

# Diakonen som leder



**KARI JORDHEIM**  
**FØRSTELEKTOR, VID VITENSKAPELIGE HØGSKOLE**  
 kari.jordheim@vid.no

## Sammendrag:

Artikkelen utforsker hva diakoner opplever som sine viktigste arbeidsoppgaver sett i et ledelsesperspektiv, og sammenligner data fra to studier fra 2005 og 2015 blant diakoner og diakoniarbeidere i Den norske kirke. Undersøkelsen i 2005 satte fokus på diakoners aktiviteter og samarbeidsrelasjoner. I undersøkelsen i 2015 ble flere av de samme spørsmålene brukt for at det skulle være mulig å sammenlikne svarene fra 2015 med dem fra 2005.

Denne artikkelen bygger på svarene som gjelder spørsmål om diakonenes arbeidsoppgaver, og i likhet med i 2005 er svarene blitt kodet og tolket i lys av Ishac Adizes' lederrolleteori. Undersøkelsen viser at diakonene har en relasjonsorientert lederstil, og at de er tydelige som brobyggere både internt i menigheten og eksternt i lokalsamfunnet. I begge undersøkelsene er det integratorkollen som skårer høyest blant diakonene, men det kan synes som det har skjedd en endring fra 2005 til 2015 ved at diakonene ser på seg selv mer som administratorer, og også noe mer som entreprenører i 2015 enn i 2005.

## Innledning

Diakonen har ifølge sin tjenesteordning ansvar for å lede menighetens diakonitjeneste, og medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere (Lovdata 2005). Diakonen er definert som en leder i menigheten, men hva opplever diakonen som sine viktigste arbeidsoppgaver sett i et ledelsesperspektiv? I artikkelen ønsker jeg å besvare dette spørsmålet ut fra en undersøkelse gjort blant diakoner i Den norske kirke (DnK) i 2015. Det er ikke første gang spørsmålet blir stilt, og jeg vil derfor også bruke tidligere forskning som grunnlag for å si noe om endringer når det gjelder diakonens lederrolle. Det har skjedd mye i kirken de siste ti årene, og gjennom bøker, artikler og masteroppgaver er det blitt satt fokus på diakoner og diakoners arbeid fra ulike synsvinkler. Det er også gjort en god del forskning på andre lederroller

innenfor Den norske kirke.

Rapporten "Kirke og helse, kartlegging av diakonalt helsearbeid i Den norske kirke" fra 2005 konkluderer med at det å ha diakon i en menighet styrker menighetens diakonale arbeid, og i tillegg styrkes samarbeidsrelasjonene til det offentlige (Angell og Selbekk, 2005). Olav Helge Angell har i en undersøkelse blant diakoner fra 2005 sett mer eksplisitt på diakonen som velferdsarbeider i lokalsamfunnet og har gjennom flere artikler satt fokus på hva det betyr for den lokale diakonien å ha en diakon i menigheten (Angell, 2011 og 2014).

Gjennom de siste 10 årene har det skjedd mange store endringer innenfor DnK, som også har vært konkret knyttet til diakonens stilling.

1. Fra 2004 ble utdanningen for diakoner endret fra et årsstudium på postbachelornivå, til et masterstudium på 2 år med en

avsluttende masteroppgave. Dagens formelle kvalifikasjonskrav til diakoner er en bachelorgrad innenfor helse-, sosialfag eller pedagogikk, og så en toårig mastergradspåbygging i diakoni med veiledet praksis (Lovdata, 2004). Fra 2018 kvalifiserer også en bachelor i praktisk-kirkelige fag for opp-tak.

2. I 2008 kom det en ny Plan for diakoni i DnK, som gir en ny definisjon av diakonibegrepet. Denne definisjonen er styrende for det arbeidet en diakon utfører.

Mens den første planen hadde lagt sterkest fokus på omsorgsarbeidet rettet mot mennesker i nød, bar den nye diakonidefinisjonen preg av at synet på diakoni hadde endret seg til å bli mer fokusert på gjensidighet i relasjonene. Man hadde også utvidet fokuset for diakonien fra å være rent antroposentrisk til å fokusere på hele skaperverket, i tillegg til å understreke at diakonien ikke bare er omsorgen i "det stille", men at diakonien må synliggjøres i kampen for rettferdighet. Definisjonen ble derfor slik:

Diakoni er kirkens omsorgsarbeid. Det er evangeliet i handling og kommer til uttrykk i nestekjærlighet, fellesskapsbyggende arbeid, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet (Kirkerådet, 2008).

3. I forlengelsen av den endrede diakonidefinisjonen ble også Tjenesteordningen for diakoner endret. Her er diakonens lederansvar tydeliggjort sterkere enn før. I §2 blir det klart uttrykt at diakonen skal være leder av det diakonale arbeidet:

Diakonen leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere (Diakonforbundet 2016).

4. Velferdsstaten har de siste årene mer åpent og eksplisitt invitert sivilsamfunnsaktører inn som samarbeidspartnere. Dette kommer blant annet tydelig til uttrykk i Samhandlingsreformen (St.meld. nr. 47, 2008–2009) der det eksplisitt uttales behov for en mer helhetlig helse- og omsorgstjenes-

te. Samarbeid med sivilsamfunnsaktører er blitt ytterligere forsterket i flere andre meldinger og NOU-er.

5. Den norske kirke er blitt skilt fra staten i en prosess som gjør at DnK formelt er blitt et eget rettssubjekt fra 1. januar 2017.

Det er sannsynlig at alle disse endringene, men kanskje særlig de tre første, har påvirket diakonenes stilling. Det ble derfor interessant å gjøre en ny undersøkelse blant diakonene 10 år etter Angells undersøkelse i 2005. Har det skjedd noe i diakonenes selvforståelse og identitet? Hvordan ser de på sin egen rolle i kirke og lokalsamfunn i dag? I denne forbindelse ble det også aktuelt å sette fokus på lederrollen, og det er dette perspektivet som skal drøftes i denne artikkelen.

## Presentasjon av undersøkelsen og metoden

I 2015 gjorde professor Angell og artikkelforfatteren en kvantitativ undersøkelse blant diakoner og diakoniarbeidere i DnK, ti år etter at Angell hadde gjort sin første undersøkelse hvor han studerte diakonenes funksjoner som velferdsarbeidere i lokalsamfunnet (Angell, 2014). Vi ønsket å bruke spørsmål som var parallelle til dem som ble brukt i undersøkelsen 10 år tidligere, for å kunne sammenlikne resultatene. Samtidig ble det viktig å stille spørsmål som kunne gi nye svar knyttet til nytt utdanningsløp, konsekvenser av Samhandlingsreformen, opplevelsen av lederrollen m.m. I likhet med undersøkelsen fra 2005 er vekten lagt på to hoveddimensjoner i arbeidet, aktivitetsdimensjonen (arbeidsoppgaver, organisering av arbeidet, bruk av frivillige) og relasjonsdimensjonen (nettverk og samarbeidspartnere), men det er også et sterkt fokus på diakonens motivasjon og identitet.

