og pådriver”. ”Diakonen skal være ildsjel for diakonien”. ” jeg forventer en diakon som er lydhør, en leder som kan ivareta andre og motivere andre (utsagn fra medlemmer av diakoniutvalg og menighetsråd i intervjuene)”.

Forventninger fra kirkeverge/daglig leder. Den gruppen som hadde tydeligst forventninger til diakonen som leder var kirkevergene og daglig leder. De var bevisst på innholdet i diakonens ledelsesfunksjon, slik det er formulert i tjenesteordningen, og Plan for diakoni, og hadde forventninger til diakonen som leder innenfor alle lederrollekategoriene som Adizes og Strand presenterer.

Kirkevergen ønsket seg diakoner som også påtar seg lederoppgaver innenfor entreprenørrollen og administratorrollen. Det kom fram at diakonene opplevde forventningene fra kirkevergen som problematisk da disse forventningene i stor grad, sto i motsetning til forventningene fra andre kirkelige ansatte, og tillitsvalgte, om ivaretagelse av den utøvende funksjonen. I forholdet mellom diakonen og kirkevergen som arbeidsgiver, ble arbeidstid, helgejobbing og innholdet i tjenesten problematisert. Kirkevergen representerer den byråkratiske delen av kirken som flere av diakonene i intervjuene var kritiske til.

Kirka er blitt mer og mer byråkratisert, aldri har vi vært så mange på kontor, samtidig blir det mindre og mindre gjort ute (diakon i gruppeintervju).”

Kjennetegnes som et byråkrati, er behovet for regler og styring. Hovedkrav til ledere innenfor en byråkratiorganisasjon er å ivareta organisasjonens rutinemessige virksomheter og hindre avvik (Strand 2007). Diakonene fokuserer primært integratorfunksjonen og ønsker ikke i samme grad å prioritere oppgaver innenfor administrasjon (Angell, kommer). De opptre primært som ledere i gruppeorganisasjoner hvor behovet for ledelse er annerledes enn i andre typer organisasjoner. Sammenholder vi forventningene fra kirkevergen og forventningene nedskrevet i offentlige styringsdokumenter er det relativt stort samsvar mellom uttalte forventningene fra kirkevergene i intervjuene og de forventningene tjenesteordning for diakoner og Plan for diakoni skisserer.

Forventningene fra menighetsråd og diakoniutvalg: Forventningene fra menighetsråd og diakoniutvalg til diakonen som leder var få, og som tidligere nevnt lite konkrete.

Forventningene rettet seg primært mot diakonen som utøver.

Da vi fikk diakon og diskuterte saken ønsket vi oss en som kunne besøke folk hjemme. Være ute blant mennesker. Gjøre mye konkret. En som ikke satt på kontoret. (representant fra diakoniutvalg).

Menighetsrådene overlot ofte diakonen til seg selv, og nøyde seg med å velsigne de planene diakonen la fram til behandling uten diskusjon. Ingen av medlemmene i menighetsrådene eller diakoniutvalgen hadde vært med på en utdypende diskusjon om innholdet i diakoniplanen, diakonisyn eller prioriteringer. De forventet at diakonen tok seg av det som skulle gjøres, de stolte på diakonens vurderinger, og så på seg selv som en støtte til diakonen. Informantene fra menighetsråd og diakoniutvalg mente selv, de hadde for lite kunnskap om diakoni til å delta i diskusjoner om menighetens diakoni. Det var et ønske om å få mer kunnskap om diakoni, slik at de kunne delta i dette arbeidet. I *Håndbok for menighetsråd 2010 – 2012* i kap. 3.2 om diakoni, er ikke diakonens spesielle lederoppgaver og ansvar nevnt. Imidlertid står det på s. 35: “Presten har gjennom sitt ordinasjonsløfte et spesielt diakonalt ansvar (Kirkerådet og KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon 2009)”.

”Menighetsrådene har en oppgave i å definere og konkretisere forventninger til diakonen på det koordinerende ansvaret i planarbeidet, det har vi ikke gjort pr. idag. Kunnskapen hos menighetsråd er for dårlig om diakoni. Lederrollen til diakonene er for diffus. Uten diakoner med en tydelig identitet og menighetsråd som ikke helt vet hva de vil ha utav diakonen blir oppdraget og forventningene for utydelige (menighetsrådleder i intervjuene).

Hvis vi skulle følge Adizes lederrollemodell (Adizes 1980) er forventningene fra menighetsråd og diakoniutvalg at diakonen fyller rollen som utøver, integrator, og i noen grad administrator for pågående aktiviteter. De har forventninger til at diakonen deltar på de aktivitetene som finnes, og fyller hull, på den måten at hun/han leder møtene og tiltakene hvis ingen andre gjør det. I diakoniutvalg forventes det, fra ett av utvalgene, at diakonen går inn og leder utvalget. De andre utvalgene forventet diakonen i rollen som sekretær og kasserer. Diakonene selv ønsket imidlertid ikke dette, og så det som problematisk å innfri disse forventningene. Det forventes at diakonen utarbeider planer for diakoni, og sørger for at disse blir skrevet og vedtatt.

Flere av representantene fra de tillitsvalgte i menighetene uttrykte et behov for at ”noen” ivaretok entreprenørrollen, og satte nye tiltak i fokus, initierte og kartla nye behov, og sørget for at disse ble utviklet. Ingen fra menighetsråd eller diakoniutvalg forventet imidlertid at dette skulle være en oppgave for diakonen. Samtidig sier diakonene i intervjuene at de så på dette som sin oppgave. På spørsmål svarte alle tillitsvalgte i intervjuene at de gjerne ville delta i diskusjon om diakoni, kartlegging av behov og utvikling av nye tiltak. Det kan synes som om diakonene ikke har nådd fram med informasjon til menighetsrådene om sitt lederansvar. I den grad det var tydelige forventninger til diakonenes ledelsesfunksjoner fra menighetsråd og diakoniutvalg, ble disse uttrykt som strategiske forventninger. ”Diakonen skal være ute å se mennesker”, ”Diakonen virkeliggjør ”snillhet” (medlem av diakoniutvalg i intervjuene)”. Diakonen selv er og mer opptatt av de strategiske sidene ved lederrollen, enn av selve innholdet i ledelsen.

Diakoniutvalg og menighetsråd har flest forventninger til de faglige sidene ved diakonrollen. Diakoniutvalgene forventer at diakonen jobber selvstendig, og selv vet, hva som skal gjøres. Samtidig knytter deg seg forventninger til diakonenes menneskelige egenskaper, hvor tjenesteperspektivet er tydelig fokusert. Få av informantene forventer tydelig ledelse fra diakonene, utover det at diakonen leder seg selv.

Prestenes forventninger og syn på diakonen som leder: Det er gjennomført tre intervjuer av prester i undersøkelsen, to sokneprester og en kapellan. I tillegg er det gjennomført en samtale med en prost i bispedømmet. Temaet for intervjuene var synet på diakonen som leder, og forventningene til diakonene som yrkesutøvere. En oppfatning fra prestene var at det diakonale perspektivet skulle representere og gjennomsyre alle arbeidsområder i kirka. Diakonene forventes å ta ansvar for å innarbeide det diakonale perspektivet i kirken, og å motivere og inspirere menigheten (ansatte og frivillige), til diakonal innsats. Etter Adizes lederroller vil dette være funksjoner innenfor integratorrollen.

Diakonene forventes å ta ansvaret for det diakonale perspektivet og definere diakoni, mens prestene anså at strategiarbeidet var lagt til menighetsrådet. ”Det blir litt sånn som det blir” slik vi har gjort før, og tradisjoner i menigheten (prest i intervjuene)”.

Når spørsmålet kom til prioriteringer, var det her ingen uttalt forventning om at dette var diakonenes ansvar. Samtidig sier diakonene at de i stor grad gjør det de har lyst til å gjøre ut

fra egen faglig kompetanse. Prestene forventer at diakonene, tar ansvar for å være menighetens ansikt utad. Diakonen forventes med dette å være i en rolle som entreprenør.

Diakonen som leder? Den som koordinerer og holder oversikt. Diakonen skal være menighetens diakonale ansikt utad (prest i intervjuene).

Prestene forventer at diakonen er den samlende kraft i diakoniutvalget, og leder dette. Det forventes at diakonen fungerer som ”nav”, samtidig som handlingsperspektivet direkte ute blant mennesker var det som var høyest prioritert.

Du må kunne svette litt og være ute i aktivt arbeid” Diakonene kan ikke sitte ved et skrivebord å gjøre arbeid, men er ledelse gjennom ”å ta tak”. Allsidighet og jordnær praksis er egenskaper som er viktig for en diakon (prest i intervjuene).

Forventningene til ledelsen var primært av strategisk art hvor egenskaper ved ledelsen, det å være nær mennesker ute, raushet og jordnærhet ble trukket fram. Idealet om den tjenende leder var tydelig. Diakonene forventes å ha et praktisk utgangspunkt til det de gjør jf. Jesus som forbilde i ulike bibeltekster: (Lukas 18:41) ”hva vil du jeg skal gjøre for deg”. Tjeneste perspektivet er tydelig hos prestene i synet på diakonen som yrkesutøver.

Diakoni er i dag mye gjort til en akademisk disiplin. Vi kan ikke drive omsorg i teorien. Jeg er skeptisk til utvidelse til masternivå på utdanningen. Er redd diakonene utdanner seg vekk fra den virkeligheten de skal jobbe i. Tror ikke en akademisk diakon nødvendigvis er det kirken trenger. Ledelse og diakoni over oppvasken er viktigere (prest i intervjuene).

Jeg ser på diakonen som kirkens sosialsjef, men ser ikke at dette er den viktigste funksjonen til diakonen. Menighetsrådet skal stå for oppgaven med å tenke strategisk. Overordna mål for diakonene er oppsøkende virksomhet. ”det å være ute blant folk” Når det gjelder ledelse må diakonene lede ut fra de målene de selv har satt seg. Diakonene må hjelpe menigheten til å ville noe (prest i intervjuene).

Diakonene er leder av menighetens diakoni, og i dette legger jeg at hun skal ha oversikt og kontroll over det som skjer. Vi har fordelt oppgavene mellom oss, en slags funksjonsfordeling, men det er diakonen som må ha oversikt, også over det jeg gjør på det diakonale området. Synes diakonen er for lite synlig (prest i intervjuene).

Prestene ønsker at diakonien skal være synlig i gudstjenesten, men vil ikke at diakonene skal opptre som ”miniprest”. Flere uttalte en bekymring for hvordan diakonene forsøkte å opptre som en ”miniprest” i gudstjenestesammenheng, istedenfor å utvikle sin egen tydelige rolle. Noen diakoner sier i intervjuene at de har problemer med å slippe til i gudstjenesten. Prestene synes ikke å ha oppfattet diakonenes *særlige ansvar* for å se til at det diakonale perspektivet kom fram og var tydelig i gudstjenesten.

Det er viktig for meg at diakonene ikke går rundt å leker prest. Diakonene må ikke hente sin identitet fra presterollen. Ønsker en diakon som vil noe og som vil bety noe, og at de bygger sin egen rolle og ikke soler seg, eller bruker min (prest i intervjuene).

Rollekonflikt og motstridende forventninger fra medarbeidere og arbeidsgiver: I svarene på spørreskjemaene oppgir diakonene at de, til en viss grad, eller av og til, møter kryssende forventninger. Arbeidsoppgaver og roller de skal fylle er ikke alltid tydelig avklart. Dette samsvarer med tendensene i intervjuene hvor diakonene der beskriver en hverdag med svært ulike og til dels motstridende forventninger.

Vi forventes å handle. Det forventer vi selv, og det forventer andre. Hvordan kombinere vi handlingsperspektivet og helhetsperspektivet som det forventes at en leder skal ha (diakon i intervjuene)?

Er forventningene en møter motstridende kan en oppleve rollekonflikt (Aubert 1978). Ett eksempel på dette er kryssende forventninger fra kirkeverge og menighetsråd i en av menighetene. Kirkevergen forventer her en diakon som har oversikt, gjør kartlegginger og sørger for lokale prioriteringer. Han ønsker ikke at en diakon prioriterer høyest aktiviteter helg og kveld, men ser diakonen som en tydelig leder og koordinator som skal stimulere frivillige til diakonalt engasjement. I denne sammenhengen ser ikke kirkevergen at det er behov for mye deltakelse helg og kveld fra diakonen. Han ønsker at diakonen toner ned deltakelse i aktiviteter, til fordel for mer lederrelaterte oppgaver, innenfor kartlegging og rein administrasjon. Menighetsråd og diakoniutvalg forventer imidlertid at diakonen er den som er tilstede der mennesker i menigheten er. De forventer at diakonen deltar på menighetens aktiviteter med en rolle som den som ser enkeltmenneskene i gudstjenester, på kirkekaffer og andre arrangementer. En diakon er en handlende deltaker i aktivitetene. Presten i samme menighet, forventet en aktivt handlende diakon på gulvet som deltar i menighetens aktiviteter med sin fagkompetanse. Diakonen skal forholde seg til alle forventningene, og må selv prioritere hvordan hun skal forholde seg til disse. Med ett slikt sett av ulike rolleforventninger stiller det store krav til diakonenes egne vurderinger. Her blir diakonens egen oppfatning av hva diakoni er, og hva som er viktig utslagsgivende. Personlige egenskaper hos diakonen, identitet og synet på diakonrollen, vil styre hvordan diakonen forholder seg til de ulike og kryssende forventningene. I spørreskjemaene oppgir diakonene at de av sine medarbeidere og frivillige, blir akseptert som ledere av menighetens frivillige arbeid. Overraskende var det at mer enn halvparten av diakonene i spørreundersøkelsen, svarer at menighetsrådene ikke anser at diakonene har ansvar for å være leder av det frivillige

arbeidet. Nå er spørsmålet kanskje stilt noe upresist, og det kan tenkes at svarene ville fordelt seg annerledes hvis vi hadde føyd til det frivillige diakonale arbeidet. Menighetsrådene er bevisst sitt ansvar for menighetens diakoni, men i følge intervjuundersøkelsen har de ikke et like klart bilde av diakonenes lederansvar, og hva de kan forvente av denne yrkesgruppen. Kompetansen hos menighetsrådmedlemmene på diakoni er gjennomgående lav. Intervjuene bekreftet dette.

Diakonenes forventninger til lederrollen

Diakonene i undersøkelsen strevde med hvordan de skulle forholde seg til ledelsesaspektet ved diakonrollen. Diakonene har forventninger til at de i yrket som diakon skulle ha mulighet til å jobbe nært enkeltmennesker og grupper og ha god tid til den enkelte. De hadde et ideal om at tjenesten skulle være i fokus, og problematiserte i intervjuene, hvordan en skulle kombinere tjenesteaspektet med det å være en tydelig leder.

