

Makt til å tjene – 1

Diakoni som kontekst for ledelse



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

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

Forståelsen av det diakonale lederoppdrag bør søke å bygge på både diakonifaglige og organisasjons- og ledelsesfaglige perspektiver. Vår begrunnelse for en slik tilnærming ligger i at vi forstår ledelse både som kontekstuelet betinget og som bidrag til å forme kontekst, noe som begrunner et fokus på det som kan eller bør særprege diakonal ledelse. Samtidig er ledelsesteorier ofte blitt framstilt som nærmest kontekst-uavhengige. Mange elementer i ledelse viser igjen på tvers av sektorer og organisasjonsformer (Mintzberg 2009, Hales 1986). Bidrag til diskusjon om diakonal ledelse kan dermed enten bidra til en import av ledelsesteorier uten noen særlig grad av kontekstualisering eller til å vektlegge særpreg eller ideologi på bekostning av et tilstrekkelig fundert ledelsesfaglig perspektiv. Det fåtall av bidrag som eksisterer, holder etter vårt syn i liten grad disse perspektivene sammen. Ved å søke en integrert forståelse utvikles en forståelse av ledelse som tydeligere søker å holde sammen og drøfte innsikt fra henholdsvis diakonivitenskap og tjenestetologi på den ene side og ledelsesfag og maktteori på den andre.

Hensikten med denne første av to artikler om dette temaet er å drøfte en kontekstualisert

ledelsesforståelse som kan danne et grunnlag for framtidig forskning og diskusjon om forholdet mellom diakoni og ledelse. Vi tror det vil være konstruktivt å nærme seg spørsmålstillingen med følgende vinkling: *Hvilke implikasjoner har diakoni som kontekst for ledelse?* Dette utgangspunktet har som premiss at ledelse og ledesers praksis må rammes inn av en diakonivitenskapelig og teologisk forståelse av denne tjenesten, samt ses i sammenheng med organisatorisk mandat og organisasjonsform. Dette innebærer at vi i denne sammenheng stiller et normativt spørsmål som utgangspunkt for framstilling og drøfting: *Hvilke premisser stiller diakoni for ledelse?*

Diakonal ledelse kan drøftes både ut fra menighet og institusjon som kontekst. Vårt utgangspunkt er en tilnærming som i utgangspunktet kan anvendes innenfor begge disse rammene, men med en hovedvekt på ledelse innenfor det som kalles diakonale institusjoner.

Litteraturstudier er anvendt som metodisk tilnærming. De faglige perspektivene som litteraturstudiene har fokusert på, er materiale som behandler relevante temaer innen ledelses- og organisasjonsteori og diakonivitenskap, samt bidrag som behandler forhold i skjæringspunkt-

tet mellom disse perspektivene.

Artikkelen vil innledningsvis behandle noen faglige perspektiver innen diakoniforståelse og ledelsesteori. Dette er grunnlaget for å drøfte forholdet mellom disse sett i lys av spørsmålsstillingen nevnt foran.

Diakoni som ramme for ledelse

Det greske ordet *diakonia* betyr "tjeneste", og betegnelsen diakon (*diakonos*) er anvendt i urkirken som betegnelse på personer med et spesielt ansvar for en diakonal tjeneste i kirken.¹ Hva som er diakoniens spesifikke innhold og diakonens mandat, er det ulike oppfatninger om, og praksis har variert i kirkens historie. Men et gjennomgående trekk er at diakoni har omfattet kirkens omsorgsarbeid (Oftestad 2001:16)², og Kirkemøtet i 2011 la nettopp en slik karitativ forståelse til grunn for diakontjenesten. Dette diakonale arbeidet har foregått både i regi av kirken og dens menigheter, og også i spesialiserte institusjoner eid av menigheter eller opprettet og begrunnet ut fra et kristent trosgrunnlag.

Hva er diakoniens grunnlag og vesen?

Diakoniens innhold er beskrevet ut fra flere perspektiver. Følgende er valgt for å vise ulike innfallsvinkler til å gi diakonibegrepet et konkret innhold, og som grunnlag for å reflektere over disse i lys av artikkelens fokus.

I 2004 vedtok Kirkemøtet en uttalelse om kirkens identitet og oppdrag (KM 11/04), der kirken omtales som en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke. Diakoni ble dermed trukket inn i sentrum av kirkens identitet og oppdrag, der den tjenende karakter ble uttrykt på følgende måte:

Den norske kirke er kalt av Gud til å stå på de svakes og utstøttes side, påpeke urett, lindre og overvinne nød. Den norske kirke skal være en tjenende kirke, et diakonalt fellesskap der mennesker gir omsorg og finner omsorg. Kirken utfordres og utfordrer til forvaltertjeneste i en verden der livsmiljø og ressurser er truet, til kamp for rettferdighet der klyften mellom rike og fattige øker, og til handling for fred der mennesker lever med urett og krig (Kirkerådet 2014:2).

Med dette gjøres diakoni til en sentral dimensjon ved det å være kirke. Diakoni som kirkelig

oppdrag utfordrer til engasjement, motivert ut fra kristen tro og utfordringer i samfunnet (Nordstokke 2011: 154). Ut fra en slik forankring blir et sentralt perspektiv på diakoni knyttet til forståelsen av innholdet i og konsekvensen av å være del av kirkens oppdrag. Den danske professor i teologi Hans Raun Iversen forankrer diakoniforståelsen nettopp i *etterfølgelsens* tjeneste:

Diakonia, (δῆλονία); er i Det nye Testamente betegnelsen for den tjeneste mennesket er sat i, når det har vendt sig mod Guds Rige. Diakoni er kort sagt efterfølgelsens praksis (2004:161).

