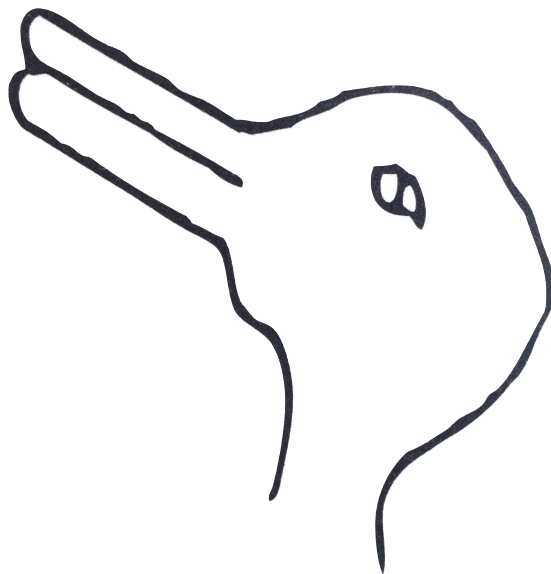


Hege Steinsland

«Men jeg ønsket å være en som kunne løfte han»

Om relasjon og lederskap i en todelt lederstruktur



Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse.

Trondheim, juni 2013

Forord

Med glede og takknemlighet legger jeg siste hånd på dette masterarbeidet. Jeg har fått tilfredsstilt behovet for å gå grundig inn i en problemstilling som har opptatt meg lenge og som har hatt direkte innvirkning på mine valg og mitt liv. Tid og ro til å gå i dybden er et privilegium og ofte et knapphetsgode. Jeg er takknemlig for at mine nærmeste, Einar og våre to sønner, Simen og Sveinung, har akseptert denne prioriteringen og støttet og oppmuntret hele veien fram. Einar har gjort en stor innsats med korrekturlesing. Det har også far, Njål Steinsland, gjort. Min danske kollega, Anne Christine Christiansen, har gitt et verdifullt bidrag ved å lese og kommentere innholdet. Min venninne gjennom mange år, May Lisbeth Hovlid Aurdal, har gitt meg skrivestue på hytten sin og gjennom lange samtaler holdt meg oppdatert på utviklingen i kirken og forsynt meg med aktuelt lesestoff. Takk!

En særlig takk går til mine fem informanter som har investert tid og sårbarhet i dette. Uten deres vilje og mot til å bidra, hadde ikke dette arbeidet vært mulig.

Jeg har til fulle oppdaget kvaliteten ved det lokale folkebiblioteket. Med David Beadle i spissen, har de tålmodig og hurtig skaffet meg all den litteraturen jeg har trengt. Biblioteket har vært mitt «bakkemannskap» som har lagt til rette for at jeg kunne gjøre jobben min.

Veiledningssamtalen med Ragnvald Kvalsund har vært en berikelse og utgjort høydepunkt i arbeidet. Kvalsund er en viktig faglig bidragsyter til denne studien. Det å ha han som samtalepartner og veileder har beriket arbeidet og læringsprosessen. Han har demonstrert de relasjons- og dialogferdighetene han skriver om. Jeg har mer enn en gang opplevd veiledningssamtalene våre som en gave.

Jeg har oppdaget at forskning på gruppeprosess i et relasjonelt perspektiv på makronivå i liten grad gjort tidligere og at noen etterlyser dette (Fletcher og Käufer 2003). Jeg har et håp om at dette arbeidet kan være et bidrag i den betydelige endringsprosessen kirken står i. Jeg tror tematikken har relevans for alle virksomheter der flere skal utgjøre et lederskap sammen. Min motivasjon er å få se engasjerte mennesker ta ut sitt potensiale, bygge gode relasjoner og gode organisasjoner.

Hege Steinsland

Brattvåg 20. juni 2013.

Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å få innsikt i hvordan en todelt lederstruktur påvirker relasjonen mellom lederne og lederskapet som helhet. Informantene er hentet fra Den norske kirke som har en slik struktur. Jeg har intervjuet to lederpar, som representerer hver sin linje i strukturen og møtes i sitt daglige virke. En femte informant møter sjelden lederen for den andre linjen, p.g.a geografisk avstand.

Informantparene hadde gode intensjoner, både om å utgjøre et felles lederskap, og for relasjonen seg i mellom. I praksis slet de med å finne tid eller klima til å jobbe fram en robust relasjon og klarhet omkring lederskapet. Den enslige informanten hadde en vag erfaring av å utgjøre et lederskap sammen med andre og beskrev forholdet til den andre lederen som en «ikke-relasjon»

I tillegg var det tre funn som utpekte seg i materialet. Det ene handlet om ulike forhold knyttet til makt og autoritet og hvordan dette påvirket både lederskapet og relasjonen. Det andre handlet om uklare felles mål eller mangelen på evne til å jobbe målrettet sammen. Det tredje handlet om en stor gruppe ansatte, som så ut til å falle mellom de to linjene uten en samlet og målrettet ledelse.

Det som utpekte seg som en samlekategori i materialet var et ønske hos alle informantene om noe annet i framtiden enn det de erfarte i nå-situasjonen. I min drøfting og konklusjon viser jeg til det store potensialet som ligger nettopp i dette felles ønske.