Oppgaver som medførte kontorarbeid var oppgaver flere diakoner forsøkte å unngå å påta seg.

Jeg er livredd for å påta meg oppgaver som gjør at mye av jobben må gjøres inne på et kontor (diakon i intervjuene).

For flere var administrative ledelsesoppgaver oppgaver assosiert med kontorarbeid, som diakonene ønsket å unngå. Flere diakoner i undersøkelsen uttaler at de ikke har reflektert rundt ledelsesaspektet ved diakonyrket før intervjuet og spørreskjemat kom. De henviser til en mangel ved bevisstgjøring i utdanningen og mangel på egen kompetanse på ledelse. ”Vi lærte ingen ting om ledelse i utdanningen (diakon i intervjuene).”

I spørreundersøkelsen blir diakonen spurt om hvilke personlige og faglige egenskaper de mener er viktig å inneha som leder av menighetens diakoni. Her vil svarene avspeile hva diakonene mener er viktig egenskaper for en leder, og ikke om de besitter disse egenskapene selv. Spørsmålene ble stilt åpne, og diakonene kom med følgende utsagn i spørreskjemaene.

Tabell 7. Hvilke personlige og faglige egenskaper mener du det er viktig å inneha som leder av menighetens diakoni? N=10

Utsagn fra diakonene
Nettverksbygger
Evnen til strategisk tenkning
Kunne jobbe selvstendig
Evnen til å søke råd/hjelp hos andre
Være en strukturert og god planlegger
evne til å begeistre
ha kunnskap om teologi
god lokal kunnskap om mennesker og miljø
ydmukhet - leve nær kilden
Evnen til å utvikle gode relasjoner
mot til nærvær
kunne formidle håp og livslyst
mot til å engasjere enkeltmedlemmer
kunne jobbe tverrfaglig og i team – samarbeidsorientert både internt og ekstern
være profesjonell som fagperson
Empati
gode kommunikasjonsevner
kunne ta initiativ
kunnskap om informasjonsstrategier
Tørre å si ifra

Sammenholder en disse svarene med utsagnene fra intervjuene finner en forventning om at diakonene skal kunne fylle lederrollene som integrator og produsent jf. Strands/Adizes lederrollekategorier (Strand 2007). Entreprenørrollen er ikke tydelig i svarene, men en finner utsagn som kan harmonere med Angells introduksjon av en ny rolle” brobyggerollen” presentert i artikkelen om *diakonen som leiar* (Angell kommer). Brobyggeren er en eksternt orientert rolle rettet mot relasjonsbygging og vedlikehold og utvikling av disse. Det er relativt få forventninger som retter seg mot at diakonene skal fylle entreprenørrollen i materialet.

Diakonene opplever at de er verdsatt som diakoner og akseptert som ledere i menigheten. Samtidig oppgir ansatte og frivillige/menighetsråd at de ikke har mange forventninger til diakonenes ledelsesfunksjoner.

Forventninger til samarbeid: Diakonyrket ble av diakonene i undersøkelsen framstilt som ensomt. Diakonene hadde få samarbeidspartnere de opplevde å kunne diskutere diakonale spørsmål med. I materialet rapporteres det om et ønske fra alle parter (prest, diakon,

tillitsvalgte) om å samarbeide mer internt i den kirkelige staben enn det som er tilfelle i dag. I samarbeid med presten var oppgaver som medførte ledelse av tiltak en gjorde sammen, jevnt fordelt på prest og diakon. Samtidig oppgav diakonene at prestene, oftere enn dem selv, påtok seg rollen som den synlige lederen og gallionsfiguren i samarbeidstiltakene.

4.3 Diakonen som leder.

4.3.1 Synet på lederrollen- ledelsesbegrepet

Synet på ledelse og innholdet i ledelsesbegrepet er avgjørende for om diakonene oppfatter seg som ledere, og er opptatt av å utvikle sin lederlegitimitet. Intervjuundersøkelsen viser at diakonene har lite erfaring med å reflektere rundt egen ledelse og hva det innebærer. Ledelsesbegrepet i forskningen og litteraturen er sjelden brukt i kombinasjon med diakonbegrepet. Det brukes få eksempler fra diakonyrket for å illustrere begrepet ledelse og hva det kan innebære. Det betyr at diakonene selv må definere innholdet i begrepet ut ifra de forestillingene de har hatt i sitt tidligere yrke, hvilke erfaringer de gjør seg som diakon, og hva slags erfaringer de har med ledelse generelt.

Kirkemøtet 2008 har gjort vedtak om at diakoni er et satsningsområde for kirken (Kirkemøtet 2008) framover. Diakonene i intervjuene forventer at andre skal være pådrivere og tilrettelegge for at det økonomiske fundamentet til menighetsdiakonien kommer på plass. Ingen av diakonene oppgir at dette er et område de ser de har medansvar for.

Hos noen av informantene er synet på ledelse influert av yrkesbakgrunn, og tidligere erfaringer. Uttalelsen om ledelse kan tyde på at noen av diakonene definerer ledelse på en helt spesifikk og relativt snever måte, som igjen er med å underbygge deres egne oppfatning av at de ikke utfører mange lederrelaterte oppgaver. Om en bruker Adizez og Torodd Strands lederrollemodeller (Strand 2007), viser materialet at diakonene fyller og går inn i mange lederroller, selv om en kan se en tendens til at det er noen av de beskrevne rollene blir nedprioritert. Ledelse er et område i følge diakonene, som har vært lite berørt i utdanningen, og som i liten grad diskuteres når diakonene er samlet. Faglige utfordringer, diakonale emner og innholdet i diakonien berøres, men hvordan en diakon kan utøve god ledelse for å lede menighetenes diakonale arbeid, og hva det innebærer er ukjente samtaletemaer, både for diakonene, kirkevergene og rådene.

Jeg har ett sett av forestilling om hva som er ledelse og rolle, og for meg skal en leder være karismatisk og en flink foredragsholder. En personer som kommer inni et rom og tar plassen. Den fremskutte rollen vil ikke jeg ha som diakon, det samsvarer ikke

med de forventningene og bildene jeg har av hvordan en diakon skal være. Kanskje er det derfor det blir vanskelig for meg når ledelse blir satt på dagsorden. Jeg føler skyld fordi jeg ikke fyller denne rollen (diakon i intervjuene).

Den tydelige selvfølgelige karismatiske personen som tar ledelse overalt er en rolle diakonene ikke vil ha, eller inntar. I synet på egen rolle, ligger det hos flere diakoner et ønske om å ikke stikke seg fram.

Presten er på menighetens hovedscene hver uke, slik er det ikke med oss. Forventningene blir ikke det samme, vi er ikke synlige, men jeg ønsker ikke dette heller. Kan man være leder og ikke synlig? Du må stikke hodet fram, og jeg er litt for usynlig til å være leder (diakon i gruppeintervju).

En av diakonene sier at hun føler skyld for ikke å gå inn i den synlige frontfigurrollen. Her kan det synes som om mangelen på felles bevisstgjøring av hva god diakonal ledelse kan være, og hvordan en kan samarbeide gjør det vanskelig for diakonene.

For meg er det lettere å ta ledelse for diakoner, når jeg er sammen med andre diakoner. Da kan jeg skinne litt selv. Konkurrerer ikke med andre, vil gjerne være tydelig og kan være det i nye sammenhenger. Blir etter en tid i slike sammenhenger en tydelig figur (diakon i intervjuene).

4.3.2 Hva mener diakonene det er viktig å gjøre som ledere?

Hva diakonene sier er viktig å gjøre er med å si noe om hvordan diakonene oppfatter diakonrollen og ledelse. De utsendte spørreskjemaene spør diakonene om hva som er det viktigste arbeidet de gjør som diakon, hvilke lederoppgaver de mener ligger til stillingen sin, og hvilke oppgaver diakonene mener er de viktigste oppgavene å utføre som leder. Spørreskjemaet spør også etter hvor mye tid diakonene bruker på forskjellige oppgaver, og hvor mye tid de bruker på lederrelaterte oppgaver. Skjemaene ga mulighet for åpne svar, og svarene er etterpå systematisert etter Adizes/Strands lederrollekategorier. Ved å sortere svarene etter de ulike ledelseskategoriene de representerer, kommer det fram hva slags lederfunksjoner diakonene i utvalget mener er viktigst. Hva diakonene *tenker* om ledelse samsvarer nødvendigvis ikke med det de *gjør*. Det er ikke her gjennomført observasjon av diakonenes praksis, så svarene kan ha flere feil. Imidlertid vil svarene kunne gi en pekepinn om diakonenes ledelsesfunksjoner.

Tabell 8. Viktige arbeidsoppgaver for diakonene N=10

Hva tenker du selv på som det viktigste arbeidet du gjør som diakon, eller den viktigste utfordringen du opplever i stillingen som diakon? N=10
Utsagn
Være raus-møte mennesker der de er uansett om de definerer seg "innenfor eller utenfor"
Støttesamtaler med mennesker som er ensomme, i sorg, langt nede psykisk osv.
Vekke resten av menigheten til diakonalt ansvar, oppdage mennesker med diakonale nådegaver og hjelpe dem til tjeneste.
den gode samtalen/se mennesker i mengden
Katalysator/tilrettelegger og bidragsyter i samarbeid med så vel kolleger som frivillige
Gi verdighet og velsignelse
Oppsøkende og fellskapsbyggende arbeid
fremme diakonal holdning og handling
Å formidle tro, håp og kjærlighet slik at mennesker får tro på seg selv, kjenner framtidshåp og kjenner seg elsket.
Å være tilstede og ha tid til mennesker.
Se enkeltmennesket og lytte aktivt.
Engasjere mennesker og skape felleskap
Største utfordring er å ha fokus på mennesker i nød og konkretisere nøden i vårt lokalsamfunn. Hvem er det i vår kommune som ikke har det så bra?
Oppbygging av frivillig arbeid, få flere med i menigheten og etter hvert felleskapsbyggende arenaer
Skape trivsel
Jobbe i ungdomsklubb (1), sorggrupper (2) og flyktningearbeid(3)
Samarbeide med kommunale etater for å gjøre menighetsdiakonien kjent

Svarene viser at diakonene er opptatt av arbeidsoppgaver rettet inn mot mennesker og relasjoner. I den videre systematisering av materialet er utsagnene først kategorisert etter om det er utsagn som avspeiler ledelsesoppgaver eller ikke. Etterpå systematiseres utsagnene etter Adizes lederrollemodeller (Adizes 1985, Strand 2007). Flere av utsagnene hører inn under oppgaver som en kan betegne er oppgaver diakonene gjør som fagperson og utøver, og ikke som leder av det diakonale arbeidet. Som vedlegg til spørreskjemaene var det sendt ut egne kartleggingsskjema over menighetens aktiviteter. Her skulle diakonen krysse av på hva slags tiltak og aktiviteter menigheten har, og hva slags rolle diakonene hadde i gjennomføringen av disse tiltakene. Diakonene deltar på svært mange av menighetens aktiviteter. Primært deltar de som aktiv utøver og fagperson og i liten grad som leder. I de aktivitetene diakonene deltar i jf. kartleggingsskjemaene rapporterer diakonene at de *er aktive*

utøvere i over 80% av tiltakene deltar i. Dette kan igjen like mye avspeile hva slags syn diakonene har på ledelse, som om de fyller ledelsesfunksjoner i tiltakene.

Med å systematisere svarene fra diakonene på spørsmålene i tabell 8. og trekke ut utsagn som handler om lederrelaterte oppgaver får en følgende utsagn kategorisert etter Strand og Adizes lederrollemodell:

Tabell 9. Hva er de viktigste arbeidet du gjør som diakon sortert etter ledelsesutsagn .

Utsagn N=10	Lederrolle
Vekke resten av menigheten til diakonalt ansvar, oppdage mennesker med diakonale nådegaver og hjelpe dem til tjeneste.	Integratorrolle
Være katalysator/tilrettelegger og bidragsyter i samarbeid med så vel kolleger som frivillige	Integrator og produsent
oppsøkende og fellesskapsbyggende arbeid	Utøver/produsent/ integrator
fremme diakonal holdning og handling	Integrator
Engasjere mennesker og skape fellesskap	Integrator
Største utfordring er å ha fokus på mennesker i nød og konkretisere nøden i vårt lokalsamfunn. Hvem er det i vår kommune som ikke har det så bra?	Produsent/entreprenør
Oppbygging av frivillig arbeid, få flere med i menigheten og etter hvert fellesskapsbyggende arenaer	Integrator og produsent

De fleste av utsagnene hører inn under ledelse innefor integratorrollen og produsentrollen. Noen av utsagnene er plassert både under produsentrollen og også i utøver kategorien. Det er i noen tilfeller vanskelig å kunne si om det med utsagnet fellesskapsbyggende arbeid menes direkte deltakelse i aktiviteter av fellesskapsbyggende art, eller om utsagnet henspiller på bevisst strategisk arbeid i oppbygging av fellesskapsbyggende tiltak. Nedenfor er det referert noen svar på hvilke oppgaver diakonene mener det er viktigst å utføre som leder, og i hvilken rollekategori disse svarene er plassert i. Svarene her sier noe om hva diakonene mener er viktig, men ikke om de gjør disse oppgavene.

Tabell 10. Hvilke oppgaver mener du det er viktigst å utføre som leder? N=9

Hvilke oppgaver som leder mener du er viktigst å utføre som leder ?	Lederrolle
Igangsette tiltak	Produsent
Tenke strategisk	Produsent og entreprenør
Følge opp ansatte/frivillige i forh.til diakoni	Integrator
Veilede	Integrator
Plaanlegge og gjennomføre lokale planer	Produsent og administrator
Være inspirator og pådriver. Motivere til innsats	Integrator
Oppmuntre natur og nådegaver	Integrator
Ikke bare lede men gjøre	Utøver
Opprettholde kontakt med samarbeidspartnere	Entreprenør og integrator
Rekruttere og ivareta frivillige	Administrator og integrator

Systematisering av svarene i de ulike lederkategoriene har bydd på noen utfordringer. Skille mellom integratorfunksjonen og produsentfunksjonen er ikke entydig. I tillegg er oppgaver av administrativ art lite framme i svarene, men disse oppgaven kan skjule seg bak utsagn som planlegge og å gjennomføre lokale planer som er plassert under produsentfunksjonen. Systematiseringen er gjort ut ifra om oppgavene har et internt fokusert eller eksternt fokus. Produsentrollen er en utadrettet rolle, mens integratorrollen er en rolle som primært retter seg mot interne forhold.. Angell fant i sin undersøkelse fra 2004 at administratorrollen var en rolle diakonene prioriterte lavt (Angell kommer). Funnene i denne undersøkelsen stemmer med hans funn. Etter å ha systematisert svarene går det til tross for noen usikkerhetsmomenter fram at oppgaver innenfor integratorrollen er det diakonene hyppigst nevner som viktig å utføre når de fokuserer på ledelse, dernest kommer produsentfunksjonen. Dette samsvarer godt med undersøkelsen til Angell fra 2004 som i sitt utvalg også fikk *integratorrollen som viktigst* for diakonene (Angell kommer). Diakonens mål er mennesker og relasjoner, og dette er derfor ikke et overraskende resultat. Diakonens ledelsesfunksjoner kan karakteriseres som en relasjonsorientert og menneskeorientert. Diakonens mål kan karakteriseres å rette seg inn mot mennesker og relasjoner. Som prioritet nr 2 var det produsentrollen diakonene synes var viktig i spørreundersøkelsen.. Denne rollen sier noe om hvordan diakonene jobber for å virkeliggjøre diakoniens mål. Strategisk planlegging og gjennomføring av diakonale planer er plassert her, mens konkret planlegging og administrering av tiltak hører til administratorfunksjonen.

