

Ledelse av diakonale institusjoner

En undersøkelse av hva diakoniledere i de ti største diakonale institusjoner i Norge tenker om ledelse og den diakonale lederrollen. Hvordan opplever de seg selv som ledere?

Elisabeth Fougner Rø

L41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Studiested: Diakonhjemmet Høgskole,  
Avdeling for diakoni, familieterapi,  
helse og ledelse

2. mai 2008

Antall ord: 25.000

Veileder: Tom Eide

## **Forord**

Det er mai 2008. Masteroppgaven er i ferd med å slutføres. Flere har bidratt til at arbeidet med diakonal ledelse har blitt slik det foreligger i oppgaven.

Først og fremst en takk til diakonilederne som stilte seg til rådighet og lot meg få innsikt i deres tanker om diakonal ledelse. Takk til dere som i prosessen har vist interesse for utforskningen. Dere har gitt meg tillitt og tid.

Harald Askeland har vært foregangsfigur i kirkelig ledelsesforskning, takk for innspill, gode samtaler og din undervisning.

Takk til Stiftelsen ved Diakonhjemmet ved Idar Magne Holme, min nåværende sjef, som har gitt meg mulighet til å fullføre studiet og oppgaven.

Jeg vil også takke de biskoper som har gitt meg motivasjon til å arbeide med diakoniledelse. Ernst Baasland har bidratt med viktige innspill til institusjonsdiakonien.

En særlig takk til biskop Ole Christian M. Kvarme, som på en spesiell måte har oppmuntret meg og gitt verdifulle perspektiver.

Tom Eide, ved Diakonhjemmet Høgskole, har vært en god, kritisk og etterrettelig veileder, takk for uvurderlig støtte.

Elisabeth Fougner Rø  
Oslo, våren 2008

## Resymé

I diakonale institusjoner fremstår ledere med ulike lederroller med krevende ansvar og forventninger som tillegges diakonilederrollen. Noe av pionerånden fra slutten av 1800 tallet er fremdeles til stede i den moderne diakonale bevegelse.

Diakonale institusjoner, understreket grunnleggerne, er ikke noe menneskelig påfunn. Å etablere institusjonene og gå inn i denne arbeidsgjerningen var en gjerning villet av Gud, sa de. De kalte det et kall, et indre kall fra Gud.<sup>1</sup> Pionerene, mange av dem prester, brukte mye av sin tid på bibelstudium og bønn. Det var en fromhetstradisjon knyttet til den diakonale bevegelse. Det gav legitim autoritet at det var noe utenfor dem selv som gav oppdraget til den gode gjerning. Pionerens engasjement for fattige, syke og lidende gav kirken et handlingens ansikt, såkalt nestekjærlighet i praksis i samfunnet. Visjonen var at den gode handling mot den andre, var ”kjærlighet som reddet liv”.

Dagens diakoniledere i norske diakonale virksomheter, opererer i ett av de land i verden det er best å bo i. Den overordnede visjonen i dag for den diakonale tjeneste er nedfelt i ”Plan for diakoni” for Den norske kirke; ”Guds kjærlighet til alle mennesker og til alt det skapte, virkeliggjort gjennom liv og tjeneste”. Det er mer enn titusen mennesker som arbeider i de utvalgte institusjonene. Brukerne er mange. Diakoniledere har ansvar for ledelse av sykehus, høgskoler, rusomsorg, barnevernsinstitusjoner, omsorgsboliger, eldreomsorg, psykiske og fysiske behandlingstilbud for mennesker som lever i utsatte livssituasjoner, familievern samt bistand og nødhjelp til folk i mindre utviklede land. De leder store institusjoner som krever moderne ledelse. Diakonilederne i oppgaven er statsvitere, prester og en er sosionom. Noen har formell lederkompetanse og andre har ledererfaring som realkompetanse. Innenfor rammen av de formål, verdier og kirkelig forankring disse virksomhetene er forpliktet på, utøver de ledelse gjennom ulike lederroller. Faglig ledelse skal ivaretas sammen med ideologisk styring. Den kristne identitet og profil skal komme til uttrykk i institusjonenes liv og virke. Virksomhetenes identitet og profil er det øverste leder av organisasjonene som har et overordnet ansvar for. Sammen med medarbeidere og øvrige aktører skal mål nås og mennesker hjelpes til bedret helse og lindring av lidelse, og sammen skal rettferdighet komme flere til gode. Mennesker skal hjelpes med omsorg og god gjerning. Nestekjærlighet omfatter alle sider ved mennesket. Diakonale institusjoner skal vise hva det er i praktisk handling.

Det er diakoniledere med store oppgaver, i samfunnet og et oppdrag på vegne av kirken, som utforskes i denne oppgaven. De leder med engasjement, i relasjoner med medarbeidere og andre aktører innenfor institusjonelle rammer med et kristent verdigrunnlag. Diakonilederne utøver ledelse og handler på vegne av institusjonens oppgaver med ulike ledelsesfunksjoner i forskjellige lederroller. Institusjonene er ideelle virksomheter, med offentlige tilskudd.

Oppgaven gir innblikk i diakonal ledelse i en velstandsnaasjon. Hensikten er å vise glimt av hvordan dagens diakoniledere i Norge ser på seg selv som ledere.

---

<sup>1</sup> Finnseth 2005:28

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>5</b>
<i>Tema, formål og bakgrunn .....</i>	5
<i>Særtrekk ved kirkelig ledelse .....</i>	7
<i>Fra pionerene i fattige Norge til diakoniledeledeerne i en ambisiøs velstandsnaasjon. ....</i>	8
<i>Diakoni .....</i>	11
<i>Ordinasjon og pastoralt lederskap .....</i>	13
PROBLEMSTILLING .....	13
<b>2. TEORI .....</b>	<b>14</b>
LEDELSE OG LEDERROLLER .....	15
LEDELSE .....	15
LEDERROLLER .....	20
<i>Administratoren .....</i>	22
<i>Kulturrollen .....</i>	23
<i>Relasjonsrollen .....</i>	25
AUTORITET I DEN RELIGIØSE LEDERROLLEN OG WEBERS TYPOLOGI .....	26
<b>3. METODE .....</b>	<b>31</b>
<i>Metodisk tilnærming .....</i>	31
<i>Intervjuer .....</i>	32
<i>Utvalg av institusjoner .....</i>	33
<i>Utvalg av informanter .....</i>	33
<i>Kategorisering av informantene .....</i>	34
FREM GANGSMÅTEN .....	34
METODEKRITIKK .....	36
<b>4. ANALYSE OG FUNN .....</b>	<b>38</b>
LEDELSE .....	38
<i>Funn fra ledelse .....</i>	40
LEDERROLLER .....	40
<i>Administratoren .....</i>	40
<i>Funn fra administratorrollen .....</i>	44
<i>Kulturrollen .....</i>	44
<i>Funn fra kulturrollen .....</i>	52
<i>Relasjonsrollen .....</i>	53
<i>Funn fra relasjonsrollen .....</i>	56
AUTORITET I DIAKONILEDERROLLEN .....	57
<i>Funn fra autoritetsanalysen .....</i>	59
SÆRTREKK VED DEN DIAKONALE LEDERROLLEN .....	60
<i>Tro og engasjement .....</i>	61
<i>Funn fra tro og engasjement .....</i>	62
<i>Likheten i forskjellighet i den diakonale lederrollen .....</i>	63
<i>Funn fra likheten i forskjellighet .....</i>	64
<i>Lederrollen - Presterollen .....</i>	65
<i>Funn fra Lederrollen - Presterollen .....</i>	69
OPPSUMMERING .....	71
<i>Etterord .....</i>	72
LITTERATURLISTE .....	73
<i>Vedlegg I .....</i>	75

# 1. Innledning

## De første diakonilederne i Norge

Diakonale institusjoner i Norge ble etablert i Norge for omlag 140 år siden. Siden den gang har ledelsesutfordringen for denne type institusjoner vært gjenstand for utforskning. Historien forteller at de første diakonilederne var preget av engasjement, motivasjon og kall til en kirkelig tjeneste. Pionerene mente at kristne og kirken har et ansvar for svake, for mennesker i nød eller de som lider. Bevisstheten om Guds kjærlighet til alle mennesker preget de første diakonilederne i Norge.<sup>2</sup> Visjonen til de første lederne i den diakonale bevegelse var ”Kjærlighet som redder liv”. Kunnskapen og begrunnelsen fra gründerne til å starte og lede diakonale virksomheter, deres tro på prosjektene, engasjementet, visjonen og drivkreftene, kan gi handlingsinnspill til moderne diakoniledelse.

Den tyske presten Johann H. Wichern var en av grunnleggerne av de diakonale institusjoner og den diakonale moderne bevegelse i Europa på 1850 tallet. Han utfordret kirken til å bli mer opptatt av ”kjærlighet som redder liv”. Derfor ble dette en visjon som også de norske diakonilederne fra starten, gjorde til sin. Denne visjonen skulle komme til syne gjennom strukturer og prioriteringer av oppgaver.<sup>3</sup>

Er det særtrekk hos de første diakonilederne som fremdeles gir føringer og visjoner til ledere av dagens diakonale institusjoner? Gründernes engasjement la et grunnlag for diakonal ledelse i Norge. Historien kan legge føringer på nåtid og fremtid, men historien kan også bare ligge der som et bakteppe og kaste lys over den nye tid. Norge er annerledes enn for 140 år tilbake. Diakonale institusjoner i det moderne Norge har endrede rammer og strukturer. Dagens diakonileder leder institusjoner under andre sosiale samfunnsmessige forhold enn i 1840. Dagens diakonale lederrolle, skal denne oppgaven undersøke. Hva tenker de om sin egen ledelse i vår tid, de som er dagens diakoniledere? Er det ”forskjellighet i likheten” fra de første diakonilederne til dagens ledere, eller er alt grunnleggende ulikt? Hvordan opplever vår tids diakoniledere selv å være ledere?

## Tema, formål og bakgrunn

Denne oppgaven omhandler derfor ledelse av diakonale institusjoner. Tema er knyttet til ledelse og lederrollene til diakonilederne som er organisasjonenes eller stiftelsenes øverste ansvarlige i de ti største diakonale virksomhetene i Norge. Disse ti topplederne, de daglige

---

<sup>2</sup> Stave 1990:19f

<sup>3</sup> Nordstokke 2002:7

lederne, er med i undersøkelsen. Det er ikke gjort mye empirisk forskning om ledelse og lederroller i diakonale institusjoner i Norge tidligere. Det er imidlertid foretatt forskning av ledere og lederroller i det norske samfunn og undersøkelser av ledere ansatt i kirken.

Prosjektets hovedformål er å få kunnskap om hva diakoniledere i Norge i dag tenker rundt ledelse og lederrollen. Hvordan opplever de seg selv som ledere i en tid som er så annerledes enn for 140 år siden? Dagens Norge preges av nye kulturer, også religiøse. Nye landsmenn er til stede i vårt land. Forskjellen mellom fattige og rike i verden, også i Norge, blir større. Den økonomiske situasjon for Norge som nasjon er god. Velferdsordninger ivaretas i stor grad av det offentlige og Norge fremstår som en velferdsstat. Diakonale institusjoner er en del av det norske velferdssamfunn og er på mange områder operatører på det offentliges vegne. Selv om det kan sies at Norge er et land med kristen humanistiske verdier, er det norske samfunns forhold til statskirken stadig til debatt og under endring. De diakonale institusjonene forstår seg som en del av kirken.

Dagens Norge er et ganske annet samfunn, med en annen velferd enn det som gründerne av diakonibevegelsen i Norge forholdt seg til. Visjonen til de første diakonilederne i Norge var begrunnet i det enkle oppdrag at "kirken har et omsorgsansvar".<sup>4</sup> Diakoniledernes oppgave for disse lederne ble en handlingens tjeneste for medmennesker i sårbare livssituasjoner.<sup>5</sup> Flere av de institusjoner som er med i denne oppgaven, har fremdeles med seg i sine grunnlagsdokumenter ord som viser til omsorgsansvar. "Formålet springer ut av evangeliet". "For Kristi kjærlighet tvinger oss". "Kjærligheten driver oss, til alle de mennesker som vi møter og som trenger vår hjelp".<sup>6</sup> "Den diakonale virksomhet står sammen om et oppdrag om å yte det beste i kampen for en rettferdig verden".<sup>7</sup> "Visjonen er å kalle og utruste mennesker i kirke og samfunn til tjeneste for å gi omsorg og hjelpe mennesker som lider, kjempe mot urett og bidra til forsoning".<sup>8</sup> Med bakgrunn i grunnlags- verdi- og strategidokumenter, har diakonilederne et oppdrag å nå et mål i ulike institusjoner og organisasjoner. Formål og oppgavene disse virksomhetene utøver er preget av omsorgsarbeid, nestekjærlighetsarbeid. Grunnlagsdokumentene deres sier de skal være til "for mennesker i sårbare livssituasjoner". Hvordan er lederen av disse institusjonene i dag? Formålet med oppgaven er å beskrive diakoniledernes egne tanker rundt sin ledelse og lederrolle for å bidra til forståelse av hvordan de opplever seg selv som ledere. Det er gjort forskning på kirkelig

---

<sup>4</sup> Stave 1990:23

<sup>5</sup> Stave 1990:28

<sup>6</sup> En av de diakonale institusjonenes årsmelding fra 2006

<sup>7</sup> Strategidokument for en av diakoniorganisasjonene 2006

<sup>8</sup> Strategidokument for en av diakoniorganisasjonene 2006-2008

lederskap hvor det er funnet noen trekk som er karakteristisk for religiøse ledere. Disse særtrekkene kan det være et formål å se om passer på diakonilederne.

## **Særtrekk ved kirkelig ledelse**

### **Engasjement til tjenesten**

Et av de funn som særpreges ved lederrollen er engasjementet lederen har for oppgaven. Lederen viser til at lederskapet i en kirke må sees i relasjon til det særpreg kirken har, som å være en del av en transendent virkelighet. Denne virkeligheten preges av underliggende religiøse begrunnede verdier.<sup>9</sup>

Bert Stålhammar ledet ved starten av 1990 tallet et lederutviklingsprogram for svenske kirkeledere. Han fant at kirkelig ledelse i mange tilfeller skilte seg markert fra andre leders atferd. I oppsummeringen peker han på at dette hadde med ledernes vilkår å gjøre, at den formelle sjefsposisjonen er uklar, og at egen lederbevissthet er avhengig av egen selvforståelse og av det engasjementet gjennom kall som er gitt av Gud.<sup>10</sup> Lederen er satt i en tjeneste ikke bare av mennesker. Når Stålhammar drøfter hva som kjennetegner kirkelig lederskap, kommer han inn på at ”den kristne ledarens oppgift er att tjana, och att Jesu lederskap framst var ett tjanande”.<sup>11</sup> Engasjement til tjenerperspektivet blir hos Stålhammar poengtert som særskilt for kirkelige lederroller.

Marit Halvorsen Hougsnæs stiller også spørsmål ved hva som er lederskapets kirkelighet. I denne sammenheng viser hun til Stålhammars analyse av kirkelig lederskap. Det henvises igjen på tjenesten som det viktigste element ved kirkelig ledelse. Hougsnæs peker på den utfordring det er å ramme inn ledelse i et tjenesteperspektiv. ”Tjenermotivet” gjør balanseringen mot myndighetsutøving særlig kritisk.<sup>12</sup> Samtidig viser analysen at kirkelig lederskap baserer seg på allmenne ledelsesteorier, bare at det oversettes til et kirkelig språk. Nettopp denne språklige makt gir særmerker.<sup>13</sup>

Thomas Jeavons formidlet på et årsmøte for religiøse ledere i Philadelphia i 2004 i et foredrag at ”øverste leder har en særlig lederrolle å ivareta”. Han trekker frem viktige aspekt ved den religiøse lederrollen, tjenerrollen både til Gud og til medmennesker i engasjementet for oppgaven til virksomheten.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Askeland 2003:114

<sup>10</sup> Stålhammar 1996:13 og 193ff

<sup>11</sup> Stålhammar 1996:52

<sup>12</sup> Hougsnæs 2003:124

<sup>13</sup> Hougsnæs 2003:119ff

<sup>14</sup> Jeavons 1994:214ff

Fullfilling such a dual-faceted function creates a set of challenges in the management of these organizations which is distinctive, if not unique, to them<sup>15</sup>.

### **Bruk av symboler**

En kjent dommer i USA kommenterte at han ikke kunne definere pornografi, men han visste hva det var når han så det.<sup>16</sup> Thomas H. Jeavons og Jim R Vanderwoerd Thomas<sup>17</sup> har stilt dette spørsmålet om religiøse ledere: ”Do we know one when we see one?”<sup>18</sup> Deres forskning av ”religious and faith-based leaders” har undersøkt om det er særskilte kjennetegn ved lederen i en religiøs organisasjon. Ledelsesforskerne peker på at det kan være kjennetegn relatert til symboler. Bruk av klær, symboler, språk og særskilte symbolske handlinger kan tre frem og relateres til ledere i religiøse organisasjoner.<sup>19</sup> Diakonilederne ble i denne undersøkelsen spurt om bruk av symboler i sin lederrolle. Deres særegne språkbruk med teologiske, kirkelige og diakonal uttrykk kan være kjennetegn. Kan man gjenkjenne dem når man hører dem? Dette vil undersøkes i analysen.

### **Fra pionerene i fattige Norge til diakoniledeleiderne i en ambisiøs velstandsnasjon.**

Det begynte i Norge rundt 1868, i en fattig del av Kristiania. En av gründerne, Cathinka Guldberg, var utdannet sykepleier fra Tyskland og vigslet diakonisse. Hun skulle starte et diakonissehus og bygge et religiøst fellesskap av kvinner og samtidig gi opplæring i sykepleie. Dette var begynnelsen på organisert utdanning av sykepleie i Norge. Det var banebrytende fordi det gav kvinner en viktig sosial rolle, yrkesrollen. Cathinka Guldberg var den første kvinne som ble tildelt St. Olavs ordens ridderkors. Etableringen av Diakonissehuset Lovisenberg innebar at den moderne diakonale bevegelse var kommet til Norge. Den første offisielle, diakonale institusjon ble etablert i 1868. Diakonissene etablerte hjelpetiltak for fattige og syke. Diakonissehuset var organisert etter et bestemt mønster. Forstanderinnen ble som en mor for søsterfellesskapet. Ved hennes side stod etter hvert forstanderen, en prest, med det institusjonelle og åndelige ansvaret for virksomheten.

Også den mannlige diakonale bevegelse hentet impulser fra Tyskland. Diakonien skulle være en mulighet for kirken, preget av ”kjærlighetens gjerninger” som de kalte det, et alternativ til forkynnelsen og de mange ord. I 890 presten startet Hartvig Halvorsen Diakonhjemmet. Formålet var at unge menn skulle utdannes i sykepleie og sosialt arbeid,

---

<sup>15</sup> Jeavons 1994:2ti

<sup>16</sup> Jeavons 2004:140

<sup>17</sup> To amerikanske nålevende religiøse ledelsesforskere Thomas H. Jeavons og Jim R Vanderwoerd Thomas

<sup>18</sup> Jeavons & Thomas 1998: 140

<sup>19</sup> Kjennetegnene refererer til ulike aspekter definert av Jeavons & Thomas 1998: 140ff



innvies til diakoner for å fremme disse såkalte ”kjærlighetens gjerninger” i kirke og samfunn. Historien om Diakonhjemmet, forteller at et av særtrekkene ved bevegelsen var at den hadde lederskikkelser som greide å etablere nye moderne institusjoner. Disse lederne var banebrytende i omsorgen av utsatte grupper, grupper som stod helt uten hjelpetilbud. Etter hvert kunne tiltakene integreres i det moderne velferdssamfunnet. Gründerne bygget institusjoner for svake og sårbare mennesker. Den diakonale bevegelse var preget av kristen fromhet og av en visjon om at kirken må bry seg om mennesker i nød. Bevegelsen etablerte diakonale institusjoner og utdanning av helsearbeidere i Norge i siste halvdel av det 18. århundre. De begrunnet det i det bibelske vitnesbyrd om diakoni. En linje fra diakonisser og diakoner i Det nye testamentet ble trukket til de unge kvinner og menn som kom fra utdanningsinstitusjonene. Gründerne forsto sitt mandat at de som kristne var satt til å etterfølge Jesu omsorg for syke, fattige og nødstedte. Diakonilederne ønsket ut i fra dette mandatet å bygge diakonale tiltak i regi av kirken og lokalmenighetene.<sup>20</sup>

Det var nød, sult og stor fattigdom i Kristiania på slutten av 1800 tallet. Industrisamfunnet vokste frem, industriproletariatet slet i fabrikkene. Romaner fra denne tiden gir et innblikk i samfunnet i landets hovedstad.<sup>21</sup> I Norge var det ikke organisert omsorgs- og helsevesen. Diakonale ledere hadde en pionerrolle i helse- og sosialomsorgen i Norge og i opprettelsen av helse og utdanningsinstitusjoner.<sup>22</sup> Det utløste tanken om å utdanne kvinner og menn som kunne ofre seg helt for diakonalt arbeid.<sup>23</sup> Da Hartvig Halvorsen i 1890 ville opprette Diakonhjemmet, hadde han en visjon.<sup>24</sup>

Vi skal skape et kraftsenter som skal mobilisere mannskap til et storstilt kirkelig redningsarbeid, rettet mot samtidens nød og forfall.

Det fantes diakoni i kirken i Norge før dette tidspunktet. Helt siden kristendommen kom til Norge, hadde kirken fremmet omsorg for mennesker i nød. Særlig klostrene hadde spilt en sentral rolle, og de hadde sørget for syke og hjemløse. I regi av klostrene ble de første hospitalene bygget i Norge. Etter reformasjonen falt riktignok mye av dette sammen. Ordningen ble nå at kongen og hans embetsverk skulle overta ansvaret for syke og fattige. I praksis fikk presten en sentral rolle i fattigforsorgen. Mange menigheter, særlig i byene, hadde etablert hjem og ordninger av sosial karakter. Blant annet var ”Foreningen for Indremisjon i

---

<sup>20</sup> Stave 1990:49ff

<sup>21</sup> Hamsun Sult:1890, som et eksempel

<sup>22</sup> Finnseth:2005:38ff

<sup>23</sup> Stave 1990:39

<sup>24</sup> Finnseth:2005:26

Christiania”, i dag kjent som Kirkens Bymisjon - grunnlagt i 1855. Menighetsøsterhjemmet ble etablert i 1916 og hadde som mål å utdanne kvinnelige sykepleiere til menigheter.

Den offentlige sosialpolitikken vokste imidlertid frem i 1880 årene og tok etter hvert et offentlig ansvar både for syke, nødlidende og utdanning. Den moderne velferdsstaten er bygget på et sekulært humanistisk grunnlag, og spørsmålet ble etter hvert om det offentlige system med utbygging av helse- sosial og utdanningsinstitusjoner gjorde de diakonale institusjonene overflødige.<sup>25</sup> Behandlingstilbudene skulle bygges på lovfestede rettigheter, ikke på kristne dyder.<sup>26</sup> De diakonale institusjonene har særlig de siste 30 årene stått overfor valg: Enten å drifte videre med høy faglig standard og større grad av livssynsnøytralitet, eller å overlate virksomhetene til det offentlige. De fleste diakonale institusjoner har opp igjennom hatt et ønske om å drive videre, helst med offentlig støtte. Det ga stat og kommune stor innflytelse, nettopp fordi tildelingen var offentlig, ikke minst ”inntrederetten” ved låneopptak. Dette ble en utfordring for lederne av de diakonale institusjonene. Mange forsøkte å løse nøytralitetskravet ved å sette klare skiller mellom det faglige i institusjonene og den aktiviteten som knyttet seg til trosdimensjonen og andakts- og gudstjenesteliv. Det ble etter hvert vanskeligere å se forskjell på behandlingen i en offentlig og diakonal institusjon. Likevel har det offentlige på 1990 tallet og særlig inn i år 2000, bekreftet den verdien som ligger i de frivillige institusjoner og deres verdigrunnlag. Politikere, ved dagens regjeringssjef, oppfordrer virksomhetene til å være seg bevisst sin egenart og identitet, inn i et flerkulturelt samfunn. I en kronikk i Aftenposten understreket statsminister Jens Stoltenberg at regjeringen ønsker et nært samarbeid med frivillige og ideelle organisasjoner i utviklingen av et levende sivil samfunn.<sup>27</sup> Et samfunn som har fått nye fattige og sårbare grupper. Dette har gitt nye muligheter og utfordringer for diakonale institusjoner, som i dag er en del av 3. sektor. Diakonilederne forholder seg til et velferdssamfunn som innenfor helse- sosial og utdanningssektoren i stor grad styres av staten. Mange diakonale institusjoner er bundet av offentlig rammeverk, ressurstildeling, og styring og strukturer er uforutsigbare.

Diakonale institusjoner og deres ledere har oppgaver og utfordringer i vår tid som er annerledes enn for 140 år siden. I 2008 finnes det blant annet ti store diakonale virksomheter i Norge, med vel ti.000 ansatte. Det er lederne av disse institusjonene denne oppgaven har fokus på.