Det er mye i materialet som tyder på at den todelte lederstrukturen er et hinder, som bevisst må overskrides, i arbeidet med å utvikle en robust relasjon, tydelige felles mål, hensiktsmessig bruk av makt og en samlet ledelse av organisasjonens totale ressurser. Jeg presenterer en horisontal tilnærming til delt lederskap som et supplement til den mer tradisjonelle vertikale delingen. Jeg drøfter hindringer og muligheter i dette og peker på at en kombinasjon av å dele lederskapet vertikalt og horisontalt kan være en farbar veg i møte med de utfordringene som kommer fram i denne studien. Jeg peker imidlertid på at en bevisst prioritering av og øving på teamferdigheter, dialog og relasjonskompetanse, er en forutsetning for at horisontalt delt lederskap skal fungere.

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iii
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn	1
1.2. Kontekst	1
1.3. Begrepsavklaring	2
1.4. Avgrensinger	3
2. Metode	4
2.1. Bakgrunn for valg av metode	4
2.2. Kvalitativ metode	4
2.3. Det kvalitative forskningsintervjuet	4
2.4. Induktiv eller deduktiv tilnærming	7
2.5. Fenomenologi	7
2.5.1. Forberedelse	8
2.5.2. Datainnsamling	8
2.5.3. Analyse og rapportering	8
2.6. Utvalg av informanter	9
2.7. Intervjuguide	9
2.8. Gjennomføring av datainnsamling	10
2.9. Transkribering	10
2.10. Koding og Analyse	10
2.10.1. Meningsfortetting	11
2.10.2. Meningskategorisering	11
2.10.3. Åpen koding	11
2.10.4. Aksial koding	11

2.10.5. Selektiv koding	12
2.11. Meg selv i forskerrollen	12
2.12. Kvalitetssikring i kvalitativ forskning	13
2.12.1. Pålitelighet og troverdighet	13
2.12.2. Etisk dilemma	13
2.12.3. Overføringsverdi	14
3. Analyse	14
3.1. Innledning og problemstilling	14
3.2. Hovedkategorien «lederskap»	15
3.2.1. Lederskap som samhold	15
3.2.2. Lederskap som innhold	17
3.2.3. Ledelse kontra administrasjon	17
3.2.4. Lederopplæring	18
3.3. Hovedkategorien «relasjon til den andre lederen»	18
3.3.1. Informantene sin opplevelse av relasjonen	18
3.3.2. Erfaringen av relasjonen i «lederparene»	20
3.4. Underkategorier	21
3.4.1. Makt	21
3.4.1.1: Maktkamp	21
3.4.1.2. Avmakt	22
3.4.1.3. Fra makt til autoritet	23
3.4.2. Mål	23
3.4.2.1. Mange mål, men ingen målrettet ledelse.	23
3.4.2.2. Vi vil det samme, men vet ikke helt hva det er...	23
3.4.2.3. Vi vil kanskje det samme, men ikke sammen.	24
3.4.3. De som faller mellom linjene	25
3.4.3.1. Innledning	25
3.4.3.2. De gjør som de vil, og jeg har ikke tid til å lede dem.	25

3.4.3.3. Selvstendige faggrupper innenfor en overordnet strategi	25
3.4.3.4. Makt og struktur hindrer grenseoverskriding	26
3.4.3.5. Ønsker å inkludere, men glemmer det.	26
3.4.3.6. Delt lederskap eller pulverisering?	26
3.4.3.7. Mellomleder møter toppleder	26
3.4.3.8. Oppsummering av underkategorien «mellom linjene»	27
3.5. Samlekategori: Forskjellen på visjon og virkelighet.	27
3.6. Oppsummering	29
4. Teori	29
4.1. Innledning	29
4.2. Ledelse i horisontalt og vertikalt perspektiv	30
4.3. Delt lederskap	30
4.4. utfordringer med delt lederskap	32
4.4.1. Tre paradokser	32
4.4.2. Makt som utfordring	33
4.5. Forutsetninger for delt lederskap	33
4.6. Et utvidet repertoar	34
4.7. Læring og utvikling av ferdigheter	35
4.7.1. Felles mål og visjon	35
4.7.2. Dialog og kommunikasjonsferdigheter	36
4.7.3. Positiv maktbruk	37
4.7.4. Positivt hastverk	37
4.7.5. Sammensetning og utnyttelse av mangfold.	38
4.8. Relasjonsdimensjoner og gruppeprosess	38
4.8.1. Tillit	40
4.8.2. Person og systemverdier	41
4.9. Læring av erfaring	41
4.10. Oppsummering	42

5. Drøfting	43
5.1. Innledning	43
5.2. Hindringer for delt lederskap	43
5.2.1. Mangel på nødvendig kunnskap, ferdigheter og evne til delt lederskap.	43
5.2.2. Mangel på sammenfallende mål hos medlemmene i gruppen	46
5.2.3. Mangel på sammenfallende mål mellom teamet og organisasjonen for øvrig	47
5.2.4. Mangel på tid til å utvikle delt lederskap	48
5.2.5. Mangel på mottakelighet for delt lederskap.	49
5.3. En tenkt dialog om person og system	49
5.4. Muligheter og potensiale i delt lederskap.	51
5.5. Oppsummering	54
6. Konklusjon	55
Referanseliste	57
Vedlegg 1: Intervjuguide	61
Vedlegg 2: Informasjon til informanter.	63
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	64