4.3.3 Hvordan opptrer diakonen som leder?

Bruker en Adizes og Strands lederrollekategorier opptrer diakonene i undersøkelsen som ledere i mange ulike sammenhenger. Imidlertid oppgir diakonene selv i intervjuene at de i varierende grad opptrer som ledere, og at de bruker relativt liten tid til lederrelaterte oppgaver.

Tabell 11. Diakonenes tidsbruk som leder

Hvor mye tid bruker du i gjennomsnitt hver uke på lederrelaterte oppgaver som menighetsdiakon? N= 8					
80% - 100%	50%	20% -30%	0 -20%	Vet ikke	Er primært utøvende
		1	4	2	1

Svarene sier noe om hvor mye tid diakonene tror de bruker på ledelse, men sier ikke nødvendigvis hvor mye tid de faktisk bruker på ulike lederoppgaver.

Diakonen i integratorrollen. Diakonene oppgir at de bruker mye tid på rekruttering og oppfølging av frivillige internt i menigheten, arbeid med å bygge felleskap og koordinering og ivaretagelse av samarbeidsrelasjoner. Disse oppgavene kan ha ansees som oppgaver innenfor integratorfunksjonen. Integratorfunksjonene innebærer og å motivere og inspirere til diakonal tenkning og innsats i egen organisasjon, noe diakonene sier de har ansvaret for, og er opptatt av. Å være inspirator og pådriver for ansatte, frivillige og diakoniutvalgene oppgir diakonene i spørreundersøkelsen som en av de viktigste lederoppgavene de har som diakon.

Diakonene i undersøkelsen anses seg som fagpersoner med spesifikk kompetanse på diakoni. Kompetansen lokalt om diakoni er varierende hos menighetsrådene som er ansvarlige for kirkens diakoni. Internundervisning om diakoni er en del av integratorrollen. Overraskende var det at diakonene i liten grad så undervisning som en del av sin yrkesrolle. De oppgir å bruke lite tid på dette. Kontakten de har med menighetsrådene er sporadisk og lite systematisk. Hvem som skal undervise utover kurset som gis til nyvalgte menighetsråd, for å sette menighetsrådet og menighetene i stand til å ta det diakonale perspektivet er uklart om ikke diakonene som "fagekspert" anser dette som en del av sin lederrolle. Menighetsrådene anser ikke diakonene som ledere, men oppgir at soknepresten er den ansatte de primært forholder seg til. Det ligger muligens en forventning om at dette er prestens oppgave sammen med eksterne kursholdere. Diakonene er opptatt av å handle og å gjøre. Når en ser på typiske ledelsesegenskaper som er nødvendig for en leder av en gruppeorganisasjon er kjennetegnes

ledelsen ved deltakelse og lydhørhet. Noe som diakonen oppgir er egenskaper de anser som viktige.

Diakonen i produsentrollen: Produsentaspektet er en viktig bestanddel i diakonenes ledelse. Diakonene ønsker å være med å virkeliggjøre diakoniens mål. Spørreundersøkelsen viser at diakonrollen er mangfoldig når det gjelder hvilke temaer og områder diakonene synes det er viktig å være engasjert i og løfte frem. Hvilke målsettinger menighetene har for diakonien er ikke entydig. Diakonenes egne ønsker, personlighet og kompetanse er i stor grad med å styre innholdet i jobben.

I menigheten var det ikke en felles oppfatning om hva diakoni er og hvilke *mål* den enkelte menigheten skulle ha for diakonien. Frivillige kunne ha ett mål: Å få gjennomført de tiltakene de hadde satt på planen, som ikke nødvendigvis var tiltak av strategisk art, men tiltak som alltid hadde vært der.

Arbeid med diakoniplan har aldri vært tema de 8 årene vi har jobbet. Her har vi konsentrert oss om eldre, slik vi alltid har gjort. Busstur, besøkstjeneste og eldretreff. Samler inn penger. Julaften. Noe mer klarer vi ikke (leder av diakoniutvalg).

Det ble forventet at diakonen på en eller annen måte deltok i disse aktivitetene, enten ved tilstedeværelse eller med ledelse/administrasjon av tiltakene for å få dem gjennomført.

Jeg forventer at de besøker eldre og syke, at de er ute å gjør arbeid mot svake grupper og mennesker. At de oppsøker svake grupper (leder av diakoniutvalg).

De fleste diakonene rapporterer at de selv i stor grad bidrar direkte med sin kompetanse i drift av tiltak og aktiviteter. Dette er noe de ønsker og prioriterer, og også en måte å måle egen suksess. ”Vi forventer at diakonen skal ut av kontoret, og være ute **å gjøre** (utsagn fra leder i diakoniutvalg).” Om dette kan sies å være lederrelaterte oppgaver innenfor produsentrollen er imidlertid noe usikkert. Deltakelse i noen av aktivitetene var basert på andres forventninger om diakonenes tilstedeværelse og i mindre grad motivert av en bevisst strategi om at dette var med å virkeliggjøre organisasjonenes mål. Samtidig er deltakelsen fra diakonene i seg selv med på å virkeliggjøre noe av diakoniens mål: ”synliggjøring av evangeliet i handling”. Det handlende perspektivet er tydelig hos diakonene, og oppgis også som et suksesskriterie for hvor ”flink” diakonen er i sin jobb.

Diakonen som entreprenør: Det har i noen tilfeller vært vanskelig å skille mellom produsentrollen og entreprenørrollen. På spørsmål om hva som påvirker menighetens diakoni mest var *diakoniens egne preferanser* og forutsetninger det som angis å ha størst

påvirkningsgrad. Diakonen sier de er opptatt av å fokusere utad. Dette samsvaret med målsettingene i og forventningene i Plan for diakoni (Kirkerådet 2008). Å påta seg entreprenørrollen, den som kartlegger og initierer nye tiltak, blir i en slik sammenheng også en rolle som er med å virkeliggjøre organisasjonens diakonale mål. Hvordan en skal definere de ulike arbeidsoppgavene innenfor produsentrollen eller entreprenørrollen har derfor i noen sammenhenger vært vanskelig. Begge rollene er også utadrettede roller.

I de skriftlige dokumentene blir det forventet at diakonen skal ta ansvaret for å initiere nye tiltak, kartlegge og jobbe for mennesker i nød. Denne rollen betinger en utadrettet person som hvis en skal lykkes, evner å ta initiativ og jobbe selvstendig. Entreprenørrollen innebærer evnen til å inspirere og motivere til *ekstern* diakonal innsats, samt å stå på barrikadene. Diakonene er seg bevisst sitt oppdrag som inspirator og motivator *internt i egen organisasjon*, (integratorfunksjonen) og oppgir det som en viktig del av lederoppgavene. Når en berører ledelsesoppgaver som innebærer utadrettet undervisning, markedsføring og politisk virksomhet, det å sette nødvendige problemområder eksternt på dagsorden er diakonene fraværende. Ingen har i intervjuene eller i spørreskjemaene oppgitt at dette er viktige og prioriterte arbeidsområder. Diakonene har ikke bevissthet om at dette kan være en del av ledelsesoppgaven som diakon. Undersøkelsen fra Angell fra 2004 om *diakonene i lokalsamfunnet* kommer og til dette resultatet at diakonene, i liten grad, innehar en samfunnskritisk rolle.

Den norske kirke er en rar organisasjon. De prater om diakoni, lager en masse planer, men vil ikke gi penger, og gjør ikke aktive valg. Diakoni er høyt oppe i kirkens bevissthet uten at det konkretiserer. Diakonene har ingen lovpålagte oppgaver, men er veldig viktige sier kirken. Men de sier ikke hva som er viktig (diakon i intervjuene).

I spørreundersøkelsen oppgir diakonene også at kommunale føringer og prioriteringer i svært liten eller liten grad influerer på den lokale diakonien. Det samme sier de om sentrale kirkelige prioriteringer. Det kan synes som om diakonene ikke opplever at de har ansvar for å påvirke politisk, stå på barrikadene og derigjennom påvirke lokale og sentrale prioriteringer når det gjelder å skaffe midler til diakonale tiltak for utsatte grupper.

Diakonene sier entreprenørrollen er viktig for kirkens diakoni, men denne rollen er lite fokusert i materialet når det gjelder hva diakonene oppgir de gjør.

Diakonen som administrator: Lederrollen som administrator er lite fokusert i materialet både fra svarene i spørreskjemaene og fra intervju av diakonene. Administrasjon blir sett på som et

”nødvendig onde”, som av og til må gjøres, men som prioriteres ned til fordel for utøvende virksomhet. ”En diakon sitter ikke på kontor (diakon i intervjuene)”. I gruppeintervjuene kom det opp en diskusjon rundt oppgaver som diakonene ofte blir stående igjen med som ikke hører til daglige diakonale oppgaver eller lederrelaterte oppgaver. ”Hvorfor må vi alltid ta oppvasken?” (Diakon i intervjuene)

Det kunne dreise seg om oppvask og rydding etter møter og diakonene i gruppeintervjuet opplevde at de ofte ble stående igjen med disse oppgavene.

Jeg er leder og fagperson men opplever at samarbeidspartnere i staben forsvinner fra disse oppgavene og overlater dem til meg. Det kan synes som om de forventer at oppvasken er deler av mitt ansvar (diakon i gruppeintervju).

5. DRØFTING

Ett av hovedspørsmålene i oppgaven var hvordan diakonenes lederlegitimitet lokalt samsvarer med den autoriteten diakonene er gitt gjennom skriftlige dokumenter. En rekke forhold i undersøkelsen viser at den autoriteten diakonene er gitt i skriftlige dokumenter til å være ledere, ikke gjenspeiler seg i oppfatningen diakonene og lokalmenighetene har av diakonrollen. Den legitimiteten diakonene får til å være leder fra lokalmenigheten ser ut til å omfatte ledelse innenfor et snevrere arbeidsområde, enn det de skriftlige dokumentene legger opp til. Hva grunnen til dette kan være vil bli drøftet her.

5.1 Oppfatter diakonene seg som leder?

Et sentralt spørsmål når det gjelder *utvikling* av legitimitet er om diakonene oppfatter seg som leder, og like viktig, om diakonene vil være leder. Legitimitet som leder er noe lederen i stor grad selv blir ansvarlig for å skape (Hougsnes 2003:88). Uten en klar egen oppfattelse av om en er leder, eller ønsker å opptre som leder vil diakonene, sannsynligvis i liten grad selv, være med å bidra til utvikling av egen lederlegitimitet lokalt. Undersøkelsen viser at diakonene er usikre på lederrollen som diakoner. Noen diakoner ønsker ikke å være ledere, andre oppfatter seg som ledere, men er usikre på om de fyller rollen slik de burde. Diakonene i undersøkelsen opplever at rollen de har er uklar. Utviklingen av diakonrollen forutsetter at det er samsvar mellom de forventningene diakonene selv har til utøvelse av rollen, og de forventningene som stilles til dem fra lokalmenigheten og skriftlige dokumenter. Slik det er i dag synes det som om forventningene spriker og kan være med på å skape rollekonflikt. Diakonyrket er i utvikling. Biskopene er opptatt av å utvikle denne tjenesten utenfor embetstenkningen, som en lederstilling (BM 03/10).

Diakonene er klar over at de har lederansvaret, men er i liten grad bevisste på å utøve alle ledelsesfunksjonene som forventes i de skriftlige dokumentene. Ser en på kirken som en ekspertorganisasjon (Strand 2007) kan usikkerheten rundt ledelsesfunksjonene tolkes dit hen at diakonen opptrer som en ansatt fagperson - ekspert i organisasjonen og forholder seg som fagperson til omgivelsene.

Diakonene i intervjuene ser det ikke som en selvfølge at de skal ta lederansvar. I rollen som diakon kan det virke som om diakonene mener de kan *velge* selv om de skal innta en lederposisjon eller ikke. Tjenesteordning for diakonene er svært klar på ledelsesoppdraget, og

det er overraskende at diakonene mener de kan velge bort ledelsen. En forklaring kan være hvilke forventninger lokalmenighetene har til diakonene. Det stilles størst forventninger til den utøvende delen av arbeidet, og det er i utøvelsen av disse oppgavene at diakonene oppgir at de får størst anerkjennelse og aksept. Her er det snakk om legitimitet fra lokalmiljøet, medarbeidere og frivillige knyttet opp mot å være en god fagperson, å utøve faglig god diakoni. Diakonene er opptatte av å skaffe legitimitet til diakonien (Angell kommer:17). Hva som gir diakonien legitimitet lokalt samsvarer ikke nødvendigvis med formuleringer i skriftlige dokumentene om diakoni. Situasjonen i Norge kan være lik situasjonen i Sverige der det er en manglende sammenheng mellom forståelsen av diakoni på den Svenske kirkens nasjonale nivå og utførelsen av diakonien på lokalt nivå. Hva som faktisk skjer ute i menighetene avspeiler ikke nødvendigvis hva sentrale kirkeledere og styringsdokumenter framsetter skal være kirkens diakoni (Engel 2006:231).

Det stilles få forventninger fra menighetene til at diakonene skal ta ledelsen av hele diakonien. Mange diakoner er rekruttert fra det lokalmiljøet de jobber i, og har tatt diakonutdanning i voksen alder. For dem er det sannsynligvis viktig å bli akseptert som diakon, og å skaffe aksept til menighetens diakoni. For diakonene som ønsker aksept, er det i liten grad nødvendig å fokusere på en utadrettet lederrolle, da det ikke forventes lokalt at en skal gå inn i en slik rolle.