---

<sup>25</sup> Professor i diakonivitenskap, Kjell Nordstokkes åpningstale på Kirkemøtet 18.11.2003

<sup>26</sup> Stave 1990:38

<sup>27</sup> Aftenposten 30.oktober 2006: 26

Et spørsmål som kan reises til de diakonale i institusjonene i vår tid, er om ikke det offentlige kan ta hånd om helse-, sosial og utdanningssektoren og om det er rett å drive diakonale institusjoner ”på kirkens vegne” i 2008. Kan ikke kirken konsentrere seg om ordet, forkynnelsen og forvalte sakramenter, spør Kjell Nordstokke, men svarer med at kirken er utgangspunkt og ramme for den diakonale handling.<sup>28</sup> Strategiplan for Den norske kirke, vil svare at det reduserer kirkens oppdrag, den lukker seg da inn i sitt religiøse rom og planen bekrefter den diakonale tjeneste som nødvendig. Kirken i Norge har en forståelse av at den skal forkynne og gjøre gode gjerninger.<sup>29</sup> Dette kan oppfattes som om de diakonale lederne blir utfordret av kirken på å ta seg av omsorg for enkelte som trenger hjelp og gjøre det på kirkens vegne. Ved det kan diakoniledere forstås som kirkeledere.

Den gode handling i kirkelig sammenheng, kan beskrives som en diakonal tjeneste tenkt som kirkens omsorg for mennesker i nød.<sup>30</sup> ”Diakoni er en side ved kirkens vesen, og dette må komme til uttrykk i kirkens liv”, sier Nordstokke,<sup>31</sup> og videre ”I kirken har diakonien sin identitet og egenart, i kirken formes kallet til tjeneste”.<sup>32</sup> Kirkens oppdrag gjennom de diakonale institusjoner løfter frem den gode handling som meningsfull i seg selv. På Kirkemøtet i 2003 handlet hovedforedraget om diakoni og diakonale institusjoner.

Kirken skal bry seg om mennesker i nød. Den har dermed fått en dypere motivasjon enn den som knyttes til et mer allment ønske om å hjelpe andre. Det bygger på et mandat kirken er gitt av dens Herre, et kall til tjeneste med forbinde i de bibelske fortellinger om Jesu omsorg for syke og nødstedte. Det kan være med å bekrefte diakonale institusjoners eksistens som en del av kirkens oppgave.<sup>33</sup>

Dagens diakoniledere viderefører en tradisjon om å lede diakonale institusjoner innenfor en kirkelig struktur og tradisjon.

## Diakoni

”Diakoniledere”, ”diakonale lederroller” og ”diakonale institusjoner” er sentrale begrep i oppgaven. Diakoni er et fremmedord i det norske språk, og hører først og fremst hjemme i den kirkelige språkkultur. Det nye testamentet (NT), bruker en rekke ord og uttrykk når NT beskriver det å ”å tjene mennesker i nød”. Hovedbegrepene *diakonia* og verbet *diakonein*, har i NT, ikke noen avgrenset betydning i retning av praktisk, kristen omsorg for nødlidende, slik begrepet *diakoni* i større grad har det i vår moderne norske kirkelige

---

<sup>28</sup> Nordstokke 2002:38

<sup>29</sup> Strategiplan for Den norske kirke 2005-2008:3

<sup>30</sup> Aarflot 1976:174ff

<sup>31</sup> Nordstokke 2002:7

<sup>32</sup> Nordstokke 2002:38

<sup>33</sup> Professor i diakonivitenskap, Kjell Nordstokkes åpningstale på Kirkemøtet 18.11.2003

språkbruk. Begrepene brukes i NT for Jesu sendelse og tjenesteoppdrag.<sup>34</sup> Begrepene kan likevel for enkelthets skyld oversettes med *tjeneste* eller brukt som verb; *å tjene*.<sup>35</sup> I den kirkelige språkbruk veksles det ofte mellom ”tjenende” og ”diakonal”. I en viss forstand er det å veksle mellom norsk og gresk. Styrken ved det greske ”diakoni”, får fram forbindelsen mellom den konkrete gjerning og den indre drivkraften i all diakoni. Den indre drivkraften fra mennesker som utøver diakonal handling, kan vise seg å være vesentlig og ha betydning for de mennesker som utøver tjenestelige handlinger. På denne måten betegnes *diakonia* og *diakonos* både tjenesten og den personen som er gitt tjenesteoppdraget. Denne drivkraften hos diakoniledere er i fokus i oppgaven.

Det er i denne oppgaven naturlig å se på den diakonidefinisjonen som er kommet til uttrykk i Den norske kirke. ”Plan for Diakoni” ble enstemmig vedtatt høsten 2007 på Kirkemøtet. De ti diakonale institusjonene med øverste leder, har enten deltatt i arbeidet med å få planen ferdig og/eller hatt planen til høring i den toårsperioden den har vært under utarbeidelse. Derfor kan en anta at denne definisjonen av diakoni stiller alle diakonilederne seg bak. ”Diakoniledermøtet” gav en samlet felles tilbakemelding på planens innhold før den ble endelig vedtatt. Innspillene ble ivaretatt, ved at planen for første gang også omhandler institusjonsdiakonien.

I den nye planen uttrykkes visjonen for Den norske kirkes diakonale tjeneste som ”Guds kjærlighet til alle mennesker og alt det skapte, virkeliggjort gjennom liv og tjeneste”.<sup>36</sup> Planen gir følgende definisjon for diakoni:<sup>37</sup>

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

Definisjonen gir en forståelse for omsorgsbegrepet. ”Diakonien er en tjeneste for medmennesket og skaperverket og en tjeneste for Gud”. De sentrale utfordringene i diakonien slik Den norske kirke har formulert definisjonen sammenfattes i begrepene nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet. Dette kan ha betydning for ledelse av dagens diakoniinstitusjoner.

I 1972 ble det holdt et foredrag for Diakoniledermøtet, kalt ”Diakoni og sosial omsorg”. Der ble det sagt at ”diakoni er framfor alt handling. Alt det kirken gjør på området for å avhjelpe nød i verden, bør ha karakter av å være en tjeneste for andre”.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Aarflott1990:112

<sup>35</sup> Nordstokke 2002:14

<sup>36</sup> Den norske kirke ”Plan for diakoni” 2007:3

<sup>37</sup> Den norske kirke ”Plan for diakoni” 2007:4-5

Diakonifaglig forståelse og bibelsk fortolkning må ledere av diakonale virksomheter forholde seg til da det er en del av den diakonale virksomhetens identitet og profil. Slagordpreget kan en si at diakoni er lettere gjort enn sagt.

## **Ordinasjon og pastoralt lederskap**

Seks av de intervjuede diakonilederne er ordinerte prester til Den norske kirke og har ved det avgitt et ordinasjonsløfte som gir dem en forpliktelse som kan ha betydning for diakonilerollen. Ordinasjonsløftet er et løfte til kirken representert ved den biskop som ordinerer. I intervjuene sier flere av informantene at livet er bundet til ordinasjonsløftet. Det kan ha betydning for forståelsen av autoritet hos den som er ordinert. I dette løfte ligger det et overordnet perspektiv relatert til en kirkelig forpliktelse om hva den ordinerte binder seg til. I kristen terminologi betyr denne tjenesten at Gud har gitt ordinerte prester en oppgave som handler om mer enn å holde bestemte funksjoner og administrative oppgaver i gang. Den ordinerte har et ansvar for å utøve oppgaver relatert til forkynnelse av kristen tro. Man kan anta at dette har personlig betydning for den diakonileder som er ordinert. Ordinasjonsløftet fra ordinasjonsliturgien gjengis som et vedlegg.

## **Problemstilling**

Oppgaven skal søke å svare på hvordan ledere i ti diakonale institusjoner i Norge ser på seg selv som diakoniledere i vår tid. Hva de selv tenker om sin egen ledelse og lederrolle i dagens Norge, vil problemstillingen søke å utdype. Er det likhetstrekk hos disse lederne med mer allmenn ledelse, slik det utøves av ledere i sekulære organisasjoner? Finnes det likheter og skiller mellom allmenn ledelse og diakonal ledelse? Hvilke viktige oppgaver ligger til lederrollen hos diakonilederne? Er det egentlig noe særskilt med den diakonale lederrollen? Å lede diakonalt, hva er nå det? Hvorvidt det er særtrekk eller kjennetegn ved den diakonale lederrolle som kommer til uttrykk i undersøkelsen, vil oppgaven søke å svare på. Diakonale institusjoner har sin tradisjon og kultur forankret i den kristne kirke og ved det blir diakonilederne kirkeledere. Hva betyr det for lederrollen og hvor henter disse ledere sin autoritet som religiøse ledere? Frem til nyere tid har det vært tradisjon for å ha en teolog og ordinert prest som øverste leder ved de diakonale virksomhetene. Dette er i ferd med å endres. Flere av informantene er ordinerte prester. Om det er spenninger mellom lederrollen og presterollen, vil analysen utforske. Problemstillingen vil berøre lederens egenforståelse av seg selv som faglig leder og ideologisk leder.

---

<sup>38</sup> Oftestad 1980:292 i en artikkel av Roald Flemestad

Spørsmålene har tydelige perspektiver på lederen som person, men også lederen som del av en institusjonell kontekst.<sup>39</sup> Det er den enkelte diakonileders stemme som skal høres og fortolkes, men disse lederne opererer innenfor en institusjonell kontekst som kan ha betydning og føringer for lederrollen.

Ved hjelp av det innsamlede materialet fra intervjuene, er hensikten få belyst diakonilederers egne tanker rundt ledelse og diakonale lederroller, hva de har felles og hvor de er forskjellige. Ut i fra det empiriske materiale, er det søkt å svare på spørsmålene i problemstillingen, med bakgrunn i å anvende ledelses- og lederrolleteorier som redskap i oppgavens analyse- og drøftingsdel.

Oppsummerende kan en stille spørsmålet som oppgaven søker å utforske: Ut i fra diakoniledernes egne tanker, hvordan opplever de seg selv som ledere?

## **2. Teori**

### **Ledelse som faglig begrep er fragmentert og åpent**

Det sentrale fagfeltet i oppgaven er ledelse. Informantene i oppgaven, er ledere i en diakonal institusjon eller organisasjon, og det er deres ledelse og lederrolle som er utforsket i oppgaven. Ledelsesforskningen som omhandler hva ledelse er, hvordan ledelse utøves og lederroller, er ikke entydig avklart. Eller som Øyvind L. Martinsen sier det: ”Det finnes nesten like mange ulike definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det”.<sup>40</sup> Som fagområde kan det sies at ledelse, som begrep, er forholdsvis åpent og har ulike definisjoner og forståelser. Lederskapsteori er et relativt nytt forskningsområde og en relativ ny akademisk disiplin i Norge. Betydelig teoriutvikling innenfor faget er av praktisk, nytteorientert art. I mindre grad er tilnærmingen historisk analytisk og biografisk. Harald Askeland bekrefter at faglitteraturen på området er omfattende, men at det ikke kan sies å være noen faglig enighet om hva ledelse er.<sup>41</sup> Philip Selznick regnes som en ledelsesforsker som i særlig grad har identifisert og analysert de viktigste funksjonene ved institusjonelt lederskap. Han skriver at lederskap er et vagt fenomen som det er vanskelig å få tak på.<sup>42</sup> Henry Mintzberg har tatt for seg lederes jobb med fokus på hva lederen faktisk gjør, og han mener at vi fortsatt vet lite om en leders arbeid. Ledere både leder og utfører oppgaver, men når de utfører oppgaver, er de da ledere? Hva lederen gjør og har som rolle vet vi så godt som

---

<sup>39</sup> Askeland 2003:50f

<sup>40</sup> Martinsen 2004:25

<sup>41</sup> Askeland 1998:33

<sup>42</sup> Selznick 1997:29

ingenting om, sier Mintzberg, det finnes dog aktuelle forestillinger om lederes arbeid.<sup>43</sup> Tom Colbjørnsen har skrevet boken om ledere og lederskap etter en omfattende AFF undersøkelse av norske ledere. Hans funn bekrefter at ledelse er et fragmentert fag hvor faglitteraturen gir et mangfoldig bilde av hva som bør være fundamentet for et godt lederskap.<sup>44</sup>

## Ledelse og lederroller

Oppgaven undersøker hva diakoniledere tenker omkring ledelse og lederroller i diakonale institusjoner. I samfunnsvitenskaplig forskning er det ulik tilnærming for å analysere ledelse. I økende grad har det vært satt fokus på lederrollen med rolleteori som teoretisk utgangspunkt. Teorien lanserer at ledelse virker gjennom ulike dimensjoner ved lederrollen<sup>45</sup>. For å få kunnskap om ledelse og lederrollen vil det i oppgaven trekkes veksler både på ledelsesteori og rolleteori. Hensikten er å vise hva som grunnleggende sett, inngår i å forstå ledelse både som begrep og fenomen, og se på hvor lederskap virker gjennom fokus på ulike dimensjoner ved lederrollen. Ulike ledelsesfunksjoner i virksomheten kan bygge opp ulike lederroller.<sup>46</sup> I analysen kan dette brukes for å undersøke diakoniledernes funksjoner og roller.

Legitimitetsaspektet ved å være leder og hva som gir ledere autoritet, vil hente momenter fra den teoretiske drøfting av autoritet til Max Weber. Dette som perspektiv for å undersøke hva som gir diakoniledere autoritet.

Teorikapitlet vil også fokusere på kirkelig ledelse, fordi diakoniledere kan se på seg selv som kirkeledere. Disse diakonale organisasjonene forstås som en del av en større kirke.<sup>47</sup> Noe av tidligere forskning om kirkelig ledelse trekkes frem. Kirkespesifikke ledelsesfunksjoner og felles kjennetegn og særtrekk som kan spesifikt identifiseres, vil omtales for å kunne se hvorvidt kjennetegnene kan appliseres på ledere av diakonale institusjoner. Hensikten er å vise til flere dimensjoner ved ledelse og lederrollen som kan danne et grunnlag for en forståelsesmodell av diakonal ledelse, ut i fra materialet.

## Ledelse

Formålet er å trekke inn fremtredende trekk av ledelse som fenomen, for en analyse av diakonilederne. Ledelse er knyttet til bestemte posisjoner og funksjoner. Teoridelen vil argumentere for at ledelse bygger på ulike pilarer. Oppgaven vil fokusere på lederen som

---

<sup>43</sup> Mintzberg 1976:26

<sup>44</sup> Colbjørnsen 2004:17

<sup>45</sup> Askeland 2003:63

<sup>46</sup> Askeland 2003:69

<sup>47</sup> Nordstokke 2003:54

person, men også de faktorer lederen må forholde seg til utenfor seg selv, institusjonen, kultur med verdier, historie, kirkelig identitet og profil, og også øvrige aktører som legger føringer på lederen. Dette er hensiktsmessig for analysen av lederne i denne undersøkelsen.

Diakoniledere forholder seg til seg selv som egen person, men må ta hensyn til øvrige faktorer i utøvelsen av ledelse.

### **Aktør og systemperspektivet**

Det har tradisjonelt vært to retninger innen ledelsesforskningen der det enten fokuseres på lederen eller organisasjonen, ”aktør- og systemperspektivet”. Aktør- perspektivet har hatt fokus på lederen som person. Lederen betraktes som den avgjørende faktor for å forstå organisasjonens atferd og effektivitet. Systemperspektivet tar utgangspunkt i faktorer utenfor lederens fulle kontroll. Lederen er del av en kollektiv sammenheng og må ta hensyn til organisatoriske mønstre, kultur og verdier i organisasjonen han leder. Askeland tror like gjerne at i stedet for å definere ledelse som begrep, vil det være mer hensiktsmessig å se på ledelse som en organisatorisk funksjon. På denne måten forstås ledelse mer som en kontekstuell aktivitet forankret i og rammet inn av den organisasjon der ledelse utøves.<sup>48</sup> Begge perspektiver fokuserer på ledelse som en organisatorisk prosess. Disse ulike tilnærmingene reflekterer en sammenheng mellom handling og struktur.<sup>49</sup> Er det i første rekke lederen som aktør som selv styrer handlinger eller er det slik at de etablerte strukturer i institusjonen for akseptable handlinger legger sterke rammer på lederens handlingsrom? tilnærmingen kan gis betegnelsene ”valgperspektiv” og ”normperspektiv”.<sup>50</sup> Er det lederens valg, eller er det gitte verdier og normer i organisasjonen som styrer lederen i handlingsvalg? Disse teoriene har ulikt fokus på lederen og funksjonen. Aktørperspektivet vektlegger lederens egenskaper og ledes atferd, mens systemperspektivet i sterkere grad vektlegger den organisatoriske kontekst hvor ledelse utøves.<sup>51</sup> Som analytisk verktøy, kan det være mer hensiktsmessig å modifisere modellene. Det betyr at både lederen som person tillegges fokus, samtidig som føringer fra institusjonen har betydning. Dette er et viktig perspektiv for å analysere diakoniledere som både kan sees i lys av aktør og systemperspektivet. Diakonale virksomheter står i en kontekst som lederen må forholde seg til, samtidig som lederen selv tillegges betydning.

---

<sup>48</sup> Askeland 2003:5

<sup>49</sup> Askeland 1998:33

<sup>50</sup> Repstad 1995, i Askeland 1998:33

<sup>51</sup> Askeland 2003:67



## Definisjoner av ledelse

I to store norske lederundersøkelser i 1999 og 2002, som ble foretatt av AFF, en av Norges fremste fagmiljø innenfor ledelse og organisasjonsutvikling,<sup>52</sup> ble over 3600 norske ledere med på en kvantitativ lederundersøkelse. Resultatene av undersøkelsene er publisert i en bok om ”ledere og lederskap” fra 2006.<sup>53</sup> Undersøkelsen definerte ledelse som: ”Ledelse er å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeidere”.<sup>54</sup> Denne definisjonen av ledelse er normativ og sier noe om hva som bør være formålet med godt lederskap. Måloppnåelse tillegges vekt, gjennom medarbeidere. Dette gir ledelse to sentrale begrep knyttet til mål og relasjoner. Flere definerer ledelse i forhold til disse begrepene. Philip Selznick poengterer at ledelse er en type atferd som mennesker utviser ved hjelp av personlige egenskaper i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og handling for å sette mål og nå mål for virksomheten.<sup>55</sup> Her bringes det inn et tredje begrep utover mål og relasjoner til andre, kulturbegrepet, forstått som noe som har å gjøre med handlinger og holdninger. Å motivere ansatte til å yte mer og få dem til å trives med arbeidet, er også en lederoppgave.<sup>56</sup> Dette setter ledelse i forbindelse med relasjoner til dem lederen står i kontakt med. I ledelse inngår å bygge relasjoner til medarbeidere, skape enighet om organisasjonens identitet og formål, verdier og profil og gjennom det befatte seg med det som organisasjonen til en hver tid har som mål.<sup>57</sup> Definisjonen knyttet til lederens oppgave om å nå virksomhetens mål, vil bli brukt i forbindelse med analysen av diakonilederne.

## Autoritet og ledelse

Diakoniledere utøver innflytelse og autoritet i virksomhetene. Ledelse er ofte oppfattet og satt i relasjon til et hierarki i organisasjoner. Dette skaper et legitimeringsbehov, når de skal rettferdiggjøre sine disposisjoner for å ha håp om å bli adlydt og ha autoritet.<sup>58</sup> Dette setter makt- og autoritetsbegrepet på agendaen for lederrollen. Max Weber har utforsket begrepene makt, autoritet, legitimitet og innflytelse i forståelse av ledelse.<sup>59</sup> I og med at det å utøve ledelse på ulike måter innebærer å ha makt, herredømme og innflytelse, er Webers

---

<sup>52</sup> Colbjørnsen 2006:omslagssiden bak

<sup>53</sup> Colbjørnsen 2006:28

<sup>54</sup> Colbjørnsen 2006:33

<sup>55</sup> Selznick 1957:25f

<sup>56</sup> Askeland 2003:67

<sup>57</sup> Strand 2004:21

<sup>58</sup> Askeland 1998:54

<sup>59</sup> Max Weber (1864-1920), tysk samfunnsforsker, sosiolog og filosof. Webers mest kjente verker er ”Den protestantiske ånd og fremveksten av kapitalismen”(1904-05) samt ”Wirtschaft und Gesellschaft” (1922).

teorier overførbare til ledelsesfeltet og lederskapsanalyser. Kunnskap om legitimitet og makt vil kunne gi økt innsikt i styring og ledelse av institusjoner.<sup>60</sup> Oppgaven forsøker å kartlegge hvilket autoritetsgrunnlag dagens moderne diakoniledere har for sin ledelse ut i fra Webers måte å begrunne en lederposisjon på.<sup>61</sup> Det å ha legitim lederautoritet kommer til uttrykk ved å bli anerkjent, lyttet til og respektert.<sup>62</sup> Det som gir legitim autoritet i utøvelsen av ledelse for diakonilederne vil analyseres i oppgaven.

### **Ivareta verdier**

Diakonale ledere har ansvar for store verdibaserte institusjoner. Selznicks ledelsesteori retter særlig søkelyset på særtrekk ved institusjonelle ledere. Hans perspektiv på lederen retter seg mot ledelse som omhandler å fremme og bevare verdier. Selznick vil hevde at når institusjonelt lederskap mislykkes, skyldes det ofte at lederskapet har forsømt sin oppgave i å ivareta virksomhetens verdier og holde fast på institusjonens kurs. I følge Selznick er det institusjonelle lederskapet en type arbeid som utføres for å møte behov i en sosial situasjon.<sup>63</sup> Han påpeker at den institusjonelle leder i første rekke er en ekspert i å fremme og bevare verdier. Det kan sees på som en av hovedoppgavene for ledelse og er med på å sette retning og kurs for en virksomhet. Å ivareta verdier og skape verdier skal en institusjonell leder i første rekke være en ekspert i, ifølge Selznick.<sup>64</sup> Undersøkelsen vil analysere hva diakonilederne tenker om å ivareta verdier innenfor kulturen som ligger i institusjonene.

### **Verdibasert ledelse i praktisk handling**

Diakoniledere forholder seg til verdier i den virksomheten de leder. Einar Aadland har rettet søkelyset på verdier i praksis. I boken ”Den truverdige leiaren”, peker han på verdistyring som et lederprinsipp. Verdibasert ledelse har fått økende interesse som supplerende til mer tradisjonell regel- og målstyrt ledelse.<sup>65</sup> Aadland tar i bruk etiske teorier som tilleggsperspektiv for å forstå ledelse. Hva bør en leder gjøre, hvilke plikter har lederen, hvilke konsekvenser får betydningen av ledelsen for de handlinger som utøves i institusjonen og hvilke holdninger preger lederen? Hvordan transformeres disse ut i institusjonen og til aktørene? Hvordan kommer verdiene i institusjonen til uttrykk gjennom handlinger som utføres og hva betyr verdibasert ledelse i praksis? Aadland har en definisjon av verdibasert

---

<sup>60</sup> Martinsen 2004:31

<sup>61</sup> Askeland 1997:26

<sup>62</sup> Hougsnæs 2003:77

<sup>63</sup> Selznick 1997:29

<sup>64</sup> Selznick 1997:33

<sup>65</sup> Aadland 2004:141

ledelse tatt med det som handler om å implementere verdibasert praksis, og selvrefleksjon over de faktiske verdiene.<sup>66</sup> Verdiperspektivet i utøvelse av ledelse handler om hva en leder ønsker å drive med, hvordan en bør gjøre det en gjør og hvorfor en gjør det en gjør. Dette er en normativ måte å se på verdistyring i lederskap. Den deskriptive måten er mer å fokusere på hva en faktisk gjør, hvordan man gjør det og hvorfor.<sup>67</sup> Diakoniledere utøver verdibasert ledelse gjennom praktisk handling.

### **Hva bør en leder gjøre?**

Religiøse ledere forholder seg til normer og verdier. Ole Fogh Kirkeby markerer at normativitetsaspektet ofte mangler i diskursen om ledelse og ledelsesfenomenet. Han viser til at normativitet kan være operasjonelt, kan faktisk være identisk med å bekrefte håndfaste verdier. Verdibasert ledelse kommer til uttrykk i praktisk handling, ved de valg og bestemmelser lederen faktisk tar.<sup>68</sup> Også AFFs ledelsesdefinisjon er normativ, den sier hva som bør være formålet til ledelse. Hva denne verdibaserte ledelsesutøvelsen faktisk bør gjøre i praktisk handling, beskriver Dorte Futtrup og John Rydahl i sin bok "Management by Bible" med følgende moralsystemer:<sup>69</sup>

- Lederen skal hele tiden tilstrebe og gjøre det gode,
- Lederen må ikke gjøre noe som kan være til skade for andre,
- Lederen skal anerkjenne andre som autonome individer og respektere dem og deres livssyn på like fot med seg selv og egne holdninger,
- Lederen skal med sine handlinger tilstrebe at rettferdigheten skjer fylles.