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

I 2008 startet jeg på en tverrfaglig videreutdanning i veiledning. Her møtte jeg en arbeidsform og en tenkemåte som var ny for meg. Gjennom arbeidet over tid i en gruppe på godt over 20 personer, merket jeg at en spesiell kompetanse ble utviklet i gruppen som sådan. Det slo meg gang på gang; I denne gruppen kunne folk ta ansvar for sitt eget og samtidig lytte til og kommunisere med hverandre. Det var ingen grunn til å tro at disse menneskene hadde spesielle medfødte egenskaper i så måte. Men de hadde prioritert å heve sin relasjonskompetanse og jobbet med dette over flere år. Når gruppen etter to år endret seg, og 70 % ble erstattet av nye personer, var det likevel merkbart at personene hadde en egen måte å forholde seg til forskjeller, uenighet, valg og læring. Dette var på plass fra første samling første dag, for alle hadde jobbet fram den samme kompetansen. Det vekket en undring i meg. Tenk å være på en arbeidsplass der menneskene har jobbet fram en kompetanse til å være ærlig om sitt eget, ta ansvar for å sette egne grenser, respektere andres, lytte til hverandre, dele reaksjoner på det en hører, la likheter være likheter og forskjeller være forskjeller. En verdifull kompetanse de også kunne tatt med seg videre når de byttet jobb og ble en del av en ny gruppe. En felles kompetanse på å være i relasjon, som kunne danne en plattform for samarbeid og gjennomsyre en hel organisasjon. En kan innvende; Er ikke dette kort og godt god folkeskikk? Min erfaring er at det krever trening, og ikke er vanlig praksis.

Etter å ha vært i ledelsesfeltet selv i utdanning og yrke i mer enn femten år, fikk jeg en opplevelse av å ha kommet til veggens ende. At noe nytt var nødvendig for å komme videre. I Den norske kirke, som var min arena for å utøve ledelse, opplevde jeg også et sterkt fokus på og stor grad av frustrasjon over strukturen og systemet. Jeg delte frustrasjonen, uten å ha klart for meg hva som skulle være løsningen.

Gjennom studiene i tverrfaglig veiledning ved Haraldsplass diakonale høyskole og masterarbeid i relasjonsledelse ved NTNU, fikk jeg kjennskap til og erfaring med en tilnærming til ledelse der det relasjonelle perspektivet var vel så sterkt som det strukturelle. Denne masteroppgaven gav meg en mulighet til å se min egen arbeidsplass gjennom 23 år i lys av dette perspektivet.

1.2. Kontekst

Innenfor rammene av denne oppgaven kan jeg ikke gi en utførlig redegjørelse for hvordan Den norske kirke er organisert. Et kort riss er likevel nødvendig for å forstå innholdet i oppgaven.

I mange sammenhenger benyttes en form for todelt ledelse, gjerne med et skille mellom administrasjon og fag eller administrativ og politisk ledelse. Den norske kirke har en egen variant av dette, med et skille mellom embete og råd. Her er ikke en klar deling mellom fag og administrasjon og i praksis heller ikke skarpe skiller mellom valgte og ansatte. *Embetslinjen* består i hovedsak av ordinerte teologer. Linjen går fra prester på lokalplan i menighet til proster som er deres arbeidsgivers representant regionalt og videre til biskopen som øverste leder på bispedømmenivå (som i stor grad sammenfaller med fylket). Biskopen har sete i det demokratisk valgte organet på bispedømmenivået, som tilsetter prestene og er arbeidsgiver for dem. Biskopen har, i kraft av sitt embete, et selvstendig tilsynsansvar. Dette utøves i samarbeid med prostene og en egen stab (Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellestråd 2009, Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke 2008).

Rådslinjen har sitt utspring i menigheten og består av valgte organ på menighetsnivå og fellestrådsnivå. Det siste faller i stor grad sammen med kommunegrensene. Disse to demokratisk valgte rådene, ivaretar menighetens interesser etter en ansvarsfordeling som reguleres i kirkeloven. Fellestrådene har en tilsatt daglig leder for virksomheten, som benevnes som «kirkeverge». Dette er en stilling med stor grad av administrativt ansvar, men vedkommende er også arbeidsgiver for fagstillingene, utenom prestene, i lokalkirken og har også et visst planansvar innfor sentrale fagområder. Representant for prestene har sete i menighetsråd og fellestråd (Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellestråd 2009, Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke 2008).

Disse to linjene i strukturen skal til sammen utgjøre Den norske kirke som helhet. Intensjonen er at kirkeverge og prost til sammen utgjør en ledelse som kan ivareta samvirket mellom embete og råd (Grimstad 2003, Ledelse i folkekirken 2011). I denne studien går jeg inn for å se hvordan dette erfarer i praksis, hvordan den todelte strukturen kan påvirke både relasjonen mellom disse to lederne og også lederskapet som helhet. For å få innsikt i dette har jeg intervjuet to proster og tre kirkeverger.

1.3. Begrepsavklaring

I denne oppgaven ser jeg på den «todelte strukturen», som organiserer Den norske kirke, opp mot den retningen innen ledelse som kalles «delt lederskap». Jeg ser muligheten for forveksling her siden ordet «delt» blir brukt i begge tilfeller. Jeg finner det likevel riktig å bruke disse begrepene, fordi de har et bestemt meningsinnhold. Definisjonen på delt lederskap kommer jeg tilbake til i teorikapittelet.