I byråkratier og ekspertorganisasjoner er det som regel klart hvem som kan bli og hvem som er leder. Ser en på de tiltakene diakonene skal lede som ledelse innefor en gruppeorganisasjon kan en kjenne igjen noen typiske trekk ved det som skjer. Kirkens diakoni er menneskeorientert og relasjonsorientert. Diakonene er i undersøkelsen opptatt av mennesker og relasjoner. I gruppeorganisasjoner er det mye mer uformelt lederskap og ofte uvilje mot å utpeke en formell leder. Lederskapet er basert på medlemmenes følelse av hva som er legitimt. Fokus på klima i gruppen, og følelsesmessige forhold er viktige sider ved ledelsen. Lederen i en gruppeorganisasjon er mer tilrettelegger enn leder. Gruppeorganisasjoner kjennetegnes med mye uformelt lederskap. Diakonen ansees ikke nødvendigvis som den selvsagte lederen selv om formelle dokumenter sier dette. Kanskje ser ikke gruppemedlemmene behovet for ledelse utover vedlikehold av relasjoner, og å ha en person som tilrettelegger arbeidet. Diakonene og andre samarbeidspartnere ser ikke nødvendigvis på disse oppgavene som ledelsesoppgaver. Hvis ikke diakonene selv profilerer seg som leder er det sannsynlig i en gruppeorganisasjon at det like gjerne vil være andre som tar ledelsen.

Samtidig oppgir flere ansatte i menighetene, tillitsvalgte og frivillige, at det er et behov for at noen systematisk kartlegger lokale behov, og arbeider for å rekruttere og mobilisere eksterne krefter til diakonal innsats. Menighetene ønsker at dette arbeidet blir gjort, men forventer ikke at diakonene skal påta seg dette. De sier ikke noe om hvem som de tror kan gjøre dette arbeidet. I deres øyne er nok diakonene den som ”gjør” menighetens diakoni. Sammenholder vi det med hvordan diakoni presenteres i Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellestråd 2010 – 2010 kan det tyde på at det er prestene som forventes å ha dette ansvaret. Prestene sitter i menighetsrådene og er den kirkelig ansatte som har mest kontakt med rådet. Selv om diakonen har en legal autoritet som leder av menighetens diakoni, så har nok prestene i lokalmenigheten som er undersøkt, fortsatt en tradisjonell autoritet til å inneha denne lederrollen. Diakonene er bevisst sitt lederansvar, men opplever at menighetsrådet ikke anser dem som ledere for menighetens diakoni på alle områder. Menighetsrådet har kanskje fortsatt en tradisjonell oppfatning av kirken som organisasjon, slik Grimstad beskriver det i sin artikkel (Grimstad 2003). I artikkelen skilles det mellom åndelig, faglig, og administrativ ledelse. Menighetsrådene i undersøkelsen ser ut til å være preget av dette synet på kirken som organisasjon. De har forventninger til diakonenes fagansvar, men har ikke forventninger til ivaretagelse av åndelige funksjoner, eller ivaretagelse av oppgaver av strategisk art. Det kan virke som presten fortsatt har en tradisjonelle legitimitet til å være leder for de fleste arbeidsområdene i menigheten, bortsett fra kirkevergens administrative funksjoner. Undervisningen av menighetsrådene om rollefordeling innenfor kirken og hvilket lederansvar som er tillagt diakonen har sannsynligvis ikke vært god nok.

Samtidig fyller flere av diakonene rollen som leder av menighetens diakonale arbeid, uten å være seg bevisst at det er ledelsesoppgaver de utfører. Den manglende bevisstheten om hva ledelse innebærer kan være en av årsakene til at diakonene er usikre på om de fyller ledelsesfunksjonene slik de burde. Dette gjør sannsynligvis noe med hvordan diakonen opptrer i samarbeidsrelasjoner, hvordan de framstår som ledere, og hvordan de blir oppfattet av andre lokalt. Diakonene undersøkelsen går inn i lederrollen typisk for ledere av gruppeorganisasjoner: den aktive lydøre utøver med koordineringsansvar.

5.2 Fagperson eller leder?

Diakonene anser seg selv som leder, men har ikke dette perspektivet lengst fremme i sitt fokus. De ønsker å være handlende aktive personer – utøvende diakoner - ute i diakonale

tiltak og er redd for å sitte for mye på kontor. Diakonene tar mer hensyn til lokale forventningene enn de forventningene kirkelige styringsdokumenter gir. Diakonene oppgir at utdanningen ikke fokuserer nok på ledelsesaspektet ved yrket. Nå skal det bemerkes at ledelsesaspektet i noen grad blir belyst av lærerne på Diakonhjemmets høgskole innenfor enkeltfagene på masterutdanningen i diakoni, men dette synes ikke å ha tilstrekkelig fokus til å bevisstgjøre diakonene på den autoriteten de er gitt som ledere i skriftlige dokumenter. I de tilfeller der diakonenes egne forventninger samsvarer med lokalmenighetens forventninger til diakonene: - den utøvende diakonen med tid til å ivareta enkeltmennesker og grupper, så er det naturlig at diakonene velger den utøvende funksjonen, og i noen grad toner ned ledelsesaspektet ved yrkesrollen. Å kunne ha god tid til nærhet med enkeltmennesker og grupper, oppleves som noe av det grunnleggende i diakonoppdraget. Dette er også noe av det som for flere diakoner var den avgjørende motivasjonen for å gå inn i diakontjenesten. Hvor mye tid en skal bruke på ledelsesfunksjoner i forhold til de utøvende oppgavene som diakonen har, er spørsmål diakonene synes er vanskelig. Diakonene oppgir at stillingen oppleves som svært fri og fleksibel. Diakonene kan i stor grad bestemme selv innholdet i jobben. Arbeidsgiver, menighetsråd og andre ansatte er opptatte av at diakonene skal få bruke kreftene sine der de har sin faglige og personlige styrke. Det kan synes som om diakonen i en situasjon hvor de har mulighet til å forme stillingen selv, velger å gå inn i oppgaver av utøvende art. Oppgaven som administrator, med fokus innad i organisasjonen blir nedprioritert. Dette samsvarer sannsynligvis med det bilde diakonene selv har av diakonrollen, og med bildet og forventningene diakoniutvalg, menighetsråd og ansatte i staben har av den samme rollen. Tjenesten er i fokus. Diakonen sitter ikke inne på kontor.

5.2.1 Lederdilemmaet:

Ser vi på ledelsesutfordringer og lederdilemmaer, skissert innenfor ledelse av ekspertorganisasjoner (Strand 2007: 274), kan det synes som om diakonen står overfor noen av de samme dilemmaene, som andre ledere med sterk faglig tilknytning til det området de skal lede har. Med lav bevissthet på ledelsesfaget blir valgene de som ledere står overfor sannsynligvis ikke gjenstand for bevisste vurderinger. Her tenker jeg spesielt på dilemmaet om fagpersonen skal velge fortsatt fagkarriere eller lederkarriere, og utfordringen i å akseptere mindre tett tilknytning til faget når en går inn i visse typer lederstillinger (Strand 2007: 274). Nå kan det kanskje påpekes at ledelse av diakonien bare er en liten del av diakonenes yrkesutøvelse, men går en til den skriftlige bestillingen fra tjenesteordning for diakoner og Plan for Diakoni, så står det ingen ting der om at ledelse for diakoner bare skal være en liten

del av rollen. Diakonene ønsker imidlertid å være nært knyttet til faget. Ledelse av diakonien vil i perioder måtte medføre en nedprioritering av faget. Det kan se ut som om diakonen ikke ønsker å være ledere, hvis dette går utover deres mulighet til å ha tid til å være nær enkeltmennesker og grupper.

5.3 Diakonens ledelsesfunksjoner.

Diakonene prioriterer, slik det ser ut i materialet, ledelse av **deler** av menighetsdiakonien. 7 av 10 diakoner oppgir i spørreundersøkelsen at rollen de har som leder av menighetens diakoni er akseptert av andre (frivillige og ansatte) i menigheten. Diakonene føler seg verdsatt og bekreftet i stillingen som diakon. Dette kan tyde på at diakonene *innfrir* de (få) forventningene til ledelse menighetene har til dem. Jeg mener å ha grunnlag for å si at diakonene innfrir de forventningene som stilles om ledelse på de områdene hvor de kan fylle integratorfunksjonen. Ledelse som krever at diakonene går inn i andre typer ledelsesfunksjoner ser ut til å bli nedprioritert. Adizes og Minzberg (Strand 2007) påpeker at det er viktig at ledere er seg bevisst at de ikke selv trenger å fylle alle lederrollekategoriene for å utøve ledelse. Det viktige er at de ulike ledelsesaspektene blir ivaretatt. Ser en på menighetsdiakonien og hvilke behov de har for utøvelse av ledelse er det nødvendig å finne mennesker som kan ivareta de ulike funksjonene også som administrator, entreprenør, produsent og brobygger (Angell kommer). Det hører til diakonenes ansvarsområde som leder å være bevisst sine styrker og svakheter slik at de skaffer andre som kan fylle rollene de selv ikke mestrer. I ett slikt perspektiv ser det ikke ut som diakonene er seg bevisst sitt ledelsesansvar. Når prest og diakon samarbeider om tiltak, blir rollen som frontfigur for disse ofte ivaretatt av presten. Dette oppgis ikke å være en bevisst strategi fra diakonenes side, men forklares med prestens erfaringer i å ha denne funksjonen, forventninger fra menigheten, og den tradisjonelle lederlegitimiteten presten kanskje fortsatt har i menighetene. Kirkeverge/og daglig leder skal ivareta de administrative funksjonene når det gjelder visse forvaltningsoppgaver, økonomi og personalressurser. Imidlertid kan en ikke forvente at kirkevergen skal administrere de spesifikke sidene ved diakonale tiltak. Å stå på barrikadene for kirkens diakoni, jobbe utadrettet politisk for å skaffe tilveie ressurser, både menneskelige og økonomisk, er heller ikke en oppgave kirkevergen kan forventes å gå inn i. Ansvar for dette ligger hos diakonene i kraft av den autoriteten de er gitt med ledelsesansvaret og innføring av nye arbeidsområder i Plan for Diakoni 2008 (Kirkerådet 2008). Det kan synes

som om diakonene opptrer relativt passive i ledelse av disse arbeidsområdene. Dette samsvarer med de funnene Angell gjorde i undersøkelsen om menighetsdiakonien i 2004 (Angell kommer). Når diakonen ikke går inn i disse oppgavene kan dette skyldes flere forhold. Det kan dreie seg om manglende kompetansen, manglende vilje, og manglende lederlegitimitet fra lokalmenigheten.

Diakonene sier at de trives godt i jobben, og at de har stor aksept fra menighetsråd, stab og frivillige til å gjøre det de gjør. De har et fokus i arbeidet hvor de er opptatt av mennesker og relasjoner, og ivaretar integratorfunksjonen som leder av menighetens diakoni. Denne funksjonen lar seg sannsynligvis kombinere med idealet om ”den tjenende diakonen” med god tid til enkeltmennesker og grupper.

Menighetsrådene hadde forventninger til diakonen som fagperson og en aktivt handlende yrkesutøver ute blant mennesker, men få forventninger til diakonen som strategiskleder. Christiane Bulukin sier dette om ledelse: ”Ledelse er forstått som å bidra til organisasjonenes mål gjennom andre eller i relasjon med andre (Bulukin 2005: 26)”. Diakonene når ikke fram med arbeidet for å forankre diakoniens mål i forhold til menighetsrådene.

Kompetansen til menighetsrådet innen diakoni var i hovedsak lav. Et fåtall av diakonene oppgav at de brukte tid til undervisning. Oppgaven med å veilede og å undervise *menighetsråd* som jo er ansvarlige for utvikling av diakonien ble i hovedsak overlatt til andre. I håndbok for menighetsråd 2010 – 2012 er ikke diakonens ansvar og oppgaver nevnt. Uten kursing og bevisst info til menighetsråd har rådet ingen forutsetning for å kunne si noe om diakonen som leder, stille forventninger, gi legitimitet eller gjøre bruk av diakonens kompetanse i sitt eget planarbeid. To av diakonene i svarskjemaene oppga at de var innom menighetsrådet som ressurs av og til. Ellers var kontakten mellom menighetsråd og diakon lav. Lederroller blir til i samspill mellom egne og andres forventninger. Med få forventninger på ledelsesområdet, annet enn forventninger fra en perifer kirkeverge og formuleringer i skriftlige dokumenter er det en fare for at lederrollen blir uklar.

5.4 Hvorfor må jeg alltid ta oppvasken?:

Diakonene rapporterer at de ofte blir stående igjen med oppvasken etter arrangementer i menigheten. ”Plutselig forvinner alle og jeg blir stående igjen.” Det går med tid til oppgaver og gjøremål som verken kan betegnes som faglige diakonale oppgaver eller lederrelaterte

oppgaver. Dette kan ha sammenheng med at diakonene prioriterer oppgaven som administrator lavt (Angell, kommer). Diakonene skal være ledere av menighetens diakonale tiltak. Lederrollen innebærer også å påta seg oppgaven som administrator. I dette ligger det en oppgave med å administrere slik at en rekrutterer frivillige til å påta seg oppgavene med vasking og rydding. Når diakonene velger å prioritere vekk den administrative delen av ledelsen kan resultatet fort bli at de selv ”tetter hull” og gjør det som er nødvendig for at aktivitetene skal kunne gjennomføres smidig uten konflikter. Diakonene tar oppvasken selv. Ser en på ledelse av aktiviteter som ledelse av en gruppeorganisasjon vil forventningene til lederen ofte være å opprettholde gode relasjoner, slik at den gode stemningen i gruppa blir opprettholdt. Kjennetegn med en gruppeorientert tilnærming er at gruppen tar ansvaret for sin arbeidsmåte og resultat. Lederen er mer tilrettelegger enn leder. Her er vedlikeholdsfunksjonene like viktige som oppgavefunksjonene. Fokus på klima i gruppen, og følelsesmessige forhold er viktige sider ved ledelsen.

Så kan det også på en annen side og være slik at gode relasjoner utvikles gjennom felleskap over oppvasken og at diakonene oppfatter at en av oppgavene de har, er å være et forbilde som tjener, jf. en av prestenes forventninger til diakonen i intervjuene

De må kunne svette litt og være ute i aktivt arbeid. Diakonene kan ikke sitte ved et skrivebord å gjøre arbeid, men er ledelse gjennom å ta tak (prest i intervjuene).

Deltakelse i oppvask og rydding kan for diakonene være et middel til å fremme gode diakonale holdninger. Diakonene ser dette perspektivet men opplever holdningen fra samarbeidspartnere i menigheten som problematisk.