Futtrup og Rydahl mener at i den etiske forskning fremstår verdiene, "velgjørenhet, ikke skade andre, respekt for autonomi og rettferdighet", ut til å være universelle. De kan likevel komme meget forskjellig ut i den praktiske anvendelse og handling ut i fra ulike kulturer og subkulturer.<sup>70</sup> Hva diakonilederne opplever at de bør gjøre som toppledere, vil bli utforsket i analysen.

---

<sup>66</sup> Aadland 2004:157

<sup>67</sup> Aadland 2004:160

<sup>68</sup> Kirkeby 2003:11

<sup>69</sup> Futtrup & Rydahl 2005:180

<sup>70</sup> Futtrup & Rydahl 2005:180

## Lederroller

Diakoniledere møter roller gjennom øvrige aktørers forventninger til lederen og gjennom egne rolleforventninger.<sup>71</sup> Organisasjons- og ledelsesforskningen har beskrevet lederroller på ulike måter og vektlagt forskjellige aspekter og hovedperspektiv for å beskrive lederroller. Ved å fokusere på lederroller, gis det en mulighet til å kartlegge de rammer som institusjonen legger på lederutøvelse, få kunnskap om lederes ulike gjøremål og innsikt i hvordan den enkelte leder forstår sine ulike posisjoner og oppgaver.<sup>72</sup> Lederrollen har fokus på hva innehaverne av lederposisjoner har av ulike oppgaver. Lederrollebegrepet blir et uttrykk for hvordan lederen forstår og utfører sine oppgaver. Ledelse kan beskrives ved roller, og roller brukes ofte på oppgaver eller orienteringer som lederen har. I Henry Mintzbergs studier av lederatferd oversettes ”roller” i betydning lederens oppgaver.<sup>73</sup> Begrepet lederrolle gir mulighet til å se både på lederen med individuelle karakteristika, og lederen som del av systemet, hvor grunnleggende normer og verdier konstituerer lederrollen i organisasjoner.<sup>74</sup> Ved å fokusere på lederroller vil det være slik at den enkelte innehaver av lederrollen vil ha mulighet til å foreta visse vurderinger av den rolle vedkommende spiller og hva øvrige aktører i systemet har av forventninger til lederrolle.<sup>75</sup> Rollemodeller som brukes i organisasjoner og som Colbjørnsen benytter, kan være administrator, kulturbæreren og relasjonsbyggeren.<sup>76</sup>

### Forskning på kirkelige lederroller

Diakoniledere kan ha en kirkelig- diakonal lederrolle. I analysen av diakonilederne i denne oppgaven vil det fokuseres på om det er noe spesifikt ved den diakonale lederrollen, som knytter seg til lederen som del av dette systemet, og i hvilken grad allmenne lederroller er fremtredende. Harald Askeland har undersøkt kirkelige ledere i Norge, med fokus på generelle trekk ved ledelse, og om det er noe spesifikt ved kirkelige lederroller.<sup>77</sup> Hans undersøkelser fra 1998 har utforsket kirkelige lederroller. Askelands antakelse er at religiøst lederskap har både allmenne og spesifikke trekk. En av de viktigste grunnene til å fokusere på rolleteori, er at det gir mulighet til å se både på ”aktør og systemperspektivet. Det kan være grunnantakelser som bidrar til å forme ledelse og lederroller generelt og som derfor kan anvendes på kirkelig lederskap. Askeland har i sin lederrolleforskning trukket opp noen

---

<sup>71</sup> Askeland 1998:43

<sup>72</sup> Askeland 1998:13

<sup>73</sup> Strand 2004:20

<sup>74</sup> Askeland 2003:68

<sup>75</sup> Askeland 1998:43

<sup>76</sup> Strand 2004:21

<sup>77</sup> Askeland 2003:111

oppgavetyper knyttet til lederrollen. I modellen for å identifisere de sentrale elementer i lederroller, presenterer Askeland den tilnærmingen som først ble utviklet av Ichak Adizes.<sup>78</sup> Modellen peker på noen fellestrekk ved lederorienteringer og oppgavetyper som får forskjellige perspektiver knyttet til ulike ledelsesfunksjoner.<sup>79</sup> Rolleperspektivene representerer ulikt fokus på lederens oppgaver.<sup>80</sup> Adizes poengterer at ikke alle ledere kan ivareta alle roller like godt. Man vektlegger dimensjonene i lederrollen ut i fra virksomhetens situasjon”.<sup>81</sup> I Askelands lederrolleteori er evnen til å motivere, utvikle relasjoner og integrere de ulike deler av institusjonen, vesentlige element.<sup>82</sup> Også rollen med å ivareta avtaler som spesifiserer medarbeideres prestasjoner for å nå mål med utgangspunkt i virksomhetens strategi, trekkes frem.<sup>83</sup> Askeland har i sin lederrolleteori foreslått grunnleggende spørsmål som kan stilles for å reflektere over lederrollen:<sup>84</sup>

Hvordan karakteriseres lederrollen og hvordan legitimeres den?

Dette spørsmålet skal søkes å besvares i analysen av diakonilederne ved å bruke noen allmenne oppgaver og dimensjoner for å analysere diakonilederrollen og ved å se på om det er noe spesifikt ved den diakonale lederrollen. I tillegg vil det søkes å finne hva som legitimerer den diakonale lederrolle, ut i fra Askelands spørsmål om lederrollen.

### **Lederrollen ivaretar institusjonelle behov**

I den akademiske diskurs om ledelse og lederroller finnes det en teori om at personer som går inn som ledere i en virksomhet, ivaretar funksjoner som organisasjonen, øvrige aktører og de selv synes er nødvendige og selvfølgelige. Ved dette får ledelse et betydelig innslag av en kollektiv dimensjon. Samtidig rammer lederrollen inn lederen selv med de personlighetstrekk og kvalifikasjoner lederen har. Lederen fyller en rolle på vegne av organisasjonen. Lederrollen blir interessant fordi den har både det kollektive ved at lederen utøver ledelse innenfor institusjonaliserte rammer og det individuelle ved seg. Dette er viktige aspekter for å forstå at all form for ledelse både har et individuelt perspektiv og et institusjonelt perspektiv. Lederen har et gitt mandat. Om de ulike lederrollenes mandat er

---

<sup>78</sup> Askeland 2003:69

<sup>79</sup> Askeland 1998:33

<sup>80</sup> Disse dimensjonene kan kombineres med alle de fire grunnleggende lederrollene hvor tilhørende oppgaver skisseres:

Integratorrollen: motivere ansatte, utvikle relasjoner i organisasjonen

Administratorrollen: utvikle den formelle struktur til tilpassede oppgaver

Entreprenørrollen: overvåke omgivelsen, utvikle og samhandle med aktører

Produsentrollen: søkelys på målsetting og strategier og tiltak for å nå målene

<sup>81</sup> Askeland 2003:67

<sup>82</sup> Askeland 2003:70

<sup>83</sup> Colbjørnsen 2003:68f

<sup>84</sup> Askeland 2003:70f

avklart og hva som gir lederen legitimitet ut i fra den organisasjon de er ledere ved, er spørsmål som trenger avklaring.<sup>85</sup> Med denne forståelsen av lederroller blir det i undersøkelsen av diakonilederne aktuelt å se på hvilken rolle de fyller og hva som gir denne rollen autoritet.

### **Lederskap virker gjennom lederroller**

En modell omhandler hvordan man kan undersøke hvilke funksjoner diakonilederne fyller gjennom ulike roller ut i fra hva de har sagt i intervjuene. Prosjektlederen for AFFs lederundersøkelse Tom Colbjørnsen, lanserer en teori om at lederskap virker gjennom ulike lederroller. Hans definisjon av ledelse, sier ikke noe om hvordan lederrollen skal ivaretas, men om funksjoner.

- Administrasjon
- Kultur
- Relasjoner

Teorien spesifiserer hvilke mekanismer som gjør at disse dimensjonene ved lederskap bidrar til å realisere virksomhetenes mål gjennom medarbeidere<sup>86</sup>. AFF kommer på sporet av forutsetningene for godt lederskap ved å se på hva som karakteriserer ledere som lykkes.

### **Administratoren**

Det første kriteriet er knyttet til lederrollen som en god administrator. Den gode administrator er styrings og kontrollorientert og sørger for at virksomhetens strategi følges og at overordnede målsettinger nås. Administratoren utøver et konsekvensstyrt lederskap.<sup>87</sup> Mange er skeptiske til å se på administrasjon som lederskap. Administrasjon forbindes mer med papirarbeid, rapportering og formaliteter. Colbjørnsen viser til at lederskap krever mer enn administrasjon, men peker på at dersom administrativt lederskap utøves på en god måte, er det en nødvendig rolle for å lykkes som god leder. Administratorrollen forutsetter at medarbeidere bidrar til bedriftens måloppnåelse fordi de selv velger å gjøre det. De tilskriver lederen autoritet, ifølge undersøkelsen. Legitim autoritet kan knytte seg til at lederen bruker sin posisjon og stilling for å få medarbeidere med på å gjøre det nødvendige.<sup>88</sup> Lederen har et ansvar for mål og strategier, forvaltning av virksomhetens ressurser og tar seg av oppfølging av medarbeidere. I dette ligger også ledes ansvar for rekruttering.

---

<sup>85</sup> Askeland 1998:12

<sup>86</sup> Colbjørnsen 2006:32

<sup>87</sup> Colbjørnsen 2006:49

<sup>88</sup> Colbjørnsen 2006:136

Askeland retter også søkelyset på kirkelederen som administrator. Ledelse og administrasjon bør kunne ivaretas av samme person i en lederrolle. Askeland mener at det er fornuftig å se administrasjon som en del av det å være leder også for de som innehar en kirkelig lederrolle.<sup>89</sup> Administrasjon er sammensatt av rotordene ad, som betyr til/henimot og ministerium, som betyr tjeneste, det latinske ordet for ”diakonia”. Dermed får administrasjonsbegrepet i en kirkelig kontekst en betydning som tillegges det å stå til tjeneste for andre.<sup>90</sup> Hougsnæs peker på at det er en utfordring å ramme inn lederrollen i et tjenerperspektiv, slik mange kirkeledere gjør det.<sup>91</sup>

Administratoren skal ta seg av en helhetlig administrativ oppgave med flere aspekter, søkelys på målsetting og strategi, ivareta formelle oppgaver, og medarbeideres utvikling og rekruttering. Effektivt lederskap virker gjennom administrative mekanismer. Relasjonsrollen til tjenesten og tjenerrolleaspektet blir knyttet til den kirkelige ad-ministrare-rollen, Denne rollen kan kobles til en relasjonsrolle, hvor lederen står i tjeneste for andre, både mennesker i nød, i samfunnet, i kirken og relasjonen til Gud. Dette vil undersøkes i analysen.

## Kulturrollen

Den neste lederrollen er knyttet til kulturbygging i organisasjonen. Bedriftens kultur, forstått som de verdier, normer, språk, symboler og virkelighetsoppfatninger som preger virksomheten, har ledere en viktig rolle å internalisere, og medarbeidere skal oppleve dem som sine egne. På denne måten blir lederen en kulturell arkitekt som kan skape og utvikle kulturen.<sup>92</sup> For å utvikle kulturen, må lederen være god i kommunikasjon med sine medarbeidere. Gjennom språket og symboler kan han berøre medarbeidere og være som et kulturelt objekt i virksomheten gjennom prosesser i det daglige.<sup>93</sup> Kultur som begrep, er det ofte uenighet knyttet til. Derfor er denne rollen komplisert. Kulturen i en organisasjon kan være mangfoldig og ulik fra en gruppe til en annen. Spørsmålet er om lederen kan påvirke kulturen. Ved denne rollen fordres det at lederen blir både en kulturarkitekt som påvirker kulturen selv og lederen blir et kulturelt objekt som står for den kultur organisasjonen har i sin tradisjon og institusjonaliserte verdier.<sup>94</sup> Ledere påvirker organisasjonskulturen på indirekte og utilsiktede måter, ofte med symbolske virkemidler som språk, klær og væremåter.<sup>95</sup> Dette

---

<sup>89</sup> Askelands foredrag 2003:4

<sup>90</sup> Askelands foredrag 2003:5

<sup>91</sup> Hougsnæs 2003:120

<sup>92</sup> Colbjørnsen 2006:50

<sup>93</sup> Colbjørnsen 2006:51

<sup>94</sup> Colbjørnsen 2006:51

<sup>95</sup> Colbjørnsen 2004:ti2f

påvirker medarbeidere og ved den personlige utstråling, vil den gode lederen berøre sine medarbeidere.<sup>96</sup> Colbjørnsen peker på at lederrollen som vil lykkes med å påvirke kulturen, krever en god kommunikator. Organisasjonskulturen har ulike verdier og normer. Disse kan leve sitt eget liv i organisasjonen. Lederrollen bekrefter virksomhetens verdier og setter rammer for utøvelse av hva alle kan foreta seg ut i fra det som ligger i organisasjonens verdisystem. Lederen skaper rollen som kulturbærer når beslutninger og prioriteringer tas ut i fra gitte verdier.<sup>97</sup> Det kulturelle lederskap kommer til uttrykk i verdier og normer som medarbeidere i organisasjonen har bygget over tid og som overføres videre. Det er nødvendigvis ikke en felles kultur i en større institusjon.

De diakonale institusjoner har nedfelte formål, verdier og grunnlag for sine virksomheter. Alle i kontakt med virksomheten, må forholde seg til dette. En kultur som ligger i diakonale institusjoner, er knyttet til tanken om å nå nye mennesker som trenger omsorg og tjeneste. Kulturrollen har en ekstern organisatorisk rolle ved seg. Undersøkelsen av diakonilederne har søkt å finne hvordan diakoniledere har gjort bruk av symboler, hvordan de institusjonelle verdier og holdninger kommer til uttrykk og hva som knytter seg av kulturfaktorer i diakoniens kulturtradisjon. I dette kommer noe om diakonale institusjoners overordnede mål frem.<sup>98</sup>

### **Lederen som symbolbærer i kulturrollen**

Bruk av symboler kan se ut til å være mye brukt av ledere. Diakoniledere er i en kirkelig kontekst hvor kristne symboler og handlinger har en plass og spiller en rolle. Symboler brukes av lederen i den kultur institusjonen er en del av. Er en diakonileder i første rekke et symbol for virksomheten eller er oppgavene som gjøres det vesentlige? Lederens viktighet vies oppmerksomhet i ledelsesteorien, om de nå kan tillegges avgjørende, livsviktig betydning for resultater eller om de i første rekke er symboler som representerer organisasjonens omdømme og suksess.<sup>99</sup> Tor Odd Strand opererer med to sentrale ledelsesfunksjoner som ledes oppgaver kan karakteriseres ved hjelp av. Det ene dreier seg om hva lederen gjør for organisasjonen. Det andre dreier seg om hva lederen er. Strand stiller spørsmål om ledelse vel så mye dreier seg om hvem lederen er som hva lederen gjør.<sup>100</sup> Atferdsrollen knytter seg til hva lederen gjør, symbolrollen til hvem lederen er. Symbolsk ledelse tillegges oftest av medarbeidere ut i fra handlinger, uttalelser, klær og de symbolske

---

<sup>96</sup> Colbjørnsen 2006:52

<sup>97</sup> Colbjørnsen 2004:124

<sup>98</sup> Intervjuguidens spørsmål 2, 9 og ti

<sup>99</sup> Askeland 1998:12

<sup>100</sup> Strand 2004:27



effekter som identifiserer og gir mening til lederrollen.<sup>101</sup> Hvordan symbolsk ledelse brukes av diakonilederne vil analyseres.

## Relasjonsrollen

Relasjonelt lederskap, den tredje lederrollen, bidrar til virksomhetens måloppnåelse og virker gjennom den følelsesstyrte atferden i motsetning til den fornuftsstyrte atferden. Her vektlegges den rollen lederen har til å skape gode følelser i samspillet mellom leder og medarbeider. Positive emosjoner tillegges stor vekt i å skape motivasjon. Glede, godt humør og engasjement kan skape pågangsmot, effektivitet og kreativitet. Medarbeideres nedstemthet og irritasjon, stjeler arbeidsenergi. Et nyere begrep det såkalte ”EQ”, emosjonell intelligens, har gitt lederen en rolle å forstå egne og andres følelser. Godt relasjonelt lederskap utvider lederes kapasitet til å nå frem til medarbeidere.<sup>102</sup> Colbjørnsen legger sterk vekt på lederrollen som relasjonsbygger. Gode relasjoner til medarbeidere og andre aktører er vesentlig for å oppnå virksomhetenes mål. Medarbeider og leder møter hverandre med ulike personligheter, som har sitt opphav i barndom og tidligere erfaringer. Ledere må bry seg om hvordan andre har det.<sup>103</sup> Colbjørnsen påpeker at den definisjon av ledelse som AFF har brukt i disse to undersøkelsene, legger til grunn en mer omfattende forståelse av relasjonen mellom leder og medarbeider, enn den som brukes i tradisjonelle teorier. I motsetning til oppgaveorienterte ledere, er relasjonsorienterte ledere i større grad opptatt av medarbeideren som et middel til å nå bedriftens mål. I en slik normativ teori, kan en anta at ledere forsøker å bidra mest mulig til at virksomhetens mål nås gjennom sine medarbeidere.<sup>104</sup> Glede, godt humør og entusiasme er tillagt mer og mer verdi for å skape pågangsmot og kreativitet, i følge Colbjørnsens forklaring på viktigheten av relasjonsrollen hos ledere.<sup>105</sup> Diakoniledere har relasjoner til medarbeidere, men også til andre aktører. Den transendente relasjon vil også berøres i analysen, knyttet til tjenerrollen hos diakonilederne.

Gjennom de tre rollene, administratoren, den kulturelle lederrolle og relasjonsrollen definerer AFFs lederundersøkelse hvordan gode ledere lykkes. Dette fordi de vektlegger en helhet som består av administrative prosedyrer, visjonære kulturer og gode relasjoner mellom ledere og underordnede. AFFs teorier og funn, om lederrollen skal jeg forsøke å anvende på

---

<sup>101</sup> Colbjørnsen 2006:ti7

<sup>102</sup> Colbjørnsen 2006:52

<sup>103</sup> Colbjørnsen 2006:130

<sup>104</sup> Colbjørnsen 2006:54

<sup>105</sup> Colbjørnsen 2003:52

diakonilederne ved å analysere det de har sagt som kan knyttes til deres egen rolle som administrator, kulturbærer og relasjonsleder.

## Autoritet i den religiøse lederrollen og Webers typologi

Diakoniledere søker å legitimere sin autoritet som ledere. Marit Halvorsen Hougsnæs har i sin kirkelederforskning stilt spørsmål rundt legitimitetsaspektet. Hun peker på at det å ha legitimitet som leder, gir seg til kjenne først og fremst i å bli anerkjent, lyttet til og respektert. Autoritet i lederrollen oppnås på ulike måter, både med hensyn til hvor autoriteten er forankret og i forhold til medarbeidere. Autoritet er en del av lederrollen, hevder Hougsnæs.<sup>106</sup> Askeland bekrefter autoritet og legitimitet som en særskilt viktig side ved kirkelig ledelse. Tradisjon, sier han er fremdeles akseptert som autoritetsgrunnlag for ledelse i kirken.<sup>107</sup> Dette er ikke nødvendigvis gitt vil fortsette, hevder Askeland. Tradisjon som legitim autoritet kan henge sammen med den pastorale lederrollen som har vært forsynt med teologisk, tradisjonell legitimering. Kirkelig ledelse retter seg stort sett mot presters lederrolle og er ofte teologisk fundert.<sup>108</sup> For kirkelige ledere, og da også diakoniledere, er det en mulighet at autoritet knyttet til tradisjonen, kan bli borte. Anders Bäckström peker på at den autoriteten som er knyttet til tradisjon, kan være en autoritet som er i ferd med å miste legitimitet. Askeland begrunner Bäckströms syn med at det autonome mennesket i moderne tid stiller spørsmål ved autoriteter og nødvendigvis ikke vil godta tradisjon som legitimt for lederrollen. Dessuten er kirken blitt marginalisert gjennom samfunnsutviklingen.<sup>109</sup> Bert Stålhammar ledet ved starten av 1990 tallet et lederutviklingsprogram for svenske kirkeledere. I den forbindelse startet han et forskningsprosjekt hvor han gjennom empiriske studier analyserte kirkelige ledere og deres lederroller i Sverige. Han fant at kirkelig ledelse i mange tilfeller skilte seg markert fra andre ledes atferd. I oppsummeringen peker han på at dette hadde med ledernes vilkår å gjøre, at den formelle sjefsposisjonen er uklar, og at egen lederbevissthet er avhengig av egen selvforståelse og av det kall som er gitt av Gud.<sup>110</sup> Lederen er satt i en tjeneste ikke bare av mennesker. Videre konkluderte han med at kirkelederes personlige egenskaper er avgjørende for utøvelsen av lederskap og lederatferden. Medarbeidere savner ofte tradisjonell ledelse. Eget selvbilde viser seg ofte å være uklar. Dette gjør lederen utydelig.<sup>111</sup> Stålhammar kobler kirkelig lederskap til makt og autoritet.<sup>112</sup>

---

<sup>106</sup> Askeland 2003:111ff

<sup>107</sup> Askeland 1998:151

<sup>108</sup> Askeland 2003:116f

<sup>109</sup> Askeland 1998:153

<sup>110</sup> Stålhammar 1996:13 og 193ff

<sup>111</sup> Stålhammar 1996: 183

Lederskap handlar alltid om maktutøving i noen form. En ledare forventas antingen i kraft av sin position eller i kraft av sine personlige egenskaper eller gjennom en kombinasjon av disse både faktorer setta prosesser i rørelse mot ett mål.

Stålhammar definerer makt ut i fra Webers definisjon om makt; ”som mulighet til å påtvinge ens egen vilje på noen andre”.<sup>113</sup>

Hva gir diakonilederne autoritet i vår tid? Analysen vil undersøke autoritetstypene. Hvorvidt det kan være relevant for å forstå styring og ledelse i diakonale organisasjonene å relatere Webers begreper med de rene autoritetsformer for å analysere diakonilederes autoritet, vil undersøkes i analysen.<sup>114</sup>

Weber anvendte begrepsbruken makt og autoritet og så at begrepene var relevante for religiøse organisasjoner. Han brukte dem også for organisasjoner generelt.<sup>115</sup> I mange internasjonale arbeider om kirkelig lederskap i et organisasjons- og lederskapsperspektiv, er nettopp autoritet et nøkkelbegrep i analysen.<sup>116</sup> Forenklet kan en si at makt og autoritet danner basis for å kunne styre og øve innflytelse som leder. Makt blir derfor en viktig side ved lederrollen, selv om den ikke alltid er legitim. Derfor snakkes det om autoritet som en rett til å lede andre.<sup>117</sup> Weber forstår autoritet som en akseptert måte å utøve styring og innflytelse. Autoriteten baserer seg på en rettighet til å gi ordre og en plikt til å adlyde.<sup>118</sup> Eksisterer det spesielle legitimitetsgrunnlag for religiøse ledere? Autoritet er et fenomen som forbindes med ledelse, fordi en forutsetter at ledere har rett til eller evner til å bestemme over andre.<sup>119</sup> Dette kan være interessant med hensyn til analysen av diakoniledere, fordi religiøse organisasjoner oftest har sin basis i den personlige autoritet som grunnleggeren av den organisasjonen de leder innehadde.<sup>120</sup>

Lederes autoritet i institusjoner blir et sentralt tema fordi autoritet på den ene siden er bygget inn i selve lederrollen, relatert til overordnede, styrer og brukere av virksomheten. På den andre siden er autoriteten relasjonell, knyttet til medarbeidere og underordnede og deres tillit til lederen.<sup>121</sup> Ledelse og autoritet er sentralt fordi lederen som kultur- og symbolbærer og lederens personlighet på mange måter vil representere organisasjonens identitet og være en

---

<sup>112</sup> Stålhammar 1996:23

<sup>113</sup> Stålhammar 1996:24

<sup>114</sup> Askeland 1998:54

<sup>115</sup> Furseth & Repstad 2003:176

<sup>116</sup> Askeland 1998:151

<sup>117</sup> Martinsen 2004:31

<sup>118</sup> Askeland 1998:55

<sup>119</sup> Strand 2004:366

<sup>120</sup> Askeland 1998:53

<sup>121</sup> Askeland2003:115

”fortettet utgave” av virksomheten.<sup>122</sup> På denne måten øves det innflytelse, en type makt over andre mennesker. Lederen oppnår autoritet på ulik måte, både med hensyn til hvor den er forankret om med hensyn til type autoritet.<sup>123</sup>

Ledere jobber innenfor rammene av formelle mål, strukturer og nettverk av personlige og sosiale relasjoner. De må forholde seg til bestemte forhold i organisasjonen, til organisasjonskulturen, historien og til omgivelsene.<sup>124</sup> I organisasjonssammenheng kalles makt som er gjort allment akseptert, ”autoritet” eller ”legitim makt”.<sup>125</sup> Gareth Morgan betegner formell autoritet som ”den første, viktigste og mest opplagte maktkilden”.<sup>126</sup>

Lederens mulighet til å ha kontroll med beslutninger, meningsdanning, informasjon og skjult og åpen påvirkning, er større for ledere enn andre.<sup>127</sup> Lederens person kan være selve konkretiseringen av maktens ansikt.<sup>128</sup> Dette kan gjøre lederen til en opphøyet person, men gjør lederen samtidig sårbar, når det begås feil.