Jeg har benyttet mye engelskspråklig litteratur. Det byr på noen utfordringer når det gjelder oversettelse av begrep som ikke er innarbeidet på norsk. Ordene «heroic» og «postheroic - leadership» har en etablert betydning i den engelske faglitteraturen. Det første har med en hierarkisk forståelse av lederen og ordet henspiller på helten, den sterke mann el.l. «Post heroic» beskriver en ledelsesforståelse som ikke har så sterkt fokus på ledelse i hierarkisk oppbygde posisjoner, men mer på ledelse som funksjon, som kan deles og oppdages også utenfor disse posisjonene. «Post heroic» tilnærming har som intensjon å transformere organisasjonens praksis, struktur og arbeidsrelasjoner, og beskriver ledelse som en relasjonell prosess (Fletcher og Käufer 2003). Den fordrer en annen type kompetanse og kapasitet av ledere enn «heroic» tilnærming. Bevegelsen i en slik retning omtales i stor grad i litteraturen som veien å gå for ledelse i det 21. århundre (Joiner og Josephs 2007, Kotter 2012, Scharmer 2011).

I forlengelsen av dette brukes gjerne begrepet «emergence». Det handler om noe som vokser fram og kommer til syne (Wood 2013). I ledelsesammenheng brukes ordet om den kapasiteten til initiativ, ansvar og samarbeid som også kan oppdages og vokse fram utenfor de formelle lederposisjonene. Jeg bruker ordet til en viss grad og oversetter det noen steder med «emergent lederskap».

1.4. Avgrensinger

En studie om ledelse i kirken kunne gjerne vært fundert i teologien som fag. Denne studien er i faget organisasjon og ledelse. I arbeidet mitt har jeg stadig tatt sideblikk til teologien for å vurdere om tenkningen jeg har jobbet med gir gjenklang der. Jeg har flere ganger savnet en teolog ved min side, som kunne forankret arbeidet i det som er kirkens fundament. Jeg håper at noen andre kan gjøre det. Jeg har funnet vage spor av slike studier (Wood 2013). De har gitt meg tro på at delt lederskap harmonerer godt med ledelsestenkning forankret i bibel og teologi. Vi kan anta at det som er god ledelse i en sekulær sammenheng, i møte med det 21. århundre, også vil være god ledelse i kirken, som møter mange av de samme utfordringene og virker i de samme omgivelsene.

Det pågår for tiden et stort utredningsarbeid om framtidig ledelse og organisering i Den norske kirke (Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke 2008, Kjent inventar i nytt hus 2011, Ledelse i folkekirken 2011). Jeg avgrenser meg i stor grad fra å gå inn i dette og nøyer meg med å se på noe av effekten dette har på mine fem informanter.

Ord som kirke, organisasjon, makt og ledelse kan romme mye. Jeg går bare inn i definisjon av begreper der jeg har vurdert det som nødvendig for belysningen av min problemstilling.

2. Metode

2.1. Bakgrunn for valg av metode

Mye av det jeg har hørt og lest om den todelte lederstrukturen i Den norske kirke har hatt en strukturell tilnærming, og systemet har fått stor oppmerksomhet. (Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke 2008, Kjent inventar i nytt hus 2011, Ledelse i folkekirken 2011). Mitt ønske har vært å komme tettere på den subjektive opplevelsen for enkeltpersoner i lederposisjoner. Hvordan blir utøvelsen av ledelse preget av at den foregår i en delt struktur? Og ikke minst; Påvirker det relasjonen til dem de skal lede sammen med?

På bakgrunn av dette var det klart for meg at jeg ville velge en kvalitativ metode. Det var ikke statistikk jeg var ute etter, men erfaring. Dermed ble det også naturlig å velge en fenomenologisk tilnærming til oppgaven. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for kvalitativ metode og den retningen som kalles fenomenologi. Jeg vil også beskrive forskningsintervju som metode for innsamling av empiri. Videre vil jeg gjøre rede for utvalget av informanter, hvordan intervjuene ble foretatt, og hvordan materialet har blitt brukt via transkribering, koding og analyse.

2.2. Kvalitativ metode

Å forske kvalitativt innebærer å forstå deltakernes perspektiv (Postholm 2010). Kvalitativ forskning kan omhandle en praksis uten at selve praksisen blir direkte studert. Det er dette som skjer i en fenomenologisk tilnærming, der informantene blir spurt om sin erfaring med og opplevelse av et fenomen. Informasjonen blir da hentet fra aktørens erfarte opplevelse slik den presenteres som umiddelbare minner, heller enn fra forskerens erfarte opplevelse gjennom f.eks. observasjon. Det siste kan umiddelbart synes mest objektivt. Jeg vil i fortsettelsen se nærmere på hvorfor det ikke nødvendigvis er slik.

I kvalitativ tilnærming er en klar over at mennesker kan hente ulik mening fra samme situasjon. Erfaringsbakgrunnen er med å prege ens oppfatning. Samme fenomen kan altså fremstå på ulike måter. En klassisk illustrasjon på dette er en tegning som kan sees både som en and og en kanin (se forsiden), men ikke begge deler samtidig (Postholm 2010;26).

2.3. Det kvalitative forskningsintervjuet

Etterhvert har en begynt å betrakte intervjuet som det viktigste redskapet for datainnsamling i den kvalitative forskningstradisjonen (Gudmundsdottir 1997). Dette er dermed også en kritisk dimensjon i forskningsarbeidet. Kvaliteten på selve intervjuet er av stor betydning.