Tjenesten som ideal er grunnlaget sier diakonene i intervjuene. Det å stå i bresjen som leder kan da for noen diakoner virke motstridende til kallet, selv om Jesus som leder hadde en tydelig lederrolle ved å stå på barrikadene, forkynne, delegere og ta ansvar. Tjeneste fokuset var jo noe som skulle gjelde alle mennesker uansett hva slags posisjon i samfunnet en hadde. Ett ledelsesfag som viser hvordan man kan være tro mot diakoniens vesen ”tjenesten” og samtidig påta seg en tydelig ledelse av menighetens diakoni vil kunne bidra til økt bevissthet hos diakonene på hvordan de kan fylle lederrollen. Det synes som om idealet ”virke sådan i det stille, det var det jeg gjerne ville” fortsatt lever som ett skjult ubevisst ideal hos noen av diakonene og hos flere av diakonenes samarbeidspartnere

”Diakonen er menighetens mamma” sa en av diakonene i undersøkelsen. Forventningene til at diakonene skal gå inn i en tradisjonell kvinnerolle i menigheten som kaffekoker og den som

rydder lever kanskje fortsatt ubevisst i mange menigheter lokalt. Diakonene rapporterer jo også selv at de går inn i denne rollen, selv om de ikke ønsker det, for å få ting gjort.

5.5 Samarbeid

Diakonene har fokus på mennesker og relasjoner, og de jobber mye innad i organisasjonen. I en ideell verden vil de lokale lederteamene sammen kunne ivareta de ulike funksjonene i ledelsen av menighetens diakoni. Adizes (1980) opererer med fire ulike lederroller, og ifølge han vil ikke hver enkelt leder kunne ivareta alle lederrollene han beskriver. Det avgjørende er lederens personlighet, organisasjonsfaktorer og faktorer i de omgivelsene organisasjonen opererer i. Ledelse forutsetter imidlertid, sier han, en integrasjon av rollene, slik at alle aspekter blir ivaretatt. (Adizes 1980). Å ivareta "gallionsfigurrollen", å være synlig, er en del av relasjonsledelsen som diakonene oppgir som viktig, men som de ikke ønsker å fylle. Kan man være leder og ikke synlig? Nei det går ikke sier diakonene i gruppeintervjuene, samtidig som de framhever at de helst vil ha en tilbaketrukket posisjon i menigheten. I samarbeid med prestene kan det synes som diakonene i flere tiltak foretar en funksjonsfordeling med presten, hvor presten ivaretar den framskutte synlige ledelsen. Ikke alle diakoner kan eller skal påta seg den framskutte rollen, det er heller ikke nødvendig for å ivareta diakonien lokalt, men hvis diakoner som en tendens bevisst eller ubevisst overlater denne siden av rollen til andre, vil det være med å gjøre diakonen som leder mer usynlig enn den trenger å være, og også påvirke menighetsråd og andre ansatte til å tone ned forventningene om diakonenes ledelsesfunksjoner. Diakonene opplevde seg ensomme i rollen, og hadde utfordringer i å finne andre samarbeidspartnere til å påta seg lederfunksjoner de selv synes var vanskelig. Når presten ofte påtok seg den synlige lederrollen i samarbeidstiltak, var dette mer et utslag av tradisjon, og en oppgave som tradisjonelt er definert inn i presterollen, enn en bevisst strategi om funksjonsfordeling fra diakonenes side.

Samarbeid om ledelse av diakonien forutsetter bevissthet om sterke og svake sider i egen jobbutførelse, bevissthet om hvilke ledelsesfunksjoner som må ivaretas, og bevissthet om at diakonene er en del av kirkens lederteam. Det ser ut som om bevisstheten om diakonenes ledelsesansvar er lav både ute i lokalmenighetene og hos diakonene selv, mens forventningene fra diakonenes overordnede og tilsynsmyndigheter (kirkeverge og biskop) signaliserer forventninger som harmonerer med forventningene nedfelt i skriftlige dokumenter. Dette gapet kan skyldes ulik oppfatning av hva diakonrollen innebærer. En forklaring kan være at

Norge nå opplever den samme situasjonen som Charlotte Engel beskriver i sin studie av svenske menigheter (Engel 2006) I studien viser Engel at det er en manglende sammenheng mellom forståelsen av diakoni på den Svenske kirkes nasjonale nivå og utførelsen av diakonien på lokalt nivå. Forventningen til diakonene fra lokalmenigheten er med å danne rollesettet som diakonene går inn i. Forventningene i de skriftlige dokumentene og fra kirkevergen er forventninger skapt av kirkens styringsmyndigheter, og er sannsynligvis ikke forankret godt nok i den lokale kirke. Nå kan dette også skyldes kirkens organisering hvor kirkeverger og kirkelige styringsmyndigheter representerer kirkebyråkratiet (byråkratiorganisasjon) som er mer opptatt av regler og styring enn diakonene som jobber ute i menigheter medgrupper som har lave krav til formaliteter og styring. Menighetene går glipp av muligheter for utvikling av menighetens diakoni, ved ikke å ta i bruk den ressursen som er tilgjengelig. Menigheten med ansatt soknediakon har en stilling som er forbeholdt ledelse av menighetsdiakonien. Stillingen er ikke tillagt lovpålagte oppgaver, og risikerer ikke å bli ”spist opp” av andre oppgaver. Nå kan det se ut som om diakonene lar seg spise opp av ulike aktiviteter og gjøremål, og ikke ivaretar den autoriteten de er gitt gjennom tjenesteordningen (Kirkerådet 2005).

Diakonene har et utstrakt samarbeid med andre utenfor den kirkelige staben jf. rapporten *Kirke og helse 2004* (Angell og Selbæk 2005). Diakonene i Sør Hålogaland bispedømme har et utstrakt samarbeid med offentlige helsevesen, og andre frivillige institusjoner. Hvem som tar initiativ til møter og samarbeid er jevnt fordelt mellom diakonen og samarbeidsparten. Dette er og med å gi legitimitet til diakonien i lokalsamfunnet (Angell kommer). Samtidig viser tiltakene at disse arbeidsoppgavene i hovedsak er av utøvende karakter og ikke et ledd i et strategisk arbeid for å utvikle menighetens diakoni. Diakonene jobber lite strategisk, og har få samarbeidspartnere på strategisk tenkning. Det er tradisjonen i menigheten som avgjør mye av oppgavefokuset.

I gudstjeneste arbeidet oppgir prestene at de er skeptiske til den rollen de har opplevd at noen av diakonen har. Prestene ønsker ikke ”konkurranse” om den synlige rollen i gudstjenesten, og oppfatter i noen grad diakonenes ønske om å være synlig i form av ”stola på skrå” som et forsøk på å trække inn i presterollen, istedenfor å utvikle egen identitet. Diakonene er velkommen som samarbeidspartnere når de opptrer som diakoner, uten at innholdet her er nærmere presisert. Det kan synes her som om formuleringene i de skriftlige dokumentene ikke er etablert som legitimitetsgrunnlag lokalt. Diakonene er gitt en autoritet til å se til at det

diakonale aspektet blir ivaretatt også i gudstjenesten. Det kan synes som de mangler legitimitet lokalt til å utøve denne ledelsesfunksjonen.

5.6 Ledelsesbetingelser og legitimitet.

Et annet aspekt som ble viktigere under arbeidet med undersøkelsen var hva slags ledelsesbetingelser diakonene jobbet under (Strand 2007). Diakonen skal være ledere innefor en svært kompleks organisasjon, og har ulike betingelser for utøvelse av ledelse innenfor de ulike delene av organisasjonene. Dels skal de lede arbeid innefor ett forvaltningssystem som forvalter tjenester for det offentlige (Askeland 1998), dels har de ansvar som vigslede personer for å påse at diakoni innarbeides i gudstjenestelivet og menigheten for øvrig. De skal lede innefor formelle system, samtidig som de skal bidra som ressurs for diakoniuvalg, menighetsråd og andre grupper som kjennetegnes ved uformelle strukturer og en annen type organisering en den formelle (gruppeorganisasjon). Diakonene må forholde seg til kirkens to styringssystem og opptre som leder innefor begge. Når menighetsråd forventer at diakonene skal ”gjøre” mer enn å lede kan dette og avspeile manglende forståelse fra menighetsrådene om utvikling av menighetens diakoni. ”Nå har menigheten endelig fått diakon, som kan ivareta og utføre menighetens diakoni, slik at vi slipper”. Menighetsrådet ønsker kanskje ikke i fullt monn å ta inn over seg hva ansvaret for utviklingen av menighetens diakoni etter Plan for Diakoni 2008 innebærer (Kirkerådet 2008).

Diakonien handler ikke om lovpålagte oppgaver, den springer ut av den gode vilje.

Diakonene er avhengig av at aktørene rundt oppfatter de igangsatte tiltakene som viktige og nødvendige (legitime) for kirkens diakoni. Diakonene er avhengig av å skaffe seg legitimitet lokalt både eksternt fra lokalmiljøet og internt fra menighetens ansatte.

Diakonen må rettferdiggjøre sin eksistens og selv avdekke behov, initiere og finne arbeidsoppgaver. Det er en av de mest krevende og ”løse” stillinger i kirka. Ingen oppgaver ligger i instruksene, og alt og ingenting kan være diakonenes arbeidsoppgaver (prest i intervjuene).

Å skaffe legitimitet for kirkens diakoni og egen rolle er viktig for diakonene. Diakonene vil være opptatt av å handle slik at omgivelsene bifaller aktiviteten. Her gjelder det legitimitet fra samarbeidspartnere internt i kirken og fra aktører utenfor menighetskjernen. Gjennom å innfri lokale forventninger som primært knytter seg til diakonenes utøvende funksjon rettferdiggjør diakonene sin egen eksistens. I artikkelen *Diakonene som leiar i kyrkjelyden* skriver Olav Helge Angell følgende:

Såleis er det rimeleg å tolke ein god del av den ”entreprenørverksemda” som diakonen ser på som viktig arbeid i stillinga si, ikkje fyrst og fremst i eit strategisk-instrumentelt perspektiv, men heller som eit arbeid for å skape eller halse vedlike eigen legitimitet og vise at den lokale diakonien er relevant (Angell kommer).

Her er det meste avhengig av diakonen selv, og hvor selvstendig og bevisst han eller hun er i lederrollene, og hvordan diakonen klarer å markedsføre seg selv, og skaffe seg den autoriteten som trengs i lederrollen.

5.7 Fri stilling eller lovpålagte oppgaver?

Diakonen har ingen lovpålagte oppgaver, og må konkurrere om oppmerksomhet og ressurser med andre ansatte i kirken som utfører oppgaver på vegne av fellesskapet. Noen diakoner sier at de skulle ønske seg lovpålagte oppgaver som gav dem en tydeligere posisjon i staben, kan det bety at diakonene ikke ser at de klarer å fremme diakonien selv, på en slik måte, at de får den legitimiteten lokalt som de ønsker seg. I utsagnene kan det og ligge en ubevisst forventning om at ”noen” skal komme å ordne opp, si at de er ledere, istedenfor at de aktivt selv tar lederrollen. Ser en på kirken som ekspertorganisasjon, så har kanskje diakonene et bilde av seg selv som fagperson med faglig ansvar innenfor denne organisasjonen. I ekspertorganisasjoner er det en tendens til at fagpersonene arbeider for å få oppgaver som er forbeholdt dem som profesjonell yrkesgruppe (Strand 2007). Hvis en analyserer kirken i lys av de utfordringer en ekspertorganisasjon har, kan arbeidet for å bli en del av kirkens embete sees på som en kamp fra diakonen til å legitimere sin eksistens og styrke sin posisjon som *fagmenneske* i organisasjonen. Å bli en del av embete vil etter min oppfatning sannsynligvis ikke bidra til at diakonenes ledelsesansvar styrkes. Biskopene ønsker nå å utvikle diakontjenesten utenfor embetstenkningen.

At en diakon har fått et særlig ansvar for menighetens diakoni, betyr ikke at diakonen er alene om oppdraget eller er den eneste som skal utøve diakoni. Diakonenes særlige ansvar er et lederansvar (uttalelse fra bispemøtet BM 03/10).

Når biskopene nå betoner diakonenes *særlige lederansvar* er dette et tydelig signal om at ledelsesfunksjonen til diakonene anses som viktig i utviklingen av kirken diakoni..

En innføring av lovpålagte oppgaver vil imidlertid kunne frarøve diakonene den frie stilling, de framholder som positivt ved diakonyrket. Dette vil og gjøre muligheten til å ivareta ledelsesfunksjonen for alle sider ved menighetsdiakonien vanskeligere. Alle menighetene i

intervjuene påpeker behovet for en kartlegging av lokale behov, og behovet for en profesjonell koordinering av det frivillige arbeidet, og hvor de frivillige medarbeiderne blir sett, ivaretatt, og brukt til det de har sagt de ønsker å bidra med. Overraskende var det, at dette ikke ble sett på som diakonenes oppgave, når dette er oppgaver nedfelt i yrkesetiske retningslinjer for diakoner, og plan for diakoni 2008.

5.8 Kryssende forventninger og rollekonflikt:

Når forventningene som danner normene for hvordan man er diakon så tydelig avspeiler tjenerrollen ” mennesket med tid og hjerte”, er det ikke overraskende at det er disse forventningene diakonene velger å innfri. Andre skriftlige forventninger som ligger i tjenesteordning fra 2004 og Plan for diakoni 2008 er ikke forventninger diakonene må forholde seg til i sin arbeidshverdag. Rollekonflikten som oppstår når en møter kryssende og motstridende forventninger er neppe særlig stor hos diakoner i hverdagen. Imidlertid kan en se rollekonflikt lik den beskrevet i en av menighetene i kap. 4 også andre steder i landet. Forventninger fra frivillige og ansatte, i menighetene harmonerer ikke med de forventninger kirkevergen kan ha til diakonen som administrator og leder. I noen saker har en fått rapporter om konflikt som oppstår mellom diakon og kirkeverge. Her kan det synes som om diakonene, når de velger strategi for å forholde seg til denne rollekonflikten, velger konfliktlinjen (Aubert 1978) og at det er forventningene fra den lokale menigheten diakonene innfrir. En endelig løsning på rollekonflikt i følge Auber (1978), er at slike utfordringer løses ved spesialisering. En rolle blir delt opp i flere nye, som hver for seg spesialiserer seg på kontakten med en enkelt gruppe. Spesialisering og oppdeling av menighetsdiakonrollen er noe en kan se Bodø kommune i Nordland har gjort. Her har de ansatt administrativ diakon i kommunen, i tillegg til å ha soknediakoner ute i lokalmenighetene. Den administrative diakonen har ansvar for enkelte ledelsesfunksjoner, som ellers ville ha ligget ute hos menighetsdiakonene . Framveksten av prostidiakon i enkelte bispedømme kan kanskje også sees på samme måte. Sannsynligvis er de som velger å bli menighetsdiakon mennesker som føler at de kan gli inn i en rolle som medmenneske og tjener. ”Barrikadestormerne” og ”samfunnskritkerne” ser neppe diakonyrket i menighetene som en arena hvor de kan få utfolde seg med det de er gode på. Hvem som velger å bli diakoner er ikke systematisk undersøkt, men kunne være et område det hadde vært fruktbart å undersøke. Institusjonsdiakonien har en annen profil og tiltrekker seg kanskje andre mennesketyper enn menighetsdiakonien. Diakonene har en

yrkesprofesjon bak seg, og de fleste i mitt utvalg har vært i jobb før videreutdanning. De har erfaring fra egen yrkesrolle i offentlig virksomhet, og ønsker seg bort fra dette. De har kanskje lest på Diakonhjemmets nettside om hva diakonjobben innebærer, eller i dokumentene fra diakonforbundet hvor nærhet og tid er brukt som motivasjonsfaktor.