### **Webers typologi**

Sentralt i Webers tenkning om lederskap, styring og innflytelse, står at legitimitet til lederen og autoritet i lederrollen hentes fra flere kilder. Det er vanlig å skille ulike typer legitimitetsgrunnlag for lederskap i organisasjoner.<sup>129</sup> I analysen av autoritet, introduserte Weber tre grunnleggende former, eller idealtyper for autoritet; tradisjonell, byråkratisk og karismatisk autoritet.<sup>130</sup> I analysen vil det undersøkes i hvilken grad autoritetsbegrepene er relevante for å forstå ledelse hos en diakonileder og hvilke presiseringer som eventuelt må foretas.

### **Tradisjonell autoritet**

Den ene typen lederskap er basert på tradisjonell autoritet. Denne består i kraft av troen på at de ordninger og den herskermakt som eksisterer fra gammelt av, er hellige eller har en mytisk karakter.<sup>131</sup> Tradisjonen er et selvstendig følelsesmessig begrunnelsesgrunnlag. Den baserer seg særlig på akseptert sed og skikk, og den leder som har en slik autoritet må i liten

---

<sup>122</sup> Aadland 2004:20

<sup>123</sup> Askeland 2003:117

<sup>124</sup> Jacobsen & Thorsvik 2001:377

<sup>125</sup> Strand 2001:364

<sup>126</sup> Morgan 1988:163

<sup>127</sup> Morgan 1988:164

<sup>128</sup> Strand 2001:364

<sup>129</sup> Weber 1922/1979:89

<sup>130</sup> Askeland 1998:55

<sup>131</sup> Weber 1922/1979:94

grad sette seg utover tradisjonen. I stabile samfunn hviler ofte stabiliteten på tradisjon.<sup>132</sup> Personlig samhörighet er vesentlig, for både utøvelsen og etterfølgelsen er preget av pietet for tradisjonen.<sup>133</sup> Ny forståelse arter seg som en gjenoppdagelse av det som gjelder fra gammelt av. Denne autoriteten tas for gitt og går gjerne i arv fra generasjon til generasjon. Forholdet mellom en med tradisjonell maktposisjon og denne lederens nærmeste krets, er preget av asymmetrisk forhold. Den som innehar denne tradisjonelle autoriteten med historiske røtter, har en form for patriarkalsk autoritet. De ”tradisjonelle” elementene kan forstås slik at ledere i kirkelige virksomheter forvalter den religiøse arv som om den var gitt som en historisk overlevering. Tradisjonelt har de som er ledere av religiøse kristne institusjoner vært prester og er gjennom det medlem av et geistlig laug. De er overdratt dette embetet gjennom en høytidlig ordinasjon til prestedtjeneste. Prester i en norsk kontekst, blir en leder for statsreligionen og blir, som Kongens og Rikets embetsmann, bærer av en nasjonal og religiøs tradisjon. Slik fremstår en prest også i en diakonal institusjon som et kirkelig symbol og en religiøs identifikasjonsfigur. I Webers materiale hviler en legal autoritet på det å ha et ”embete”.<sup>134</sup> Dette vil ofte være gjeldene for prester som er ledere. Dette er bundet til tradisjonen som er begrunnet i forestillingen om at visse roller alltid har vært der, de har en nedarvet rett til å bestemme eller befale.<sup>135</sup> Den tradisjon som ligger til grunn for lederskapet knytter seg tilbake til gründerne av virksomheten. De diakonale institusjonene har hatt sterke gründerne. Lederrollen kan ha en oppgave i å holde institusjonens tradisjonelle visjoner og fellesverdier sammen.

### **Byråkratisk/legal autoritet**

Legal/byråkratisk autoritet er den andre hovedformen for akseptert styring og ledelse. Denne baserer seg på konsekvent etterfølgelse av formelle lover og upersonlige regler. Legitimitet forankres ut i fra det forhold at beslutningen er tatt med henvisning til gjeldende forskrifter og prosedyrer. Dette er den autoritetsformen Weber først og fremst knyttet til fremveksten av det moderne samfunn. Lederen har et mandat til å forholde seg til de bestemmelser som det er bred enighet om i samfunnet.<sup>136</sup> Den typiske embetsmann er den fagutdannede byråkrat, med et særskilt kompetanseområde. Lønn er gradert etter embetets rang og ikke etter arbeidets omfang.<sup>137</sup> Slik legalt, byråkratisk lederskap vil kunne være,

---

<sup>132</sup> Furseth & Repstad 2003:176

<sup>133</sup> Askeland 1997:5 Weber 1922/1979:94

<sup>134</sup> Askeland 1998:59

<sup>135</sup> Strand 2004:366

<sup>136</sup> Furseth & Repstad 2003:177

<sup>137</sup> Weber 1979:92

kombinert med en faglig innsikt og ekspertise, profesjonelt moderne lederskap. Demokratisk lederskap henter legitimiteten i maktutøvelsen ved at utøvelsen er i samsvar med medlemmenes, de som velger, sitt ønske og vilje.<sup>138</sup> Den legale autoritet slik Weber introduserer den, angir hvem som har mulighet og rett til å ta avgjørelser i forhold til lover og regler.<sup>139</sup> En diakonileder kan ha legal autoritet ved at overordnede har gitt mandat til styring.

### **Karismatisk autoritet**

En tredje type lederskap knyttes til karismatisk autoritet, som er basert på lederens individuelle utstråling, nådegaver og særlige overbevisningsevne i forhold til dem vedkommende leder. Lederen får et spesielt mandat som i religiøse sammenhenger kan knytte det karismatiske til et kall og oppdrag. Dermed handler det ikke bare om lederens personlige egenskaper, men ut i fra et sosiologisk perspektiv dreier det seg om relasjonen mellom lederen og de i omgivelsene som tillegger lederen denne autoriteten.<sup>140</sup> Webers idealtipe for karismatisk ledelse legger til grunn at lederen har overnaturlige evner eller nådegaver.<sup>141</sup> Karismatisk lederskap kan etablere et sterkt avhengighetsforhold mellom leder og underordnede. Den karismatiske autoritet har sitt grunnlag i en persons evner til å bevege sine medmennesker.<sup>142</sup> Dette er sårbart og kan være et problem for karismatisk lederskapslegitimitet.

Overlever den karismatiske leder? Den karismatiske utstrålingen må være tilstede når det forventes at leder skal kaste en personlig glans over et formål. Organisasjonen gjennomgår en institusjonaliseringsprosess knyttet til lederens karismatiske autoritet og knytter autoriteten til lederposisjonen. Dette kan bli en stor utfordring dersom lederen har smått med personlig utstråling.<sup>143</sup> Hverdagens krav setter et karismatisk lederskap på prøve. Rundt karismatisk lederskap utvikles medarbeideres begeistring og andre medarbeideres misnøye. Det ”karismatiske” elementet i det diakonale lederskap, kommer blant annet til uttrykk i forkynnersituasjonen og fortolkerfunksjonen.

I Webers makt og autoritets omtale, går begrepene over i hverandre. Er makten legitim, kaller Weber makt for autoritet og den har koblinger til begrepet tillitt.<sup>144</sup>

---

<sup>138</sup> Repstad 1996:43 ff.

<sup>139</sup> Askeland 1998:55

<sup>140</sup> Furseth & Repstad 2003:176

<sup>141</sup> Askeland 1998:55

<sup>142</sup> Strand 2004:367

<sup>143</sup> Furseth & Repstad 2003:177

<sup>144</sup> Strand 1998:372

Webers skjema over ulike autoritetstyper har fått kritikk for å være intellektualistiske og abstrakte legitimitetsdrøftinger. Makt utføres oftest ureflektert uten at det oppfattes som maktbruk. Weber tegner et harmonisk bilde av organisasjoner og kan tilsløre at det kan ligge råere og mer kontante maktformer bak ledelse.<sup>145</sup> Man kan si at Webers autoritetsbegreper er tankemessige gode kategorier, mens virkeligheten har blandingsformer.<sup>146</sup>

Ved undersøkelsen av diakoniledernes tanker rundt ledelse og lederroller, kan det komme til syne og spores elementer av de tre ulike autoritetsbegrepene til Weber. Et fokus i analysedelen vil være orientert mot diakoniledernes autoritesgrunnlag.

## **Oppsummering**

I teorikapitlet er det trukket frem teori og lederforståelser som kan anvendes i analysen av diakonilederne i oppgaven. Begrepene vil omhandle allmenn ledelse ved å se på diakonilederne i lys av AFFs modell for analyse av ledere. Modellen ser på lederen som administrator, i relasjonsrollen og i den kulturelle lederrolle. I analysen vil de ledelsesdefinisjoner som er brukt i dette teorikapitlet knyttet til lederes måloppnåelse, relasjoner til øvrige aktører, verdier i utøvelsen av ledelse og det systemperspektiv som lederen i en diakonal institusjon har i sin lederutøvelse brukes. Tidligere kirkelederforskning har funnet noen særtrekk ved den kirkelige lederrollen som diakonilederne vil analyseres ut i fra. Lederes autoritet, sett i lys av Webers typologi, Ad-ministrare rollen og diakoniledernes særskilte engasjement vil fokuseres. Bruk av symboler vil undersøkes. Flere særtrekk ved diakonilederne søker analysen å finne.

## **3. Metode**

### **Metodisk tilnærming**

I metodedelen vil jeg redegjøre for den fremgangsmåten jeg har valgt. Slik kan det dannes et bilde av premissene og forutsetningene som ligger til grunn ved innsamlingen og bearbeidingen av datamateriale.

Hensikten har vært å svare på problemstillingen og komme frem til fornyet kunnskap om diakonal ledelse.<sup>147</sup> Målet er at det som kommer frem skal være troverdig og samtidig ta hensyn til informanter og institusjoner. Utforskningen har hatt fokus på diakonilederes egne tanker om ledelse, slik de har gitt uttrykk for disse gjennom intervjuer. Det har ikke vært

---

<sup>145</sup> Furseth & Strand 2003:178

<sup>146</sup> Furseth & Strand 2003:178

<sup>147</sup> Hellevik 2002:12

undersøkt hva lederne faktisk gjør, for eksempel gjennom deltakende observasjon. Det er lederne tanker om hvordan de opplever seg selv som ledere, oppgaven har søkt å undersøke. Hva tenker de likt om, hva skiller og tenker de ulikt om?

I teoridelen har jeg presentert teorier og begreper jeg vil bruke for å analysere, strukturere og fortolke materialet.<sup>148</sup> Nedenfor skal jeg gå nærmere inn på metodiske valg jeg har gjort, blant annet når det gjelder intervjuform, utvalg av institusjoner og informanter og hvordan undersøkelsen er gjennomført rent praktisk. Til slutt drøfter jeg kort noen metodekritiske momenter.

## **Intervjuer**

Formålet med oppgaven er å undersøke hva diakonilederne tenker om det å lede en diakonal institusjon. Jeg valgte kvalitative intervjuer som metode for å få tilgang på kunnskap om hvordan diakonilederne forstår og tenker om den lederrollen de har som ledere. Hensikten var å bringe frem kunnskap om ledelsesforståelse fra informantenes eget perspektiv. Jeg valgte halvstrukturerte intervjuer for å sikre at alle ble spurt om det samme, og samtidig åpne for at den enkelte også i noen grad kunne forfølge egne temaer. Intervjuene skulle ha til hensikt å vektlegge detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt informants tanker om egen ledelse. Relativt få ledere skulle undersøkes, og intervjuer egner seg når en er interessert i hva det enkelte individ tenker. Hensikten var at utsagn fra intervjuene kunne gi noen hovedtendenser om diakonal ledelse, som kan knyttes til disse lederne måte å tenke om det å lede diakonale institusjoner. Likheter og forskjeller hos lederne kunne avdekkes og gi bredde til forståelsen av diakonal ledelse og lederroller. Materiale fra intervjuene skulle danne grunnlag for å si noe om av diakonal ledelse. Intervjuene skulle være basert på en faglig konversasjon, med samme klare spørsmålsstilling til alle.

Jeg utarbeidet en intervjuguide. Dette for å sikre at jeg fikk samlet inn den informasjon jeg ønsket og ikke en mengde informasjon som var overflødig. Med det sikret jeg at samtalene ble så like hverandre som mulig, for å få frem noe av den samme kunnskap fra alle. Jeg startet med å konstruere en spørsmålsguide, og som ville ivareta den fleksibiliteten som tema, kontekst og informant innbyr til. Johannes Brinchmann<sup>149</sup> har utarbeidet en executive intervjuguide som jeg fikk tilgang til. Denne intervjuguiden henvendte seg til ledere i større verdibaserte organisasjoner. Jeg brukte denne guiden som utgangspunkt for å lage en intervjuguide. Jeg utformet spørsmål om lederen som person, organisasjonen og dens verdier

---

<sup>148</sup> Hellevik 2002:64

<sup>149</sup> Dr. Johannes Brinkmann, professor ved BI



og lederens makt og autoritetsforståelse egen vektlegging på ansvaret og oppgavene i en diakonal topplederjobb. Det var åpne spørsmål som var direkte rettet inn mot viktige hendelser i lederens liv som hadde fått betydning for ledelse. Forhold til egen tro og kultur ble berørt. Jeg gjennomførte to pilotintervju for å justere guiden med hensyn til tidsperspektivet og hvordan spørsmålene fungerte.

## **Utvalg av institusjoner**

De valgte institusjonene er de ti største diakonale virksomhetene i Norge. Lederen er med i det organ som kalles ”Diakoniledermøtet”. De diakonale institusjonene har bredde innenfor helse- sosial og utdanningssektoren. Dette er alle selvstendige organisasjoner eller stiftelser. Institusjonene tilhører den tredje frivillige sektor og er ideelle virksomheter. De ti institusjonene har forhold til Den norske kirke uten at noen av dem organisatorisk og styringsmessig er underlagt noen av Den norske kirkes offisielle strukturer. De fleste diakonale virksomhetene får store deler av sine budsjetttrammer via statsbudsjettet.

Diakonale institusjoner kan ha noe ulike mål og oppdrag, men alle virksomhetene har i følge vedtektene et oppdrag om å være til for andre som trenger hjelp, eller utruste mennesker som skal ut i denne type tjeneste. Institusjonenes formål er på ulik måte knyttet til å utøve diakonal virksomhet og fremme diakonale verdier i kirke og samfunn.

Fire av institusjonene eies av stiftelsene og er lokalsykehus med ulike spesialiteter. Disse fire har i tillegg utdanningsinstitusjoner. Et sykehus er spesialsykehus med forskning og tilliggende virksomheter. Fire øvrige virksomheter er operative aktører, tjenesterelaterte institusjoner innen sosial- og omsorgstjenesten. Disse institusjonene driver daglig omsorgsarbeid som fellesnevner. Den siste organisasjonen arbeider internasjonalt med operativ bistand og diakonalt arbeid i 70 land.

## **Utvalg av informanter**

Utvalget av informanter er ledere av diakonale institusjoner i Norge. Det ble ti, fordi det er ti store diakonale institusjoner med toppledere i vårt land. Disse topplederne er enten øverste daglige ledere for organisasjonene eller øverste leder i stiftelsen i de valgte virksomhetene. Informantene var alle var menn, over 44 år. Åtte av informantenes arbeidssted har hovedsete i Oslo, to andre steder i landet. Informantene innehar lederstillinger i diakonale institusjoner og utøver ledelse og fyller diakonale lederroller. De er beslutningstakere og legger føringer for driften ved virksomhetene. De har samtidig ansvaret for at den diakonale

profil og identitet ivaretas. Diakoniledere representerer derfor en gruppe som passer til undersøkelsen i oppgaven, de utøver diakonal ledelse. Valg av andre informanter kunne gitt andre perspektiver på diakonal ledelse. Jeg kunne valgt mellomledere eller institusjonsledere ved de diakonale virksomhetene, som sykehusdirektører eller rektorer. Det kunne vært kirkeledere som har arbeidsgiveransvar for diakoner, som kirkeverger, eller biskoper, kirkeforvaltere som er ledere i norske menigheter, menighetsdiakoner, institusjonsdiakoner eller internasjonale ledere av en NGO, non government organizations med kirke- diakonal forankring. De informantene som jeg har valgt, er ikke å regne som et sannsynlighetsutvalg for diakoniledere generelt, men utvalget besto av den gruppen diakoniledere som var tenkt til undersøkelsen av denne oppgaven.

### **Kategorisering av informantene**

For å kategorisere disse lederne valgte jeg utdanningsbakgrunn. Seks av informantene var ordinerte prester i Den norske kirke. Tre av lederne var statsvitere, mens en har bakgrunn med humaniorafag. Jeg har derfor valgt å dele informantene i to grupper. Det gir seks P=Prester og 4 A= Andre Denne kategoriseringen er et analytisk hjelpeverktøy i analysen. Analysen vil kunne vise om det er noe mønster som følge av dette, og gi den enkelte en stemme knyttet til informantenes utdanningsbakgrunn.

## **Fremgangsmåten**

### **Kontakt og informasjon med informantene om utforskingen**

Informantene ble tilskrevet og orientert om masteroppgaven, tidlig på høsten 2007. Det var viktig at de sa ”ja” til å stille til et intervju. Etter ca en uke fulgte jeg opp forespørselen med en telefon og presentert mitt arbeid nærmere. På telefonen understreket jeg tema for undersøkelsen. Tid og sted for intervjuet ble avtalt. Det ble informert om at spørsmålene i intervjuguiden ikke ville bli tilsendt i forkant. Intervjuet skulle vare ca. fem kvarter. Intervjuene skulle etter at jeg hadde renskrevet dem sendes til godkjenning av informanten. Jeg presiserte at det ville være mulig å endre eller stryke noe av det som var skrevet, men ikke skrive inn noe informanten tenkte han burde ha sagt. Det ga den enkelte mulighet til å komme med tilføyelser, bekrefte eller avkrefte deler av intervjuet. Teksten skulle være i muntlig form og være sannferdig i forhold til det som ble sagt. Etter endringer ville jeg sende intervjuet til godkjenning. Etter godkjenning fra informantene skulle ikke noe av materiale som var ønsket tatt bort, brukes. Jeg poengterte at intervjureferatene ikke skulle

være åpne og tilgjengelige. Hensynet til konfidensialiteten til intervjupersonene og institusjonene skulle ivaretas.

### **Om gjennomføringen av intervjuene**

Ved starten av intervjuet orienterte jeg om spørsmålene, om at det ikke var nødvendig å besvare alt, dersom noe føltes ubehagelig. Jeg noterte med hånd så mye som mulig av det informantene sa. Intervjuet ble gjennomført innenfor avtalt tidsramme. Det oppsto aldri uforutsette problemer under intervjuene. Jeg skrev intervjuene på PC kort tid etter at de var avholdt. De ble etter det oversendt på mail til informantene.

Intervjuene utfordret på forholdet mellom å være nær og ha en distanse til informantene og gi trygghet rundt det de ville komme til å si, for å samle inn troverdig data. Hensikten var å få troverdige samtaler. Min opplevelse er at det gikk bra.

Som intervjuer har jeg forsøkt å forholde meg nøytralt til informantene og stilt samme spørsmål til alle. Intervjuene har jeg hatt fokus på ”Hva diakonilederne selv tenker”, og ikke ”hva jeg tror at de tenker”.<sup>150</sup> I samtalene som skulle være et forskningsintervju, var fokus på samhandlingen mellom intervjuer og intervjueren. Samtalen var preget av ensidig spørsmålsstilling, fra intervjuer til intervjupersonen. Det ble ikke gjort observasjon av informantene under dialogene som en del av undersøkelsen. Det ble heller ikke stilt spørsmål rundt hva de ønsket eller faktisk hadde som ideal for ledelse og lederrollen. Det var deres tanker undersøkelsen var ute etter. Under intervjuene prøvde jeg å følge gode regler ved intervjuteknikk. Det var å være bevisst på å la informantene få snakke ut og avbryte så lite som mulig for å beskrive sine tanker uten at de hele tiden forstyrret med nye spørsmål og de forutintakelser disse måtte innebære.<sup>151</sup> Det ble gjort når svarene bare belyste visse deler av emnet, om de var irrelevante og om de ikke svarte på spørsmålet. Jeg avbrøt dersom jeg ikke forsto svaret. Enkelte ganger modifiserte informantene sine utsagn, og da var det de modifiserte utsagn som ble nedtegnet. Etter intervjuene, drøftet vi anonymitetshensyn for å skape trygghet.<sup>152</sup> Dette har medført at ikke alle utsagn i intervjuene har kunnet refereres. Noe ville vært for lett gjenkjennelig på person og virksomhet.

---

<sup>150</sup> Repstad1998:16

<sup>151</sup> Kvale2007:80

<sup>152</sup> Repstad 1984:237

# Metodekritikk

## Forforståelse problematikken

Jeg kjente de fleste informanter relativt godt. Min forforståelse av diakoniledere, har også vært preget av at jeg i snart seks år har arbeidet ved en av de diakonale institusjonene og vært mellomleder der. Eget kirkelig engasjement, preger min forståelse av kirken og institusjonsdiakonale ledere. Konsekvensene det får for materialet og fortolkningen ønsker jeg å bevisstgjøre som en utfordring. Jeg har tankegods og teori med i egen bagasje, men ønsket å lære og å lytte åpent til informantene. Målet var å samle inn data, analysere og fortolke uten egne forutinntatte holdninger og meninger. Å sette tilside sin erfaring og posisjon er problematisk. Jeg forsøkte å møte informantene så fordomsfri som mulig. Informantene har også fortolker sin virkelighet ut i fra den han snakker til. Jeg fortolker informasjonen, ut i fra det faktum at jeg forsker på egen profesjon, diakonal ledelse.

## Ulemper og fordeler ved oppgavens kvalitative metodeopplegg

En annen innvending kan sies at alle informantene er menn, jeg er kvinne. Dette er en del av utfordringene ved kvalitativ metode.

Denne gruppen ledere har et diakonalt og eller kirkelig og kristelig ordbruk som det kan legges mange og ulike tolkninger inn i. Det kan derfor være en metodisk vanske at noe av det som sies ikke har en lik mening for informanten, intervjueren og leseren av oppgaven. Feiltolkninger kan forekomme, og det kan være en fare for misforståelser. Flere informanter brukte metaforer. Disse må tolkes. Dette er svakheter ved intervjumateriale, hvilken forståelse er lagt i de ulike ord- og uttrykkene. Språket forutsatte kjennskap til det kristne vokabular. De snakket et eget språk, med teologiske, kirkelige og diakonale termer. Det kan hende de gjør det bare fordi de forventer at jeg forstår det språket. Det behøver ikke nødvendigvis bety at de er dårlige kommunikatorer i kommunikasjon til andre. Man kan innvende at det i stor grad er forskeren som gir føringer til informanten.

I Norge har det kun de seneste år skjedd en forskningsaktivitet med hensyn til kirkelig ledelse.<sup>153</sup> Enda mindre på diakonalt lederskap. Det er derfor lite tidligere forskningsmateriale å hente erfaring fra.

En annen innvending kan reises ved at det bare er toppledere i de største diakonale institusjoner i Norge som er intervjuet. Diakonalt lederskap kan være noe mer enn det som vil

---

<sup>153</sup> Askeland 1998:33

komme til uttrykk gjennom den gruppen av ledere som er valgt ut som autoriteter. Kritikken kan reises mot at dette er en gruppe som ikke representerer det samlede diakonale lederskap i Norge. Overvekten av informantene tilhører ett laug, presteskapet, det er bare menn, hovedsakelig i en godt voksen aldersgruppe. Likevel kommer en ikke utenom at det er disse som utgjør toppledelsen, diakonilederne i Norge. Ingen har tidligere intervjuet alle disse ti i et forskningsprosjekt om ledelse og lederroller i diakonale institusjoner. Materialet kan være med å belyse diakonal ledelse i moderne tid.

### **Er materiale til å stole på**

Det innsamlede materiale kan gi noen indikatorer, men må samtidig betraktes som skjønnsmessige. Diakonilederne beskrivelser av sine tanker skulle komme til uttrykk gjennom intervjuene. Datainnsamlingsmetoden har vist seg relativt godt egnet til å klargjøre og svare på problemstillingen. Hvorvidt de har gitt ærlige svar kan ikke bekreftes, men intervjureferatene virker troverdige. Likevel har min rolle betydning for materialet, også hva informantene har sagt. Det kan være positivt at jeg har kjennskap og kunnskap om det diakonale miljøet. Det virket som om informantene ønsket å dele mange av sine tanker. Diakonilederne var overraskende åpne. De er toppledere og må derfor beskytte seg. Det er ti intervjuer til grunn for materialet, så noe av materialet må kunne gi en god forståelse av hva diakoniledere tenker om diakonalt lederskap.