I 2015-undersøkelsen ble det utarbeidet et utfyllende spørreskjema på Questback med 78 spørsmål; noen spørsmål krevde kun en avkryssning; noen krevde flere kryss, og noen var åpne spørsmål. Undersøkelsen ble kalt "Diakonen i lokalsamfunnet", og den inneholdt 7 hovedde-ler.

- a. Bakgrunn.
- b. Arbeidsoppgaver.
- c. Menigheten(e) – kontekst.
- d. Organisering av det diakonale arbeidet.

- e. Diakonens nettverk og samarbeidspartnere.
- f. Yrkesidentitet.
- g. Menighetenes virksomhet.

Det ble totalt sendt ut 298 invitasjoner, og vi fikk 145 svar. Dette utgjorde en svarprosent på 49 %. (Til sammenlikning var svarprosenten i 2005-rapporten på 55 %). Det kan være flere grunner til at denne svarprosenten er forholdsvis lav. En grunn for et så lavt tall kan være at listene fra diakonirådgiverne besto av både diakoner og diakoniarbeidere, og at det kan være sannsynlig at diakoniarbeiderne opplevde spørsmålene for mye knyttet opp til selve diakonprofesjonen. En annen grunn kan være at undersøkelsen var svært omfattende, og at respondentene mistet interessen etter hvert som undersøkelsen skred fram, eller at det rett og slett tok for lang tid. Muntlige tilbakemeldinger gir også uttrykk for at flere syntes det var komplisert og vanskelig å fylle ut undersøkelsen, og at de derfor lot det være. Noen sendte også inn skriftlige meldinger om at de var for nye i stillingen til å kunne svare på spørsmålene som krevde noe erfaring.

Undersøkelsen var omfattende og ønsket å studere flere forhold rundt diakonens rolle i lokalsamfunnet. I denne artikkelen er det bare en liten del av undersøkelsen, som brukes for å sette fokus på diakonens rolle som leder. Det var ingen spørsmål som spurte direkte om hvordan respondentene ser på seg selv som ledere, men det var et spørsmål om hva de tenker er sine viktigste arbeidsoppgaver eller viktigste utfordringer i stillingen (spørsmål 22, knyttet til del b av undersøkelsen). Svarene på dette spørsmålet ble deretter kodet i forhold til de fire lederkategoriene i Ichak Adizes' (1984) lederrolleteori og Torodd Strands (2007) organisasjonsteori på samme måte som i undersøkelsen i 2005 (undersøkelsen ble publisert først i Angells artikkel fra 2014). Kodingen ble i 2005 foretatt av to ulike forskere, og også denne gangen var det to forskere som gjorde hver sin koding av materialet, før det ble satt sammen til en helhet.

Det er også et par andre spørsmål i undersøkelsen som vil bli brukt i denne artikkelen. I den siste delen (del g) om menighetenes virksomhet blir det i spørsmål 74 oppgitt noen generelle utsagn om viktigheten av ulike funksjoner for en

leder av diakonitjenesten. Her ber vi respondentene ta stilling til ulike utsagn på en skala fra 1 til 5. Videre er det i spørsmål 75 formulert en del påstander om diakonens identitet, samarbeidsforhold og andre forhold knyttet til diakonens stilling, som jeg kort vil henvise til senere. Jeg vil også nevne spørsmål 60 som dreier seg om hvilke holdninger kommunens ansatte og tillitsvalgte har til samarbeid med kirken.

## Tema sett i lys av tidligere forskning

Problemstillingen i denne artikkelen er hva diakonene opplever som sine viktigste arbeidsoppgaver sett i et ledelsesperspektiv, og hva dette kan fortelle oss om diakonen som leder.

I artikkelen "Leiarar og leiroller i Den norske kyrkja på lokalplan: Diakonen som leiar i ein norsk, luthersk tradisjon" har Angell oppsummert funnene fra 2005, og diskutert dem i lys av Torodd Strands organisasjonsteori og Ichak Adizes' fire lederroller (Angell, 2014). Denne artikkelen står sentralt i den sammenliknende drøftingen.

En masterstudent i diakoni, Kari Sjursen, skrev i 2010 en masteroppgave med bakgrunn i Angells undersøkelse fra 2005. Hun foretok en liknende, men i hovedsak kvalitativ undersøkelse, blant diakoner i Sør-Hålogaland bispedømme med problemstillingen "Hva slags legitimitet har diakonene i lokalmenighetene til å være ledere, og hvordan samsvarer dette med den autoriteten de er gitt gjennom formelle skriftlige dokumenter" (Sjursen, 2010). Masteroppgavens tittel var "Hvorfor blir jeg stående med oppvasken?" Sjursen konkluderer med at det er et misforhold mellom den lederautoriteten diakonene er gitt til å lede menighetens diakoni i skriftlige dokumenter, og den lederlegitimiteten diakonene har fra lokalmenigheten. Diakonene oppfatter seg som ledere av *deler* av menighetens diakoni, og opplever at de innfrir de forventningene som stilles til dem fra lokalmenigheten. Men lokalmenigheten har i liten grad oppfattet hvilket lederansvar diakonene er gitt i skriftlige styringsdokumenter. Diakonene i undersøkelsen mangler en felles oppfatning av hvordan de, på en god måte, kan lede menighetens diakoni i samsvar med formuleringene nedfelt i skriftlige styringsdokumenter. Diakonene mangler dess-

uten bevissthet om hvordan de selv kan bidra til å utvikle sin legitimitet som ledere lokalt (Sjursen, 2010). Dette kan tyde på verken at det er avklarte forventninger til diakonen fra menighetens side, eller at diakonene har avklarte forventninger til sin egen rolle som leder.

Harald Askeland har forsket på ledere og lederroller i kirken gjennom flere prosjekt. I 1998 skrev han rapporten *"Ledere og lederroller. Om ledere og lederroller i den lokale kirke"* (Askeland, 1998). Prosjektet den gang var basert på en sosiologisk forståelse av organisasjoner og av lederes rolle i organisasjoner. Det ble her fokusert på kirkeverger, sokneprester og daglige ledere i kirken (Askeland, 1998).