5.9 Utdanningens betydning

Diakonene er utdannet til å være diakoner med nær relasjon til enkeltmennesker og grupper.

Det er der diakonene ønsker å prioritere arbeidet sitt. Diakonene oppfatter ikke at

Diakonutdanningen fokuserer tydelig nok på ledelsesaspektet ved diakonyrket. Utdanningen fokuserer ikke kartlegging, strategisk tenkning og helhetlig overblikk i et eget fag, men kommer inn på ledelsesaspektet innenfor de ulike fagområdene. Utviklingen av diakonenes lederlegitimitet forutsetter at diakonene selv bidrar. Her vil utdanningsinstitusjonene bety mye for hvordan diakonene oppfatter sin lederrolle.

I spørreundersøkelsen spørres det om det er kompetanse diakonene mangler i sin yrkesutøvelse. De fleste svarer at de mangler kompetanse og oppgir så primært områder innenfor den faglige delen av diakonrollen. Kun to av diakonene i spørreskjemaene, oppgir at de ønsker mer ledelsesfaglig kompetanse. I intervjuene sier alle diakonene at de føler at de mangler kompetanse som ledere. Svarene i spørreskjemaene avspeiler sannsynligvis diakonenes sterke fokus på de faglige sidene ved yrket. I intervjuene er imidlertid ledelsesaspektet et tydelig tema som diakonene reflekterer rundt.

6. KONKLUSJON

Diakonene er gitt en autoritet som ledere av menighetens diakoni gjennom skriftlige dokumenter nedfelt i tjenesteordning for diakoner og Plan for diakoni. De har en legal autoritet til å lede menighetens diakoni. Det er et misforhold mellom den legale autoriteten gitt i skriftlige dokumenter og den legitimiteten diakonene har på lokalplanet til å utøve ledelsesfunksjoner. Den legitimiteten diakonene får til å være leder fra lokalmenigheten ser ut til å omfatte ledelse innenfor et snevrere arbeidsområde, enn det de skriftlige dokumentene legger opp til. Dette kan skyldes manglende kompetanse hos tillitsvalgte og medarbeidere på hvilke ledelsesfunksjoner som er lagt til diakonstillingen, og et ønske hos diakonene selv til å kunne ha tid til utøvende virksomhet nært enkeltmennesker og grupper.

Diakonene er og i liten grad selv opptatte av, eller bevisste på, hvilket ansvar de har selv til å skaffe seg legitimitet som leder. Diakonene oppfatter seg som leder av *deler av* menighetens diakoni, og føler seg akseptert og verdsatt lokalt som diakoner. Diakonene er lite bevisst hva lederansvar for *hele* menighetens diakoni kan innebære og hvilke konsekvenser det vil kunne ha for dem i diakonrollen.

Menighetsråd i undersøkelsen oppfatter i liten grad at diakonene har ledelsesfunksjoner. Diakonenes formelle autoritete til å være ledere synes ikke å påvirke synet på diakonrollen lokalt, hvor den legitimiteten (aksepten) diakonene får primært knyttes opp mot utøvelse av ledelse innenfor integratorfunksjonen, samt forventninger til å være en god faglig utøver.

Skal diakonene få legitimitet som ledere lokalt i Den norske kirke til å lede alle områder av menighetens diakoni, må diakonen selv være bevisst sitt lederansvar og aktivt selv ønske å fylle denne rollen. I tillegg synes det som et behov for å utvikle en egen strategi for å heve kompetansen hos menighetsrådene. Uten bevisste menighetsråd som er opptatt av å gi diakonene *legitimitet som ledere* vil det være vanskelig for diakonene å utøve ledelse. Det å ha legitimitet er langt på vei en forutsetning for utøvelse av et lederskap skriver Marit Hougsnes (Hougsnes 2003: 3) Hvordan diakonenes lederlegitimitet er ellers i landet er ikke undersøkt. Rapporter og samtaler med andre diakoner kan tyde på at situasjonen i Sør Hålogaland bispedømme ikke er unik.

Det er behov hos diakonene til å få diskutere hvordan lederrollen kan fylles på en god måte. Gjennom egen bevisstgjøring av ledelsesansvaret og gjennomføring av felles samtaler om temaet, kan diakonrollen utvikles. Undersøkelsen gjort i Sør Hålogaland bispedømme viser

at spørsmålene: Hva innebærer begrepet ledelse? Hva er god ledelse av menighetens diakoni? Hvilke konsekvenser har ledelsesansvaret gitt i de skriftlige dokumentene for diakonrolle? Hvordan kan man være tjener og samtidig leder?, alle er aktuelle spørsmål som diakonene har behov for å få belyst for å kunne ivareta den autoriteten de er gitt i kirkelige styringsdokumenter.

Diakoni er en del av kirkens kroppsspråk – livsnødvendig for kirken. Diakoni er med å gi kirken troverdighet, og er også noe av kirkens bindeledd mellom menighet og samfunn. Kirken trenger personer som er villige til å lede kirkens diakoni: som har kompetanse på ledelse, som vet hvordan en kartlegger behov, administrere tiltak, veileder, rekruttere medarbeider, inspirere og motivere til diakonal innsats og initiere og utvikler nye diakonale tiltak. Dette er i sum oppgaver som krever fullt fokus på ledelse. For å sitere Ibsen:

Det som du er, vær fuldt og helt, og ikke stykkevis og delt (fra Ibsens Brand, 1 akt)

Diakonien i menighetene trenger ledelse og i dag er denne funksjonen lagt til diakonene. Skal denne funksjonen fortsatt ligge til soknediakonstillingene i framtiden må ledelsesaspektet være tydelig i rekrutteringen til stillingene og i utdanningen til diakon. Diakonene påpeker selv at de har en uklar rolle. Utdanningsinstitusjonene vil ha et særlig ansvar for å bevisstgjøre nye studenter på menighetsdiakonenes ledelsesansvar, slik at diakonene kan utvikle en felles oppfatning, og strategi for av hva ledelsesansvaret innebærer. Uten denne bevisstgjøringen av diakonene, kan det være en fare for at lokalmenighetene ikke vil oppleve betydningen av å ha en utdannet diakon, men prioriterer diakonarbeidere - ”flere hender” isteden.

I dag er ledelse et valgfag på masterutdanningen i diakoni. Når ledelsesfaget ikke er obligatorisk på masterutdanningen ved Diakonhjemmets høgskole, kan dette tolkes som om utdanningsinstitusjonen, bevisst eller ubevisst, ikke anser ledelse som ett viktig og prioritert arbeidsområde for diakonene. Utviklingen av diakonenes lederlegitimitet forutsetter at utdanningsinstitusjonene bidrar. Skal jeg driste meg med et råd avslutningsvis må det være at diakonal ledelse går inn som et *eget fag* i utdanningen, hvor bevisstgjøringen på strategisk ledelse, planlegging, kartlegging, ledelsesutfordringer og hva som er god diakonal ledelse i praksis ute i norske menigheter, blir satt på dagsorden. Gjennom dette faget kan en utdanne diakoner som er forberedt på utfordringer de vil møte når de kommer ut og skal ta ledelsen over *hele* menighetens diakoni.

7. LITTERATURLISTE

Adizes, Ichak (1980). *Lederens fallgruver*. A/S Hjemmets fagpresseforlag.

Angell, Olav Helge. Selbekk, Anne Schanke. (2005). *Kirke og helse*. Rapport. Diakonhjemmets høgskole.

Angell, O. H. (kjem). *Leiarar og leiarroller i den lokale kyrkja: Diakonen som leiar i kyrkjelyden*. Nordiske organisasjonsstudier.

Askeland, Harald (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Tapir forlag. KIFO Rapport nr 7.

Askeland, Harald m. fl. (2003). *Ledelse i kirken*. KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.

Aubert, Vilhelm (1978). *Sosiologi*. Universitetsforlaget.

Barbour, S. Rosaline. Kitzinger, Jenny (1999). *Developing Focus Group Research*. London: SAGE Publications.

Bibelen det Norske Bibelselskap 1978

BM 03/10. *Diakontjenesten i kirkens tjenestemønster*. Uttalelse fra bispemøtet i Den norske kirke.

Bulukin, Christiane Cook (2005). *Lederlegitimitet – en eksplorativ studie*. SNF rapport nr. 15/05. Samfunns og Næringslivsforskning AS.

Det norske diakonforbund (1993). *Yrkesetiske retningslinjer for diakoner*.

Det norske diakonforbund (2008). *Arbeidsplan 2008 – 2011*.

Det norske diakonforbundet (2009). *Landsoversikt for stillinger i Diakoni*.

Engel, Charlotte (2006). *Svenska kyrkans sociala arbete*. Forskningsavdelingen, Sköndal högskola.

Eriksen, Tine Rask (2005). *Professionsidentitet i forandring*. København: Akademisk forlag.

- Grimstad (2003). Den gode leder og den gode organisasjon. I: Askeland, Harald m. fl. *Ledelse i kirken*. KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon s. 8 – 23
- Heggen K (2007). Profesjon og identitet. I: Molander og Terum (2007): *Profesjonskunnskap*. Oslo: Cappelen.
- Hougsnæs. M H (2003). Legitimitet som leder i kirken. I: Askeland, Harald m. fl. *Ledelse i kirken*. KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon s. 77 – 92.
- Kirkemøtet (1986 – 1990). *Gudstjenestebok for den norske kirke*. Verbum 1992
- Kirkemøtet (1996 a) *Tjenesteordning for diakoner* fra 1996.
- Kirkemøtet (1996 b) med endringer 2000. *Retningslinjer for kateketens og diakonens gudstjenestelige funksjoner*
- Kirkemøtet 8.2 (2004). Utredning. *Diakonal tjeneste i Den norske kirke med hovedvekt på diakontjenesten og embetsforståelsen*.
- Kirkemøtet (2005). *Tjenesteordning for diakoner 01.01.2005*.
- Kirkemøtet (2008). *Visjonsdokument for den norske kirke 2009 – 2014*.
- Kirkemøtevedtak. Rundskriv 07/08 og KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (2008). *Rutiner ved tilsetting i stillinger som forutsetter vigsling/tjenestebrev*.
- Kirkerådet (2008). *Plan for diakoni i Den norske kirke*.
- Kirkerådet og KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (2009). *Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd 2010 – 2012*. Den norske kirke.
- Holbek, Jan Arild (2010) *Vil ikke ordinere diakoner*. I: Vårt Land 6.4.2010 s. 12 – 13.
- Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne. Kristoffersen, Line (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Martinsen, Øyvind Lund (2009). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal.
- Nordeide, Skogstad og Einarsen (2008). *Jeg er jo ikke Jesus heller! Arbeidsmiljø og utbrenthet blant norske prester*. Fagbokforlaget.
- Olofsgård, Katarina (2003). *Professionell eller perspektivbära? Om diakoners yrkesidentitet*. Ersta Sköndal Högskola.

Repstad, Pål (2000). *Religiøst liv i det moderne Norge. Et sosiologisk kart*. Kristiansand: Høgskoleforlaget

Raaheim, Arild (2002). *Sosialpsykologi*, Fagbokforlaget.

Weber, Max (2000). *Makt og byråkrati* Oslo: Gyldendal

Strand, Torodd (2006). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget 2006.

Wenaas, Johan Arnt (2001). *Diakoni et annerledes språk*. Kirkerådet.

8. VEDLEGG

Spørreskjema til diakonene i Sør Hålogaland.

I. Hvem er diakonen?

1. Alder:
- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | 20 – 29 år | <input type="checkbox"/> | 50 – 59 år |
| <input type="checkbox"/> | 30 – 39 år | <input type="checkbox"/> | 60 år + |
| <input type="checkbox"/> | 40 – 49 år | | |

2. Kjønn:
- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Mann | <input type="checkbox"/> | Kvinne |
|--------------------------|------|--------------------------|--------|

3. Hvilken "grunnutdanning" har du gjennomført? Sett eventuelt flere kryss om du har flere "grunnutdanninger".

- Sykepleie
- Sosionom-, barneverns-, vernepleierutdanning
- Pedagogisk utdanning
- Teologisk utdanning/misjonærutdanning
- Annen (f.eks grunn-, mellom- og hovedfag), spesifiser:

4. Ved hvilken utdanningsinstitusjon har du gjennomført din utdanning i diakoni, og når var du ferdig? _____

5. Har du annen videre- eller etterutdanning? Eventuelt hvilke(n)?

6. Er du vigslet som diakon i Den norske kirke?

- Ja
 Nei

7. Hvor lenge har du arbeidet som diakon i Den norske kirke? _____

8. Hvor lenge har du arbeidet i din nåværende stilling som diakon? _____

9. Har du annen arbeidserfaring fra offentlig/kommunal sektor eller annen arbeidserfaring innenfor eller utenfor kirken?

- Ja
 Nei

10. I hvor mange prosent av full stilling arbeider du som diakon?

- 100%
 Mellom 50% og 100%
 Mindre enn 50%

12. Hvor mange menigheter dekker din diakonstilling? _____

II. Yrkesidentitet

13. Hva var bakgrunnen for at du valgte å bli diakon? Sett ett kryss ved det som stemmer mest:

- Jeg ønsket å jobbe med å virkeliggjøre kirkens diakoni gjennom felleskapsbyggende tiltak, arbeid med frivillige og mennesker i nød.
- Jeg ønsket en lederstilling i kirken
- Jeg hadde et kall til å bli diakon
- Jeg ønsket en jobb med tid til å arbeide nært enkeltmennesker og grupper
- Jeg ble spurt om å søke stillingen
- Annet (spesifiser): _____
-
-

14. Hvilken av de to følgende påstandene samsvarer best med din oppfatning av diakoniens oppdrag?

- Diakoniens oppdrag er rett og slett å "utføre" den gode gjerning" (inkludert f. eks å bidra til rettferdighet).
- Diakoniens oppdrag er å utføre "den gode gjerning" og derigjennom hjelpe mennesker til å skape eller styrke et gudsforhold.

15. Hvem mener du diakonien først og fremst skal vende seg mot i sin innsats mot nød og for felleskap? Velg den påstanden som samsvarer best med din oppfatning.

- Diakonien bør først og fremst rette seg mot troende mennesker.
- Diakonien bør først og fremst rette seg mot medlemmer av Den norske kirke, men skal ikke være et krav at de er troende.
- Diakonien skal ikke primært rette seg mot troende eller medlemmer av Den norske kirke, men være et tilbud til alle mennesker uansett tro og organisasjonstilhørighet.