Han knytter diakoni til en relasjonell posisjon, nemlig å følge etter ham som proklamerte at Guds rike er nær. Han mener videre at "*livshjelp, hvor livet er truet*" best uttrykker diakoniens innhold inn i en aktuell dansk kirkelig virkelighet (ibid.). Fellesskapet skal bidra til å utøve og lære opp til omsorg for hverandre og nesten, og å gi styrke til å tåle motgang og utfordringer. Ivaretakelsen av den sårbare er også her et framtrede perspektiv som har relevans for ledelsesforståelsen. I tillegg kan tjenesteforståelsen også knyttes til ledelse forstått som ledelse av et fellesskapsanliggende basert på de grunnleggende verdiene som en kristen livsforståelse er bærer av. En kristen trosforankring bærer i seg mer enn en lojalitet til kristne grunnverdier. Diakonal ledelse kan derfor knyttes til å identifisere seg med det diakonale grunnlag og samtidig evner å artikulere denne som begrunnelse for den diakonale virksomhet. I ledelsestermer innebærer dette å bidra til å skape eller vedlikeholde en diakonal identitet og ideologi i denne trostradisjonen.

Det er i tillegg nærliggende å peke på et teamlederkonsept i dialog med et slikt perspektiv, men da ut fra en mer organisk tenkning enn en organisasjonsteoretisk tilnærming. Stephanie Dietrich beskriver den gjensidige og likeverdige avhengigheten (inter-dependence) mennesket har til hverandre, som et grunntrekk i den kristne menneskeforståelsen og setter dette samtidig i en fruktbar sammenheng med menneskets selvstendighet (autonomy). Hun bruker blant annet Johannes Nissens forståelse som grunnlag for denne refleksjonen:

The basic ontology of human existence is interdependency. The ethical demand springs from this interdependency, requiring human beings to take care of others without taking responsibility for them (2014:16–17).

Diakonal ledelse blir da knyttet til et lederskap som har en grunnleggende erkjennelse av også å inngå i et oppdragsfelleskap. Tolkning av oppdrag, veivalg og gode beslutninger angår hele virksomheten og bør tas i et tett samvirke med medarbeidere. Den enerådende leder står med andre ord i spenning til det å utøve diakonalt lederskap.

Den norske kirkes planverk er utarbeidet for å gi lokale menigheter og institusjoner et redskap til å utarbeide lokale planer, og må forstås i lys av denne hensikten. Den norske kirke definerer, som nevnt, diakonien først og fremst som en *omsorgs- og fellesskapsbyggende tjeneste*:

Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet (Kirkerådet 2007:7).

Omsorgstjenesten er forankret i menigheten som fellesskap og utfordrer slik sett diakoniens plass innen institusjonsdiakonien. Institusjonene har oftest vært organisert som enten foreninger eller selvstendige stiftelser. De har tradisjonelt hatt en autonom posisjon overfor kirkens menighetsforankrede arbeid, og de har drevet sin virksomhet i tett samhandling med offentlige myndigheter. Mange har derfor i mindre grad sett dem som uttrykk for en kirkelig tjeneste. En slik forståelse er i ferd med å endres, ikke minst gjennom Kirkemøtets behandling av saken "Kirke og helse"³ der både saksutredning og vedtak i høy grad bekrefter diakoniinstitusjonene:

Det er derfor mange grunner til at kirken, både lokalt og gjennom sentralkirkelige organer, bekrefter de diakonale institusjonene som viktige uttrykk for sitt helseoppdrag (KM-sak 09/15:47).

Diakonidefinisjonen som lå til grunn fram til 2007, understreker at diakoni forstås som "kirkens medmenneskelige omsorg", og at kirken har et spesielt ansvar for å oppdage og møte

behov hos "mennesker i nød" (Kirkerådet 1997:8).⁴ Diakonien bærer med andre ord i seg et spesielt ansvar for mennesker som er i en sårbar posisjon eller livssituasjon. Dette fokuset på diakoni som del av og forankret i kirkens totale oppdrag kan omtales som et "kirkesentrert" perspektiv (Johannessen 2009). En slik benevnelse innebærer ikke at den samfunnsmessige kontekst utelates, men betegner mer at diakonien forankres i og springer ut av kirkens totale oppdrag og i menighetenes liv.

Et tydeligere samfunnsorientert diakonalt perspektiv er omtalt som det "velferdssentrerte" paradigmet innen diakoni (Johannessen 2009). Diakoni forankres da i større grad i samfunnskonteksten, både ved å orientere seg ut fra behov i konteksten og ikke minst ved samhandling med interessenter og brukere i den aktuelle kontekst. Dette perspektivet kan nettopp knyttes til særpreg ved institusjonsdiakonien. Tradisjonelt har diakonale institusjoner ofte initiert arbeid som har avdekket tilslørte behov og med dette hatt en pionerfunksjon (Angell 2009:215) i utviklingen av velferdstjenester. Men de har også hatt en rolle i kamp for rettferdighet ved å fastholde enkeltmenneskets verdighet og verdi som grunnlag for velferdstjenestene. Som praktisk velferdsarbeid må dette betraktes som moralsk arbeid gjennom møtet med brukere og hjelpsøkende (Hasenfeld 1992; Angell 2009:217). Den kirkelig forankrede omsorgstjenesten peker ut over menighetsfellesskapet. Utviklingen av en samfunnssentrert diakoni vil derfor måtte skje i et samspill mellom teologiske og kirkelige impulser med basis i den kristne tradisjon, og en erfarings- og kunnskapsbasert forståelse av den kontekst vi lever og virker i (Fanuelen 2009:143). Det er også pekt på at en ved dette perspektivet, særlig representert ved diakonale institusjoner og tiltak, i større grad har sett offentlige myndigheter som alliansepartnere i det samfunnsoppdrag institusjonene har ivaretatt (Tønnesen 2005).

To dimensjoner ved ledelse kan knytte an til denne beskrivelsen av diakonien.