### **Gir dataene svar på problemstillingen**

I det empiriske materiale har hensikten vært å få frem hva diakonilederne tenker om ledelse og lederroller. I problemstillingen reises det ulike spørsmål som det innsamlede materiale har som formål å besvare. Ved å ha intervjuet ti diakoniledere, gir dataene svar på problemstillingen knyttet til en viss gruppe diakoniledere i Norge. Det er få som er intervjuet, og en helt spesiell gruppe. Denne oppgavens problemstilling er rettet mot diakoniledere av de diakonale største institusjonene i Norge. Deltakende observasjon av lederne sammen med intervju, kunne gjort funnene mer troverdige for å finne hva diakoniledere faktisk gjør. Det kunne gitt en høyere validitet når det gjelder å fokusere på om det som ledere tenker om ledelse også er den måten de opptrer på i det virkelige liv. Det innsamlede materiale har gitt et forsvarlig håndterbart materiale for å kunne svare på problemstillingen i denne oppgaven.

### **Etiske perspektiv**

Det er vanskelig å skrive åpent og sant når man selv er tett på problemstillingen. Oppgaven har hatt til hensikt å frembringe troverdig materiale hvor det som kommer frem er sant og pålitelig. Personvernet til informantene må ivaretas. Derfor er det ikke alt som er

gjengitt av sitater i analysen, eller som er drøftet. Hensyn til institusjonene er også vesentlig. Den underliggende holdning har vært å bringe funn til oppgaven, som har tatt medmenneskelige hensyn til informantene og virksomhetene.

## 4. Analyse og funn

### Om analysen

I analysen presenteres det materialet som er gjort tilgjengelig gjennom kvalitative intervjuer høsten 2007 med de ti diakonilederne. Hensikten er å gi kunnskap om og peke på funn på bakgrunn av sitat fra intervjuene om hva denne diakonale ledergruppen tenker om ledelse og den diakonale lederrollen og hvordan de opplever seg selv som ledere. Gjennom bruk av sitater fra intervjuene skal jeg forsøke å berike og utdype tema for å formidle noe av den nyanserikdommen fra materialet som kan formidles, analysere og peke på funn for å få kunnskap om hvordan diakoniledere selv opplever seg som ledere. I analysen brukes materialet fra samtale.<sup>154</sup> Den teoretiske basis i oppgaven fra ledelsesteorien vil være utgangspunkt for hvordan intervjuene analyseres for å peke på funn og særtrekk hos denne ledergruppen.

## Ledelse

### Systemperspektivet

Askeland peker på at i verdibaserte organisasjoner utøves ledelse innenfor den organisatoriske kontekst der ledelse utøves. Slike virksomheter omtales oftest som institusjoner, og det er denne som legger rammen for utøvelse av ledelse. Dette aktørperspektivet for å analysere ledelse, vil diakoniledere analyseres ut i fra.<sup>155</sup> De utøver ledelse på vegne av institusjonen de leder i en diakonal kontekst. Diakoniledere leder større virksomheter og fremstår på vegne og med mandat av institusjonen og deres styringsorganer.<sup>156</sup>

I intervjuguidens tredje spørsmål, utfordres lederne til å svare på hvorfor de er ledere i en diakonal institusjon. To utsagn fra P og en A gir uttrykk for at lederne opererer på vegne av virksomheten.

Med lederskap forstår jeg den identiteten organisasjonen har.

---

<sup>154</sup> Kvale2007:116

<sup>155</sup> Askeland 2003:67

<sup>156</sup> Askeland 2003:2

Vår bevisste ideologi og identitet, våre strategier og det faget vi faktisk utøver, gjør det enklere å forholde seg til ledelse.

Vi er en ressurssterk organisasjon og har et særlig stort forvaltningsansvar. Vi må være gode effektive og rasjonelle. Dette gjelder både snevert institusjonelt og globalt.

Kirken som organisasjon, legger systemiske rammebetingelser og føringer på lederen. Her fra en P.

Det er et kirkelig arbeid å være leder her. Vi forstår oss som en del av Den norske kirke.

Systemperspektivet trer frem når det er institusjonen som fastlegger rammene og kirkeforståelsen blir normerende på arbeidet for å forstå kirkelig ledelse.<sup>157</sup> En P uttrykker systemperspektivet slik.

Lederposisjonen må være bærer av institusjonens formål.

Diakonledere jobber innenfor virksomheter hvor ledelse i stor grad er knyttet til å ivareta eiers formål for virksomheten for å nå institusjonelle mål. Ledelsen fremstår som organisatorisk funksjon, autorisert av virksomhetens ideologi og identitet.

Diakonilederne ble også i spørsmål syv og åtte utfordret på hva de bør gjøre som toppledere av en diakonal institusjon og i spørsmål ti utfordret på hva diakonalt lederskap betyr. Svar fra to A og en P til sist.

Min viktigste verdi som leder, er å sørge for at lederskapet tjener oppdraget.

Forvalte ressurser på en god måte.

Den rikdommen som er i evangeliet skal synliggjøres i praktisk handling.

Neste sitat fra P er annerledes.

Det er ikke medarbeidere som er vår viktigste ressurs. Det er oppdraget, for virksomheten har et institusjonelt og ikke et individuelt organisasjonssyn.

Utsagnet gjør medarbeidere til objekt og oppdraget til subjekt. Dette betyr nødvendigvis ikke at medarbeidere ikke er vesentlig for leder, men det er det institusjonelle oppdraget for virksomheten lederen har ansvar for i første rekke.

---

<sup>157</sup> Askeland 2003:5

## **Funn fra ledelse**

Funn fra ledelsesforståelsen hos diakonilederne viser at ledelse blir en kontekstuell aktivitet rammet inn av den organisasjon der ledelse utøves. Det er ledernes privilegium å svare overordnet uten å si noe helt konkret på hva en leder i en slik kontekst bør gjøre. Det knyttes til oppdraget i institusjonen, og diakonilederne har ikke stort fokus på sin egen person som aktør på egne vegne. Systemperspektivet synes å være relativt tydelig.

## **Lederroller**

Colbjørnsen peker på elementer som må være på plass for at lederskap skal fungere. For å lykkes med godt lederskap må ledere ha ulike roller.<sup>158</sup> I Affs lederundersøkelser legges til grunn tre lederroller. Undersøkelsen har sett på hvordan diakonilederne forholder seg til disse rollene som Colbjørnsen definerer som suksessfaktorer for ledelse. Kriteriet er at medarbeiderne medvirker til å bidra til virksomhetens mål.<sup>159</sup> Diakonilederne har gitt sine tanker rundt ledelse i intervjuguidens spørsmål syv og åtte da de svarte på sitt lederansvar som øverste leder. Spørsmål tre går inn på den faglige og ideologisk ledelse, som vil peke på administratorrollen. Det som knytter seg til kultur, besvares av informantene i spørsmål ni om verdier og holdninger. Relasjonsrollen etterspørres i spørsmål fem.

## **Administratoren**

Administratorrollen slik Colbjørnsen beskriver den, skal i første rekke se til at virksomhetens mål og strategier fremmes. Likeledes forvaltning, og oppfølging av medarbeideres videreutvikling og rekruttering av de kvalifikasjoner virksomheten trenger. Analysen har sett på diakoniledernes administratorrolle og de funn som fremkommer.

### **Administrasjon, mål og strategier**

En A og en P ser på oppgaver knyttet til denne rollen.

Dette er en administrativ jobb, en tilretteleggerjobb.

Min lederoppgave er å bringe organisasjonen fremover, organisasjonen er strukturen, og den er forankret utenfor seg selv.

P-sitatet nedenfor understreker den allmenne administrasjonsoppgaven som en del av lederjobben.

---

<sup>158</sup> Colbjørnsen 2003:12

<sup>159</sup> Colbjørnsen 2003:145



Dette er en generell lederstilling. Jeg har lang yrkespraksis og forsøker å bruke det jeg har lært tidligere i mitt yrkesaktive liv. Nå leder jeg en større virksomhet, det er mye allmenn ledelse i den jobben jeg har.

Det er ingen av de tre sitatene som beskriver helt konkrete administrative oppgaver. Det ser mer ut til at de er med å tilrettelegge for at det administrative ivaretas. Utsagnet fra P bekrefter med det samme at dette ikke er en helt vanlig organisasjon. Den er ”forankret utenfor seg selv”. Så organisasjonen er bare en struktur for å få ting gjort. Lederens oppgave er å binde institusjonen fremover, uten at det sies på hvilken måte, men det er et lederansvar. Sitatene er det lite ideologisk ledelsestenkning rundt, bortsett fra beskrivelsen av organisasjonen. Den allmenne ledelse som må ivaretas bekreftes. ”Dette er en administrativ jobb, en tilretteleggerjobb”. En ”administrativ jobb” og en ”generell lederstilling” eller ”mye allmenn ledelse i den jobben”, bekrefter at diakonilederne også har administratorrollen. De neste utsagnene bekrefter også denne rollen, men legger noe til, to P.

Administrasjon og ledelse er en integrert del av dette, men det er som en følge av disse overordnede lederoppgavene.

Mitt fag er teologi som er knyttet til ideologien i institusjonen, men i denne lederrollen handler det mye om økonomi, forvaltning, om medarbeidere, om kommunikasjon og representasjon. Det er en sammensatt stilling.

Detter fra en A.

Jeg er ikke faglig leder. Jeg er konserndirektør. Faget mitt er ledelse. Det er et praktisk fag.

”Administrasjon og ledelse” er en integrert del av de ”overordnede lederoppgavene” for P. Det kan synes som om de vet at administrative oppgaver må gjøres, selv om administrasjon altså ikke er en overordnede lederoppgave. Her er det administrative med som ledd i lederrollen, men det er nærmest bare en følge av hva denne jobben egentlig dreier seg om. ”Mitt fag er teologi”. Faget er ikke ledelse, som kunne vært aktuelt å bemerke for en toppleder. Neste utsagn fra A er da det motsatte, ”faget mitt er ledelse”. Han er samtidig ”konserndirektør” og ser på seg selv som toppleder. Det ser ikke ut til at disse lederne utøver administrative oppgaver selv. Men de har ansvaret, de leder, er konserndirektør. Det er store forskjeller mellom å ha en tilretteleggerrolle og en konserndirektørrolle. Konserndirektøren bekrefter totalansvaret for institusjonen, eller egentlig konsernet som ligger i betegnelsen. tilretteleggeren fra et tidligere sitat, kan i større grad ha tanker om utførelsen av administratorrollen i seg. De neste sitatene peker på mer målrette administrasjon om å ”ivareta det diakonale oppdraget”, fra to P.

Jeg skal se til at det diakonale ivaretas.

Jeg definerer ledelse gjennom å få ting til gjennom andre, å få ting til i en diakonal setting. Jeg har fokus på det diakonale oppdraget.

”Oppdraget” er lederens oppgave å ivareta. Dette kan være relatert til å nå virksomhetens mål. Ordet sies av en P som bruker oppdrag, ikke oppgave som er å forstå som en del av det å nå et mål for virksomheten. I administratorrollen inngår ansvaret for mål og strategiarbeidet. En A fokuserer først og deretter en P på det å nå mål og nå de gjennom andre.

Jeg vil legge til rette for at vi kan oppnå de mål, ambisiøse mål, som denne institusjonen har. Den har høye mål. Vi får ikke alltid det til, men min lederfunksjon er å sørge for at vi oppnår målene. Ellers leder jeg gjennom mine ledere.

Jeg delegerer til linjeledere og avdelingsdirektører. De tar de beslutningene de skal ta. Jeg beslutter gjennom mine medarbeidere

Disse gjengivelsene sammenfaller godt med måten Colbjørnsen definerer ledelse; ...”realisere virksomhetens mål gjennom medarbeidere”.<sup>160</sup> Disse to, både en P og en A nevner tydelig medarbeidere som en ressurs for egen ledelse, for å oppnå mål.

Jeg har tre innfallsvinkler til mitt lederskap. Ivareta identitet, utvikle strategi og jobbe med det faglige. Hele veien i arbeidet må en definere og bekrefte både identitet, strategi og fag.

Jeg er strategisk leder og iverksetter viktige beslutninger.

Jeg er opptatt av de langsiktige målene. Opptatt av å operasjonalisere dem.

Uttalelsene viser at lederne selv er opptatt av mål og strategier. De er sagt av to P og en A. Ordet ”jeg” brukes av alle, som en bekreftelse av hvor ansvaret ligger. De to siste utsagnene gir uttrykk for at lederen selv ”iverksetter” og ”operasjonaliserer” slik at tiltakene med mål og strategier settes ut i livet. Hvem som faktisk utøver oppgaver, ser ut til å være forskjellig: ”Jeg leder gjennom mine ledere” er uttrykk for topplers måte å iverksette tiltak.

Den administrative lederrollen utøves på ulike måter av diakonilederne. Et funn er at noen deltar selv, men at mange får ting gjort gjennom andre. Diakonilederne følger opp mål- og resultater i samarbeid med medarbeidere.

---

<sup>160</sup> Colbjørnsen 2006:33

## **Forvaltning**

Det var andre uttrykk også for hva som er viktige lederoppgaver og som er koblet til administratorrollen i materialet. A sier det slik.

Forvaltningsoppgaven er min viktigste jobb som toppleder.

Nødvendigvis utøver han ikke forvaltningen selv, men ser til at det tilrettelegges for oppgavene. Forvaltning sees som en del av administratorrollen, men var lite fremme i samtale.

## **Rekruttering**

Rekruttering av nye medarbeidere kan også sees på som en del av de administrative oppgavene til ledere. Det er gjennom medarbeidere virksomhetens mål skal realiseres, i følge Colbjørnsen.<sup>161</sup> Syv av lederne nevnte rekruttering som vesentlig for lederrollen. Her var ikke kategorisering vesentlig. Flertallet av informantene vektla dette som en betydningsfull lederoppgave, med noe ulik fokus.

Det viktigste lederansvaret mitt er rekruttering. Jeg er veldig opptatt av det. Min suksess er å få og ha gode ledere.

Strategisk vil jeg også få inn riktige medarbeidere, rett person på rett plass.

Videreutvikle og rekruttere medarbeidere og ledere, se til at de får sterk kompetanse og er trygge. Når det gjelder styresiden, vil jeg ha krevende styrer med forventninger, ikke dvaske styrer, det liker jeg ikke.

Det å gjøre medarbeidere gode er et lederansvar. ....Fungerer medarbeidere, fungerer organisasjonen.

Jeg vil alltid mene noe om hvem vi bør ha i vår institusjon. Det er viktig. Rekruttering er svært viktig til lederstillinger

Rekruttering er et særlig lederansvar. Her betyr det mye at jeg viser meg som en sjef som tror på Gud.

Jeg har et ansvar for å få nok gode fagfolk.

Det kan se ut som om diakonilederne er relativt enige i viktigheten av å rekruttere riktige medarbeidere. Det kan likevel være nyanseforskjeller mellom dem. ”Det viktigste

---

<sup>161</sup> Colbjørnsen 2004:33

lederansvaret er å rekruttere medarbeidere” er sagt av en A, mens ”rekruttering er et særlig lederansvar” er sagt av en P, ikke det viktigste lederansvaret. Det er store nyanseforskjeller mellom ”viktigste” og ”et særlig lederansvar”. Et annet av utsagnene, fra en A, peker på betydningen av videreutvikling av medarbeidere som lederoppgave. En annen P, vektlegger at sjefsrollen må vise Gudstro i forbindelse med rekruttering. Hvordan det vises sies ikke, bare at det er vesentlig. Å få tak i gode fagfolk, kan være noe annet enn å rekruttere ansatte med lik ideologi som en selv. Dette kan være et uttrykk fra en leder som er opptatt av faglig kvalitet i institusjonen, og at dette må vektlegges vel så mye som det ideologiske.

### **Funn fra administratorrollen**

På hvilken måte administratorrollen utøves i det daglige, kan synes å være ulikt fra leder til leder. Likevel kan funnene fra intervjuene bekrefte aspekter ved den allmenne administratorrollen som ivaretas. Det ser ut til at de administrative oppgavene ikke er hovedoppgaven, men de legger til rette for og ser til at de strukturerte styringsmessige oppgavene, eller oppdraget som det ofte benevnes, ivaretas av lederen for virksomheten. Det kan tyde på at A i noe større grad utøver allment administrativt lederskap. P kan se ut til å bruke mer tid og oppmerksomhet på å ivareta det ideologiske. Dette er ikke entydig. Sitatene gir ikke klare signaler på hvordan administrasjon utøves, men det ser ut til at oppgavene ivaretas ved tilrettelegging. Dette kan henge sammen med at de ser på administrasjonsrollen som noe konserndirektøren eller øverste leder ikke selv skal ta seg av. ”Det er det andre som tar seg av”. Noen ser antakelig på administrasjon som noe annet enn ledelse, ”selv er jeg nok litt makelig” uttrykker en P. Enkelte administrative funksjoner kan være litt ensformig og forbindes ikke alltid med styring. Funnet er at diakoniledere også ivaretar administratorrollen.

### **Kulturrollen**

Kulturelt lederskap er hos Colbjørnsen å ivareta den institusjonelle kultur. I det ligger blant annet de verdier som er virksom i den enkelte virksomhet, det institusjonelle språk og symbolbruk med handlinger eller klær.<sup>162</sup> Kulturrollen er lederen satt til å ivareta. Analysen skal se på den rollen hos diakonilederne. I intervjuene ble det i spørsmål ni gitt en anmodning til lederne om å si noe om verdier og holdninger. Spørsmål to utfordret på bruk av symboler. Språket til diakonilederne kom til uttrykk gjennom samtalene.

---

<sup>162</sup> Colbjørnsen 2004:24

## Verdier

En P uttrykte i sitatet et felles kollektivt anliggende for diakoniledere vedrørende verdier:

Ledere i våre institusjoner jobber veldig tungt og grundig med etiske verdispørsmål i kirke og samfunn.

Den diakonale leder jobber med etiske verdier, sier en P. Hvilke verdier det jobbes med, om de er felles eller hva som skiller, sier sitatet ikke. Det konstateres at verdispørsmål er vesentlig for disse lederne. Det jobbes med etiske verdispørsmål som angår både det som skjer i samfunns- og kirkesammenheng. Et annet sitat fra en A, viser til at vedkommende har hatt erfaring med å jobbe med verdier i samfunnet, ikke i kirken, men i politikken: ”Jeg hadde en tiltrekking til å arbeide politisk, en tiltrekking for å jobbe med verdier i politikken”. Det neste sitat som også er en A, refererer denne diakonilederens måte å jobbe med verdier på. Ikke i forhold til samfunn og kirke, men i forhold til Herren.

Min aller viktigste verdi som toppleder er: Jeg er en enkel løpegutt for Herren. Det er jeg stolt av. Og dette vil jeg være. Dette er min verdi. I dette er det alt sammen, en enkel løpegutt for Herren.

Hvorvidt dette betyr at det er han selv som er selve den organisatoriske verdi, det at ”jeg er en enkel løpegutt for Herren” på vegne av organisasjonen, er noe uklart. Det ser ut til at verdien er knyttet til personen, som ser seg selv som en verdi ved å være ”løpegutt for Herren”. Verdier er vesentlig for organisasjonen, da han knytter verdien til seg selv. Flere kobler verdier til trosdimensjonen, noe som ikke er synlig. Verdien relateres også hos denne lederen som noe som knyttes til egen person.

Den andre verdien er slik at jeg ønsker å leve på en måte som gjør at det er tydelig at jeg tror på Gud.

Det er en verdi i seg selv for denne P at andre opplever at lederen tror på Gud, en kollektiv forståelse av hvilke verdier som skal være synlige i institusjonen. Den samme diakonileder har som den tredje verdi: ”Den tredje verdien er trosdimensjonen. Den er en ikke-intellektuell relasjon, men den har en smitteverdi”. Ikke alle har like sterke uttrykk, men en A sier: ”Vi ber for alle. Herren vil det. Jeg tenker at eksempelets makt er viktig”. Og videre sier han: ”Ære Herren og tjene andre mennesker”. Igjen kommer verdier knyttet til troen til syne, ved det at det sies at det bes, verdien uttrykker hva som er handlingen, ”ære” og ”tjene”.

De to neste sitatene drøfter hva verdier for lederne betyr i praksis. En verdi er å ha kristne i ledergruppen. Dette er likevel ikke nødvendig dersom de ikke kvalifiserer til den

faglige etterspørsel. Så bringes lojalitetsbegrepet inn. Informanten uttrykker at ”gode ledere må være tydelige på verdier”, men det kobles ikke direkte til det å være kristen, bare ”gode verdier”. Det kan se ut som om ledere er gode dersom de er tydelige på verdier. Det begrunnes i sitatet med at dersom man kjenner seg hjemme i verdiene og respekterer dem, kan ansatte jobbe i virksomheten. Både en P og en A siteres.

Med hensyn til hva jeg tenker om holdninger så vil jeg gjerne ha kristne i min ledergruppe. Dersom det ikke kan kombineres med den kompetanse som etterspørres, må jeg se etter personlig egnethet. De må da være lojale med verdigrunnlaget. Jeg kan ha ledere med annet trosgrunnlag, men det må være lenger nede i institusjonen. Gode ledere må være tydelige på verdier.

I vår institusjon kan vi ha humanister, humanetikere, homofile og muslimer. De kan trives og kjenne seg hjemme i verdiene våre. Men jeg forventer at de har respekt for verdigrunnlaget og at de tar verdiene på alvor.

Flere av lederne gir uttrykk for raushet i forhold til hvordan lederen ser på alle mennesker, uavhengig av hvem de er og hva de tror og hvilket verdigrunnlag de har forankring i. Verdiene hos denne P beskriver enkeltverdier og holdninger.

Raushet og tillit er viktig for meg. Den rikdommen som er i evangeliet skal synliggjøres i praktisk handling. I møtet med mennesker vil jeg møte alle med positive fortegn. Min holdning skal vise at alle kjenner seg akseptert og vel til mote.

En annen dimensjon ved verdispørsmål uttrykkes ved et sitat som omhandler medarbeidere. Sitatet er fra P.

Vi skiller i vår virksomhet veldig sterkt på arbeidstid og -fritid. Hvordan folk lever i sitt privatliv, hva slags seksuell legning folk har, det legger vi oss ikke bort i. Det er ett unntak, og det er seksuelle overgrep.

Dette begrenser virksomhetens lederrolle, kulturen i institusjonen er slik at den ikke bryr seg om ansattes fritid, bortsett fra overgrep.

Om organisasjonens ressurs er knyttet til kultur er ikke tydelig uttalt fra denne P, men at utsagnet berører institusjonelle verdier. Verdiene er et fortrinn, sammen med det som gjøres.

Jeg tror våre organisasjoners største ressurs er vårt verdigrunnlag. Den troverdighet vi har, det menneskesyn og de verdier sammen med det at vi utøver disse sosiale tjenestene, er vårt fortrinn.

En annen leder, A, snakker generelt om verdispørsmål han ikke vil være enig i: ”Dersom dette skulle gått på tvers av mine egne holdninger, ville jeg sagt opp jobben min her”. Det er ikke gitt at dette retter seg mot hvordan ansatte lever privat, men verdispørsmål

og forskjeller i håndtering av dem kan skape urovekkende store problemer for denne lederen. En annen leder vil ikke selv ta ansvar for prinsipielle spørsmål knyttet til institusjonelle holdninger, som P, han rådfører seg med sitt hovedstyre.

Når det gjelder mer etiske prinsipielle spørsmål som for eksempel å ansette homofile som lever i partnerskap til vigslende stillinger, ville jeg rådført meg med hovedstyret og brukt det som et rådgivende organ.

Dette bekrefter diakonilederens rolle som ansvarlig for de verdier som knytter seg til den institusjonelle struktur. Hovedstyret blir rådgivende organ i etiske spørsmål. Han sier ikke hvem som beslutter, men bekrefter ganske tydelig at han er bundet til de institusjonelle verdier som det overordnede styringsorgan har ansvar for.

Verdier og verdispørsmål er en del av diakonilederes oppgave å håndtere som en del av den kulturelle lederrollen. Sitatene bekrefter at det gjør de. Håndteringen av verdispørsmål håndteres ulikt, noen tar egne avgjørelser, en ser på seg selv som verdien i seg selv som løpegutt for Herren og en annen vil rådfører seg med hovedstyret. Hvilke verdier som skiller og hva diakonilederne har som felles verdier, kommer ikke godt frem i utforskingen.

## **Kultur**

Diakoniledere forholder seg til den kultur som identifiserer virksomheten. En diakonileder, en A, bekrefter at organisasjonskulturen stadfester identitet. Han bekrefter at denne identiteten er annerledes enn i statlig forvaltningsorgan. Forskjelligheten i kulturen, sier A, knyttes til institusjonens frimodighet.

Hvem vil vi være? Det har vært det viktigste spørsmålet helt siden jeg begynte. Svaret relaterer seg til vår identitet. Hvordan er organisasjonskulturen? Det er den som skal gjøre oss forskjellige fra den offentlige forvaltning. Vi er en privat institusjon som bygger vår identitet. For meg er definisjonen på organisasjonskultur hvordan vi bygger vår egen kultur. Vi må beholde vår frimodighet, som leder ber jeg om frimodighet.