Nedenfor er det formulert tre påstander om diakoniens oppdrag. Hvordan blir de ulike oppdragene prioritert i det diakonale arbeidet i din(e) menighet(er)? Sett ring rundt det tallet som passer best. Om du arbeider i flere menigheter, vurder prioriteringene samlet sett.

	Svært lav prioritet	Lav prioritet	Middels prioritet	Høy prioritet	Svært høy prioritet
16. Diakonien skal forebygge og avhjelpe menneskers materielle og kroppslige nød	1	2	3	4	5
17. Diakonien skal hjelpe mennesker til å oppleve sosialt fellesskap, kjærlighet og omsorg	1	2	3	4	5
18. Diakonien skal hjelpe mennesker på et personlig plan, styrke selvfølelsen og hjelpe dem til å realisere seg selv, til personlig frigjøring, til tro	1	2	3	4	5

III. Hva gjør diakonen

19. Hva tenker du selv på som det viktigste arbeidet du gjør, eller den viktigste utfordringen du opplever i stillingen som diakon?

Hvor mye tid bruker du til de forskjellige arbeidsoppgavene i din stilling som diakon? Oppgi ca. hvor mange % av din diakonstilling du bruker på ulike arbeidsoppgaver i løpet av en gjennomsnittlig måned.

Type arbeid	Tidsbruk i %
20. Administrasjon	
21. Rekruttering og oppfølging av frivillige	
22. Arbeid med grupper/fellesskapsbyggende arbeid	
23. Koordinering av virksomheter, etablering og ivaretagelse av	
24. Undervisning	
25. Gudstjenestelig arbeid	
26. Forretting ved gravferd	
27. Soknebud og sjelesorg	
28. Oppsøkende virksomhet	
29. Politisk påvirkningsvirksomhet (gjennom media, lobbyvirksomhet o.l.)	
30. Internasjonalt orientert diakoni	
31. Andre ting	
Totalt	100%

32. Samsvarer denne fordelingen med dine egne ønsker?

Ja
 Nei
 Delvis

33. Hvis nei eller delvis, hva kunne du ha ønsket annerledes prioritert?

I hvor stor grad mener du følgende forhold påvirker dine arbeidsoppgaver som diakon? Sett ring rundt det som passer best.

	Svært lav prioritet	Lav prioritet	Middels prioritet	Høy prioritet	Svært høy prioritet
34. Sentrale kirkelige prioriteringer	1	2	3	4	5
35. Menigheten(e)s tradisjon(er)	1	2	3	4	5
36. Politiske prioriteringer i kommunestyret	1	2	3	4	5
37. Andre kommunale preferanser og interesser	1	2	3	4	5
38. Diakonien sine preferanser og interesser	1	2	3	4	5
39. Diakoniutvalget/-ene sine prioriteringer	1	2	3	4	5
40. Menighetsrådet/-ene sine prioriteringer	1	2	3	4	5
41. Ønsker og interesser i andre deler av den/de kirkelige stab/-ene	1	2	3	4	5

42. Andre forhold som i stor grad påvirker din stilling som diakon:

43. Opplever du som diakon at du har et selvstendig faglig ansvar?

Ja

Nei

IV. Diakonens yrkesmessige relasjoner

Relasjoner og samarbeid innad i den kirkelige staben

44. Samarbeider du nærmest med folk innenfor de(n) kirkelige stab(ene), eller med folk utenfor den kirkelige stab?

Samarbeider nærmest med folk innenfor de(n) kirkelige stab

Samarbeider nærmest med folk utenfor de(n) kirkelige stab(ene).(Eks. kommunalt ansatte)

Samarbeider like nært med folk innenfor og utenfor de(n) kirkelige stab(ene)

45. Hvis du samarbeider med ansatte i den kirkelige staben. Hvem samarbeider du med?

46. Hvordan vil du karakterisere samarbeidet innad i den kirkelige staben?

Organisering av det diakonale arbeidet

Om du arbeider i flere menigheter representerer menighet 1 den du bruker mest tid og innsats i	Menighet 1	Menighet 2.	Menighet 3
47. Hvilke råd og styrer har menigheten som på en spesiell måte skal ivareta den diakonale virksomheten	<input type="checkbox"/> Diakoniutvalg <input type="checkbox"/> Diakonastyret for diakonatet <input type="checkbox"/> Menighetspleie/styret for menighetspleien <input type="checkbox"/> Andre råd/utvalg <input type="checkbox"/> Ingen	<input type="checkbox"/> Diakoniutvalg <input type="checkbox"/> Diakonastyret for diakonatet <input type="checkbox"/> Menighetspleie/styret for menighetspleien <input type="checkbox"/> Andre råd/utvalg <input type="checkbox"/> Ingen	<input type="checkbox"/> Diakoniutvalg <input type="checkbox"/> Diakonastyret for diakonatet <input type="checkbox"/> Menighetspleie/styret for menighetspleien <input type="checkbox"/> Andre råd/utvalg <input type="checkbox"/> Ingen
48. Hvilke råd/utvalg deltar du i i menighetene. (Kryss eventuelt av på flere)	<input type="checkbox"/> Diakoniutvalg <input type="checkbox"/> Diakonastyret for diakonatet <input type="checkbox"/> Menighetspleie/styret for menighetspleien <input type="checkbox"/> Andre råd/utvalg <input type="checkbox"/> Ingen	<input type="checkbox"/> Diakoniutvalg <input type="checkbox"/> Diakonastyret for diakonatet <input type="checkbox"/> Menighetspleie/styret for menighetspleien <input type="checkbox"/> Andre råd/utvalg <input type="checkbox"/> Ingen	<input type="checkbox"/> Diakoniutvalg <input type="checkbox"/> Diakonastyret for diakonatet <input type="checkbox"/> Menighetspleie/styret for menighetspleien <input type="checkbox"/> Andre råd/utvalg <input type="checkbox"/> Ingen

Hvis du deltar i råd/utvalg, i hvilke(n) rolle(r) ? (Spesifiser hvor du har de ulike rollene)

49. Leder for _____

50. Sekretær for _____

51. Fast medlem av _____

52. Innom av og til som ressurs for _____

Om du arbeider i flere menigheter, representerer menighet 1 den du bruker mest tid og innsats i osv.	Menighet 1	Menighet 2	Menighet 3
53. Utarbeide menighet(en) s årsplaner for det diakonale arbeidet?	Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/>

Hvis ja på spørsmål 65, hvem har i praksis hovedansvaret for å utarbeide disse årsplanene? (blir ansvaret delt, kryss av på flere)

54. Diakonen (e)

55. Diakoniutvalg (ene)

56. Diakoniat (ene)

57. Menighetsråd (ene)

58. Andre: _____

59. Engasjerer menigheten (ene) frivillige i det diakonale arbeidet? Ja
 Nei

60. Har menigheten (ene) spesielle tiltak som har som mål å følge opp eller ivareta de frivillige i det diakonale arbeidet Ja
 Nei

61. Hvis ja på spørsmål 61, gi en kort beskrivelse av disse tiltakene, innhold og hvem som har ansvaret.

Type tiltak	Innhold	Ansvar

62. Hvor mange frivillige følger du opp som diakon? _____

63. Samarbeider diakonen med andre aktører eller organisasjoner i samfunnet om noe av den diakonale virksomheten?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

Hvor ofte har du kontakt med følgende aktører/organisasjoner/etater i arbeidet som diakon, og hvem tar i hovedsak kontakt? Marker hvor ofte du har kontakt, og hvem som i hovedsak tar kontakt, ved å sette nummer.

Aktør/organisasjon/samarbeidspartner	a) Kontakthypighet i gjennomsnitt? 1. Daglig/nesten daglig 2. Ukentlig 3. Månedlig 4. Noen få ganger i året 5. Aldri	b) Hvem tar i hovedsak kontakt? 1. diakonen 2. den andre parten 3. Begge parter tar like mye kontakt
64. Annen menighet i Den norske kirke (utenfor diakonens virkeområde)		
65. Frikirkemenighet		
66. Andre kristelige organisasjoner, misjonsorg. e.l		
67. Frivillig, humanitær eller ideell organisasjon		
68. Kommunal sosial sektor		
69. Kommunal skole og barnehagesektor		
70. Kommunal kultursektor		
71. Kommunal helsetjeneste		
72. Næringslivsbedrift		
73. Andre viktige aktører, spesifiser: _____		

74. Hvilke samarbeidsrelasjoner opplever du som mest fruktbare?

75. Opplever du at deler av diakonien (delvis/av og til) står i et konkurranseforhold til noen av disse aktørene slik at det er til hinder for (videre) utvikling av samarbeid?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

76. Hvis ja, på hvilken måte?

77. Hvilke holdninger har kommunens ansatte og tillitsvalgte i hovedsak til samarbeid med kirken, slik du oppfatter dem gjennom ditt arbeid som diakon? Sett bare ett kryss.

<input type="checkbox"/>	Gjennomgående svært positiv
<input type="checkbox"/>	Gjennomgående positiv
<input type="checkbox"/>	Ingen spesiell holdning, likegyldig
<input type="checkbox"/>	Gjennomgående litt skeptisk/negative
<input type="checkbox"/>	Gjennomgående negative
<input type="checkbox"/>	Vet ikke

78. Om holdningene varierer, hvilke etater er mest positive og hvilke minst positive?

79. Hvilke kompetanse hos deg etterspør den offentlige helse- og sosial forvaltningen?

80. Hva mener du er det viktigste du som diakon har å bidra med i samarbeidsrelasjoner med offentlig helse- og sosialforvaltning?

81. Hvilke kompetanse hos deg etterspør andre kirkelige ansatte?

82. Hva mener du er det viktigste du som diakon har å bidra med i samarbeidsrelasjoner med andre ansatte i den kirkelige staben?

V. Forventningspress og diakonidentitet

83. Har du som diakon mottatt veiledning el. Personlig oppfølging i forbindelse med jobben de siste 1-2 årene?

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | nei, aldri |
| <input type="checkbox"/> | Ja, 1 – 3 ganger årlig |
| <input type="checkbox"/> | Ja, 4 – 6 ganger i året |
| <input type="checkbox"/> | Ja, mer enn 6 ganger i året |

84. Tifredstiller dette ditt behov for veiledning/personlig oppfølging?

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Ja |
| <input type="checkbox"/> | Nei |

85. Er det kompetanse du trenger i din arbeidssituasjon, som du savner i din utdanning?

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Ja |
| <input type="checkbox"/> | Nei |

86. Hvis ja, hva slags kompetanse tenker du på?

87. Har du i løpet av de siste 12 månedene vært sykemeldt som følge av arbeidspress på jobben? Ja Nei
88. Har du planer om å slutte i jobben i nærmeste framtid? Ja Nei

Nedenfor er det formulert en del påstander om diakonenes identitet, samarbeidsrelasjoner og andre forhold knyttet til diakonstillingen. Det vi ber deg om, er å ta stilling til i hvilken grad du er enig eller uenig i påstanden gjennom å krysse av på en skala fra 1 – 5 til høyre for hver påstand. (1 = helt enig. 2= stort sett enig. 3= verken uenig eller enig. 4= stort sett uenig 5= helt uenig)

	Helt enig				Helt uenig
	1	2	3	4	5
89. Å ha et kall fra Gud er viktig for meg som diakon					
90. å spre evangeliet er viktig for meg som diakon					
91. I menighetsammenheng får jeg anledning til å utfolde meg slik jeg ønsker som diakon.					
92. I samarbeid med kommunen er det sider ved diakonidentiteten jeg må tone ned.					
93. Jeg opplever at jeg er godt integrert i den kirkelige stab					
94. Min rolle som leder av menighetens diakonale virksomhet er akseptert av andre (ansatte og frivillige) i menigheten					
95. Jeg opplever at mitt ansvarsområde i menigheten er uklar og delvis overlappet med andres i staben					
96. Jeg opplever at menigheten i stor grad verdsetter og bekrefter min stilling som diakon					
97. Jeg opplever at jeg stadig må forsvare/berettige det å ha diakonstilling i menigheten					
98. Som diakon regner jeg meg selv som en av de "åndelige lederne" i menigheten					
99. Som diakon blir jeg anerkjent som del av det åndelige lederskapet i menigheten					
100. Jeg føler meg ofte alene med viktige avgjørelser i arbeidet som diakon					
101. Jeg føler at de samlede forventningene til min arbeidsinnsats overgår det jeg kan leve opp til					
102. Jeg har stor grad av frihet til å utforme min stilling					
103. Jeg opplever stadig kryssende forventninger til hva jeg gjør i arbeidet som diakon					
104. Jeg opplever at jeg har et godt samarbeid med de kommunale myndigheter					
105. Kommunale instanser viser liten interesse for hva jeg gjør som diakon					
106. Mange av de jeg samarbeider med vet godt hva en diakon er					
107. Diakonen er et kjent ansikt blant folk flest i lokalsamfunnet					
108. Jeg synes det er vanskelig å skille mellom det som er arbeid og det som er fritid					
109. Det at jeg er mann/kvinne påvirker nok i stor grad hvilke arbeidsoppgaver jeg utfører som diakon					
110. Jeg opplever at diakonyrket er alt for preget av feminine verdier					
111. Min yrkesbakgrunn påvirker nok i stor grad hvilke arbeidsoppgaver jeg utfører som diakon					

VI. Diakonen som leder

112. Hvilke lederoppgaver mener du ligger til din stilling som diakon?

113. Hvor mye tid vil du si du bruker ukentlig på lederrelaterte oppgaver som diakon? _____

114. Hvilke oppgaver som leder mener du er viktigst å utøve?

115. Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

Sett kryss ved i hvor stor grad følgende påstander stemmer med din oppfatning av diakonrollen.

	Helt enig				Helt uenig
	1	2	3	4	5
116. I samarbeid med presten er det jeg som leder fellestiltak som handler om diakoni					
117. Menighetens ansatte anser diakonstillingen som en lederstilling					
118. Det blir i den kirkelige staben forventet at jeg skal fylle rollen som leder for mitt ansvarsområdet					
119. I min jobb er det tydelig avklart hvilket ansvarsområdet og hvilke ledelsesfunksjoner jeg har som diakon					
120. Samarbeidet med andre kirkelige ansatte foregår uten problemer, og alle vet hvilken rolle og ansvarsområde som er deres.					
121. Mine samarbeidspartnere vet hva min stilling og mitt arbeidsområde går ut på					
122. Frivillige i menigheten anser meg som leder av det frivillige arbeidet					
123. Menighetsrådet anser meg som leder av det frivillige arbeidet					
124. Menighetsrådet er hovedansvarlig for menighetens diakonale satsning og arbeidsområde					
125. Diakonen er underlagt soknepresten i alle spørsmål som gjelder menighetens virke og utvikling, også på det diakonale området.					