I Tidsskrift for Praktisk teologi nummer 2/2016 har Harald Askeland skrevet en artikkel om "Ledelse og lederes roller i Den norske kirke: 1996–2016", som bygger på en lederrolleundersøkelse fra 2016 rettet mot proster og kirkeverger/daglige ledere gjennomført av VID vitenskapelige høyskole i et samarbeid med KA og Bispemøtet (Askeland, 2016a). Askelands artikkel har fokus på hvordan kirkelige lederoppdrag er blitt institusjonalisert gjennom disse 20 årene, hvor konklusjonen er at "lederstillingene blir mer likedannede både med hensyn til forventninger de som leder opplever å få fra overordnet organ, samt i praktisk utøvelse av lederjobben" (Askeland, 2016). Stephen Sirris har gjort forskning knyttet blant annet til ansatte i lokalmenighet og har i artikkelen "Fra selvbestemmelse til selvledelse? Menighetsutvikling som et målrettet og verdibevisst arbeid blant ansatte medarbeidere i lokalmenigheten" påpekt dokumenterte begrensninger ved målstyring og planarbeid, og han foreslår et større fokus på verdier som et felles anliggende for både profesjoner og organisasjoner (Sirris, 2015a). Ingen av disse undersøkelsene omfatter diakoner, men de er utført innenfor menigheten som kontekst, som også er diakonenes kontekst.

Marianne Rodriguez Nygaard doktoravhandling fra 2015; *Caring to know or knowing to care? Knowledge Creation and Care in Deacons' Professional Practice in the Church of Norway* viser til en undersøkelse der hun har fulgt fem diakoner i Den norske kirke gjennom et år. Målet for case-studien er å bidra til empirisk forståelse av diako-

nenes profesjonelle kunnskapsdanningsprosesser og omsorg (Nygaard, 2015). I avhandlingens diskusjonskapittel diskuterer hun blant annet hva som karakteriserer de "redskapene" diakonene bruker, hvordan de blir brukt, og hva som er utbyttet av arbeidet. Hun beskriver hvordan diakonene er opptatt av å skape "platforms of interactions". Disse arenaene for samhandling kjennetegnes av diakonenes ønske om å bekrefte og vise aksept for deltakerne i samhandlings-situasjonen. Dette gjør diakonene ved å se på deltakerne i samhandlingen som agenter i sitt eget liv (Nygaard, 2015).

Undersøkelsen viser også at diakonene samtidig selv inntar en ny rolle som bryter med den tradisjonelle stille, ydmyke tjeneren ved "giving daconal work its prophetic task, denouncing injustice, announcing the dignity of the lonely and God's liberating love incarnated in human reality" (Nordstokke et al., 2011:47). Dette utsagnet viser tilbake til Collins forståelse av diakonen, som jeg vil utdype mer senere i denne artikkelen. Diakonen er sendt ut fra en oppdragsgiver som utfordrer til å stå opp for å vise solidaritet med de undertrykte, de ensomme, de utstøtte (Collins, 1990).

Nygaard peker også på sammenhengen mellom menighetens indre kjerne og periferi. Hun understreker at diakonene ønsker å være inkluderende og knytte disse sammen, men at det kan være vanskelig å skape samhandlingsarenaer fordi det er liten gjensidig forståelse. Diakonene selv blir stående mellom de kjente og de ukjente arenaene. De skal være mellommenn som går imellom arenaene og bringer stemmene fra periferien inn til kjernen og samtidig tar med seg gjestfriheten tilbake. Samtidig skal diakonene være brobyggere mellom senter og periferi (Nygaard, 2015). Diakonene skal bygge disse broene så deltakere kan gå begge veier for å samhandle på felles arenaer. Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingen av egne funn senere i artikkelen.

## Diakonal ledelse

Som tidligere nevnt er diakoni definert som *kirkenes omsorgstjeneste* i Plan for diakoni for Den norske kirke (Kirkerådet, 2008), og diakonen er i tjenesteordningen definert som *leder av diako-*

nitjenesten i menigheten (Diakonforbundet, 2016). Ut fra disse dokumentene kan man utlede at diakonens ledelse må innebære å vise omsorg overfor dem en møter i ulike relasjoner i sin stilling, blant både ansatte og frivillige medarbeidere, så vel som dem en møter i lokalsamfunnet for øvrig.

Plan for diakoni understreker sterkt at diakoni angår alle i alle aldersgrupper, i ulike livssituasjoner, med ulikt funksjonsnivå. På den måten er diakonien sterkt forankret i et fellesskap preget av mangfold, gjensidighet og likeverd (Kirkerådet, 2008).

Diakonen er ofte omtalt som en tjener fordi det greske ordet "*diakonos*" er blitt oversatt med det norske ordet *tjener*. Ut fra denne forståelsen av begrepet er en diakon blitt beskrevet som en ydmyk tjener overfor mennesker i nød, mer enn som en leder med myndighet og ansvar. Teologen John Collins har utfordret denne forståelsen av diakonbegrepet ved å retolke begrepet *diakonos* til å bety en som er sendt ut fra en overordnet, en arbeidsgiver. I en slik kontekst blir diakonen en som sendes ut med et oppdrag på vegne av oppdragsgiveren. Oppdragsgiveren kan bli sett på som kirken, biskopen eller Gud selv (Collins, 1990).

Paula Gooder som har forsket på Collins, skriver følgende:

In my view the most significant and persuasive outcome of Collins' interpretation is that ministry is not primarily about caring for one's neighbours, but about fulfilling a task commissioned by a master (whether this be in the case of a "normal" servant or in the case of a servant of God or of the church). This change of focus is immensely helpful as it centers the attention on the primary motivation of ministry which is the fulfilling of God's calling not just the care of one's neighbour (Gooder, 2008).

Gooders anliggende er altså at Collins teori hjelper oss til å utvide diakonbegrepet fra bildet av den *ydmyke* tjeneren til også den *myndige* tjeneren som har et oppdrag å gå ut i verden med. Fokuset blir mer knyttet til *hvorfor* diakonen leder omsorgsarbeidet heller enn *hvordan*. Diakonen blir ut fra denne tolkningen en person som skal sendes ut fra den som er oppdragsgiver til dem som oppdraget gjelder. På denne måten blir dia-

konen en mellommann, en "go-between" (Collins, 1990). Med andre ord kan diakonen omtales som en brobygger. Denne oppgaven har diakonene hatt helt siden den første kristne kirke ble dannet. I oldkirken ble diakonene kalt for "øret og munnen til biskopen". Det var diakonen som hadde ansvaret for å bringe historiene fra de marginaliserte, fra de fattiges og de sykes liv inn i kirken (LVF, 2009).

Oppgaven som brobygger er uløselig knyttet til selve diakoniens egenart. Som før nevnt, viser den klassiske greske bruken av ordet diakoni til oppdraget med å megle, gå imellom, eller til og med oppdraget som ambassadør med mandat til å gjenopprette relasjoner, helbrede og forsone. (...) Oppdraget med å gå imellom lykkes når det kan bygges bro over avstander. Når dette skjer, kan diakonal praksis bidra til å forvandle kirken – både i kirkens sentrum og dens periferi (LVF, 2009:47).