Diakonal ledelse innebærer et omsorgsansvar for dem som virksomheten retter seg mot, men også dem en har lederansvar for. Dette er primært forankret i ansvaret for menneskets verdi

og verdighet, hvor produktivitet- og effektivitetshensyn ikke uten videre skal gis fortrinnsrett framfor dette grunnleggende hensynet. Dette fordrer at ledere bidrar til at de tjenester som ytes, bygger på profesjonalitet og utføres i ansvarsrelasjon til både offentlige myndigheter og dem tjenesten er til for. Men det handler også om, som diakonileder, den oppfølging og omsorgsansvar for ansatte, som springer ut av arbeidsgiveransvaret.

Det andre perspektivet er et spesielt ansvar for mennesker som er i en sårbar situasjon, blant både brukere og pasienter, men igjen også blant medarbeidere. Der hvor denne har sammenheng med selve situasjonen eller er knyttet til relasjonelle utfordringer, så har en diakonalt forankret ledelse et spesielt ansvar for å ivareta den svake part i situasjonen. To beskrivelser av diakonien kan belyse dette. Det ene er den diakonale leders rolle forstått som "Boundary Crossing". Dette begrepet understreker diakoniens både historiske og verdimeslige særpreg ved at den *"enter onto territory in which we are unfamiliar and, to some significant extent therefore unqualified"* for å kunne forholde seg sant og rett til sårbare mennesker som er eller står i fare for å bli oversett (Akkerman 2011:134). Begrepet kan anvendes for å understreke at diakonalt lederskap er avhengig av en nærhet til brukerne av tjeneste slik at en bærer med seg deres sårbarhet, som alltid står i fare for å bli oversett. Det bidrar også til å fastholde leders ansvar for å se situasjon og behov fra andres side, spesielt når dette truer leders egen forståelse. På et mer overordnet nivå vil begrepet utfordre både evne og vilje til å la den ledelsesmessige og velferdspolitiske agenda bli sett i lys av og normeres av diakoniens agenda. Den andre beskrivelsen er John N. Collins sin "go-between"-term (1990:194). Den understreker den diakonale leders rolle som mellommann og ved å være den som synliggjør behov hos den som er usynliggjort i kontakt med autoritetspersoner i kirke og samfunn. Leders posisjon skal primært anvendes til verdiggjøring og bemyndigelse, samt til å utruste og sette i stand for oppgaver (Carroll 1991). En undersøkelse fra Svenska Kyrkan eksemplifiserer utfordringen ved å fastholde i praksis dette som diakoniens agenda.

Charlotte Engel viser avstanden mellom sentral-kirkelige mål om å prioritere diakonalt arbeid rettet mot marginaliserte grupper, mens målgruppen i den lokale menighetsdiakonien i praksis var den mer ressurssterke middelklassen (Engel 2008).

En integrert ledelsesforståelse

Ledelsesfaget er mangfoldig og består av flere ulike tradisjoner. Tradisjonelt har forskningen ofte bygget på et individualistisk perspektiv, fokusert på dyaden mellom leder og medarbeider, uten å tematisere tilstrekkelig hverken praksis eller kontekst. Slik har ledelsesteorier ofte framstått som tilnærmet kontekstuaavhengig (Aditya & House 1997, Mintzberg 2009, Tengblad 2012). Som en motsats til dette har vi i denne sammenheng anvendt en modell som bygger på empiriske studier av ledes job og praksis. Disse vektlegger to generelle og brede kategorier av lederaktivitet, omtalt som henholdsvis oppgave- og relasjonsorientering (Vie 2009; Yukl et al. 2002).⁵

Vi vil i denne sammenhengen, med fokus på diakoni som ramme for ledelse, vektlegge ledelse som en organisatorisk forankret funksjon der lederen er gitt et konkret mandat for lederjobben. Dette innebærer at ledelse ses som kontekstuel forankret, og der organisasjonen er den konkrete kontekst for lederjobben samt at ledere gjennom å utøve ledelse bidrar til å forme forståelsen av formål, oppgaver og premisser for arbeidet. Slik bidrar ledere til å skape eller forme konteksten for andres arbeid. Den integrerte modellen vi bygger på, inkorporerer derfor også det som kan omtales som institusjonelt lederskap (Selznick 1957), ved å bidra til identitetsvedlikehold og forme de verdier som en ønsker skal prege arbeidet.

Mens enkelte bidragsytere innen ledelsesfaget har vektlagt eksempelvis styring, relasjon eller visjon som kritiske for ledelsesutøvelsen, har andre med styrke hevdet at ledelse ikke meningsfullt kan forstås i relasjon til én eller få faktorer. *"Managing is not one of these things but all of them; it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together,"* skriver Mintzberg (2009:44). Dette betyr at ledere kan bidra

til å skape den meningskontekst som rammer inn den organisatoriske praksis (Askeland 2014, 2015). Denne forståelsen peker samtidig mot å forstå ledelse som en kompleks og kontekstuell praksis som dermed også nødvendigvis må kunne variere mellom ulike typer organisasjoner. Det er også vanskelig entydig å avgrense hvilke typer aktiviteter som faller innenfor kategorien ledelse. Lederes posisjon, kontakter og bredde i organisatorisk kunnskap vil ofte være en nyttig ressurs inn i ulike forhandlinger, konflikthåndtering og avveining av ulike interesser – også når situasjon eller sak i utgangspunktet håndteres av andre medlemmer i organisasjonen.

En utfordring har vært i hvilken grad forskning skal tematisere ulikheter og variasjon eller bygge på vedvarende og felles mønstre for å kunne bidra til syntetisering og teoriutvikling (Hales 1986). Litteraturen viser både at ved modellutvikling søker en å fange inn kompleksiteten ved ledelse, og at sentrale dimensjoner går igjen. En av de sentrale dimensjonene er forholdet mellom interne og eksterne hensyn, som organisasjonen lever med, og som ledere må håndtere (Hart og Quinn 1993; Mintzberg 2009). En annen sentral dimensjon er, som nevnt ovenfor, knyttet til henholdsvis oppgaveorientering eller relasjonsorientering (Fleishman 1953; Likert 1961; Schmid 2010).