I følge Thagaard karakteriseres et godt forskningsintervju ved at intervjueren spør etter konkrete meninger og erfaringer og følger opp informantens beskrivelser ved å oppmuntre han eller henne til å fortelle om sine reaksjoner og synspunkter (Thagaard 2009).

Det er videre av stor betydning at intervjuene fokuserer på konkrete hendelser og at holdninger og vurderinger knyttes til disse beskrivelsene av konkret erfaring. Abstrakte og generelle spørsmål vil ikke gi ønsket utbytte (Thagaard 2009).

Forskningsintervjuet er en vesentlig del av dette masterarbeidet. Gjennom intervjuene har jeg hentet ut kunnskap og innsikt som grunnlag for videre analyse og refleksjon.

Som veileder er jeg trent på å stille åpne spørsmål som inviterer til beskrivelser og gjerne også oppdagelser, gjennom å bore litt videre i det som kommer fram. Grenseoppgangen mellom det å være veileder og det å intervju i forskningsøyemed, er noe jeg har reflektert over og opplevd som utfordrende. Hvor går disse grensene? En veiledningssituasjon og intervjusituasjon kan ha mye til felles. Målet er likevel forskjellig. Mens en veiledningssamtale har som mål å hjelpe veisøker fram til oppdagelser som kan føre til ønsket endring, er formålet med intervjuet og forskningen og innhente kunnskap (Kvale 1999). Kvale går så langt som til å si at det kan vurderes som uetisk å framkalle nye tolkninger eller følelsesmessige forandringer i en forskningssituasjon (Kvale 1999). Dette begrunner han med at det er informanten som har blitt oppsøkt og han eller hun har ikke bedt om å få samtaler som endrer deres selvoppfatning eller virkelighetsoppfatning for den del. Dette må være med på å sette grenser for hvor langt intervjuer skal gå i å utfordre informanten. Denne problemstillingen tok jeg opp med hver informant før vi gikk i gang med intervjuet, både for å vise at jeg var bevisst på dette, og samtidig øke deres mulighet til å være bevisst på det samme.

Man kan anta at det er mulig å innhente nøytral kunnskap basert på objektive observasjoner. Et alternativt syn er at intervjuet er en samtale hvor data oppstår i møtet mellom intervjuer og den som intervjues og i relasjonen og interaksjonen som oppstår. I dette perspektivet blir resultatet av intervjuet et felles produkt disse to kommer fram til (Kvale 1999).

Intervjusituasjonen blir i stadig større grad betraktet på denne måten, som interaktivt der informasjon og tolkning går begge veier (Gudmundsdottir 1997). Dette siste aspektet ble mitt ideal for intervjuene. Jeg viste til at jeg hadde en intervjuguide som rettesnor, men at jeg ønsket at den bare skulle danne rammene for noe som kunne leve som en samtale. Jeg hadde et ønske om å utforske feltet sammen med informantene, men hele tiden med deres opplevelse og beskrivelse for øye.

To aspekt kan ytterligere styrke synet på at det skapes en forståelse og en tolkning i møtet mellom informant og forsker. Det ene er den utfordringen informanten har i å hente fram erfaringer

og formidle dem i ord som gir mening i en helhet. Informanten skal gjerne fortelle om sine erfaringer for første gang i intervjusituasjonen. Da blir det tydelig at det å ha en praktisk erfaring og det å kunne sette ord på denne erfaringen er to forskjellige ting. Erfaringen er ikke uten videre klar til å fortelles. «Den kan ligne mer en grå, undefinerbar masse av følelser, holdninger og en samling undervisningsknep, alt gjennomvevd av verdier» (Gudmundsdottir 1997;206).

Dette mener jeg var tilfellet for flere av mine informanter. Det kunne gi seg uttrykk i setninger som «*jeg vet ikke helt hvordan jeg skal forklare dette*» eller «*dette tror jeg ikke at jeg har sagt høyt før*».

Det andre aspektet er forskerens egen bakgrunn for å forstå. Denne preges av et spekter av antakelser, kall det gjerne fordommer (Kvalsund 2005). Disse består av elementer fra forskerens egen bakgrunn og opplæring, og svært mye av dette forblir implisitt og skjult (Gudmundsdottir 1997). I det ene intervjuet mitt oppstod det en liten samtale nettopp om hvordan jeg vurderte det jeg fikk høre. Utgangspunktet var et direkte spørsmål fra informanten. Vi hadde en dialog om mitt ideal om å nullstille meg fra intervju til intervju, og i hvilken grad det var mulig. Spørsmålet var vesentlig. Det aktualiserte at jeg som forsker hadde en effekt på informanten og at svarene kunne være preget av at det var jeg som stilte spørsmålene. Dette viser at vi alltid står i en relasjon der vi påvirker og blir påvirket (Buber 2000, Kvalsund og Meyer 2005).

Gudmundsdottir påpeker forskerens utfordring i å høre informantens fortelling gjennom «tåken» av egne erfaringer. Dersom forskerne selv har lignende erfaringer som informanten, er muligheten stor for at en oppfatter informasjonen i lys av sine egne erfaringer. Det kan dermed oppstå to ulike fortellinger; Informantens og intervjuerens (Gudmundsdottir 1997). Dette aspektet er relevant for meg da jeg har egen erfaring fra mange år i en av de lederrollene jeg studerer. Det er åpenbart at det lever i meg som forsker. Noen års distanse, og en bevissthet om hvordan dette blir brukt, er det jeg kan benytte for at ikke egen erfaring skal overskygge informantens erfaring. Samtidig merket jeg at min inngående kjennskap til feltet var til hjelp i intervjusituasjonen og også virket tillitvekkende på informantene. Noen fagpersoner hevder at det er en forutsetning at forskeren selv har god kjennskap til feltet han eller hun undersøker ved hjelp av dybdeintervju (Postholm 2010).