Diakonens lederrolle kan her sies å bli knyttet til å være en mellommann som bygger broer mellom mennesker, men kan ut fra forståelsen av diakonibegrepet også beskrives som en tjenende ledelse. Knud Jørgensen har i boken *Equipping for service* spurt spørsmålet om det finnes en bibelsk agenda for lederskap, og om det finnes bibelske prinsipper som er gjeldende på tvers av kulturer (Jørgensen, 2012:23). Jørgensen mener at det dominerende bibelske perspektivet for lederskap nettopp er diakoni eller tjeneste, og at alle andre bibelske perspektiver må ses i lys av det (Ibid:23).

### Ichak Adizes' lederteori – PAEI-modellen?

Som nevnt tidligere ble Ichak Adizes' lederrolle-teori brukt som utgangspunkt for Angells undersøkelse i 2005. Fordi det oppleves interessant å sammenlikne resultatene fra 2005 med den nye undersøkelsen i 2015, er Adizes' teori utgangspunkt også i denne artikkelen. Selv om dette er en eldre teori (Adizes 1984), virker det som også nyere norsk forskning om lederfunksjoner og lederroller i både offentlig og kirkelig sammenheng har hentet inspirasjon fra Adizes (Angell 2014, Askeland, 2016b, Strand, 2007, Jørgensen, 2012).

Adizes' hovedteori er at ledelsen skal utføre 4 roller: Produsentrollen, administratorrollen, entreprenørrollen og integratørrollen (PAEI). PAEI-

modellen er formet ut fra prototype personlighetstyper som er forenklet og kanskje eksisterer mest i teorien. De fleste ledere utgjør nok en miks av rollene i større og mindre grad, som vi også skal se med diakonene. Adizes understreker at et enkelt individ alene ikke kan inneha alle disse rollene fordi de fire rollene også innbyrdes er i konflikt med hverandre. Man kan ikke forvente at én og samme person er flink til både å produsere, å administrere, å iverksette/igangsette (entreprenør) og å integrere. Det er derfor viktig å tenke at for å utvikle en organisasjon riktig, trengs det komplementære team (Adizes, 1984:11).

Adizes beskriver de fire rollene med følgende hovedtrekk:

**Produsentrollen.** Det er en forventning om at en leder skaper resultater eller produserer, og må derfor sette mål og standarder for virksomheten. Dette forutsetter at lederen må ha kunnskap om feltet sitt for å vite hva en kan gjøre, hvordan en kan gjøre det, og at det som skal gjøres, blir gjort. Lederen må ha den nødvendige handlekraften for å holde hjulene i gang. Produzenten er handlings- og resultatorientert og oppnår ønskede resultater (Ibid).

**Administratoren.** Denne rollen krever at lederen kan detaljplanlegge, koordinere, sette opp regler, skape prosedyrer og kontrollere. Administratoren skal sikre at systemene fungerer hensiktsmessig, at strukturer og oppgaver er tilpasset hverandre, at saker blir fulgt opp på rett måte og til rett tid. Å "administrere vil si å tjene mer enn å lede", sier Adizes (Adizes, 1984:29).

**Entreprenøren.** Det kreves også en mer overordnet evne til å bruke sin dømmekraft til å endre målsettinger, strategier og systemer i tråd med skiftningene i samfunnet. En entreprenør

må være kreativ nok til å finne fram til nye handlingsmuligheter selv om det også innebærer risiko. Dette betyr å være endringsorientert og endringsvillig, til å erkjenne og utnytte de mulighetene som finnes i omgivelsene (Ibid).

**Integratoren.** Adizes beskriver integratoren som en rolle som fremmer en prosess "som gjør individuelle risiki til grupperisiki, hvor individuelle mål harmoniseres med gruppemål, og hvor individuelle entreprenørvener blir til gruppeevner" (Adizes, 1984:13). Dette vil innebære å motivere medarbeidere til å gjøre jobben, men også å legge til rette for den kompetanseutviklingen som trengs for å løse oppgavene i organisasjonen. Og til syvende og sist dreier dette seg om å få hele organisasjonen til å samle seg om felles mål og strategier. Integratoren må kunne integrere mennesker, bringe mennesker sammen, gi dem lov til å uttrykke sine følelser og ideer (Ibid).

### Hvordan ser diakonene på seg selv som ledere?

Som tidligere nevnt er det ett hovedspørsmål fra undersøkelsen som ligger til grunn for denne artikkelen, nemlig spørsmålet "Hva tenker du selv på som det viktigste arbeidet du gjør, eller den viktigste utfordringen du opplever i stillingen som diakon?" Dette var et åpent spørsmål hvor respondentene svarte med egne formuleringer, vesentlig oppramsing, og svarene utgjorde ca. 10 sider med tekst. I kodingsarbeidet gikk vi fram på samme måte i 2015 og 2005 slik at svarene skulle bli mest mulig sammenlikningsverdige. I analysen har vi skilt mellom det som har med lederfunksjonen å gjøre, og det som har med den konkrete utførelsen av aktivitet/tjenester. De svarene som var knyttet til lederfunk-

Lederroller	Diakonenes opplevelse av seg selv som leder 2005 N=73		Diakonenes opplevelse av seg selv som leder 2015 N=126	
	N	%	N	%
Produsent	25	34	17	13,5
Administrator	8	11	33	26
Entreprenør	18	25	35	28
Integrator	51	70	62	49
<b>Sum</b>	102	140	147	116,4

Tabell 1 Diakonenes opplevelse av seg selv som leder i 2005 og 2015

sjonene, ble kodet og klassifisert ut fra PAEI-modellen i begge undersøkelsene.

Tabell 1 viser hvordan diakonene fordeler seg på ulike lederroller ut fra kodingen i 2005 og i 2015.

Som Tabell 1 viser, er det integratorrollen de fleste diakonene identifiserer seg med, hele 70 % i 2005. Det er også integratorrollen som skårer høyest i 2015 (49 %). Det er ikke overraskende at diakonene identifiserer seg med en rolle som setter fokus på relasjoner og å bygge nettverk. Diakonene er opptatt av det relasjonelle, å bygge fellesskap og følge opp enkeltmennesker i vanskelige livssituasjoner. Eksempel på svar i denne kategorien fra 2015:

*Å være en medvandrer for mennesker med ulike behov i forskjellige faser i livet.*

*Rekruttere og ta vare på frivillige.*

*Relasjonsbygging for å nå ut til barnefamiliene i menigheten.*

*Skape gode møtesteder og bygge gode fellesskap for alle i menigheten.*

Rollen som produsent skårer nest høyest med 34 % i 2005, og som Angell da sier i sin analyse, kan det være vanskelig for diakoner å skille mellom integratorrollen og produsentrollen siden det er et viktig mål for diakonen nettopp å produsere "gode relasjoner" (Angell, 2014:17). Det er svært interessant at det er produsentrollen som skårer lavest i undersøkelsen fra 2015. Produsentrollen er ifølge Adizes fokusert på resultatene, og det er interessant å spørre om diakonene er blitt mer opptatt av prosessene utoverfor resultatene. Eller er diakonene mer fokusert på det som skjer internt, og som ivaretas av integratoren, enn av det som har et tydeligere utadvendt fokus? Dette skal vi komme tilbake til senere i artikkelen.