Kombinasjonen av disse to dimensjonene har de siste årene vært anvendt i studier av organisasjoner med relevans for vårt formål, som for eksempel lokalsamfunnsbaserte organisasjoner innen sivilsamfunnet (Botvar og Schmidt 2010; Schmid 2010), diakonale institusjoner i Norge (Askeland 2014) samt av diakoners lederrolle i Den norske kirkes menigheter (Angell 2014). Angell hevder at tidligere modeller ikke i tilstrekkelig grad har fanget opp religiøst funderte organisasjoner da disse ikke bare møter krav om effektivitet, men også til legitimitet. Disse forventningene knytter seg særlig til den rolle organisasjonen har i forhold til samfunnskonteksten, både medlemmer og til samarbeidende interesser. Det andre forholdet ved denne type organisasjoner kan knyttes til identitet og verdier (Skjørshammer 2010). Spørsmålet om verdier og identitet har vært mindre vektlagt i tradi-

sjonell ledelsesforskning, men har vært artikulert i klassiske ledelsesfaglige bidrag (Barnard 1938; Selznick 1957). Dette aspektet er igjen blitt sterkere vektlagt de siste tiårene. Denne orienteringen mot verdier og kultur er også omtalt som *"the management of meaning"* (Smircich og Morgan 1982).

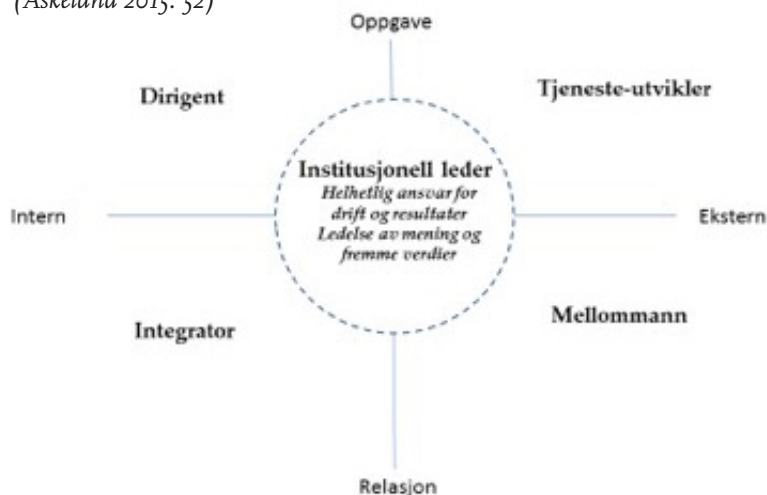
Den modell som presenteres og drøftes i det følgende, bygger på de nevnte bidrag (Schmid 2010, Angell 2014). Det er valgt en strategi som opererer med to sentrale dimensjoner, intern versus ekstern og oppgaveorientering versus relasjonsorientering. Disse kan relateres til anerkjente lederfunksjoner (Yukl 2002:15). I tillegg framstår helhet, mening og verdifokus som den sentrale dimensjon ved lederskap og kan knyttes til institusjonell ledelse. Resonnementene foran er begrunnelsen for følgende modell, der dimensjonene er satt sammen og gir fem sentrale funksjoner eller rolleprofiler for ledere, Jfr. Figur 1.

Den *institusjonelle* siden ved ledelse representerer to viktige aspekter: For det første vektlegges et overordnet ansvar for tjenesteutførelse og resultat i organisasjonen (enheten), hvilket innebærer et ansvar for å holde ulike aktiviteter samlet i et fungerende hele. For det andre representerer dette også *"institutional leadership"* slik det er blitt beskrevet av Barnard (1938) og Selznick (1957). Dette aspektet vektlegger ledelse forstått som meningsdanning og artikulering av formål, hvor en vil kunne fremme verdier generelt og institusjonens kristne verditradisjon spesielt. Ledere bidrar dermed til å skape meningskontekst og en begrunnelse for virksomhetens formål.

Dirigenten kombinerer klassiske ledelsesoppgaver som det å initiere struktur, utvikle prosedyrer og sikre ivaretagelse av disse, men også å koordinere og planlegge arbeidsprosessen. Siktemålet med dette er å bidra til at virksomheten når sine mål på en effektiv og kvalitativ god måte. Denne rolleprofilen har et bredere sikte enn den administratorrollen som tradisjonelt er lagt til grunn. En viktig side ved rollekategorien er at hensyn til effektivitet og kvalitet er plassert som en intern og oppgaveorientert funksjon.⁶

I tjenesteutvikleren vektlegges en ekstern orien-

Figur 1: Alternativ modell for lederroller og ledelse i praksis (Askeland 2015: 52)



tering. Rollen innebærer fokus på hvordan oppgaver blir utført, samt strategisk utvikling av mål og tjenester gjennom overvåking og tilpasning til omgivelsene. Denne funksjonen representerer også en strategisk tilpasning som grunnlag for utvikling.

Integratorfunksjonen er intern og relasjonell i sin orientering og fokuserer på sider ved lederjobben, som bidrar til å binde organisasjonen sammen som et fungerende sosialt system. Oppgaver som kan knyttes til denne funksjonen, er å motivere medarbeidere, bidra til utvikling og utrustning, konsultere og veilede i konkret oppgaveløsning samt å bidra til å utvikle team.