En P bekrefter en annen side ved den institusjonelle diakonale kultur. ”Teologien er i vår kultur”.

Dette er identiteten til hans måte å forstå kulturen. Om det er noen motsetning mellom de to ovenstående utsagnene er uklart. Det kan ligge i ulike språkkulturer.

Diakonilederen P bekrefter også de kulturelle fortrinn som han knytter til organisasjonens kultur. Han peker på lederkultur, alle må akseptere kulturen som den er, en kollektiv organisasjonskultur.

Hos oss er kulturen sånn at ledere på alle nivåer får et opplegg for spiritualitet. Dette bestemmes av meg. Sånn er det. Det betyr ikke at det er et krav at alle må tro, men de må akseptere at det er sånn. Lederforumet er også på Jesusmeditasjon. Jeg styrer dette, men det er en kollektiv organisasjonskultur.

Igjen bekrefter en diakonileder, en P at organisasjonens kultur er avgjørende og alle må slutte seg til. Ledere må mer enn å gi sin tilslutning, de forventes å delta, men de må ikke være i det, bare slutte seg til. Det gjøres forskjell på ledere og de andre i den kollektive organisasjonskulturen. Noe av det samme bekreftes i det neste sitatet fra P.

De som jobber hos oss må slutte seg til vårt verdigrunnlagt, men på sett og vis ikke være i det. Vi har trosfrihet. Sånn er kulturen. Vi har muslimer som jobber hos oss. Når det gjelder ledergruppen vil jeg ikke utelukke i hvilken grad ledere bare må slutte seg til, det kommer an på hvilken rolle det er. Men diakoniledere må i større grad identifisere seg med og være komfortable med den kristne tro og kristne symboler. Jeg forventer at ledere deltar i andakter, lystenning, gudstjenesteliv og dette må de ikke oppleve som vanskelig for våre ledere.

Dette illustrerer at diakoniledere uttrykker kultur særlig i forhold til det som ligger som grunnlag i den kristne kulturforståelse.

## **Språk**

Det er mange ord og uttrykk som kommer frem i intervjuene som er særpreget for det kirkelige språk. I tillegg bruker flere metaforer som må fortolkes. Språkkoden er særegen. Det brukes i intervjuene både metaforer, teologisk språk og diakonale språkkoder.

### Metaforer

Jeg er en enkel løpegutt for Herren

Jeg er en rallartype

Evangeliets fortolkning kaster ekstra lys over verdiene. Det er derfor vi kan fly så høyt

Vi skal bli Gud lik gjennom tilgivelse og nåde

Vi er salt i verden...salt i samfunnet ved å forkynne evangeliet

Diakoni handler om en holdning til i større grad å leve med teltpluggen som kan løsne

### Teologisk språk

Det er en etisk, profetisk identitetsgrense

Jeg er mye mer glad i tidebønnetradisjonen

...ideologisk kristen forankret kirkelig organisasjon

... kirkelig votum i en kirkelig sammenheng

Gudsdimensjonen får en annen dimensjon gjennom katolsk veiledning

..trosdimensjonen og hva denne åndsdimensjonen betyr, gjør vi til tema

Mitt embetssyn er at gjennom dåpen har alle del i det alminnelige prestedømme

...mandat til prestetjenesten

Vårt oppdrag er knyttet til røttene "kall og tro"

Vi må ta åndelige dimensjoner på alvor og ha apparat til å møte dem



Frigjøringsteologi  
Jeg er bundet til mitt ordinasjonsløfte  
.. det sosiale engasjement er medkonstituerende for kirken

#### Diakonale språkkoder

Diakonien er for de trengende, sårbare, depriverte og utstøtte  
Fordypet spiritualitet hører med til den diakonale institusjons uttrykk  
Diakonien springer ut av evangeliet

Det er et eget språk diakonilederne brukte i intervjuene. Språket er fra en spesiell samtalekontekst og et kommunikasjonsverktøy. Det kan vise noen tendenser. Ovenstående uttrykk er ikke dagligord eller uttrykk i det norske språk, men er heller ikke brukt i en vanlig ordinær samtale. Uttrykkene brukes i en utforskingssamtale om diakonalt lederskap.

#### **Symboler til lederrollen**

Bruk av symboler eller symbolske handlinger er del av allmenn lederrolle.  
Diakoniledere bruker også dette i lederrollen.

Folk som møter meg skjønner at jeg er prest. Min kirkelige identitet er tydelig nok.  
Rundsnipp blir i meste laget. Dette er ikke noe fullgodt svar, kanskje jeg burde bruke mer presteskjorte. Kanskje hadde jeg gjort det hvis kirken vedkjente seg de diakonale lederne på en tydeligere måte.

Lederen bruker ikke klær som symbol eller identifikasjon. Likevel skal man skjønne at han er prest. ”Do we know one when we see one?” , spør de amerikanske kirkeforskerne. Denne lederen bekrefter at det gjør man. Den personlige ”min”, kirkelig identitet er tydelig, må indikere at noe synes utenpå, uten tydelige symboler. Diakonilederne som gruppe vedkjennes ikke som tydelige av kirken. Dette virker å være sårt for denne lederen. Denne lederen ser på seg selv som prest, med tydelig kirkelig identitet og er og diakonileder. Likevel brukes ikke symbolsk klesdrakt for å understreke rollen eller identiteten. Ikke nødvendigvis fordi vedkommende leder ikke ønsker det, men fordi kirken ikke gir tydelig nok anerkjennelse til en prest som er diakonileder. Derfor brukes ikke kirkelige klær.

Det neste sitatet skiller seg fra det første ved at vedkommende selv ikke har så sterk identitet til presterollen. Det er egne hensyn og egen identitet som gjør at embetsskjorte ikke brukes som symbol for egen identitet. Likevel er det et likhetstegn: ”for å markere den diakonale stemme”. Dette leder oppmerksomheten mot at heller ikke denne lederen opplever diakonilederen som en klar kirkelig rolle Ved bruk av presteskjorte som symbol for en rolle, er vedkommende leder tydelig på at det vil kunne gjøre diakonilederrollen mer synlig. Det kan tyde på at neste gang han opptrer i TV er presteskjorten på. Symboler er viktig for

lederjobben for denne lederen. I forrige sitat blir presteskjorte gjort til gjenstand for noe som er ”i meste laget”. Denne lederen er ikke sår på kirken, men har ikke like tydelig pastoral identitet og bruker derfor ikke klær som symbol. Identiteten til presteskjorten virker ikke være så serk, P sier.

Jeg bruker ikke mye presteskjorte. Jeg har ikke vært i en ordinær prestestilling noen gang. Sånn sett er min pastorale identitet ikke så sterk. Jeg trives godt når jeg utøver preste-tjeneste. Da bruker jeg presteskjorte. Jeg bruker det også når jeg er ute på byvandring, i spesielle oppdrag for institusjonene. Jeg er ikke prinsippfast på at jeg ikke skal ha den på meg og har tenkt at jeg burde kanskje ha på meg presteskjorte hvis jeg er på TV for å markere den diakonale stemme. Jeg synes det er viktig med symboler. Jeg bruker pins på jakkeslaget. Det er viktig med identifisering. Jeg er opptatt av symboler.

Jeg bruker ikke presteskjorte her. Da jeg kom hit, lurte jeg på det. ”Mange her” gikk med kors, og jeg lurte på om jeg skulle ha noe symbol på klesdrakten min. Jeg fant ut at jeg ikke skulle ha det selv. Institusjonen trenger symboler, utsmykking og kristne merker. Jeg bruker symboler ved det at jeg av og til bidrar med andakter bønn og bibellesing, når det passer.

Lederen tar i bruk andre symboler for å markere institusjonens identitet.

Vedkommende bruker ikke presteskjorte i lederrollen, selv om symboler er viktig som identitetsmarkering for virksomheten. Det neste sitatet bekrefter den institusjonelle bruken av symboler. Det individuelle hensyn er ikke så vesentlig som det institusjonelle. Det uttrykkes heller ikke at det er lederrollen som står for symbolbruken av bibellesing og bønn. Det er institusjonelt tenkt om denne symbolbruken av bibelord og bønn, som institusjonelle markører. Lederrollen markeres som institusjonell, ved at lederen er glad for at symboler understreker institusjonens identitet og profil.

Da jeg kom hit på mitt kontor var det en bønneskammel og et sakralt bilde, nærmest som et alter. Det ble for sterkt her på mitt kontor. I møtesammenhenger hører bibelord, meditasjoner og bønner med. Det er et symbol, en livskraft i en diakonal institusjon. Det er en kraft og styrkende kilde til utvikling. Jeg er glad som institusjonsleder at vi er så synlige, jeg tror ikke påtrengende, men tydelige på hva slags institusjon vi er.

Dette sitatet over fra A viser at lederen er redd for symboler som er sterke kirkelige. Denne lederrollen kobler ikke kristne symboler til diakonilederrollen, men til den institusjonelle handling, symbolene kobles til institusjonen. Dette er en ganske radikal forskjell fra utsagn som ”I møtesammenhenger hører bibelord, meditasjoner og bønner med”, eller ”Institusjonen trenger symboler, utsmykking og kristne merker” eller ”Jeg synes det er viktig med symboler. Jeg bruker pins på jakkeslaget. Det er viktig med identifisering”.

Når jeg er på strategimøter åpner jeg kanskje med en andakt. Vi er en organisasjon hvor den verbale forkynningen ikke er i første rekke. Og det skal den ikke være. En diakonal institusjon skal vise seg i måten den møter mennesker på. Min frykt er hvis symboler ikke følges opp av handling.

Den neste lederen er heller ikke særskilt opptatt av symboler. Det er fremmed og passer ikke inn i lederens lederrolle. Heller ikke symbolske elementer som kunne brukes i institusjonen er naturlig for denne ledere, fra A.

Har vært nokså lite opptatt av de klassiske kirkelige symbolene og uttrykkene. Det ville være nokså fremmed for meg å ikle meg kors og pins, klerikale uttrykksformer. Det er heller ikke sånn at jeg legger frem salmebok og bibel eller andre tydelige uttrykk.

Dette står i kontrast til neste sitat, av P.

For det første er symboler viktig. Her i vår virksomhet har vi et symbol i logoen, et kors. Det har jeg som pins på alle jakkene mine. Det er et flott og tydelig symbol.

Flere har vært opptatt av symbolske handlinger i forbindelse med innsetting i lederstillingen. Det var både uttrykt fra A og P.

Da jeg ble innsatt i stillingen, var det en forbønnshandling for meg.

Det var veldig viktig for meg å ha en gudstjeneste ved min innsetting her. Dette var sterkt og viktig. Det var flott å starte denne tjenesten i denne sammenhengen med forbønnsgudstjeneste med Oslo biskop som liturg.

Jeg ble selv bedt for da jeg ble ansatt, med nærvær av biskopens representant.

I hvilken grad og på hvilken måte dette preger lederrollen til de diakoniledere som har fått en mer tydelig kirkelig innsettelse, er uvisst. Det involverer institusjonen, gjør lederrollen som toppleder spesiell ved at det knyttes til noe rituelt og kirkelig. Når i tillegg biskopen deltar, gjøres en slik symbolsk handling til noe som knytter diakonilederen til kirken. Neste leder peker på et annet symbol han har hatt ansvar for å synliggjøre, som også knytter symbolet til kirken, fra en P.

En viktig symbolhandling var utvikling av eget kapell. Jeg ville ha et kapell. Det var det mange som ikke ville. De ville ha trimrom, gymsal, økonomien var så dårlig. Men da bestemte jeg, jo, vi skal ha et kapell. Og slik blir det. Da vi skiftet lokaler og kom hit, var det viktig at vi fikk et kapell. Beliggenheten var også strategisk viktig. Det ligger rett ved inngangsdøren. Om folk bruker det eller ikke, er ikke det vesentlige, men det er et kapell her.

Et kapell blir et symbol for en institusjons identitet og egenart. Et trimrom eller en gymsal er ikke i med på i samme grad å visualisere en virksomhets forankring. Dette gir uttrykk for en kulturforbindelse med kirken. På den måten blir lederrollen kirkeliggjort.

Et gjennomgående trekk er at symboler benyttes i alle de ti virksomhetene, ulikt hos lederne.

## **Funn fra kulturrollen**

Diakoniledernes fokusering på verdier er fellestrekk og bekrefter et funn. I vårt land er det etter hvert store sosiale, kulturelle-, religiøse- og etniske kulturforskjeller. Dette påpekes ikke i samtale med diakonilederne, men de bekrefter at verdiene skal ivareta alle, uansett kultur. Det ser ut til at verdifokusering er felles i den kulturelle lederrollen for diakonilederne. Virksomhetene har institusjonelle verdier festet i normer og tradisjoner og gjenskapes hos lederen som i større eller mindre grad må ta hensyn til verdiene. Verdiene i de ti institusjonene er ulike, selv om dette også kan være marginale forskjeller i verdiplattformen.

Språket er også med å skape likhet blant lederne. Her fant jeg igjen noe som er mer likt enn forskjellig. Det kommuniseres med et delvis felles språk et ”kirkespråk”, et ”diakonalt språk”. Bruk av metaforer var også hyppig anvendt. Dette språket ble brukt i en spesiell kontekst og funnet behøver ikke bekrefte at det er dette språket de bruker i dagligtalen. En annen side ved den språklige artikulering som kom frem i intervjuene, var preget av mange positive ladede begrep.

omsorg, gi nytt liv til de svake, å tjene, respekt, lydhørhet, raushet, nestekjærlighet i praksis gjelder alle, helhetlig menneskesyn, heller ikke jeg fordømmer deg, ansvar for alle, ta vare på medarbeidere og lytte til de som står midt oppe i de vanskelige livene sine

Diakonilederne bruker gode og varme honnørord.

Svarene fra informantene viser at diakonleiderne og deres institusjoner har symbolske uttrykk som kommer til uttrykk gjennom symbolske handlinger og symboler brukt av lederne, om enn veldig forskjellig. De fleste bekrefter at symboler er viktige. Prestene som går inn i kirkelige handlinger og begivenheter og bruker riter, kobler symbolbruk til kirken. Også A er opptatt av symboler, kobler bruken noe mer til institusjonen enn til lederrollen. En A er redd for at symbolbruk ikke er i overensstemmelse med de handlinger som utøves.

Det kan virke som den enkelte diakonileder og hans institusjon har en felles ”innkultur”, lederen er innkulturer i virksomheten. Det ser ut til at de har en kulturlederrolle som er verdiorientert, med et noe eget språk og de bruker symboler ulikt.

## Relasjonsrollen

I følge Colbjørnsen, bidrar medarbeidere til institusjonens måloppnåelse ved at det skapes et positivt samspill mellom medarbeider og leder.<sup>163</sup> Diakoniledere har en relasjon til medarbeidere, styrer, brukere, kirken, biskopen og øvrige aktører. En noe spesiell relasjon hos denne ledergruppen, bekreftes i intervjuene å være en relasjon til Gud de har som en del av relasjonsrollen. Tjenerrollen vil omhandle dette.

En A bekrefter relasjon til stab og ledere. Gode relasjoner ivaretar hans jobb med å være en god toppleder.

Staben rundt meg er mine viktigste samtalepartnere. Vi er åpne, diskuterer og hjelper hverandre til å komme frem til løsninger i vanskelige spørsmål. Derfor må jeg spille på ledere rundt seg. Vanskelige situasjoner oppstår i hverdagssituasjoner. Jeg har folk rundt meg her som jeg kan løfte og lufte vanskelige problemstillinger overfor for å komme frem til gode løsninger. Jeg har ingen tro på at den på toppen kan finne frem til løsninger alene. Det må være åpne kanaler. Det er krevende. Min holdning er at en toppleder gjør en god jobb med et godt kollegialt lederskap. Mitt lederskap involverer jeg i spørsmål utenfor deres lederansvar. Derfor er heller ikke lederjobben min så ensom.

Lederen bekrefter ganske tydelig relasjonsrollen til medarbeidere og andre ledere. Diakonilederen involverer mange i sitt lederskap. Vedkommende tror ikke på at selvstendig utøvelse av ledelse fører til de beste løsninger. Lederrollen er å inngå i relasjoner med øvrige aktører. Dette bekreftes av flere. Noen har et fokus på ”vi” følelsen, fra en P og en A.

”Vi-følelsen” er et viktig premiss for lederskap. Mine ledere må se dette og at de står i en større sammenheng. De må se at de er en del av en kirkelig sammenheng. Dette er en oppgave som ideologisk leder.

Forvalte ressurser, veilede og inspirere og forme en ”vi følelse” og gi riktig retning, er viktig for meg som leder.

Relasjonsrollen bekrefter at den kobles til det institusjonelle. Medarbeidere er i relasjon i en stor sammenheng. De to neste P bekrefter verdien av medarbeidere.

Hver enkelt medarbeider har en uendelig verdi. Det må brukes for alt det er verdt.

Mitt lederansvar er å utvikle institusjonen så den kan vokse i menneskelig stolthet og styrke, knyttet til at medarbeidere blir sett, oppvurdert i forhold til at de er avgjørende bidragsytere til å nå målet og visjonen.

Medarbeidere og relasjonene til ansatte er avgjørende. Dette bekrefter relasjonsledelse hos A og A.

---

<sup>163</sup> Colbjørnsen 2004:52

Stillingene må utvikles og medarbeider må ha påfyll av kompetanse. Ingenting er mer motiverende enn å bli sett. Det må en leder ikke hoppe over.

Det er mitt ansvar at vi jobber sammen som et fellesskap. Dette er en meget sentral lederoppgave.

Fungerer medarbeidere fungerer organisasjonen.

Å ha svært gode relasjoner til medarbeidere vektlegges og bekrefter relasjonsrollen.

Forholdet til andre. Menneskelige relasjoner skal hjelpe meg og gi utviklingskraft.

Sitatet nedenfor fra P bekrefter at relasjonene er avhengig av at leder er motiverende.

Er det noe som kan svekke, som kan unngå risiko, så må vi ta i det og be om en samtale. Som øverste leder har jeg et særlig ansvar for å motivere og inspirere.

### **Tjenerrollen som relasjonsrolle**

Tidligere kirkelederforskning peker på at religiøse ledere har en "administrare" rolle, tjenerrolle, som et spesifikt kjennetegn. Mange av diakonilederne viser til relasjoner til andre som en del av tjenesten når de formidler hvordan de ser på seg selv som ledere. Når det er Colbjørnsens lederteori som brukes i analysen, vil denne tjenerrollen være en del av relasjonsrollen. De har en relasjon til nesten, men også til Gud, som P uttrykker. "Diakoniledere har en åndelig relasjon". P tydeliggjør sin forståelse av ledelse ved å gi relasjonsrollen en dimensjon både til mennesker og til Gud.

Trosdimensjonen er virksom, så den smitter og den skal vise seg i ektheten i menneskelige relasjoner og til Gud, i følge en P.

Min viktigste verdi som leder, er å sørge for at lederskapet tjener oppdraget. Vi kan se at tjenerskap er lederskap. For oss er ledelse å tjene.

Det neste sitatet fra en A peker på den individuelle forståelsen av relasjonsrollen.

Jeg kommer fra et kristent hjem. Min slekt har alltid vært opptatt av andre menneskers ve og vel. Jeg skulle bruke livet mitt for å gjøre noe for andre.

Den samme P fortsetter sin kollektive forståelse med å koble tjenesten til oppdraget, han bruker "vi" form:

Vi står i en tjeneste til et oppdrag. Denne tjenesten skal fornyes. Det er en verdi i seg selv. Det er ambisiøst for en organisasjon å leve opp til et oppdrag. Vi som diakonal institusjon er en trosbasert organisasjon, med et oppdrag i det sivile samfunn

Sitatet understreker relasjonen lederen har til tjenesten i det sivile samfunn. En A uttrykker det slik i det første spørsmålet i intervjuguiden:

Jeg skulle bruke livet mitt for å gjøre noe for andre. Diakonien må ta i mot alle mennesker uansett hva de har gjort og hvem de er. På alle menighetskontor burde det stått: ”Adgang tillatt for uvedkommende”.

Mange av de diakonale institusjonene har i sitt vesen noe av den samme målsetting, ”å stå til tjeneste for dem som lider og er såret”. Relasjonen går til nesten, særlig den som også er uvelkommen.

Diakonilederne har i intervjuene særlig i første spørsmål, pekt på forhold tidlig i eget liv som kan bekrefte analysen om den sterke orienteringen på relasjonen til den andre som trenger omsorg. Her bekreftes det av to P og en A.

Jeg er oppvokst i en solidaritetsfamilie. Mor var aktivt med i diakonitjenesten i kirkens menighet. Jeg har også hatt stor respekt for verdiene i kirken. Jeg var tidlig med å starte en ny diakonal institusjon. Vi fant vår plattform, vi skulle komme til dem som var i nød.

Jeg har alltid vært opptatt av samfunnsspørsmål og kultur, hvor tro og religion er koblet opp mot samfunnet. tidlig møtte jeg i en annen verdensdel, i en fattig familie, en livsnærhet og livsnerve som var veldig fascinerende. Den familien viste meg som var ung, et sterkt trosliv med sterkt sosialt engasjement. Jeg fikk tidlig en nærhet til den kirkelige diakonale ramme. Rettighetskampen for mennesker har tidlig vekket min interesse for diakonalt arbeid.

tidlig i ungdomstiden, allerede som 16 åring, engasjerte jeg meg for de sosialt marginaliserte. Vi hadde et samfunnsåpent hjem, vi hadde en forståelse av at som kristne skal du forholde deg til mennesker som har det dårligere enn deg selv. Du har et ansvar.

Diakoniledere legitimerer lederrollen ved å dedikere seg eller organisasjonen til det å ta ansvar for andre, stå i relasjon til de sårbare. Det begrunnes ikke ut i fra dagens samfunnssituasjon, men i erfaringer fra tidligere faser i livet. Det er ”det kristne” som er begrunnelsen; ”som kristne skal ”du forholde deg til mennesker som har det dårligere enn deg selv”. Det neste utsagnet fra en A bekrefter at en må ha fokus på relasjonen til andre.

Vi må ha fokus på det diakonale oppdraget. Den barmhjertige Samaritan er praktisk diakoni i dag for den enkelte som er i nød. Vi må se etter nøden. Nødens karakter i verden kan endre seg. Det er underordnet, en kontekstuell sak. Nøden er der, det er den vi må se.

”Se”, blir en måte å finne hvor det skal utøves praktisk diakoni. P definerer diakoni som å være i relasjon til nøden.

Jeg har en definisjon på diakoni som er: ”å tjene Gud er å tjene mennesker”. Så når en tjener mennesker lever en ut Gudsdyrkelsen. Jeg forankrer min diakoniforståelse i tre-enigheten, Gud som skaper og opprettholder av verden, som det fremgår av 1. trosartikkel og den tredje trosartikkel, ekklesiologi og kirkens oppdrag er å tjene. Jeg har ikke mitt utspring i Jesus som det store forbilde for diakonien. Dette at vi skulle følge Jesus etter å gjøre som ham. Det er en teologi som passer for enkeltpersoner og kommuniter, men ikke for organisasjoner og ikke som kirkens oppgave. Gud kommer til meg i den fattige, i den som trenger hjelp, når den sårede kommer til meg, er det Gud som kommer. Det er ikke sånn at den fattige følger etter meg, som om jeg var Jesus. Vi står i en tjeneste til et oppdrag. Denne tjenesten skal fornyes. Det er en verdi i seg selv.

P peker på at rollen ikke skal forstås individuelt, men som et kollektivt ansvar for kirken. ”Vi” står i en tjeneste, ikke som enkeltpersoner, men som en kirke som har fått et oppdrag til å ha relasjon til Gud og mennesker, i følge P. P begrunner sin definisjon teologisk.

### **Funn fra relasjonsrollen**

Mange av diakonilederne bekrefter viktigheten av å skape resultater gjennom andre. ”Vi” følelsen er sterk. Det kommer én viktig forskjell til syne. Dette handler om å se på medarbeiderne enten som subjekt eller objekt, og oppgaven som subjekt eller objekt. Ansatte kan sees på som instrumentelle, for å levere i forhold til oppdraget. Relasjonene til medarbeidere er likevel tydelig. Det er en annen likhet hos diakonilederne i relasjonsrollen som er annerledes enn hos ”Colbjørnsens ledere”. Det er relasjonen til ”den andre”. Felles skal diakoniledere ”gjennom liv og tjeneste” gjøre noe for andre. Hvem er denne andre? Det er de marginaliserte som sulter, er i nød, lider, trenger oppreising og hjelp, sier sitatene. Men, som en P uttrykte det i det siste sitatet: ”når jeg møter den fattige, den som trenger hjelp, den sårede, da er det Gud som kommer til meg”. Det gjør relasjonsrollen noe annerledes når P uttrykker å møte Gud. ”Å tjene mennesker er å tjene Gud”, sier P. Diakoniledere har relasjoner til medarbeidere, til øvrige aktører, sikkert på ulik måte. Likheten mellom dem i relasjonsrollen er at de i intervjuene uttrykker en relasjon til Gud og en relasjon til kirken; ”Vi er en del av kirken”.