Til forskjell fra undersøkelsen i 2005 skårer administratorrollen og entreprenørrollen høyere i 2015; særlig er det en markant økning for administratoren. Angell reflekterer i 2005 om den lave tilslutningen kan skyldes at diakonene ser på det administrative arbeidet mest som et mid-

del og noe som må gjøres, men som ikke kommer høyt opp i skår når det er spørsmål om hva som er det viktigste arbeidet man gjør som diakon (Angell, 2014:17). Økningen fra 11 til 26 %, gir grunn til å spørre om diakonene i 2015 er blitt mer bevisst på administratorfunksjonene sine. Utsagn som kan understreke dette er f.eks.

Det er viktig å balansere mellom utøvende administrasjon, spille på lag med frivillige, løfte fram diakonien og ha samarbeid med andre kollegaer.

*Kartlegge behov og ressurser.*

*Administrasjon av sorggruppearbeid og besøkstjenesten.*

*Kartlegge behov, være var for hvor nøden finnes i vårt sogn. Det er mye som skal planlegges og organiseres før det gjennomføres.*

*Lede en besøkstjenestegruppe av frivillige på det lokale sykehjemmet.*

*Rekruttere frivillige.*

Entreprenørrollen skårer også høyere enn i 2005. Det er her ikke er mer enn 3 prosentpoeng økning og kan derfor ikke kalles markant, men det er interessant å spørre om diakonen er blitt mer endringsvillige og mer eksternt orientert de senere årene. Det er f.eks. mange som nevner ulike samarbeidsprosjekt, samarbeid med bydel og kommune, skole, barnehage og andre organer utenfor kirken. Av andre svar vi har kodet i denne kategorien kan nevnes:

Å lete etter hvor behovet/nøden er størst til enhver tid.

*Opparbeide nettverk og samarbeid med frivillige organisasjoner.*

*Samarbeide med andre kirkesamfunn og humanitære organisasjoner og kommunale instanser om tiltak rettet mot utsatte grupper, som rusmisbrukere og tilreisende romfolk.*

*Synliggjøring av kirka i lokalmiljøet.*

*Skape møteplasser.*

## Presentasjon og drøfting av funn

Angell og Askeland har videreutviklet modellen til Isach Adizes, og det er interessant å se om

	Endring	Stabilitet
Intern	Integrator	Administrator
Ekstern	Entreprenør	Produsent

Tabell 2 Adizes' lederroller i Strands modell (Strand, 2007:31)

	Legitimitet/relasjonsorientering	Effektivitet/oppgaveorientering
<b>Intern</b>	Integrator	Administrator
<b>Ekstern</b>	Brobygger	Leverandør

**Tabell 3 Adizes' lederroller i Angells modell (Angell, 2014:24)**

denne tenkningen kan gi noen nye innsikter til tolkningen av diakonen som leder.

Allerede i sitt arbeid i forbindelse med diakonundersøkelsen fra 2005 gikk Angell videre i sin drøfting av Adizes. Angell henviser til sosiologen Torodd Strand som utvikler en typologi som er basert på to hoveddimensjoner knyttet til hvordan organisasjonen plasserer seg i omgivelsene. Den ene dimensjonen gjelder interne og eksterne forhold ved organisasjonen. Den andre dimensjonen gjelder stabilitet og endring. De fire lederrollene kan settes opp sammen med de to dimensjonene til Strand som i Tabell 2.

Ut fra denne modellen vil integrator- og administratorrollene være mest internt orientert, mens entreprenør- og produsentrollene vil være mest eksternt orientert.

Det er også et annet innspill til denne bruken av Adizes' rollemodell i Angells artikkel. Angell problematiserer at Adizes' rollemodell kanskje ikke fullt ut fanger diakonenes lederroller fordi kirken ikke er som enhver annen velferdsaktør. Velferdsaktører skal framstå med legitimitet og effektivitet, men diakonen kan ikke ta for gitt at kirken oppleves slik av de offentlige aktørene. Kanskje diakonene opplever at en del av deres arbeid nettopp skal skape en slik legitimitet eller holde ved like legitimiteten og vise at den lokale kirken er relevant? Det finnes forskning som viser at det ikke er selvsagt at den lokale kirken blir oppfattet som relevant aktør og uten videre legitim partner på velferdsfeltet sett fra lokale offentlige etaters side (Angell & Wyller, 2006; Repstad, 1998). En mulig årsak til legitimitetsproblem for en velferdsorganisasjon kan være at målene ikke er i samsvar med de institusjonaliserte verdiene i omgivelsene (Angell, 2014:22). Entreprenørrollen for en diakon kan kanskje

oppfattes som en rolle for nettopp å skape legitimitet for det arbeidet kirken gjør i lokalsamfunnet.

Angell videreutviklet modellen til Strand for å visualisere dette perspektivet ved å sette inn en ny analysedimensjon knyttet til legitimitet og effektivitet. I tillegg har han satt inn to nye lederroller som kanskje kan dekke diakonens oppgaver på en bedre måte.

Brobygger og Leverandør er benevnelse Angell bruker som erstatning for entreprenør og produsent i denne tabellen. Brobyggeren er eksternt orientert og i tillegg orientert mot det å skape legitimitet. For brobyggerne kan det være viktig å ivareta funksjoner som skaper forutsetninger og å kunne etablere, vedlikeholde eller utvikle instrumentelle relasjoner knyttet til produsent-/entreprenørrollen (Angell, 2014:23). Leverandørrollen kombinerer produsentfunksjonen og innovatørfunksjonen fra Adizes' modell. Rollen er eksternt orientert og rettet mot oppgavene som skal løses og mål som skal nås. Angell hevder selv at denne rollen ivaretar de to rollene den kompenserer for (Angell, 2014:25).

I arbeidet med å analysere diakonenes lederroller er disse ulike modellene interessante redskap å ta med videre. Særlig er det interessant at Angell har innført begrepet "brobygger" som er sentralt i andre teoretiske utlegninger om diakonen og diakonens rolle (Jfr. Collins og Gooder tidligere i artikkelen).

I analysen av hva diakonene selv tenker er det viktigste arbeidet de gjør i 2015, ønsket vi videre å kode materialet i forhold til dimensjonene til Angell. Tabellen ble da som under.

Ut fra denne måten å kode materialet, er det enkelt å se at diakonene er mer relasjonsorientert enn oppgaveorientert. I vårt materiale er det 77 % som uttaler seg om arbeidsoppgaver som

	Relasjonsorientering			Oppgaveorientering		
<b>Intern</b>	Integrator	62	49 %	Administrator	33	26 %
<b>Ekstern</b>	Brobygger	35	28 %	Leverandør	17	13,5 %

**Tabell 4 Adizes' lederroller i Angells og Jordheims undersøkelse 2015**



kan kategoriseres som relasjonsorientert, mens bare 39,5 % er oppgaveorientert. Leser man tabellen horisontalt, kan man si at 75 % av diakonenes aktiviteter er internt orientert, men 41,5 % er eksternt orientert. Begge resultat blir mer enn 100 % til sammen, hvilket kan tyde på at diakonene opplever at noen av aktivitetene er både eksternt og internt orientert.