Mellommannen er eksternt orientert med fokus på å bygge, vedlikeholde og videreutvikle eksterne relasjoner. Her er de instrumentelle og effektivitetsorienterte sider ved lederjobben nedtonet i denne konteksten til fordel for det å søke legitimitet for virksomheten og dens behov i omgivelsene. Rollen innebærer et arbeid med å etablere allianser, men også å fungere som "buffer" i forhold til eksternt press på organisasjonen.

Modellen bygger på en kombinasjon av teoriavklaringer og analyse av empirisk materiale fra observasjon og intervjuer. Selv om beskrivelsen av de ulike roller er noe skissemessig, mener vi at modellen kan bidra til å forene ulike perspektiver og hensyn. Modellen kombinerer sentrale

ledelsesdimensjoner som er valgt fordi de vurderes som relevante i forhold til den sektor diakonale institusjoner opererer i. Den søker dessuten å holde sammen sentrale funksjoner og oppgaveprofiler utledet av empiri, med ansvar for helhet og mening slik Selznicks teori (1957) om institusjonell ledelse framhevet.

Modellen vil til sist også kunne integrere et praksisperspektiv som indikerer hvordan ulike aktiviteter eller funksjoner kan ivaretas på ulike nivåer. Hver enkelt profil vil ivareta mange forskjellige oppgaver og dermed utøves på flere nivåer: På et informasjonsnivå vil ledere arbeide gjennom informasjon (tekst og tale) som grunnlag for å indikere retning; de vil samhandle på et aktørnivå med og påvirke andre på et relasjonsnivå og vil også til sist kunne operere selv gjennom konkrete aktiviteter og oppgaver på et handlingsnivå. Slik vil en kunne utforske modellen ytterligere og vinne innsikt i hvordan de ulike funksjonelle profiler kan beskrives som praksis med fokus på informasjonsutveksling, samhandling og konkret operativ handling. Modellens rolleprofiler kan generelt beskrives i forhold til sentrale oppgaver i praksis, og sammenfattes i Tabell 1 (se neste side).

Sammenfatningen synliggjør hvilke oppgaver og funksjoner som ligger til hver enkelt rolleprofil.

Drøfting

Diakonal ledelse slik vi beskriver det her, reflekterer etter vårt syn ulike sider ved kirkens helhetlige diakonale tjeneste og kan anvendes innenfor de forskjellige sammenhenger og nivåer som kirken består av. Den institusjonelle diakonien utfordres spesielt på å ha spisskompetanse og bærekraftige fagmiljøer. Den kirkelige tilknytning skjer ofte ved at institusjonene selv definerer seg og sitt arbeid som del av kir-

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

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

kens samlede diakonale og helsefremmende arbeid. Gjennom Kirkemøtets behandling av saken "Kirke og helse" (KM Sak 09/15) er det grunn til å anta at denne sammenhengen kan styrkes.

Sammenhengen mellom diakonalt grunnlag og ledelse peker på et par viktige sammenhenger. For det første handler det om lederes ansvar for å bidra til å skape en kobling mellom diakoni som meningskontekst og den virksomheten som skjer i menigheten og den diakonale institusjonen. For det andre må diakonal ledelse drøftes i relasjon til maktbegrøpet.⁷

Diakonal ledelse: Integrering i et helhetlig syn på ledelse

Innledningsvis stilte vi spørsmålet om hvilke implikasjoner diakoni som kontekst har for forståelsen og utøvelsen av ledelse. Diakonal ledelse kan ut fra presentert diakoniforståelse knyttes til:

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

Et viktig kjennetegn ved diakonal ledelse i insti-

tusjoner, som også kan anvendes innenfor andre felt hvor tros- eller sivilsamfunnsbasert ledelse utøves, er at den framstår som et eksempel på integrert institusjonell ledelse. En slik integrert lederrolle eller lederidentitet vil i særlig grad være knyttet til den institusjonelle leder. Ledere av diakonale organisasjoner er situert i en kontekst som defineres ved å være preget av ulike rasjonaliteter. Studier tyder på muligheten av å integrere disse ulike rasjonalitetene i en helhetlig forståelse av virksomhetens formål og egen lederrolle (Askeland 2014). En konsekvens av dette er at det diakonale perspektiv forskyves fra individuelt til institusjonelt nivå. Gjennom sin profesjonelle praksis, som skjer under aksept av organisasjonens tros- og verdigrunnlag, bidrar medarbeidere til å realisere institusjonens diakonale oppgave. Topplederne i organisasjonene har i større grad et ansvar for å tolke organisasjonen og dens bidrag i lys av en kirkelig fundert tjenesteforståelse. Toppleder må derfor være i stand til å formidle, artikulere og modellere virksomhetens begrunnelse ut fra diakoniens grunnlag i kristen trostradisjon og som relatert til kirkens oppdrag. Den samme forventningen trenger ikke nødvendigvis i samme grad å stilles til ansatte på andre ledernivåer. I en tidligere studie av en institusjon under Kirkens Bymisjon (Lorentzen 1990) ble institusjonsleders forpliktelse på og kapasitet til å artikulere det trosmessige verdigrunnlag nettopp sett som en vesentlig faktor i muligheten for vedlikehold av

institusjonell identitet og forankring. En nyere studie viser at ledere tolker sin lederjobb i lys av den diakonale institusjon som kontekst, både gjennom identifisering med dens grunnlag og ved å bidra til å skape en meningskontekst som arbeidet generelt kan tolkes i lys av (Askeland 2016). Slik bidrar de til å vedlikeholde "en selv-pålagt identitet som er utledet av religiøse tradisjoner" (Jfr. Askeland 2016:42–48), og dermed til en forståelse av denne type organisasjon som en trosbasert organisasjon.⁸ Dette vil i særlig grad kunne ha implikasjoner for ansettelsespraksis i diakonale institusjoner.