I forlengelsen av dette er det interessant å reflektere over bruk av ledende spørsmål i intervjuet. Kvale hevder at ledende spørsmål trolig heller blir brukt for lite enn for mye i kvalitativ forskning (Kvale 1999). Det viktigste er ikke å unngå ledende spørsmål, men å erkjenne virkningen av dem, sier han. Det vesentlige er hvor spørsmålene skal lede hen. Vil de lede i en retning som gir ny, troverdig og interessant kunnskap (Kvale 1999)? I så fall bidrar de til å oppfylle noe av selve

hensikten med intervjuet. Jeg hadde dette aspektet med meg inn i intervjusituasjonen. Ved ett tilfelle stilte jeg et klart ledende spørsmål, for å få informanten til å uttale seg om noe jeg gjerne ville ha mer informasjon om. Jeg presiserte også at spørsmålet var ledende. I dette tilfellet førte det til at det kom fram sentral og viktig informasjon i forhold til min problemstilling.

2.4. Induktiv eller deduktiv tilnærming

Induktiv metode innebærer å ta utgangspunkt i det enkle og spesielle, for deretter å utlede noen prinsipper, regler eller teorier, altså noe mer generelt. Med deduktiv metode går en motsatt vei og tar utgangspunkt i noe mer generelt, f.eks. en teori, som en vil bekrefte eller avkrefte gjennom å prøve den ut i møte med det spesielle (Postholm 2010). I praksis vil det gjerne skje en interaksjon mellom disse to tilnæringsmåtene. Teori kan påvirke forskerens spørsmål og observasjon. Samtidig vil oppdagelser i forskningsfeltet påvirke og utvikle forskerens teoretiske forståelse. (Postholm 2010).

Denne interaksjonen erfarte jeg i mitt arbeid. Jeg hadde antakelser med meg inn i forskningsfeltet, blant annet påvirket av teori. Men det var ikke min intensjon å få bekreftet eller avkrefte denne teorien. Det var innsikt gjennom beskrivelse som var mitt siktemål. Jeg bestrebet meg på å la forskningsmaterialet tale for seg, for så å se det i lys av teorien. Etterhvert påvirket dette hvilken teori som ble naturlig å trekke inn i arbeidet. I tillegg beriket det min forståelse og bruk av det teoretiske materialet.

2.5. Fenomenologi

Fenomenologien er tett knyttet til Edmund Husserl (Moustakas 1994). Han utviklet et filosofisk system bygd på subjektiv åpenhet. Dette var kontroversielt i hans samtid, og i starten ble han i stor grad latterliggjort. Likevel fortsatte Husserl gjennom hele sitt profesjonelle liv å videreutvikle sine ideer. Hans hovedtanke var at du ikke kommer sannheten om et fenomen nærmere enn et individs opplevelse av dette fenomenet. Dette sterke subjektive elementet ble i liten grad tatt alvorlig i vitenskaplige kretser der en søkte objektive sannheter. Sammenflettingen av objektiv og subjektiv kunnskap hos Husserl var influert av Descartes, som uttrykte: «En oppfattet objektiv virkelighet er avhengig av et subjekt» (Moustakas 1994;44). Carl Rogers sier noe av det samme: « Alt jeg kan vite er at noen uttalelser, subjektivt for meg, ser ut til å inneha objektive sannheter» (min oversettelse) (Kvalsund og Allgood 2005;117).

Husserl sin fenomenologi legger vekt på det subjektive og avdekker essensen av erfaring. Denne essensen legger til rette for en systematisk innhenting av kunnskap. Videre utnytter den bare

de data som er tilgjengelige for bevisstheten slik objektet, som fenomen, trer fram for personen (Moustakas).

Som kvalitativ design innebærer fenomenologien å ta utgangspunkt i menneskers erfaring med, og forståelse av, et fenomen. Mening er et nøkkelord. Som forsker bestreber en seg på å oppfatte og forstå den meningen et fenomen gir for et annet menneske. Dette gjøres gjennom både beskrivelser og fortolkninger, der en legger vekt på å se erfaringer, handlinger eller ytringer i lys av den sammenhengen der de skjer (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, Fangen 2004). Målet med dette er å få innsikt i og prøve å forstå menneskers livsverden. Derfor bestreber en seg på å ikke bare snakke om erfaringen, men å få tak i essensen i den. Hvordan erfaringen erfares så og si. Bak dette ønsket ligger en bevissthet om at det er mennesket som skaper virkeligheten, ikke omvendt (Johannesen et al. 2010). Posthold gjør samtidig oppmerksom på at to forskere kan utlede ulik mening av samme materiale, nettopp utfra sin erfaringsbakgrunn og gjerne også ulik teoretisk skolering. Kvalitativt arbeid er derfor alltid verdiladet og kan aldri være objektivt. Det utgir seg heller ikke for å være det (Postholm 2010).