Det kan også være interessant å nevne spørsmålet i undersøkelsen, som dreier seg om hvor mye tid respondentene bruker på de forskjellige arbeidsoppgavene i sin stilling som diakon. Her er det overbevisende tall som viser at diakonene bruker 74 % av sin arbeidstid på arbeid med grupper og fellesskapsbyggende arbeid. Dette understreker at det diakonene synes er det viktigste de gjør, også er det de bruker mest tid på.

## Hvordan opplever diakonen seg selv som leder?

En av grunnene til å gjøre en ny undersøkelse 10 år etter den første er interessen for å finne ut om diakonene tenker annerledes om seg selv som ledere nå enn tidligere. Som nevnt i presentasjonen av undersøkelsen var det også et annet spørsmål som har relevans for denne artikkels tema. I spørsmål 74 oppgis noen generelle utsagn om viktigheten av ulike funksjoner for

en leder av diakonitjenesten. Respondentene blir bedt om å ta stilling til ulike utsagn på en skala fra 1 til 5, der 1 er svært lite viktig, og 5 er svært viktig.

Utsagnene er satt inn i tabellen nedenfor.

Det er tydelig at utsagnene som er gitt i undersøkelsen, er gjenkjennbare for respondentene. Det er ingen av utsagnene som skårer under 3,70, og med tanke på at 5 er høyeste skåringsmulighet, er det ingenting her som oppleves uvesentlig som leder av diakonitjenesten.

Det som skårer høyest er utsagnet om å "Bidra til å skape godt samarbeidsklima blant medarbeiderne", med gjennomsnittlig skåre på 4,51, og utsagnet "Lede, støtte og motivere medarbeidere" med en skåre på 4,45. Disse to utsagnene har mye til felles og omhandler samme anliggende, nemlig å lede medarbeidere på en god måte. Går vi tilbake til tjenesteordningen for diakoner – som det også er nevnt før dette spørsmålet i undersøkelsen sier den at diakonene skal ha "medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere" – er det godt samsvar her. I undersøkelsen er begrepet medarbeidere brukt, mens det i tjenesteordningen brukes frivillige medarbeidere. Siden vi direkte henviser til tjenesteordningen, og diakonenes lederansvar i hovedsak dreier seg om å lede

Utsagn	Gjennomsnitt	N
Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant medarbeiderne	4.51	138
Lede, støtte og motivere medarbeidere	4.45	139
Bidra til at det arbeidet som utføres, fører til ønskede resultater	4.37	140
Bidra til å utforme mål og planer som det diakonale arbeidet kan styres etter	4.31	139
Etablere og vedlikeholde nettverk og samarbeidsrelasjoner utenfor menigheten	4.10	140
Bidra med et helhetlig perspektiv på det som blir gjort av ulike enheter og grupper i menigheten, inkludert diakonien	4.09	139
Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden	4.08	140
Være talsperson for og formidle informasjon om diakonien overfor eksterne aktører	3.97	139
Tilpasse utviklingen av de diakonale tjenestene i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov	3.93	138
Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig	3.78	139
Fungere som modell for medarbeideres innsats	3.70	138

Tabell 5 Viktigheten av ulike funksjoner for en leder av diakonitjenesten.

ikke-betalte/ikke-ansatte medarbeidere som omtales som frivillige, vil vi anta at begrepene medarbeider og frivillig medarbeider i hovedsak dekker same gruppe her. Svarene understreker det klare fokuset på diakonens relasjonsorienterte oppgaver.

Med dette sterke fokuset på medarbeiderne er det litt overraskende at det som får lavest skår, er å "fungere som modell for medarbeideres innsats." Er dette et uttrykk for at diakonene tenker for beskjedent om sin egen rolle, eller er det mangel på bevissthet omkring sin egen rolle som modell? Dette er ikke mulig å lese ut fra undersøkelsen, og kan bare bli stående som et spørsmål.

De to utsagnene som skårer på 3. og 4. plass i tabellen, henger også sammen i et slags par og dreier seg om å "bidra til at det arbeidet som utføres, fører til ønskede resultater" og "bidra til å utforme mål og planer som det diakonale arbeidet kan styre etter." Dette kan være et resultat av at diakonene i etterkant av plandokumentet som kom i 2008, er blitt sterkt oppfordret fra bispedømmekontorene ved diakonirådgiverne, til å initiere at menighetene lager sine egne lokale diakoniplaner. De menighetene som har diakon eller diakoniarbeider, har gitt ansvaret for diakoniplanarbeidet til denne personen, ofte i samarbeid med diakonitvalget.

Det blir også synlig i tabellen at det er viktig for lederen av diakonitjenesten å etablere og vedlikeholde nettverk og samarbeidsrelasjoner utenfor menigheten. I spørsmål 60 i undersøkelsen er det spørsmål om hvilke holdninger kommunens ansatte og tillitsvalgte har til samarbeid med kirken, og da svarer 71,8 % av respondentene at de møter gjennomgående positive holdninger til det arbeidet diakonen gjør.

Avslutningsvis i denne delen vil jeg også kommentere at diakonene i spørsmål 75 blir bedt om å ta stilling til følgende påstand: "Som diakon blir jeg anerkjent som del av lederskapet i menigheten.". Her svarer 65 % at de er helt eller stor sett enig i dette utsagnet, og bare 1,4 % svarer at de er helt uenig. De resterende 20 % er verken enig eller uenig i utsagnet, noe som kan bety at de ikke er så opptatt av dette anliggendet.

## Hva kan best beskrive diakonens lederstil?

I den videre drøftingen vil jeg i tillegg til det som allerede er løftet fram, komme med noen nyere innspill fra ledelseslitteraturen, som kan underbygge de funnene vi har gjort.

I boka "Ledelse, dialog og samspill" av Jan Spurkeland, som kom ut i 1995, blir *relasjonsledelse* brukt som et begrep. Ledelse blir her beskrevet som en relasjon og ikke som en posisjon. Ledelse knyttes til begrepet relasjon som en form for naturlig og frivillig gjensidig samspill, ut fra tanken om at det kun er i en likeverdige og positiv relasjon at naturlig autoritet vil kunne oppstå (Spurkeland, 1995). Relasjonsledelse er en lederstil der man i tillegg til å skape bedre resultater, vil oppleve seg selv som en bedre leder ved å skape gode relasjoner til medspillere både i og utenfor egen organisasjon. Relasjonsledere skaper mer motiverte og lojale medarbeidere (Ibid).