Diakonal ledelse og rolleprofiler

Det vil være naturlig å drøfte hvilke relasjoner eller forbindelser det kan være mellom en slik sentral helhets- og meningsorientert rolleprofil, og de øvrige fire profilene i modellen. Ledelsesmodellens relasjonsorienterte lederroller (integrator og mellommann) kan enklest og mest direkte appliseres i forhold til diakoniforståelsen. Dette kan knyttes til og måles på en makt-analytisk tilnærming, men også til den prinsipielle og gjensidige mellommenneskelige avhengighet som ligger i det kristne menneskesyn. Samtidig er det også slik at en institusjonell rolle bidrar til integrering gjennom fasilitering av verdiarbeid og verdiutvikling i staben, mens den i relasjon til det ytre miljø og samhandlingspartnere kan bidra til legitimitet.

Den diakonale dimensjonen knyttet til de oppgaveorienterte lederrollene kan utfordres ved at oppgavene i stor grad er basert på et samfunnsoppdrag, og hvor premissene for drift er definert av offentlige myndigheter. Diakonale institusjoner virker i all hovedsak som omsorgs- og behandlingsinstitusjoner innen den offentlige helse- og omsorgstjenesten samt utdanningsinstitusjoner basert på offentlig godkjenning. Diakonal ledelse må dermed håndtere ulike rasjonaliteter og målsettinger slik at det fastholder formålet for den diakonale institusjon. Nyere forskning viser at det kan være et naturlig sammenfall basert på en felles forståelse av hva som er velferdsutfordringer og dermed felles formål i samarbeidet (Askeland 2014; Repstad 2001). Dette kan imidlertid ikke tas for gitt og må etterprøves kontinuerlig. Samtidig vil

institusjonell ledelse ha en kobling også til dirigentprofilen, ved at drift, administrasjon og oppgavekoordinering avstemmes mot og orienteres ut fra en diakonal identitet.

Både omsorgsansvar og oppdragsfelleskap forutsetter en tett dialog med både medarbeidere og representanter for tjenestens målgruppe. Valget av benevnelsen "mellommann" for den eksternt og relasjonelt orienterte lederrolleprofilen synes å svare til de premisser for diakoni, som vektlegges gjennom Akkermans begrep om "boundary crossing" og Collins begrep om "go-between". Dette er nødvendig ikke bare for å avklare det relasjonelle samspillet, men også for å vurdere hvorvidt kvaliteten på tiltakene for tjenesteytingen samsvarer med de mål som oppdraget tilsier. Forståelsen av kvalitetsbegrepet blir et viktig middel til å definere mål på oppdragets innhold ved at denne forståelsen er verdimelessig begrunnet og forankret i en diakoniforståelse som kan operasjonaliseres. Eksempelvis vil et sykehus sitt mål om å behandle syke mennesker slik at det bidrar til best mulig helsegevinst, relateres til en vurdering av hva livskvalitet er, ut fra et kristent menneskesyn. Et utdanningstilbud som skal utdanne til helse- og sosialtjenester i en diakonal kontekst, forutsetter at utdanningene integrerer, internaliserer og modellerer hva omsorg og rettferdighet er, ut fra en kristen livsforståelse og begrunnet i kristen tro. Dette er det et lederansvar å være målbærer for innad (Jfr. dirigentrollen).

Diakoni som perspektiv vil særlig utfordre til et lederskap som fastholder oppgaven med å være rettet mot andre og særlig mot medmennesker som er i sårbare eller utsatte situasjoner. Den norske kirkes plan for diakoni danner her et grunnlag for å drøfte implikasjonen av en diakoniforståelse rettet mot omsorgstjeneste, nestekjærlighet i praksis og som fellesskapsbyggende arbeid. Dette kan trekke i retning av at diakonal ledelse i særlig grad kan komme til å vektlegge relasjonelle aspekter, og gjerne i motsetning til oppgavemessige aspekter ved lederjobben. Slik kan det implisitt gis mer oppmerksomhet til integratortrollen som også gjerne er den rolle som rangeres høyest av respondenter i ulike studier. Samtidig vil også diakonale institusjoner måtte fokusere oppgaveløsning og

effektivitet i sin driftsform, noe som oftest kan knyttes til dirigentrollen.

Diakonal ledelse og hvem som har prioritet

Det er imidlertid også ytterligere en diakonal dimensjon knyttet til lederansvaret sett i lys av tjenesteutviklerrollen. Diakoni er begrunnelse for det man utøver og gjør. Det innebærer å prioritere tilbud og tiltak i forhold målgrupper som i størst grad er minst sett. Utfordringen er å flytte blikket fra det som lønner seg, til å finne økonomisk bærekraftige måter å fastholde fokus på dem som har lavest status og er marginaliserte. Oppgavene må med andre ord profileres i samsvar med det diakonale særpreg. Dette skal også formidles når målkrav om effektiv tjenesteyting står i spenning til verdier som menneskeverd og helhetlig omsorg. En diakonal leder har med andre ord et ansvar for å fortolke institusjonens diakonale særpreg i møte med de ulike oppgaver som oppdraget tilsier, sett i sammenheng med gjennomføringskrav. En nøkkel i denne fortolkningen er hva som innebærer å ivareta og bemyndige den svake og sårbare part både i møte med målgrupper for tjenestetilbudet og i medarbeiderstab. Denne fortolkningen er igjen avhengig av å skje i den konkrete sammenhengen slik at et diakonalt særpreg kan operasjonaliseres og reflekteres gjennom holdning og handling i det daglige arbeid. Den diakonale institusjonens forhold til den offentlige helse- og sosialtjeneste utfordrer den diakonale leder til å evne et tvisyn. Det er viktig å lete etter samarbeidsmuligheter samtidig som en ikke tilslører spenning og utfordringer som kan ligge i ulik begrunnelse og verdiforståelse for tjenesten. Det avgjørende spørsmål er om diakonien gis rammevilkår til og muligheter for å arbeide på en måte som fastholder omsorg og kamp for rettferdighet der hvor "livet utfordres".