I fortsettelsen vil jeg gjøre rede for den mer konkrete framgangsmåten som utgjør et fenomenologisk forskningdesign: Johannesen et al. viser til Creswell som beskriver de viktigste stegene (Johannesen et al. 2010).

2.5.1. Forberedelse

Forskeren må i forkant av en undersøkelse forstå hva som ligger i en fenomenologisk tilnærming; at det ikke finnes noen opplevelser uten at de er koblet til en fortolkning. Det er informantenes fortolkning forskeren er interessert i å fange opp og beskrive. Problemstillingen må utarbeides slik at dette kommer tydelig fram (Johannesen et al. 2010).

2.5.2. Datainnsamling

For å få nødvendig innsikt må forskeren innhente informasjon fra mennesker som har erfaring med det fenomenet som skal studeres. Under datainnsamlingen må forskeren selv være klar over, og ha et reflektert forhold til, sin egen forforståelse og fortolkning. Denne type datainnsamling vil gjerne bestå av forholdsvis lange intervjuer.

2.5.3. Analyse og rapportering

Intervjuene transkriberes og dette legges til grunn for analysen. Det starter med at en danner seg et helhetsinntrykk. Deretter arbeider forskeren med å skille fra hverandre ulike aspekt ved fenomenet

som kommer til syne i materialet. Videre kan en plukke ut de fenomenene som synes å gi mest mening for informantene og som har relevans for å belyse problemstillingen. Slik reduseres materialet til en mer håndterlig mengde (Johannessen et al. 2010).

2.6. Utvalg av informanter

Å lede i en todelt struktur var det fenomenet jeg ønsket å studere. Jeg var derfor ute etter ledere som representerer hver sin del av en slik todelt struktur. Jeg ønsket å hente dataene fra Den norske kirke og valgte informanter fra ledergrupper som hadde erfaring med en slik situasjon; Proster og kirkeverger. Jeg fant det hensiktsmessig at de var fra samme enhet, slik at de angikk hverandre i det daglige og kunne beskrive hver sin unike opplevelse av noe som kunne sammenlignes. Dette ville gi en større mulighet til å få fram eventuelle likheter og forskjeller i den subjektive opplevelsen. Jeg valgte i første omgang ut to slike «informantpar»; altså en prost og en kirkeverge som forholdt seg til hverandre i sitt daglige virke.

Det er slik at prostens geografiske ansvarsområde i mange tilfeller er større enn kirkevergens. Mens kirkevergen forholder seg til én prost, forholder prosten seg ofte til flere kirkeverger. Jeg valgte derfor å ta inn en femte informant, nemlig en kirkeverge som ikke sitter nær prosten til daglig.

Begge kjønn er representert i mitt materiale. Jeg bruker likevel konsekvent pronomenet «han» for anonymiseringens skyld. De har en et aldersspenn fra midt i 30-årene til midt i 60-årene, og ulik fartstid i sine stillinger fra 2 - 14 år. Det ene informantparet har mange års erfaring sammen. Det andre paret er i en tidlig fase av sitt samarbeid.

Jeg har lagt vekt på et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard 2009). Dette har medført at jeg har hatt en viss kjennskap til informantene fra før. Dette kan slå ut på flere måter. Jeg opplevde at informantene var åpne og ærlige i sine beskrivelser. Det tar jeg som et tegn på at den kjennskapen vi hadde fra før, ikke ble et hinder for å få fram informasjon, kanskje heller tvert i mot.

2.7. Intervjuguide

Jeg utarbeidet en intervjuguide som rettesnor for intervjuene. På forhånd jobbet jeg fram de temaområdene som jeg ville undersøke. Jeg la vekt på å lage åpne spørsmål for å begrense effekten av mine egne antakelser og forforståelse.

2.8. Gjennomføring av datainnsamling

De fem intervjuene ble gjennomført over en periode på fire uker. Det var nyttig med noe avstand i tid mellom hvert intervju, for å kunne møte hver informant med så stor tilstedeværelse som mulig og begrense sammenligningen mellom informantene i denne fasen av arbeidet. Intervjuene startet med en liten orientering om prosjektet. De ble tatt opp på bånd i sin helhet og foretatt over omtrent samme mal. Intervjuene ble lagt til sides for videre analyse inntil alle var gjennomført.

2.9. Transkribering

Transkribering betyr å skrive ned innholdet fra lydopptakene. Dette ble gjort som et sammenhengende arbeid over en periode på ca fire uker. Jeg gjorde et valg om å skrive materialet ut på bokmål. Deler av intervjuene ble foretatt i områder der nynorsk er målformen. Her benevnes styret i menigheten som «sokneråd». Dette ble skrevet ut som «menighetsråd» i min skriftliggjøring. Mange av informantene brukte navn på personer og steder i sine beskrivelser. Dette ble etterhvert tatt ut eller omformulert av hensyn til anonymiseringen. Ut over dette la jeg vekt på å skrive ut intervjuene så tett opp til lydopptaket som mulig. Jeg la inn noen beskrivelser som var tydelige på opptaket, og som syntes å være av betydning, som f. eks «lang stillhet», «sukk» og «latter».

2.10. Koding og Analyse

Jeg merket godt at analysearbeidet pågikk under hele prosessen. Noe foregikk allerede under arbeidet med intervjuguiden, der min forforståelse av hva jeg kunne finne kom til uttrykk i spørsmålene som ble tatt med.