Å ta relasjonsrollen på alvor ser ut til å prege dagens diakoniledere ut i fra sitatene. Det kan faktisk se ut til at det kan være en begrunnelse for hvorfor de er ledere i diakonale institusjoner. Noen lider, kampen for rettferdighet skal kjempes, av de som står i relasjon og har dette oppdraget. Relasjonsrollen kan bli som advokatrollen, forsvar for de svake og de som trenger beskyttelse. Dette bekreftes på ulike måter i diakoniledernes livsfortelling. Beretningene fra oppveksten bekrefter fra de ulike kategoriene av informanter at mange har



hatt et sterkt samfunnsengasjement fra tidlig i livet for de svake og sårbare. Det særlige i relasjonsrollen er et funn, knyttet til en tjenesteforståelse for andre.

## Autoritet i diakonilederrollen

I analysen av autoritet hos diakonilederne skal de tre typologiene, tradisjonell, karismatisk og legal/byråkratisk autoritet, anvendes på diakonilederne. Autoritet til lederrollen er et av grunnlagene for å forstå ledelse. Hvor henter diakonilederne sin autoritet til lederrollen? Er det relevant for å forstå styring og ledelse i en diakonal institusjon å se på de ulike autoritetstypene til Weber? Kan noe oppnås ved analysere autoritetsbegrepene, siden religiøst liv er styrt av en diffus mengde religiøse autoritetsformer?<sup>164</sup> Passer Webers typologi på diakonale ledes forståelse av autoritet? Det er på forskjellige måter diakonilederne begrunner sin autoritet. Dette gjør de blant annet i svarene på spørsmål en, som omhandler kall til diakonal tjeneste. Bruk av makt i lederrollen kommer mindre tydelig til uttrykk. Deres kallsforståelse kan legitimere autoritet. Det er noen utenfra som har gitt én en oppgave. Prester kan basere sin lederrolle på alle tre autoritetstyper. Teologien, det som binder historien tilbake, bekrefter den tradisjonelle autoritet. Ordinasjonen vil bekrefte den karismatiske autoritet, en har ved presteløftet fått noen spesielle oppgaver eller nådegaver. Byråkratisk autoritet kommer til uttrykk i det formelle ansvar lederen har i forhold til styrer og øvrige aktører.

### Tradisjonell autoritet

En P knytter en tradisjonell autoritet til å få stå i en organisatorisk sammenheng i fra den første kristne kirke.

Vi må ikke glemme at det vi holder på med, og den strategien vi har lagt til grunn, springer ut av evangeliet, nestekjærlighetstanken.

Det at en har fått gaver i form av det som ”springer ut av evangeliet”, kobles i en sammenheng til en apostolisk avledning fra noe som er overført fra Jesus til apostelen Peter frem til dagens biskoper og prester. Dette er autoritet som tilskrives den geistlige lederrollen. Det kan se ut som om prestene av diakonilederne begrunner sin autoritet i historien fra den første kristne kirke og i fra bibelen.

### Karismatisk autoritet

Dette bekrefter typologien karismatisk legitim autoritet, fra en P.

---

<sup>164</sup> Furseth & Repstad 2003:134

Guds veier ser man lettere ved å se bakover enn ved å se fremover. Sånn sett tiltar en seg kunnskap om Guds kall. Det blir på sett og vis en indre fortelling, et kall, en tro.

Igjen bekreftes kallsforståelsen som en type autoritet. Diakonilederen har fått ”kunnskap om Guds kall”. Det er en utfordring å skille mellom tradisjonell autoritet og karismatisk autoritet. Om den karismatiske autoritet er bundet til presterollen, eller det er tradisjonell autoritet som knytter seg til den geistlige rolle, er uklart.<sup>165</sup> En pastoral forståelse kan bekrefte kallsbegrunnelsen i at den geistlige har en legitim autoritet i kraft av sin ordinasjon.

En annen A trekker veksler på kall og som ikke teolog bekrefter en karismatisk autoritet ved at kallet kom etterpå, så å si etter en legal bekreftelse fra et styre som har ansatt. Han er på rett sted hvor både tro og kunnskap kunne brukes.

Etter kort tid på institusjonen, opplevde jeg at jeg var på rett sted. Jeg var på et sted hvor jeg kunne bruke min tro og tilhørighet sammen med min faglige kompetanse og bakgrunn. Jeg tenker at det jeg har gjort tidligere, var en forberedelse. Kallstanken kom etterpå. Jeg kom ikke hit fordi jeg ble kalt, jeg blir der fordi jeg føler det er rett.

Neste sitat fra en A.

Styreleder kom til meg å spurte om jeg ville bli direktør ved denne institusjonen. Det er en bakgrunn for dette. Jeg er egentlig bare en enkel bygutt fra landet. Og så ble jeg kalt til denne stillingen. Jeg er reservert overfor kallsbegrepet. Men her roper Herren på meg gjennom de mennesker jeg møter. Jeg er redd for ordet ”Kall”. Redd for det som maktspråk. Likevel opplever jeg at gjennom ropet fra mennesker er det Herren som roper på meg.

Sitatet viser at det er knyttet både til indre og ytre faktorer som legitimerer lederskapet. Her har både styret og ”Herren” gitt bekreftelse på at det er legitimt for lederen å ha lederrollen. Diakonilederen bekrefter at dette ”kallsbegrepet” er utfordrende. Dette er ikke en geistlig leder og det kan virke som om det derfor er noe mer fremmed for andre enn prester å knytte sin autoritet direkte til kallet fra Gud. Like fullt bekrefter A Herrens bekreftelse, som roper på ham.

### **Legal/byråkratisk autoritet**

Det første sitatene kommer fra P.

Da styret med blant annet biskopen, kalte meg til stillingen, visste jeg det var rett.

Autoritetsformen som her legges til grunn begrunner sin autoritet ved å rettferdiggjøre seg selv som leder ved at det er både styret og biskop som har gitt bekreftelse. Dette kan

---

<sup>165</sup> Askeland 1998:186

forankres både i byråkratisk og karismatisk autoritetstypologi. Biskopen har gitt ordinasjonen, og ”kalt meg til stillingen”. Det ligger en legitim autoritet hos den leder som kan lene seg på en slik bekreftelse.

Jeg er kalt til en stilling som diakonileder.

Sitatet fra en A knytter autoriteten til oppdraget for en diakonal institusjon. Dette viser ikke til diakonilederens yrkesutdanning, men til den autoritet som gis institusjonen. Den lange tradisjonen til institusjonen bekrefter en legal autoritet.

A

Jeg har både et indre og ytre kall til stå i denne tjenesten. Det er noe meningsfullt å bruke livet mitt til. Jeg søkte jobben og fikk den, det betyr at andre også vurderte at jeg passer her.

Vedkommende, en P kan basere sin styringsrolle på legal og demokratisk autoritet ut i fra at han fikk jobben, etter all sannsynlighet etter en søknad.

Jeg ble spurt av styret om jeg ville søke jobben. Det ville jeg ikke, men sa at de fikk komme tilbake, dersom det ble vanskelig å skaffe en ny. De kom tilbake. Visste ikke hva som var riktig: Jeg ba over dette. Tenkte at dersom jeg fikk permisjon, var det meningen at jeg gikk inn i denne jobben. Sånn sett var det et kall, jeg ble spurt.

Vedkommende A i ovennevnte sitat ble spurt, av styret. Det bekrefter autoritet. I hvilken grad det med bønn og permisjon skal tillegges betydning i form av at dersom permisjon innvilges, er dette Guds mening, kan være vanskelig tolkningsmessig. Dette må sies å være basert på legal autoritet. En legitim autoritet er gitt, av styrelederen.

## **Funn fra autoritetsanalysen**

Autoritet til lederrollen er et av grunnlagene for å forstå ledelse. Noen funn kan gi indikatorer på hvor diakonilederne henter autoritet til lederrollen. Det ser ut til at de ulike diakonilederne kan se ut til å styre etter en ganske uoversiktlig bukett av religiøse autoritetsformer. Likevel legitimerer de fleste sin autoritet, enten til kirken og historien, eller til kallet fra Gud eller ordinasjonsløftet og også til dem som har ansatt dem som ledere. Det kan se ut til at det er lite skille mellom prester og andre yrkesgrupper når det gjelder karismatisk autoritet. Flere enn prestene bekrefter sin karismatiske autoritet i kallet fra Gud. De som har sin autoritet fra styrer, og begrunner den legalt, har en større mulighet til gjennom forsvarlig utøvelse av lederrollen å få sin autoritet bekreftet via ordinære styringsorgan. Prester benytter også legal autoritet for å bekrefte ansettelsen og lederrollen. De er spurt eller har søkt og har fått jobben. Enkelte diakonilederne bruker uttrykk som kobles til det å få sin autoritet

begrunnet i at den er avledet fra historien eller fra en bibelsk forståelse, fra en biskop på vegne av Gud. Presterollen legitimeres av tradisjonen knyttet til kirkehistorien. Tradisjonell autoritet knyttes til presterollen. Herredømmetypologien til Weber synes å tilhøre en annen tid og en annen kultur. Webers typologi må videreføres for å passe i moderne leders begrunnelse, selv om diakoniledernes autoritetsgrunnlag langt på vei kan typologiseres inn i Webers inndeling.

Presterollen legitimeres av tradisjon og kirkens oppgaver eller et ansvar som er pålagt dem i ordinasjonsløftet. Den karismatiske autoritet er avhengig av at leder oppleves med en utstråling når dette forventes. Det gjør karisma til en sårbar form i lederskap. Det blir en vane med karismatisk utstråling, en rutine. I lengden kan det svekke autoriteten. En ny type karismatisk lederstil kan spores, knyttet til leders personlighet med evnen til å motivere og mobilisere for å levere resultat. Den leder som lykkes med det, får en autoritet i kraft av egen personlighet. Fremtiden kan vise seg å gi ledere behov for å legitimere autoritet et annet sted enn i den kirkelige historie og bibelsk forståelse. Å få sin autoritet begrunnet i at den er avledet fra historien eller fra et bibelsk forståelse, fra en biskop på vegne av Gud, kan synes å tilhøre en annen tid og en annen kultur. Det vil sannsynligvis ikke være akseptert over tid at prester i like stor grad kan hvile på tradisjonell autoritet eller den karismatiske autoritet som tillegges den geistlige rolle. Prester har en autoritetsbasis som de kan profitere på, men den kan komme til å svekkes i et pluralistisk samfunn hvor deres autoritet ikke lengre er selvsagt.

## Særtrekk ved den diakonale lederrollen

Etter å ha fått innblikk og blitt godt kjent med det empiriske materialet etter intervju-fasen, har jeg fått bedre kunnskap om den diakonale lederrollen. Hva er det som får særskilt betydning ut i fra materialet om den utøvelse av ledelse som det spørres etter i problemstillingen? Hvordan forstår de seg selv som ledere i en diakonal kontekst? Hittil har jeg primært presentert sitater som relaterer seg til å fortolke hva som fremkommer ut i fra et allment ledelsesperspektiv på dagens diakoniledere. Etter å ha dvelt ved det empiriske materialet, vil jeg presentere noen spesifikke trekk og utfordringer som bidrar til å fortolke og forstå utøvelsen av diakonal ledelse fra andre perspektiv. Jeg vil i fortsettelsen stanse ved tre perspektiv med utgangspunkt i det innsamlede materialet fra de diakonale lederne.

1. Diakonileders kristne tro som gir engasjement og opplevelse av å være kalt til et oppdrag
2. Likheten i forskjellighet i den diakonale lederrollen
3. Lederrollen - Presterollen

## Tro og engasjement

Det siste halve året har det vært nominasjonskamp i USA for nye presidentkandidater. Engasjementet har vært imponerende. Når idrettsledere utfordres på lederoppgaven, uttrykkes engasjement til oppgaven for å nå mål med å få frem vinnere. De ganger en redningsaksjonsleder uttaler seg til aviser eller i TV, uttrykkes ofte sterkt engasjement for redningsoppgaven. De fleste diakonilederne uttrykker også et engasjement til oppgaven med sin begrunnelse. Her kommer engasjementet til uttrykk fra en P.

Jeg er her på grunn av mitt sterke sosiale engasjementet. Det at diakoni er overskriften. Det å være tilstede i kirken er å jobbe med diakonien. Så sentralt er det for meg at det ikke gir mening i å snakke om en kirke uten dette sosiale engasjementet. Det er medkonstituerende for kirken. Det er midt i kirkens oppdrag. Ikke det at vi skal flagge dette så høyt i kirken, men vi må gå tilbake til kildene, til verdiene, til Kristusevangeliet. Det skal nære arbeidet. Det er det som driver arbeidet vårt. Diakonien springer ut av evangeliet. Det kaster lys over arbeidet, mer enn å heise et flagg som en påskjønnelse. Kristusvitnesbyrden trer frem i den gode handling. Vi skal ha ydmykhet i å utføre disse handlingene.

Dette er et utsagn som bekrefter en begeistret holdning til det å være leder i en diakonal institusjon. Kirken og Kristus som oppdragsgiver er motivasjonen for engasjementet, selv om det i hans egenforståelse også er et personlig anliggende, som uttrykkes i første setning. Dessuten er motivasjonen sterkt knyttet til det oppdraget som denne lederen hevder at en gang ble gitt til kirken. Det må holdes fast ved målet, ”det kaster lys over arbeidet”. Dette bekrefter lederens engasjement for arbeidet. Engasjementet er forankret i Kristusevangeliet, som kilden i verdiene, ikke i lønnsvilkår, anerkjennelse eller andre privilegier. Flere sitat gir uttrykk for engasjement og knytter det til kirken, Gud eller kristen tro.

En P

Mitt lederskap skal være tjenelig for kristenheten. Samlede resultat for mitt lederskap er ”Jeg tror på Gud”. Jeg ønsker å leve i samsvar med mitt verdigrunnlag og jeg vil at alle skal se det. Her møter jeg mennesker med store behov. Her kan vi tydeliggjøre verdigrunnlaget. Her gis det utløp for engasjement.

En P

Det er ingen kjedelig dag å være her. Det er nye utfordringer og problemstillinger hele tiden, noe som skal løses. Det var heller ikke noe fremmed å komme hit. Her er det mye handling og omsorg i fellesskapet. Det er meningsfullt og kristent engasjement.

En A

Jeg kunne forlenge tidligere engasjement hvor en ser resultatbare endringer for andre mennesker i en kristen sammenheng. Jeg kom fra fag og forskning, og gikk til fag, forskning med trosdimensjonen. Bra!

Ledernes engasjement begrunnes i forhold til noe ved det religiøse.

En A

Likevel opplever jeg at gjennom ropet fra mennesker er det Herren som roper på meg. Det ropet blir sterkere. Min aller viktigste verdi som toppleder er: Jeg er en enkel løpegutt for Herren. Det er jeg stolt av. Og dette vil jeg være i.

Disse utsagnene forankrer engasjementet i noe utenfor institusjonen og lederen selv. Det knytter seg en trosdimensjon, å være leder her er ”meningsfullt og kristent”. Ikke bare fag og forskning gir mening, med trosdimensjonen i tillegg, det blir et nytt engasjement. Det er dette utenfor en selv som gir lederrollen et annet engasjement enn det som forankres i mer humanistiske begrunnelser. Det kan være verdt å spørre om hvorfor dette engasjementet er sterkere hos en diakonileder som nå er i en diakonal institusjon enn den han hadde i en annen forskningsinstitusjon. Begrunnelsen kan være at diakonale institusjoner forstår seg som å ha særskilte oppdrag i relasjon til den som er i nød eller trenger oppreising. Medisinsk forskning er også til for å bedre menneskers liv, men begrunnelsen er ulik. Trosdimensjonen er nødvendigvis ikke i den medisinske oppgaven, og det synes som om det er den dimensjonen som skaper engasjement hos diakonilederne. Informantene gir uttrykk for indre drivkraft som skaper eget engasjement, bekreftet av lederen selv ut i fra de egne internaliserte verdier og tro.

En A

Jeg skulle bruke livet mitt for å gjøre noe for andre. Jeg blir lei meg og sint når mennesker som strever med sine liv og sine samliv føler seg utestengt fra kirke og menighet.

En A

Jeg trives veldig godt, synes det er ekstra meningsfylt.

En P

Kirkens engasjement tok tak i meg..

En P

Det er ganske enkelt, det er en arena for mitt livsprosjekt. Det er som en tjeneste som en del av ordinasjonsløftet, en kombinasjon av sosiale utfordringer og kristen utfordring. Det å være med å skape, gi nytt liv til de som er i nød og er svake, det er et fantastisk prosjekt.

## **Funn fra tro og engasjement**

Dagens diakoniledere i Norge har i intervjuene vist et engasjement for den virksomhet de er satt til å lede. Det binder på sett og vis disse lederne sammen om noe spesifikt. De ti gir på forskjellig måte og med ulik begrunnelse utløp for engasjement knyttet til det religiøse. Askeland peker i sin kirkeforskning på at dette funnet fokuserer på religiøse aspekter i

lederoppgaven og er spesielt for kirkeledelsesforståelse.<sup>166</sup> Intervjusitatene beskriver et personlig engasjement. En av konklusjonene i denne analyse av engasjementet, viser at det i mange av diakoniledernes sitater og intervjuer legges til grunn et engasjement med entusiasme og begeistring for det arbeidet de står i. Noen begrunner engasjementet i kirken og Kristus som oppdragsgiveren, andre i egen indre drivkraft relatert til trosdimensjonen. Den diakonale lederrollen har en felles grunntone, engasjement, som kommer tydelig frem i materialet. Grunntonen synes å være det sterke engasjementet til oppdraget, som er noe utenfor dem selv. Engasjementet konstituerer oppgaven i lederrollen, tolket ut i fra sitatene. Her kan det trekkes et historisk perspektiv tilbake til tidligere diakoniledere som kalte det for ”Kjærlighet som redder liv”. Dette funnet ”diakonal grunntone forankret i engasjement ut i fra egen tro”, som særtrekk ved den diakonale lederrollen, var egentlig utgangspunktet allerede fra de første diakonilederne på slutten av 1800 tallet. Pionerene hadde et sterkt engasjement for mennesker i nød. Presten og grunnleggeren av Diakonhjemmet, Hartvig Halvorsen, kaller det ”urkirkens skjønneste egenskap, kirkens hjerte for forkomne, syke og fattige”.<sup>167</sup> Dette engasjementet var drivkraften for de første diakonilederne.<sup>168</sup> Det var de første diakonilederne som uttrykte at det var deres kristne tro som drev dem ”i Kristi kjærlighets ånd”.<sup>169</sup> Den diakonale leders begrunnelse for engasjementet knytter seg til egen tro og kirkens oppdrag som en ”legitim kirkelig oppgave” som en P uttrykte det. Det kan synes som det er en felles grunntone, engasjementet, i fra de første diakonilederne i Norge til dagens ledere.

### **Likheten i forskjellighet i den diakonale lederrollen**

I denne oppsummeringen skulle jeg avdekke hva jeg har funnet som særtrekk ved diakonilederes ledelse og drøfte funnene. Diakonilederne har forskjellig utdanning og yrkesbakgrunn. De leder og utøver en aktivitet som er forankret i og rammet inn av den organisasjon der ledelse utøves, med trekk som kan gjenkjennes i allmenn ledelse. Det er ulike ledere fra ti forskjellige institusjoner. De seks teologene har forskjellig teologisk tradisjon, som kommer til uttrykk i intervjuene. Noen er mer konservative, noen har mer radikal forståelse og en frigjøringsteologisk plattform nevnes også. Et av formålene med å utforske den diakonale lederrollen var å finne forskjeller og likheter hos lederne i diakonale virksomheter. I utøvelse av allmenne lederroller er det pekt på likheter og forskjeller. Det er gjort ut i fra ulik tilnærming på å se på hva som er de mest vesentlige lederoppgavene for

---

<sup>166</sup> Askelands foredrag 2003:4f

<sup>167</sup> Finnseth 2005:16

<sup>168</sup> Finnseth 2005:16

<sup>169</sup> Finnseth 2005:25

disse lederne. Hvordan de forholder seg mål og strategier, til verdier, til ulike relasjoner og kulturelle forhold. Det er vist til forskjeller knyttet til hvem som har subjektrolle og objektrolle og begrunnelsen for legitim autoritet til diakoniledernes roller. De er pekt på funn i likhet og forskjeller i ledernes tanker om ledelse. Forskjellene har vært relativt små.

### **Funn fra likheten i forskjellighet**

I analysen av denne undersøkelsen mener jeg å ha funnet at det er mye diakoniledere har felles i utøvelse av ledelse. Faktisk vil jeg si at et av funnene er ”likhet i lederrollen”. Selv om de er forskjellige på måten de vektlegger ulike sider ved ledelse, kan det betegnes som forskjellighet i likheten. Dette funnet begrunner jeg i at disse lederne er knyttet til en samstemmig forståelse av en oppgave de har for å nå et mål, og dette målet tenderer til å være relativt likt for alle de ti diakonale virksomhetene, ”Guds kjærlighet til alle mennesker og alt det skapte, virkeliggjort gjennom liv og tjeneste”.<sup>170</sup> Med denne tilnærmingen, legger jeg til grunn at organisasjonene er rammen for ledelse. Diakonilederne er en del av et system. De er del av en kollektiv sammenheng og må ta hensyn til organisatoriske mønstre, kultur og verdier i den virksomheten de leder. Religiøse organisasjoner har ofte sin basis i grunnleggeren av den organisasjonen de leder innehadde.<sup>171</sup> Dette har de mye til felles i. De diakonale institusjoner har en felles basis. Organisasjonen er en sosial struktur, og den er der for å fremme oppnåelsen av virksomhetens felles mål. Lederne får sitt mandat fra institusjonen og leder innenfor rammen av virksomhetens felles grunnlag og formål. Disse organisatoriske føringene kan binde lederen og innsnevre handlingsfriheten. Det ser ut til at de ti lederne som gruppe i stor grad er bundet til institusjonelle rammer og verdier. Verdiene er noe forskjellig i institusjonene, men lederne er bundet til de institusjonelle overordnede mål og grunnlag for organisasjonene, som har en ganske lik plattform. Nå kan det innvendes at sammenhengen mellom diakonale institusjonelle mål og de midler institusjonene må skaffe til veie, er uklar og gjenstand for utfordringer. Likevel, likheten for diakonilederne knyttet til felles formål og deres forpliktelse til de institusjonelle tradisjoner, gir den diakonale lederrollen en likhet, institusjonene har relativt like visjoner. Hadde intervjuene hatt et mer teologisk perspektiv på disse lederne, og ikke et ledelsesperspektiv, kan det antas at forskjellen hadde vært mye større.

---

<sup>170</sup> Plan for diakoni 2008:6

<sup>171</sup> Askeland 1998:53



## Lederrollen - Presterollen

I undersøkelsen av diakoniledere er et flertall av informantene ordinerte prester i Den norske kirke. Har det betydning for ledelsen og lederrollen? Analysen søker å finne hva diakonilederne tenker om sin rolle i forholdet mellom presterollen og lederrollen. Er de seks diakonilederne som er ordinerte prester i Den norske kirke først og fremst ledere eller prester, eller begge deler når de utøver ledelse? Hva tenker de om den utfordringen som ligger i denne rolleforståelsen presterolle - lederrolle? Fem har vært ansatt som menighetsprester. En har lite erfaring som prest. To av diakonilederne A, kommer også med innspill til lederrollen versus presterollen. I intervjuene ble informantene utfordret i spørsmål 3 og 4 på forholdet mellom ideologisk og faglig lederansvar og grunnen til at de er ledere i en diakonal virksomhet. I spørsmål ti besvarte de hva den diakonale lederrolle betyr for dem.

## Ordinasjonsløftet

Ikke alle diakoniledere legger like stor vekt på ordinasjonens betydning.<sup>172</sup> To av seks ordinerte nevner ikke ordinasjonen, men nevner at de er prester. Fire fremhever ordinasjonens betydning, som en bekreftelse, og i omtalen av presterollen bekreftes en stadfestelse av kallet fra Gud til å bli prest og som en anerkjennelse fra kirkens side, en fullmakt eller legitimitet til å være prest. Fire synes å oppleve ordinasjonen som en stadig støtte i utøvelsen av lederrollen.<sup>173</sup> De to andre teologene har ikke dette uttalt i sitatene. Informantenes uttalelser kommer både fra P.

Jer er tydelig på at jeg er ordinert prest i Den norske kirke.

Jeg er utdannet til kirkelig tjeneste og ordinasjonsløftet hviler på meg.

Jeg er ordinert prest.

Jeg er utdannet til kirkelig tjeneste og ordinasjonsløftet hviler på meg.