I den siste utgaven av boken fra 2017 utvikler Spurkeland sentrale sider ved relasjonsorientert ledelse, og han understreker betydningen av ferdigheter innen dialog og kommunikasjon. Han vektlegger at det å skape gode relasjoner til viktige medspillere i organisasjonen er avgjørende for enhver leder. Det å lede skal ikke være å demonstrere makt og styrke, men å påvirke likeverdige mennesker til samarbeid og medvirkning. Derfor blir sammenhengen mellom motivasjon og relasjon svært viktig. Relasjonsledelse forutsetter *relasjonskompetanse* som også er et begrep Spurkeland er opptatt av. Relasjonskompetanse kan i kortform sammenfattes i konseptet RAUS hvor **R** står for relasjon og respekt, **A** står for anerkjennelse og ansvar, **U** står for utvikling og **S** står for smil og samhandling (Spurkeland, 2017).

Undersøkelsen blant diakonene fra 2015 viser at 77 % av diakonene uttaler seg om oppgaver som kan sies å være relasjonsorientert. De skal lede menighetens omsorgsarbeid, og de skal også eksplisitt ha medansvar for å få med seg frivillige medarbeidere inn i dette arbeidet. I tillegg skårer de høyt på utsagn knyttet til sin lederrolle, som dreier seg om å samarbeide, støtte og motivere medarbeidere osv. Det kan synes som relasjonsbygging også blir vurdert sentralt i forhold til mer eksterne aktører når responden-

tene skårer høyt (gj.snitt 4.10) i forhold til å etablere og vedlikeholde nettverk og samarbeidsrelasjoner utenfor menigheten. Dette underbygger at relasjonsledelse kan være en god beskrivelse av den lederutøvelsen diakonene gjør i forhold til medarbeidere både internt og eksternt. Å etablere og vedlikeholde fellesskap som bygger på likeverd og respekt, er sentralt i diakonien og understrekes blant annet i Plan for diakoni (Kirkerådet, 2008).

Diakonen skal ifølge tjenesteordningen ha ”medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere”, hvilket vil si at det også er svært relevant å trekke inn frivillighetsledelse som et begrep i denne artikkelen. At diakonen har medansvar, understreker at det er flere i staben som har ansvar for å ha fokus på frivillige. Frivillige kan gjøre en innsats innenfor alle menighetens aktiviteter, og det er viktig at de blir tatt på alvor som medarbeidere. I boken *Ansatte og frivillige – endringer i den norske kirke* av Kjetil Fretheim (Fretheim, 2015) antydes det i avslutningskapittelet at ledelsesperspektivene rundt frivillighet trengs å videreutvikles fordi det virker som det ikke drives så systematisk arbeid rundt dette i menighetene. Stephen Sirris har i en artikkel fra 2015, kalt ”Hvordan lede frivillige i kirken?”, prøvd å besvare noen av spørsmålene i Fretheims bok om hva slags ledelse ansatte kan utøve overfor frivillige, og hvordan dette kan gjøres. Sirris tar utgangspunkt i en definisjon som beskriver frivillighetsledelse som ”systematisk og planmessig arbeid med rekruttering, opplæring, utvikling, omsorg og avvikling av frivillige medarbeidere i en virksomhet” (Aakenes i Sirris, 2015b). Ifølge undersøkelsen er diakonene opptatt av og definerer sin lederrolle i forhold til frivillige medarbeider, og de skårer høyt på uttalelser som å lede, støtte og motivere medarbeidere og å bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant medarbeiderne.

Sirris presenterer videre en modell for frivillighetsledelse som baserer seg på Mintzberg, Selznick og Askeland som beskriver fire dimensjoner hos ledere, å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet, å styre, å lede og å gjøre (Sirris, 2015). Også her synes diakonene å demonstrere frivillighetsledelse ved blant annet å skåre høyt på det å bidra til å utforme mål og planer

som det diakonale arbeidet kan styres etter (gj.snitt 4.31), og også bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden (gj.snitt 4.08).

Det er en stor gruppe frivillige i menighetene rundt i landet, nærmere 1000 årsverk anslår Håkon Lorentzen (Lorentzen i Fretheim, 2015). 1000 årsverk er mange enkeltmennesker. Det er viktig at disse ledes på en god måte, og lederansvaret er som regel fordelt på ulike måter i menighetene. I undersøkelsen fra 2015 viser det seg at stort sett alle diakonene har ansvar for frivillige medarbeidere, men antallet frivillige varierer fra 5–100 ettersom hvor i landet man arbeider, hvordan ansvaret er delt mellom de ansatte i menigheten, antall råd og utvalg osv. I den tidligere nevnte rapporten fra Angell og Selbekk fra 2005 er det en klar tendens til at menigheter med ansatt diakon har flere frivillige medarbeidere og også bruker frivillig innsats mer enn menigheter uten diakon (Angell og Selbekk, 2005).

Det er stort samsvar mellom relasjonsledelse og frivillighetsledelse. De frivillige er medarbeidere som skal trives i fellesskapet for å ha lyst til å fortsette å være med. Dersom de ikke opplever seg sett, respekt og tatt på alvor, kan de når som helst slutte. Derfor er ledelsen av frivillige medarbeidere helt avhengig av gode relasjoner, og diakonen som leder må ha god relasjonskompetanse.

## Avslutning

Undersøkelsen blant diakoner i Norge fra 2015 tyder på at diakonene er en relasjonsorientert profesjonsgruppe. Diakonene er brobyggere, og broene bygges på og mellom ulike arenaer. På broene skal diakonene bevege seg ut til nye grupper internt i menigheten og eksternt ut i lokalsamfunnet, og målet må være at flest mulig beveger seg på disse broene, både fra den indre kjerne i menigheten og ut til samfunnets ulike møteplasser, og fra samfunnets ulike rom inn i kirkens fellesskap.