VII. Menigheten (e) - kontekst

126. Omtrent hvor mange innbyggere bor det i kommunen der du bor? _____

Om du arbeider i flere menigheter, representerer menighet 1 den du bruker mest tid og innsats i, osv.	Menighet 1.	Menighet 2.	Menighet 3
127. Omtrent hvor mange innbyggere bor det i alt i menigheten (e) du jobber?			
128. Omtrent hvor mange medlemmer (personer med medlemskap i den norske kirke) har menigheten (e)?			
129. Hvordan vil du karakterisere menigheten (e) som geografisk område?	By <input type="checkbox"/> Tettsted <input type="checkbox"/> Bygd <input type="checkbox"/>	By <input type="checkbox"/> Tettsted <input type="checkbox"/> Bygd <input type="checkbox"/>	By <input type="checkbox"/> Tettsted <input type="checkbox"/> Bygd <input type="checkbox"/>
130. Omtrent hvor mange deltar i gjennomsnitt på en vanlig gudstjeneste i menigheten (e)			
131. Hvor lenge har menigheten (e) hatt diakon?			

Hvor mange ansatte er det ellers i menigheten (e) (stillinger og antall personer).

Type stilling	Antall personer	Antall menigheter stillingen event. Blir delt mellom
132. Prest (sokneprest, kapellan)		
133. kateket		
134. Ekstra diakon/diakoniarbeider		
135. Kantor		
136. Kirketjener		
137. Menighetssekretær		
138. Barne- og ungdomsarbeider		
139. Andre: _____		

Menigheten (e)s virksomheter. Se vedlagte skjema

Meninghørens virksomheter	a) hvordan vil du på en skala fra 1 (lav) til 5 (høy) generelt vurdere viktigheten av virksomheten SOM DIAK ONI (uavhengig av om menigheten driver slik virksomhet eller ikke)?	b) Sett X hvis du ikke deltar eller deltar som diakoni	c) Oppgi eventuelt antall frivillige medarbeidere og ledere som deltar	d) Oppgi antall deltakere/medtakerbrukere i løpet av en typisk måned Om virksomheten ikke finner sted så ofte, oppgi antallet pr. Gang og marker (omtrekt) hvor ofte	e) Sett inn tallet som best representerer din rolle i virksomheten: 1. Aktiv tilfører 2. Tilrettelegger/koordinatør 3. Oppfølger av frivillige 4. Ingen rolle 5. Leder	f) oppgi eventuelt antall andre ansatte som er involvert, totalt sett	g) Oppgi eventuelt eksterne samarbeidspartnere og hvordan de medvirker (eks. Blå Kors, stiller med bokaler	h) Sett X hvis driver denne type virksomhet (menigheten) (e)
h. eldretreff, formiddagstreff, hyggetreff for eldre								
i. andre tiltak for eldre (turer, blomsterhlisen o.a)								
j. besøksjeneste for eldre, syke og ensomme								
k. arbeid blant psykisk utviklingshemmede/funksjonshemmede								
l. arbeid blant nussmbrukere eller familier til nussmbrukere								
m. arbeid blant innsatte i fengsel								
n. arbeid blant flykninger og asylsøkere								
o. omsorgsoppgaver i forbindelse med gudstjenester som kirkeskyss, kirkevert, tilrettelegger								
p. individuell sjelsorg, oppfølging, soknebud								
q. bibelstudiegrupper, Alphakurs osv.								
r. fellesskapsgrupper, husfellesskap o.l								

Meninghelen(e)s virksomheter	a) hvordan vil du på en skala fra 1 (lav) til 5 (høy) generelt vurdere viktigheten av virksomheten SOM DIAK ONI (uavhengig av om meninghelen driver slik virksomhet eller ikke)?	b) Sett X hvis du ikke definerer denne virksomheten som diakoni	c) Oppgi eventuelt antall frivillige medarbeidere og ledere som deltar	d) Oppgi antall deltakere/mottakere/brukere i løpet av en typisk måned Om virksomheten ikke finner sted så ofte, oppgi antallet pr. Gang og måneder (omtrent) hvor ofte	e) Sett inn tallet som best representerer din rolle i virksomheten: 1. Aktiv utøver 2. Tiltalebegeer/koordinator 3. Oppfølger av frivillige 4. Ingen rolle 5. Leder	f) oppgi eventuelt antall andre ansatte som er involvert, totalt sett	g) Oppgi eventuelt eksterne samarbeidspartnere og hvordan de medvirker (eks. Blå Kors, stiller med lokaler	h) Sett X hvis driver denne type virksomhet meninghelen (e)
s. engasjement I U-hjelpsspørsmål, som f.eks innsamlingsaksjoner								
t. engasjement, arbeid med miljøspørsmål								
u. delta I politisk påvirkning for helse- og eller sosiale reformer								
v. deltakelse i kommunale samarbeidsgrupper (sorg, barn og unge, eldre el.l)								
w. sorggrupper og andre grupper for personer I krise								
x. annet, spesifiser:								

Sjekkliste for intervju av diakonene

Stilling: _____

1. Alder, Utdanning, Hvor lenge har du arbeidet i kirken? I denne menigheten? I andre yrker
2. Hvordan vil du karakterisere din "religiøse profil"? (Hvor vil du plassere deg i det kirkelige landskapet)
3. Hva sier ordet "diakoni" deg, og hva forbinder du med kirkens diakoni? Hva handler diakoni om? Hva slags grupper eller områder mener du at kirken burde prioritere? Syn på diakoniens samfunnskritiske rolle.
4. Er det en forutsetning for det å være diakon at en har et kall, eller innebærer det å velge et yrke slik andre yrkesgrupper normalt gjør det når de velger sitt yrke?
5. Hva er bakgrunnen for at du valgte å utdanne deg til diakon, og jobbe som diakon ?
6. Hva bør det overordna målet for arbeidet som diakon være? Hvilke oppgaver/ansvarsområder og funksjoner bør etter din mening soknediakonen ivareta? Hva kjennetegner diakonen sitt arbeid og diakonen sin måte å arbeide på? Hvordan defineres, og hvem definerer det diakonale arbeidet i menigheten?
7. Hva vil det si å være diakon – hva innebærer det for deg (og hva innebærer det ikke)? Hva er det viktigste arbeidet du gjør, eller den viktigste utfordringen du har?
8. Hvordan opplever du det diakonale arbeidet i menigheten der du er– hva prioriteres? Hvem står ansvarlig for prioriteringene . Er det enighet om prioriteringene?
9. Er det ulikt syn eller uenighet i menighetene/blant ansatte/i styringsorganer slik du ser det når det gjelder hva som er kirkens diakoni?
10. Hvilken rolle(r) bør diakonen ha i det gudstjenestelege livet i menigheten? Hva betyr dette for din yrkesidentitet, og selvforståelse som diakon?

Forventninger til diakonen

11. Hvilke allmenne forventningar finnes i samfunnet i dag til diakonien i Den norske kirken?
12. Hvilke forventninger møter du, til deg som diakon fra menigheten, frivillige, andre ansatte og lokalsamfunnet?
13. Hadde du noen ønsker eller forventningar til menighetens diakonale arbeid da du begynte som diakon? Er disse forventningene innfridd?
14. Hva har du som diakon å bidra med konkret til virkeliggjøring av kirkens diakoni?
15. Er det sosiale problemområde der du mener kirken **ikke** bør engasjere seg, som ikke egner seg for engasjement fra kirken sin side? (Hvem er det best egnet for?)
16. Hvem har ansvaret for å undervise menighetsråd/frivillige om diakoni og initiere diakonale tiltak i menigheten?
17. Hva slags betydning har den nye diakoniplanen for deg som diakon, din rolle, og innholdet i jobben?
18. Har din arbeidsgiver og dine samarbeidspartnere nok kunnskap om diakoni og dine ansvars og arbeidsområder. Hvor mangler de eventuelt kunnskap?

Relasjoner og Samarbeid

19. Hvem har hovedansvaret for diakonien i menighetene? Er et område hvor det er uklare ansvarsforhold og rollefordelinger i menigheten?
20. Hvordan samarbeider dere som ansatte i menigheten? (Hvem tar initiativet, og hvem tar ansvaret for samarbeidsrelasjonene? Hvordan opplever du dette samarbeidet? utfordringer i samarbeidet. Forutsetninger for ett godt samarbeid)
21. Er det arbeidsområder du ønsker mer samarbeid enn du har i dag?
22. På hvilket område synest du at kirken og diakonen bør samarbeide med andre organisasjoner, frivillige/ institusjoner og offentlige styresmakter?
23. Hvilke arbeidsområder er det du som diakon er spesielt utrustet og egnet til å ivareta?
24. Er det områder der du oppfatter at du som diakonen har likestilt kompetanse med andre ansatte i staben? Hvis ja hvilke arbeidsoppgaver og områder gjelder det?
25. Er det arbeidsområder i kirken du mener burde ivaretas av deg som diakon som i dag utføres av andre? (ansatte, frivillige). Hvis ja konkretiser.
26. Er det arbeidsområder du ivaretar i dag som diakon som du mener burde utføres av andre? (ansatte/frivillige) Hvis ja. konkretiser
27. Hvordan opplever du relasjonen mellom deg og andre ansatte (prest, kateket, daglig leder, sekretær) i den kirkelige staben? (ansvarsfordeling, arbeidsfordeling/samarbeidsklima)
28. Hvordan opplever du relasjonen mellom deg og tillitsvalgte/frivillige i menigheten?
29. Hvordan vil du framstille ditt lokale nettverk som diakon?, dvs det lokale nettverket du har som er knyttet til utøvelse av yrket.

Diakonen som leder

30. Hvordan forstår du diakonens ledelsesfunksjoner?
31. Hvem/hva gir deg legitimitet som leder?
32. På hvilken måte oppfatter du deg selv som leder (soknediakonen)? (Hva er ditt lederansvar, hvilke områder utøver du ledelse, hva slags ledertype er du?)
33. Føler du at din egen rolle som diakon og leder av menighetens diakonale virksomhet er akseptert av andre i menigheten. Hvis nei konkretiser hva som ikke er akseptert.
34. Hva er etter din oppfatning de sterke og svake sidene ved diakonen (soknediakonen) som profesjon i forhold til ledelse.
35. Hvilken kompetanse hos diakonen etterspørres lokalt? (fra menigheten, kirken, samarbeidspartnere, frivillige)
36. Er det noe forskjell på hvordan du som diakon jobber i forhold til hvordan diakonarbeideren jobber? Hvis ja, gi en beskrivelse
37. Har du den kompetansen du trenger for å gjøre jobben din? Event. hva mangler?

Hva gjør diakonen: Beskriv en normal uke i ditt diakonale arbeid: (hva gjør du, hva tar du ansvaret for. Har menigheten diakonale tiltak du ikke er involvert i?)

Sjekkliste intervju av ansatte/tillitsvalgte i menigheten

Stilling/funksjon: _____

38. Alder. Utdanning. Antall år i nåværende funksjon (kirkeverge, daglig leder, ansatt i kirken, tillitsvalgt)
39. Hva sier ordet "diakoni" deg, og hva forbinder du med kirkens diakoni? Hva handler diakoni om? Hva slags grupper eller områder mener du at kirken burde prioritere? Syn på diakoniens samfunnskritiske rolle. Har dere diskutert i menighetsråd/stab strategisk utvikling av diakonien, kartlegging, prioriteringer?
40. Hva gjør diakonene i denne menigheten? Vet du hva som kreves av utdanning for å bli diakon?
41. Hva bør være det overordnede målet for arbeidet som diakon være? Hvilke oppgaver/ansvarsområder og funksjoner bør etter din mening soknediakonen ivareta? Hva kjennetegner diakonen sitt arbeid og diakonen sin måte å arbeide på? Hvordan defineres, og hvem definerer det diakonale arbeidet i menigheten?
42. Hvordan opplever du det diakonale arbeidet i menigheten – hva er det som prioriteres? Hvem står ansvarlig for disse prioriteringene? Er det enighet om prioriteringene?
43. Er det ulikt syn eller uenighet i menighetene/blant ansatte/i styringsorganer slik du ser det når det gjelder hva som er kirkens diakoni?
44. Hvilken rolle(r) bør diakonen ha i det gudstjenestelege livet i menigheten

Forventninger til diakonen

45. Hvilke allmenne forventninger finnes i samfunnet i dag til diakonien i Den norske kirken?
46. Hva slags forventninger har du til menighetens diakonale arbeid, og til diakonene i menigheten?
47. Hva kan diakonen ha å bidra med reint konkret?
48. Er det sosiale problemområde du mener kirken **ikke** bør engasjere seg i, som ikke egner seg for engasjement fra kirken sin side? (Hvem er det best egnet for?)
49. Hva slags betydning har den nye diakoniplanen for diakonien? menighetsrådet/diakoniutvalget?
50. Har du nok kunnskap om diakoni og diakonens arbeidsområder? Beskriv event. hvor du mangler kunnskap.

Samarbeid

51. På hvilke område synest du at kirken bør samarbeide med andre organisasjoner, institusjoner og offentlige styresmakter?
52. Hvordan samarbeider diakonen og andre ansatte i stabene. Hvordan er ansvarfordelingen? Hvem har hovedansvaret for diakonien i menighetene? Er et områder hvor det er uklare ansvarsforhold og rollefordelinger i menigheten?

53. Er det områder der du oppfatter at diakonen har likestilt kompetanse med deg selv/ andre ansatte i menigheten? Hvis ja hvilke arbeidsoppgaver og områder gjelder det?
54. Er det arbeidsområder i kirken du mener burde ivaretas av diakonen som i dag utføres av andre? (ansatte, frivillige). Hvis ja konkretiser.
55. Er det arbeidsområder diakonen idag ivaretar som du mener burde utføres av andre? (ansatte/frivillige) Hvis ja. konkretiser
56. Hvordan opplever du relasjonen mellom diakonen og deg selv/ tillitsvalgte/frivillige i menigheten? Hva slags rolle har diakonen i menighetsråd/diakoniutvalg/overfor frivillige.
57. Hvilke arbeidsområder er det diakonen er spesielt utrustet og egnet til å ivareta? Hvilken kompetanse hos diakonen etterspørres lokalt

Ledelsesfunksjone

58. Hvordan forstår/opplever du diakonens ledelsesfunksjoner? Hva innebærer det at diakonen er leder av menighetens diakonale virksomhet?
59. Hvem/hva gir diakonen legitimitet som leder?
60. Hva slags ansvar har menighetsråd/diakoniutvalg/fellesråd overfor diakonen?
61. Hva er etter din oppfatning de sterke og svake sidene ved diakonen (soknediakonen) som profesjon i forhold til ledelse.
62. Er det event, noe forskjell på hvordan diakonen jobber i forhold til hvordan diakonarbeideren jobber? Hvis ja gi en beskrivelse