Et viktig spørsmål er i hvilken grad diakoniforståelse kan gi premisser til hvilke oppgaver som er relevante sett i lys av kontekst og samfunnsanalyse. I en norsk tradisjon har diakonale institusjoner stort sett operert innen velferdstjenester, dels ved å være pionerer innen områder som var svakt utviklet, og dels ved å supplere eller inngå som del av de offentlige velferdstjenester. Dette kan antakelig i stor grad tilbake-

føres til at kjernen i diakoniforståelsen er knyttet til å være en kirkelig omsorgstjeneste og som utøvelse av nestekjærlighet i praksis. Slik sett blir diakoniforståelsen en naturlig veiviser til sentrale tjenester, men også på oppgaveinnhold. For eksempel har de større diakonale sykehusene søkt å profilere seg ved tjenester som både synes å ha lav prioritet innen helsetjenesten, og som også i særlig grad utøves overfor svake grupper. Eksempler på dette er at de har en markert innsats mot rusfeltet, papirløse innvandrere, psykiatri, eldre og kronikere.

Diakonal ledelse og diakonal identitet

En siste viktig side er et lederskap basert på en identifikasjon med diakoniens grunnlag i kristen tro og evne til å artikulere denne som begrunnelse og grunnlag for institusjonens diakonale virksomhet. I de foregående presentasjonene har vi pekt på at ledere har en kritisk rolle i å sette denne sammenhengen på agendaen og bidra til å ramme den diakonale virksomhet som skjer i institusjonen, i forhold til et helhetlig kirkelig oppdrag (Lorentzen 1990, Stave 1990, Rø 2008, Askeland 2012, 2015). Blant annet vil det verdierarbeid som kan identifiseres, knyttes til identifisering med og artikulering av de diakonale institusjonenes kristne tradisjon og trosgrunnlag. I særlig grad synes dette å være tilfelle med institusjonenes toppledere som gjerne selv ser sin lederoppgave som en kirkelig eller diakonal tjeneste (Rø 2008, Askeland 2014). Det kan også synes som om diakonale institusjoner i sin anvendelse av den kristne tradisjon henter fram andre begreper og skriftsteder enn det som vektlegges i den diakonivitenskapelige litteratur. I særlig grad er det ulike motiv knyttet til lignelsen om den barmhjertige samaritan, med vekt på nestekjærlighet, som bidrar til å ramme praksis inn med den kristne tradisjon og tro. Historien om den barmhjertige samaritan gir også forbindelseslinjer til både sykepleieteori og filosofi knyttet til omsorgsbegrepet som nettopp anvender denne fortellingen som en verdimesig forankring (Klette m.fl. 2016:20). Dette gir et verdimesig samvirkegrunnlag også inn i ulike myndighetsorgan som institusjonen samarbeider med.

Oppsummerende konklusjon

Å lede innen en diakonal kontekst fordrer at ledere er innforstått og identifiserer seg med diakoniens kristne og kirkelige grunnlag. Vi knytter dette til en sentral institusjonell funksjon i ledelse, å gi mening til arbeidet gjennom evner å artikulere og modellere den diakonale virksomhetens innhold, begrunnelse og fokus. Lederens personlige posisjon og den fagpersonlige presentasjon må med andre ord være i samsvar med hverandre og forankret i en "etterfølgelsens praksis". Dette er en aksentuering av at ledelse er relatert til meningsdannelse.

Diakoni som kontekst må forstås som utgangspunkt og tolkningshorisont for diakonalt lederskap. Men diakoniens kontekst er samtidig noe som kontinuerlig skapes, og som ledere både kan bidra til overfor og sammen med brukere og medarbeidere. Innen den diakonale institusjonen kan dette blant annet knyttes til:

- Å danne grunnlag for artikulering av institusjonens diakonale identitet og formål.
- Å begrunne institusjonens utdanningsfremmende, sosiale og helsefaglige arbeid.
- Å danne forståelsesrammen for den enkeltes opplevelse av sitt arbeid gjennom å skape gjenkjennelse av diakoniens innhold og vesen i fysiske rammer, samlinger og et internalisert fokus innen arbeid med utdanning, sosial virksomhet og helsefaglig drift.
- Å gi retning for institusjonens virksomhet gjennom beskrivelse av formål, prioritering av målgrupper og virksomhetsområder.
- Å praktisere et helhetlig omsorgsansvar for dem som tjenesten er rettet mot, og for medarbeidere.

Litteraturliste

Akkerman, Sanne F. og Arthur Bakker, "Boundary Crossing and Boundary Objects" i *Review of Educational Research* June 2011, Vol 81, No 2, s 132–169.

Angell, Olav Helge, "Leiarar og leiarroller i Den norske kyrkja på lokalplan: diakonen som leiar i ein norsk, luthersk tradisjon" i *Nordiske Organisasjonsstudier*, Forthcoming, 2014.

Askeland, Harald, "What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice" i *Diaconia* 2001(2): 145–169.

Askeland, Harald, "Introduksjon til organisering og ledelse i diakonale organisasjoner" i *Ledelse i diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.). Trondheim: Akademika forlag, 2012.

Askeland, Harald, "Leaders Should Be the Carriers of Insti-

tutional Values: An account of how leaders contribute to the value-base of diaconal institutions" i *Diaconia* 2014 5(2): 149–177.

Askeland, Harald, "Managerial practice in faith-based welfare organizations" i *Nordic Journal of Religion and Society* 2015-28(1): 37–58.

Askeland, Harald *Hverdagsledelse – diakoni, verdier og ledelse i praksis*, PhD-avhandling ved Det teologiske menighetsfakultet. Oslo: MF/VID, 2016.

Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1938.

Botvar, Pål Ketil and Ulla Schmidt (eds.), *Religion i dagens Norge: Mellom sekularisering og sakralisering*. Oslo: Universitetsforlaget, 2010.