Nygaards funn synes å underbygge vår undersøkelse om at diakonene er relasjonsledere. I hennes avhandling er det ikke diakonen som leder, som er fokus, men funnene understreker viktige anliggender i denne artikkelen. Nygaard beskriver de samhandlingsarenaene som diako-

nene skaper, for "spaces of possibilites" (Nygaard, 2015). Disse "mulighetsrommene" er kjennetegnet ved fem karakteristika. For det første konstaterer Nygaard at diakonene har mye samhandling med enkeltpersoner, men også skaper fellesskap hvor deltakerne kan samhandle med hverandre gjennom ulike aktiviteter. Videre nevner hun at samhandlingsarenaene kan åpne opp for nye muligheter for noen, men på samme tid stenge for andre (Nygaard, 2015). Diakonene må hele tiden gjøre gode vurderinger om hvordan medarbeiderfellesskapet kan virke inkluderende. Det sterke fokuset i undersøkelsen om å skape gode samarbeidsklima kan underbygge diakonenes bevissthet om dette. For det tredje påpeker Nygaard diakonene som villige til å krysse grenser (Ibid). I Collins terminologi skal de være mellommenn og brobyggere. Dette finner vi også uttrykt i vårt materiale der det å etablere og vedlikeholde nettverk og samarbeidsrelasjoner utenfor menigheten får en høy skår blant diakonene. Det fjerde punktet hos Nygaard er knyttet til begrepet "hybriditet" som innebærer at det vil oppstå noe nytt når elementer fra ulike arenaer skal knyttes sammen (Ibid). Dette innebærer at diakonene må kunne innta ulike perspektiv og forholde seg til ulike miljøer. I vår undersøkelse kan dette sies å bli synliggjort i utsagnet om å være talsperson for og formidle informasjon om diakonien overfor eksterne aktører. Også i utsagnet om å overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig, kommer dette til uttrykk. Begge disse utsagnene ligger tett opp under en gjennomsnittlig skår på 4 i vår undersøkelse. Det femte punktet til Nygaard er knyttet til hospitalitet eller gjestfrihet og fremhever diakonens fokus på å ønske fremmede velkommen og til alltid å se og lytte seg fram til de i samfunnet som er mest marginalisert, undertrykt og usynliggjort (Nygaard, 2015: 88–91). Også dette punktet underbygges av utsagnet nevnt ovenfor om å overvåke utviklingen i omgivelsene.

Undersøkelsen fra 2015 viser at diakonene fortsatt arbeider mer internt enn eksternt, og at det er rollen som integrator som får mest tilslutning i materialet. Men som Adizes selv sier, er dette en rolle som innebærer å motivere medar-

beidere til å gjøre jobben, og legge til rette for den kompetanseutviklingen som trengs for å løse oppgavene i organisasjonen. Og til syvende og sist dreier dette seg om å få hele organisasjonen til å samle seg om felles mål og strategier. Integratoren må kunne integrere mennesker i fellesskap, bringe mennesker sammen, gi dem lov til å uttrykke sine følelser og ideer. Integratoren er den lederen som har mye med medarbeiderne sine å gjøre, som er i stand til å lytte til folk og til å integrere deres ideer til en felles plan, og få alle til så stå bak denne (Adizes, 1984).

Alt dette krever stor relasjonskompetanse, evnen til å møte den andre med respekt og anerkjennelse, med smil og invitasjon til samhandling slik Spurkeland uttrykker det (Spurkeland, 2017). I undersøkelsen er det diakonene som selv uttaler seg om sine arbeidsoppgaver og lederfunksjoner, og uttalelsene er ikke blitt fulgt opp av observasjon av hva de faktisk gjør. Dette er en begrensning i materialet, men ut fra det diakonene selv uttrykker, er det grunn til å se på diakonene som relasjonsledere som utøver ledelse gjennom å skape gode relasjoner og godt samspill med sine medarbeidere.

## Litteratur

- Adizes, Ishac. (1984). *Lederens fallgruver – og hvordan man unngår dem*. Engelsk tittel: *How to solve management Crisis*. (Norsk utgave 2. opplag) Oslo: A/S Hjemmet Fagpressforlaget.
- Angell, Olav Helge. (2011). Kva tyder diakonen for den lokale diakonien? Samanhengen mellom diakonal profil og det å ha diakon i norske kyrkjelydar. *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 28(2), 17–29.
- Angell, Olav Helge. (2014). Leiarar og leiarroller i Den norske kyrkja på lokalplan: diakonen som leiar i ein norsk, luthersk tradisjon. *Norsk tidsskrift for organisasjon og leiing*. 2014.
- Angell, Olav Helge og Selbekk, Anne Schanche. (2005). *Kirke og helse. Kartlegging av diakonalt helsearbeid innen Den norske kirke*. Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98551/KirkeoghelseRapport3\\_2005.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98551/KirkeoghelseRapport3_2005.pdf?sequence=1).
- Angell, Olav Helge og Wyller, Trygve. (2006). The Church of Norway as an agent of welfare – the case of Drammen. I Yeung, Anne Birgitta (red.) *Majority Churches in Europe as agents of welfare – eight case studies*. Uppsala: Diakonivetenskapliga institutet.
- Askeland, Harald. (2016a). Ledelse og lederes roller i Den norske kirke: 1996-2016. I *Tidsskrift for Praktisk teologi* 2/2016.
- Askeland, Harald. (2016b). *Hverdagsledelse: diakoni, verdier og ledelse I praksis*. Doktorgradsavhandling. Oslo: VID vitenskapelige høyskole/Det teologiske menighetsfakultet.
- Askeland, Harald. (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. KIFI rapport nr. 7. Trond-

- heim: Tapir.
- Collins, John N. (1990). *Diakonia. Re-interpreting the Ancient Sources*. New York: Oxford University Press.
- Diakonforbundet. (2016). Tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for diakoner. Hentet fra <http://www.diaakonforbundet.no/ressurser/diaakon-i-kirken/55-tjenesteordning-og-kvalifikasjonskrav-for-diaakon>.
- Fretheim, Kjetil (red.). (2014). *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke*. Oslo: IKO-forlaget.
- Gooder, Paula. (2006). *Diakonia in the New testament: A Dialogue with John N. Collins*. *Ecclesiology* 8/2006; 3, no. 1:33–56.
- Jørgensen, Knud. (2012). *Equipping for service: Christian leadership in church and society*. Oxford: Regnum Books.
- Kirkerådet. (2008). *Plan for diakoni i Den 20.02.17 norske kirke*. Oslo: Kirkerådet.
- Lovdata. (2005). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-11-20-1895>.
- LVF (Det Lutherske verdensforbund). (2009). *Diakoni i kontekst*. Genève: Det lutherske verdensforbund. Norsk utgave (2010).
- Nordstokke, Kjell. (2011). *Liberating diakonia*. Trondheim: Tapir akademiske forslag.
- Nygaard, Marianne Rodriguez. (2015). *Caring to know or knowing to care? Knowledge Creation and Care in Deacons' Professional Practice in the Church of Norway*. Phd-avhandling. Oslo: Det teologiske menighetsfakultet.
- Repstad, Pål. (1998). *Den lokale velferdsblanding: når offentlige og frivillige skal samarbeide*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sirris, Stephen. (2015a). Fra selvbestemmelse til selvledelse? Menighetsutvikling som et målrettet og verdibevisst arbeid blant ansatte medarbeidere i lokalmenigheten. I *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2/2015.
- Sirris, Stephen. (2015b). Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. Hentet fra <http://sjlt-journal.com/wp-content/uploads/2015/11/Artikkel-7-SJLT-2015-S-Sirris-c.pdf>.
- Spurkeland, Jan. (1995). *Ledelse, dialog og samspill*. Bergen: Alma Mater forlag.
- Spurkeland, Jan. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utgave) Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, Torodd. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utgave) Bergen: Fagbokforlaget.