Sitatene bekrefter at flere av de ordinerte diakonilederne har presterollen som viktig rolle i sin lederfunksjon. Alvoret og forpliktelsene i ordinasjonsløftet ser ut til å ha betydning for hvordan enkelte fyller lederrollen. Ordinasjonsløftet er avgitt, det gjelder selv om en ikke er i ordinær prestatjeneste, bekrefter sitatene.

---

<sup>172</sup> Ordinasjonsløfte ligger som vedlegg i oppgaven

<sup>173</sup> Almås 1989:141

Som prest og teolog vil man fortolke, styrke og utvikle dette grunnlaget. Det har man en plikt til i forhold til ordinasjonsløftet.

Sitatet kommer fra en P som ser på innholdet i ordinasjonsløftet som en forpliktelse til å ivareta det grunnlaget som knyttes til det teologiske.

### **Presterollen - lederrollen**

Flere av prestene bekrefter at de ikke bare er ledere, men også prester for og i den institusjonen de leder, fra en P.

Jeg er her fordi jeg kan gjøre en jobb som leder og samtidig være prest her. Jeg kan lede det åndelige livet, andakts- og gudstjenestelivet. Dette er jeg leder for. Jeg er her også fordi jeg kan være prest i en diakonal institusjon.

Det er ulike forståelser av presterollen og lederrollen blant de seks informantene. Det legges til grunn at lederrollen utformes innen rammen av en diakonal institusjon. Samtidig gir lederrollen den enkelte leder et personlig valg i utforming av hva den enkelte vektlegger i sin egen rolleforståelse.<sup>174</sup>

Jeg er her fordi jeg kan gjøre en jobb som leder og samtidig være prest her. Jeg ser på meg selv som leder, som en leder innenfor Den norske kirke og lederrollen som en diakonileder, er en legitim kirkelig oppgave.

Ovennevnte sitater fra de to prestene, bekrefter at de vil være både ledere og prester i sin lederrolle. De neste sitatene bekrefter at diakonilederen gir klare uttrykk for kirkelig- og pastoral identitet i lederjobben. Det kan se ut som om de to diakonilederne i de neste sitatene i første rekke er prest i lederrollen som diakonileder. De er svært tydelige på presterollen og knytter den til institusjonen og til kirken.

Diakonalt lederskap er for meg knyttet til presterollen og til kirken. Jeg trives veldig godt som prest. Jeg stortrives i den rollen.

Her ville de ha en prest som leder. Det har de fått og det er viktig institusjonsbærende.

En karakteristikk ved diakonalt lederskap kommer til uttrykk i disse to sitatene ovenfor, ved at presterollen knyttes til diakonalt lederskap og diakoniinstitusjonen. Også en annen P bekrefter viktigheten av å ha en prest i øverste lederstilling.

Jeg er ikke prest i vid forstand for mine medarbeidere, men jeg tror det er bra å ha en prest i øverste lederstilling. Det er så stort i vår virksomhet, å drifte alle aktiviteter, at det lett kan trekke oss vekk fra grunnlaget. Som teolog trives jeg også med å fortolke

---

<sup>174</sup> Askeland 1998:188

og forkynne og måten det skjer i en diakonal institusjon, er jeg fortrolig med. Derfor er det godt å være leder her.

Det ideologiske er så ”stort” at det er godt å ha prester i den øverste lederstillingen. Denne P reiser spørsmålet om hvem som skal eller bør være leder av en diakonal institusjon. Han bekrefter at uten en teolog i øverste stilling, kan det ta bort fokus fra det ideologiske. Denne lederen mener lederrollen og presterollen begge er viktige for en diakonal institusjon. ”Derfor er det godt å være i leder her”, sier P. Flere av de ovennevnte sitat kan tolkes slik at enkelte særlig vektlegger presterollen som særlig sentral i utøvelsen av diakonal ledelse. I dette skapes det et skille mellom de ledere som er prester og de diakonlederne som ikke er det, ved at det uttrykkes at det ”jeg tror det er bra å ha en prest i øverste lederstilling”. Sistnevnte sitat fremhever kombinasjonen av lederrolle og presterolle ved at det er godt å være leder i en diakonal kontekst når man er prest. Presterollen som institusjonsbærende ser også ut til å være vesentlig.

Stillingen er utfordrende, mye er annerledes enn å være prest, noe er det samme. Det er et kirkelig arbeid å være leder her.

Ovennevnte P bekrefter kombinasjonen av presterollen og det ”annerledes” ved stillingen. Han vektlegger at det er et ”kirkelig arbeid” å være leder ved institusjonen, ikke et ”prestelig”. Den neste stemmen kommer fra en P som har et nyansert syn på presterollen i sin egen lederrolle. Han stilte spørsmålsteget ved utøvelsen av sin rolle som prest i den diakonale lederrollen for sine medarbeidere.

Jeg har en ikke-ordinert stilling her jeg er nå. Det er ikke nødvendig å være ordinert prest som diakonileder her. I starten, da jeg begynte som leder her, holdt jeg gudstjenester for mine ansatte, jeg kommuniserte at jeg var prest også for dem. Men det fant jeg fort ut at jeg ikke måtte være. Jeg må ikke være prest for ansatte. Det blir en umulig forventning å kombinere lederrollen som leder og prest. Når vi har gudstjenester med større arrangementer, kan jeg delta i gudstjenesten, men jeg deltar som det en kan gjøre som lek. Det er ingen som er i tvil om at jeg er ordinert prest i Den norske kirke, men presterollen vil jeg ikke bruke i forhold til mine ansatte.

Stillingen som leder krever ikke at det er en ordinert prest. Han bekrefter sin lederrolle som knytter seg til å være prest, men ikke i ”vid forstand”, likevel er presterollen vesentlig for institusjonen, i følge P, for ”det er ingen som er i tvil om” at han er prest. Lederen bekrefter samtidig en utfordring og bevissthet på at en diakonileder ikke må være prest i ”vid forstand” for medarbeidere eller i stillingen, i alle fall ikke i hans organisasjon. Han opptrer ikke som prest for sine ansatte, men presterollen brukes utenfor organisasjonen som representant for

virksomheten. Dette utsagnet reiser spørsmålet om viktigheten av presterollen som diakonal kirkeleder. Hvem skal være diakonileder, må det være en prest? Ut i fra siste sitat er det ikke entydig nødvendig. Stillingen er en ”ikke-ordinert” stilling.

### **Ideologisk leder versus presterollen**

Må en være prest for å være ideologisk leder? Intervjuguiden stiller i tredje spørsmål utfordringen mellom ideologisk og faglig lederskap. To A, trakk frem denne spenningen mellom lederrollen som omhandler det ideologiske og det faglige.

Det var nytt for meg i jobbsammenheng å være ideologisk leder. Å være faglig leder, den rollen kjente jeg fra før. Jeg er likevel den første ikke teolog som sitter her i denne stolen... Det var forventninger som lå der. Det var krevende å gå inn i lederjobben her så det slet litt på meg. Det var nytt... Men å være ideologisk leder er krevende, jeg er ikke vant til det. Jeg vil gjerne ha korrigeringer på dette. Hva gjør det med institusjonen at jeg ikke er prest? Det er slik kompetanse andre steder i organisasjonen. Jeg er ikke sikker på at kappe og krage gjør deg til en god leder. Andre egenskaper er relevante. Prester kan være gode i form av sine personlige egenskaper. Men det er ingen forutsetning at en ordinert prest gir deg en gudsbenådet lederkompetanse. Det er så mye dårlige ledere i kirken som har prester til ledere. Det er dokumentert. I denne institusjonen er det behov for profesjonelle ledere og profesjonalisering.

A reiser flere spørsmål rundt den diakonale ideologiske lederrollen, presterollen og den faglige ledelse. Informanten stiller spørsmål om prester er gode ledere, og bekrefter at mange prester ikke er det. Videre bekreftes at institusjonen trenger profesjonelle ledere, og det kan tolkes som om det er mer rettet til fag enn ideologi. Informanten stiller også spørsmål rundt hva det betyr institusjonelt å få en ikke teolog i øverste lederstilling. Han bekrefter seg selv som ideologisk leder, selv om det er utfordrende. A sier at presterollen ivaretas av andre og fremhever betydningen av faglighet i lederrollen sterkere enn det ideologiske for den institusjon han leder. Neste sitat, fra A, stiller også spørsmålstegn ved hvem som bør være leder i en diakonal institusjon.

Jeg har ikke savnet å være teolog, overhode ikke. Teologi er en kvalifikasjon, men det å være leder i en diakonal organisasjon krever noe langt mer enn en teologisk utdanning.

Det høres ut som det stilles kritiske spørsmål til om teologi er en god nok kvalifikasjon til å være toppleder i en diakonal institusjon fra disse to A.

### **Kirkelig autoritet**

Flere bekrefter betydningen av det å stå i en kirkelig sammenheng og være en del av kirken.

Jeg er tydelig på at jeg er ordinert prest i Den norske kirke. Jeg regner meg som kirkeleder. Jeg vil at biskopen skal ha tilsyn med meg. Jeg tenker at vi er en kirkelig institusjon. Det handler ikke bare om hva du sier, men hva du er.

Jeg er kirkeleder. Vi er litt økumeniske, men identifiserer oss med Den norske kirke og er en del av det kirkesamfunnet.

Dette gir en leder en egen identitet, hvem du er, i følge de to P. ”Er ordinert prest”, ”er kirkeleder”. Det bekreftes i første sitat av en P den rolle, den organisatoriske ramme diakonilederen ser seg som en del av, en del av kirken. Lederen omtaler seg som noe mer enn en person, med en rolle, en prest i Den norske kirke. Diakonilederen er prest, vil ha tilsyn av en biskop. Dette kan gi en type institusjonell autoritet. Han har sterk tradisjon i ryggen. En annen P bekrefter igjen det som gir legitimitet til diakonilederstillingen. Det sees i sammenheng med å være leder i kirken.

Jeg ser på meg selv som en leder innenfor Den norske kirke og lederrollen som en diakonileder, er en legitim kirkelig oppgave.

En forskjell mellom diakonilederne i denne undersøkelsen, går på utdanning, seks er ordinerte prester og fire har annen bakgrunn. Selv om de ordinerte har ulike forestillinger om utøvelse av presterollen i diakonilederrollen, er det å være prest å ha en rolle som de uttrykker, det gir en samfunnsmessig og kirkelig identitet. Denne innehas av noen, ikke alle.

## **Funn fra Lederrollen - Presterollen**

Diakonilederne reiser noe ubevisst spørsmål om hvem som bør være diakonileder. Noen mener det bør være prester eller teologer, mens andre mener det ikke kvalifiserer til lederoppgaver. Deres utsagn reiser spørsmålet om en åndelig dimensjon bør og kan inngå i arbeid og ledelse. Flere ledere mener det bør være prester som innehar diakonilederrollen. Hva betyr det for diakonale institusjoner om presterollen som diakonileder blir endret til at det vanlige blir andre fagbakgrunner som besitter topplederjobben. Blir det som er så ”stort” som en P uttrykker det, lettere borte. De seks ordinerte prestene har alle en tydelig identitet knyttet til ordinasjonen. Ikke alle bruker presterollen like mye i lederrollen. Noen opplever det som svært problematisk. Problemet med å være prest for medarbeidere er uttrykt og kan komme til å vanskeliggjøre lederrollen for eksempel i forhold til vanskelige personal saker som trenger juridisk bistand. Da kan preste- og lederrollen komme i konflikt. Disse lederne er opptatt av handling og har et særlig engasjement for de marginaliserte og svake. Prester som har et sterkt engasjement for ”å gjøre den gode gjerning”, har en bedre mulighet til å realisere dette i

arbeidet i en diakonal institusjon, som har det som hovedoppgave i følge deres mål i grunnlagsdokumentene.

Et av funnene fra analysen kan være at prestene selv gir en begrunnelse for hvorfor de er ledere i diakonale institusjoner og ikke er en del av det ordinære presteskap i Den norske kirke. Diakoniledere bekrefter at de er en del av kirken og ved det en del av kirkens lederskap. Derved stadfestes at det er legitimt å være ordinert og samtidig leder i en diakonal institusjon, på tross av at det organisatorisk ikke er én del av kirkens presteskap. I intervjureferatene, bekreftes presterollen, ordinasjonen og den kirkelige lederforståelsen at de ser seg selv i prestetjeneste ved å være ledere i diakonale institusjoner. Dette gir et meningsperspektiv på diakonalt lederskap som samtidig bekrefter at denne lederjobben ivaretar de funksjoner som ordinasjonsløftet forplikter på. Imidlertid er det ikke alle som i like stor grad utøver presterollen som diakonileder. Det er en del av lederrollen, men absolutt ikke bare den rollen.

Ordinasjonsløftet er så si en del av disse lederes egenforståelse. Ordinasjonen deler diakonilederne i to grupper, de ordinerte og de ikke ordinerte. Store virksomheter er krevende å lede. Hva gjør presterollen med institusjonen? Har det betydning for utviklingen, målene og tjenesten ved institusjonen om det er en prest eller en statsviter som er øverste leder? Enkelte av sitatene påpeker at det er viktig å ha en prest i øverste lederrolle. Andre sitat stiller store spørsmål ved det. Teologi er presters fagfelt, men om dette får ulike konsekvenser, for de institusjoner som har ordinerte ledere og de som ikke har det, har ikke undersøkelsen besvart. Det oppgaven derimot har funnet, er at ordinander er preget av sitt løfte i utøvelse av lederskap, men bruker presterollen i større eller mindre grad. I dette er diakonilederne svært forskjellige i forståelsen av å bruke presterollen som leder.

Den lederrollen diakonilederne har som kirkeledere, kan være et produkt av de forventninger man selv har til rollen, samt de forventninger andre har til den samme rollen. Dette blir med å danne diakonilederrollen som viser seg for andre i praksis i konkret handling.<sup>175</sup>

Det kan reises spørsmål om ordinasjonen er ”krykker”, noe som er med på å gi trygghet og kirkelig identitet til diakonilederrollen. Flere sitat sier at ”de lener seg på ordinasjonsløftet”. I hvor stor grad forholdet knyttet til ordinasjonen influerer på diakonilederes lederskap og får betydning for den gruppen av diakonilederne som har ordinasjonsløftet ”hvilene på seg”, er uklart. Identiteten som prest og leder, er for de fleste av prestene relativt tydelig uttalt.

---

<sup>175</sup> Almås 1989:21

## Oppsummering

Hvordan opplever de seg selv som ledere, disse ti diakonilederne? Ser de på seg selv som konsernledere av store virksomheter? Det kan virke som om de konsentrerer seg om å få gjort oppgavene og legge til rette for å nå målene ved å bruke medarbeidere og få til ”vi” kulturfølelsen. Det kan være god ledelse. Diakonilederne i oppgaven leder store institusjoner. Et viktig funn ut i fra analysen, er at diakonale ledere opererer med allmenn ledelse- og rollefunksjoner og gjør bruk av disse mekanismene i sine lederroller. Diakonilederen ivaretar oppgaver som administrator, i kulturrollen og i relasjonsrollen.

Colbjørnsen trekker frem en metafor på ledelse som en lyspære. De er katalysatorer for energi, men energien er det medarbeidere som skaper, mulig sammen med eiere av institusjonene. Dette kan være en god måte å beskrive diakonilederne på. De sørger for at virksomheten går, og ivaretar institusjonenes identitet og profil. De forankrer kulturen gjennom å forsøke og å opprettholde den ideologiske fane. I tillegg har de fokus på oppgaven for brukerne. Møtene med disse lederne gav liten opplevelse av å møte den store tydelige maktsterke toppleder. En møter et ”godhetsregime” hos diakonilederne, ledere som på mange områder går inn i en tjenerrolle og legger til rette for god handling mot de som er tapere og ikke vinnere. Erik Solheim har fått betegnelsen ”Godhetsminister”<sup>176</sup>, det kan være fristende å gi diakonilederne samme tittel, de har tilranet seg alle gode formål for en viss gruppe. Men er det rett? Norge er kanskje verdens beste land å leve i. Trenger vi diakoniledere som viderefører diakonale virksomheter? I vårt velferdssamfunn stilles det spørsmål rundt ideelle organisasjoners egenart og viktighet som aktør, opp i mot offentlige behandlings- omsorgs- bistands- og utdanningsinstitusjoner. Trenger Norge frivillige diakonale institusjoner? Det er en side ved lederskap som har kommet lite til uttrykk, stemmen i det offentlige rom. Dersom diakonilederne ser viktigheten av fremdeles å drifte diakonale bærekraftige institusjoner, skulle de være mer synlige i media og aktive på den politiske arena. Dette kommer lite til uttrykk i lederprioriteringer for disse lederne. De hadde muligheten til å si noe om det da de ble utfordret på viktige lederoppgaver. En P fikk rett før intervjuet en telefon fra en medieperson. Han bekreftet, før intervjuet startet, viktigheten av å være synlig i mediebildet. Vi kjenner fra presse og offentlige uttalelser at noen få diakonale stemmer høres. Dette kan være en oppgave diakonilederne burde prioritere som lederoppgave. Mange ledere har distansert seg fra mediene de siste årene, blant annet på grunn av ambivalente forhold mellom

---

<sup>176</sup> Witoszek & Midttun 2008:4 (Kronikk i Aftenposten 27.4.2008, Kultur)

leder og journalister. Kampen for ressurser og mulighet til å ha styringsrett for egen virksomhet, kan komme til å bli en enda større prioritert diakonilederoppgave. Mange av institusjonene opererer som aktør for det offentlige, alle er delvis avhengig av gode ressurstildelinger. Enkelte har god kommunikasjon med offisielle organ, mens andre i stor grad bruker sin arbeidsgiverorganisasjon. Diakoniledere som vil styrke og utvikle diakonale institusjoner bør antagelig legge større vekt på å prioritere kontakt med ressurstilingsorganer og utruste og kvalifisere seg bedre til møtet med pressen.

## Etterord

I følge Witoszek og Midttun er Norge i dag en ambisiøs velstandsnaasjon med en godhetsdrøm; ”Vi er her på jorden for å hjelpe andre”.<sup>177</sup> Dette kan passe på den diakonale lederrollen med en visjon fra institusjonen om å hjelpe andre. Er faglig bakgrunn hos øverste leder avgjørende for diakonale institusjoners utvikling? Er det viktigere å ha kunnskap om politikk og økonomi enn å ha embetseksamen i teologi? Lederrollen og presterollen, hvem bør være diakoniledere i fremtiden? Sitatene gir ikke entydige svar på disse spørsmålene, selv om det gis signaler. Tvetydighet kan være et funn i seg selv.

Det synes viktig for å videreutvikle den diakonale lederrollen at lederne blankpusser det de er gode på. Slik det kommer frem i intervjuene kan det blant annet være engasjement for den som trenger hjelp, gode relasjoner og tydeliggjøre særpreget ved institusjonene. Det ser ut til at de har en felles visjon om å være noe for ”den andre”. Det kan bidra til god måloppnåelse og fremtidsperspektiver for diakonale virksomheter.

---

<sup>177</sup> Witoszek & Midttun 2008:4 (Kronikk i Aftenposten 27.4.2008, Kultur)



## Litteraturliste

- Almås, Kirsten, Brodtkorb, Anne-Lise, Dalen, Anne, Køhn, Rosemarie og Tobiassen, Grete, (1989). *Presterollen*. Trondheim: Tapir.
- Alvesson, Mats (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Askeland, Harald (1998). *Ledere og lederroller*. Trondheim: Tapir.
- Askeland, Harald (2000). *Reform av den lokale kirke – kontekst, prosess, utfall*. Trondheim: Tapir.
- Askeland, Harald, Grimstad, Frank, Hougsnæs, Marit Halvorsen, & Lande, Gunvor (2003). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverforening.
- Bjartveit, Steinar og Kjærstad, Trond (1996). *Kaos og Kosmos. Byggesteiner for individer og organisasjoner*. Oslo: Kolle forlag.
- Colbjørnsen, Tom (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Etzioni, Amitai (1982). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum.
- Eriksen, Erik Oddvar (1999). *Kommunikativ ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finnseth, Asle (2005). *Engasjert for mennesket. Innsteg i Diakonhjemmets historie 1890-2000*. Oslo: Forlaget Snorre.
- Furseth, Inger og Repstad, Pål (2003). *Innføring i religions sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Futtrup, Dorte og Rydahl, John (2005). *Management by Bible. Ledetråde til ledelse*. DK, København: Det Danske Bibelselskab.
- Gudstjenestebok for Den norske kirke. Del II Kirkelige handlinger*. (1992). Oslo: Verbum
- Hatch, Mary Jo (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holme, Idar og Solvang, Bernt Krohn (1986). *Forskningsmetodik. Om kvantitative og kvalitative metoder*. Tano Sverige.
- Holter, Harriet og Kalleberg, Ragnvald (1996). *Kvalitative metoder samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jeavons, Thomas H. (1994). *When the Bottom Line Is Faithfulness. Management of Christian Service Organizations*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Kirkeby, Ole Fogh (2003). *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Dk Fredensborg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Kvale, Steinar (2005). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martinsen, Øyvind L. (red) (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Morgan, Gareth (1989). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordstokke, Kjell (2002). *Det dyrebare menneske. Diakonens grunnlag og praksis*. Oslo: Verbum.
- Oftestad, Alf B. (red) (1980). *En bok om kirkens diakoni*. Oslo: Luther Forlag.
- Repstad, Pål (1984). *Fra ilden til asken. En studie i religiøs passivisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, Pål (1995). *Den sosiale forankring. Sosiologiske perspektiver på teologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, Pål (1998). *Mellom nærhet og distanse, Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget.
- Selznick, Philip (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Stave, Gunnar (1990). *Mannsmot og Tenarsinn*. Oslo: Det norske Samlaget.  
Stålhammar, Bert (1996). *Kyrkoherde- en (o) mulig oppgift*. S, Borås Verbum Forlag.  
Weber, Max (1979). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.  
Aadland, Einar (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.  
Aarflot, Andreas (1976). *Diakoni og kirke*. Oslo: Luther Forlag.  
Aarflot, Andreas (1990). *La kirken være kirke*. Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS.

**Forelesningsnotater/aviskronikk:**

Askeland, Harald (2004). *Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon?* Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.  
Askeland, Harald (1997). *Upublisert notat om makt og byråkrati*.  
Askeland, Harald (2004). *Kaos og kosmos. Om modeller og forståelse av organisasjon og ledelse*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Notat nr 1 L11H04.  
Witiszek, Nina & Midttun, Atle. *Kronikk*. Aftenposten 27.4.2008. Kulturdelen.  
Aadland, Einar (2005). *Organisasjonskultur*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

## **Vedlegg I**

### **De strukturerte spørsmålene i intervjuguiden**

- 1. Gi en kort beskrivelse av livet ditt. Alder, utdanning, erfaring og religiøs bakgrunn/troshistorie. Er det noen særskilte hendelser i livet og karrieren som har hatt betydning for deg? Beskriv betydningen. Hvordan har erfaringen påvirket deg? Kjenner du et kall til diakonal tjeneste?**
- 2. Hvilke symboler og symbolske handlinger bruker du i din lederrolle og hvordan tenker du om dem?**
- 3. Hvordan ser du på deg selv som faglig leder og ideologisk leder?**
- 4. Hva er grunnen til at du er leder i en diakonal institusjon?**
- 5. Hvem er dine nærmeste samtalepartnere, hvilke relasjoner har du som leder, hva når det er vanskelige utfordringer? Er det avhengig av samtalens karakter? Ved etiske vanskelig valg, hvem er da dine rådgivere og hvordan tas beslutninger?**
- 6. Når erfarer du at du har makt i denne institusjonen? Hvordan bruker du og hva gir makt og autoritet til din lederrolle?**
- 7. Som øverste leder har du et særlig ansvar. Kan du identifisere og spesifisere ditt lederansvar?**
- 8. Kan du gi dine tanker for det særlige ansvar som toppleder**
- 9. Når du tenker på verdier og holdninger som er viktige for deg, kan du si noe om hvilke verdier du ser på som viktigst for deg i din lederrolle?**
- 10. Hva betyr diakoni og den diakonale lederrollen for deg?**

## **Vedlegg II**

**Ordinasjonsløftet har følgende ordlyd:<sup>178</sup>**

Du har hørt Guds ord om tjenesten, dens krav og dens løfter, hvor rik den er på herlighet, og hvor nødvendig den er for Guds rike på jorden. Når Herren nå betror deg prestedtjenesten i vår kirke, pålegger og formaner jeg deg:

- a. at du forkynner Guds ord klart og rent, som det gis oss i den hellig skrift, og som vår kirke vitner om i sin bekjennelse, og forvalter de hellige sakramenter etter Kristi innstiftelse og vår kirkes orden,
- b. at du i sjelesorg og skriftemål drar omsorg for hvert enkelt menneske og bærer dem frem for Gud i bønn og påkallelse med takk,
- c. at du trofast veileder og formaner til sann omvendelse, levende tro på Kristus og et hellig liv i kjærlighet til Gud og nesten,
- d. at du også selv av hjertet legger vinn på å leve etter Guds ord, og i studium og bønn trenger dypere inn i de hellige skrifter og den kristne tros sannheter.

---

<sup>178</sup> Gudstjenestebok for Den norske kirke 1992:168f