Carroll, Jackson, *As one with Authority. Reflective Leadership in Ministry*. Louisville: Westminster, 1991.

Collins, John N., "A Ministry for Tomorrow's Church" i *Journal of Ecumenical Studies*. Vo. XXXII – 2–1995.

Dietrich, Stephanie, "Reflections on Core Aspects of Diaconal Theory" i *Diakonia as Christian Social Practice*, Stephanie Dietrich, Knud Jørgensen, Kari Karsrud Korslien and Kjell Nordstokke (eds.). Oxford: Regnum Books International, 2014.

Fleishman, Edwin A., "The description of supervisory behavior" i *Journal of applied psychology*, 1953–37(1): 1.

Hales, Colin P., "What do managers do? A critical review of the evidence" i *Journal of Management studies*, 1986–23(1): 88–115.

Hart, Stuart L and Robert E Quinn, "Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance" i *Human Relations*, 1993-46(5): 543–574.

Kirkerådet, *Plan for diakoni i Den norske kirke*. Oslo 1997.

Klette, Trine et al., "Omsorgens innhold og mangfold. Fenomenet omsorg sett fra et flerfaglig perspektiv" i *Tidsskrift for Omsorgsforskning*. 1-2016. Oslo: Universitetsforlaget.

Likert, Rensis, *New patterns of management*. New York: McGraw Hill 1961.

Mintzberg, Henry, *Managing*. San Fransisco: Berrett-Koehler, 2009.

Nordstokke, Kjell 2011. "En diakonal kirke" i *I Kirke nå. Den norske kirke som evangelisk-luthersk kirke*, Stephanie Dietrich, Trond Skar Dokka og Harald Hegstad (red.). Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Oftestad, Alf B., *Kirke–Felleskap–Omsorg. Diakoniens historie I*. Oslo: Luther Forlag, 2001.

Raun Iversen, Hans, *Praktisk teologi*. Frederiksberg: Forlaget ANIS, 2004

Repstad, Pål, "Diaconia and the science of diaconia looking at the welfare state" i *Tidsskrift for kirke, religion og samfunn*, 2001–14(2):139–148.

Schmid, Hillel, "Organizational change in human service organizations" i *Human services as complex organizations*, Yeheskel Hasenfeld (ed.), 455–479. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2010.

Selznick, Philip, *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row Peterson, 1957.

Selznick, Philip, *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug, 1997.

Skjørshammer, Morten, "Kunsten å institusjonalisere barmhjertighet. Om bruk av organisasjonsmythos i verdi-basert ledelse" i *Kan institusjoner elske? Samtidessayer om diakonale virksomheter*, Einar Aadland (red.). Oslo: Akribe, 2010.

Smircich, Linda and Gareth Morgan, "Leadership: the management of meaning", *Journal of Applied Behavioural Studies*, 1982-18: 257–273.

Strand, Torodd, *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget, 2007.

Tønnessen, Aud.

Vie, Ola Edwin, *Shadowing managers engaged in care: Dis-*

covering the emotional managerial work. Trondheim: NTNU Norwegian University of Science and Technology, 2009.

Yukl, Gary et al., "A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research" i *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2002-9(1): 15-32.

Noter

- 1 Betegnelsen *diakonos* i menighetssammenheng blir blant annet brukt i Fil 1,1 og 1 Tim 3,8-10 og 12.
- 2 Jfr. også Kirkemøtets behandling av diakontjenesten i Den norske kirke, som fastholder diakoni som en karitativ tjeneste (KM 9/2011).
- 3 Jfr. Sak KM 09/15 Kirke og helse
- 4 Definisjonen var: "Med diakoni forstås kirkens med-

menneskelige omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og den tjeneste som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød."

- 5 Disse kategoriene ble dokumentert i klassiske studier som Ohio State-ledelsesstudien (Fleishman 1953) og Michigan-studiene (Likert 1961).
- 6 Både Quinn og Rohrbaugh (1983) og Strand (2007) plasserer effektivitet eller produktivitet som en markedsorientert og ekstern funksjon. Begrunnelsen vår er at diakonale institusjoner, gjennom å utføre oppdrag på vegne av det offentlige, er pålagt intern kvalitetssikring, kontroll og effektiv ressursutnyttelse som del av selve oppdragstildelingen. Det innebærer at det også gis et økt rom for å reflektere over effektivitet og produktivitet i lys av institusjonens diakonale agenda.
- 7 En drøfting av diakonal ledelse i relasjon til maktbegrepet vil vi komme tilbake til i en egen artikkel.
- 8 Begrepet "trosbasert organisasjon" behandles i artikkel 2 "Det diakonale lederoppdrag i et maktkritisk perspektiv".

Sammendrag

Artikkelen drøfter en kontekstualisert ledelsesforståelse som et grunnlag for forskning og diskusjon om forholdet mellom diakoni og ledelse. Den reiser spørsmålet: *Hvilke implikasjoner har diakoni som kontekst for ledelse?* Presentasjon av en diakonivitenskapelig og teologisk forståelse relateres til en drøfting av det organisatoriske mandat for ledelse. Gjennom artikkelen utvikles en argumentasjon som knytter ledelse til artikulering av institusjonens diakonale identitet og formål som begrunnelse for institusjonens sentrale virksomhet. Samtidig innebærer diakonal ledelse å finne en balanse mellom nødvendig styring tilpasset oppgaver og ressurser og å danne en diakonalt forankret forståelsesramme for den enkeltes opplevelse av sitt arbeid. Å praktisere et helhetlig omsorgsansvar for dem som tjenesten er rettet mot, vil kunne handle både om å sikre faglig kvalitet i samsvar med premisser fra oppdragsgivere, og om å finne bærekraftige måter å fastholde fokus på dem institusjonen skal tjene.

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

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