Intervjuene var heller ikke fri for analyse. Her prøvde jeg å ha en høy bevissthet og registrere min egen analyse uten å la meg styre av den. Jeg bestrebet meg på å heller la den komme til uttrykk i spørsmål eller et utsagn jeg fikk respons på.

Under transkriberingen fortsatte prosessen med analyse. Etterhvert som dette arbeidet skred fram, begynte informantene nærmest å « stille seg opp ved siden av hverandre» . Jeg kunne se konturene av fellestrekk og forskjeller.

Steinar Kvale beskriver flere måter å tilnærme seg en intervjuanalyse Det er to av Kvales tilnæringsmåter som best beskriver det jeg har gjort. Disse kaller han for «meningsfortetting» og «meningskategorisering» (Kvale 1997).

2.10.1. Meningsfortetting

Med dette menes at en sammenfatter informantene sine uttalelser i kortere formuleringer. Meningsinnholdet blir framhevet tydeligere ved at enkelte sitater får tre fram og underbygge meningsinnhold. Slik kan en samle de meningene i intervjuetekstene som i utgangspunktet var spredt. Jeg forsøkte altså å lete i materialet etter utsagn og informasjon som hadde et tydelig meningsinnhold og kastet lys over min problemstilling.

2.10.2. Meningskategorisering

Meningskategorisering vil si at intervjuet kodes i kategorier. Den reduksjonen som er gjort i form av meningsfortetting, kan igjen samles i noen kategorier som en enten kan finne forekomst, eller mangel på forekomst av, i materialet. En legger merke til både likheter og forskjeller hos informantene.

I det videre arbeidet med kategorisering, lot jeg meg inspirere av det som i Grounded theory kalles for «Den konstant komparative analysemetoden» (Postholm 2010). May Britt Postholm argumenterer for at denne tilnærmingen ikke trenger å være forbeholdt Grounded theory, men også kan brukes sammen med f.eks. fenomenologisk metode. Corbin og Strauss beskrives tre faser i arbeidet med koding (Corbin og Strauss 1990).

2.10.3. Åpen koding

Dette er den første delen av analysen hvor forskeren setter navn på og kategoriserer de ulike fenomenene som trer fram. Jeg skrev ut alle intervjuene og leste gjennom dem flere ganger. Etter noen gjennomlesninger satte jeg stikkord i marginen. Etterhvert begynte jeg å streke under sitater som pekte seg ut i forhold til meningsinnhold. Disse sitatene prøvde jeg igjen å samle i noen kategorier. I første omgang lot jeg meg styre av to kjerneord i problemstillingen, nemlig relasjon og lederskap. Dette var sentrale tema i intervjuguiden, og alle informantene hadde delt erfaringer og beskrivelser rundt disse temaene.

2.10.4. Aksial koding

I denne fasen ser en nærmere på kategoriene, for å finne om de kan organiseres på andre og nye måter (Corbin og Strauss 1990). Jeg prøvde å samle funnene i færre kategorier med underkategorier. Målet med denne måten å jobbe på, er å kunne få helhet og deler til å danne en samlet framstilling til slutt. Det var etterhvert tre tematikker som trådte fram av materialet og fanget

min oppmerksomhet, fordi alle informantene på ulike måter var påvirket av dem. Disse lot jeg danne tre underkategorier.

2.10.5. Selektiv koding

Den siste delen av dette kodingsarbeidet er å gå på jakt i hele materialet etter noe som kan være av en slags overgripende karakter. Postholm kaller dette for en kjernekategori (Postholm 2010). Er det noe som trer fram av materialet som en fellesnevner og gjør seg gjeldende hos alle informantene? Dette vil i så fall representerer forskningens hovedtema (Postholm 2010). Dette arbeidet utgjør gjerne siste fase i kodingsarbeidet.

For min del tok det lang tid før jeg gjorde en oppdagelse av kjernekategori. Den kom i en pause i solen etter en lang dags arbeid med 2. revisjon av analysekapittelet. Når denne brikken falt på plass, virket den veldig selvfølgelig. Dette viser også noe av den prosessen som foregår i arbeid med læring og oppdagelse.

2.11. Meg selv i forskerrollen

Som forsker er jeg forholdsvis tett på tematikken jeg undersøker. Jeg har selv innehatt en av de aktuelle lederrollene i en ti års periode. Det gikk to år fra jeg sluttet i denne stillingen, til intervjuene ble foretatt. Det er likevel opplagt at min egen erfaring og forforståelse av problemområdene var med inn i dette arbeidet. Alle informantene kjente til min bakgrunn og flere av dem hadde jeg også kontaktpunkt med i den tiden jeg selv var ansatt i kirken. Dette kan også ha påvirket informantene.

På den annen side opplevde jeg en sterkt grad av tillit og åpenhet fra alle informantene. De gikk forholdsvis fort i dybden og var åpne i sine beskrivelser. Det tilskriver jeg i større grad den kjennskapen som var til stede fra før, enn min evne til å stille gode spørsmål. I arbeidet med transkriberingen la jeg merke til avbryting, en hang til å oppsummere, og at jeg i noen grad la ord i munnen på informantene. Andre ganger klarte jeg å stille åpne spørsmål eller sjekke ut en forståelse som ble imøtegått. Da oppstod en tydeligere informasjon og jeg kunne be om konkretiseringer og eksempel som var til hjelp i forståelsen av informantens opplevelse. Jeg opplevde at det var en stor fordel å ha den kirkelige strukturen i ryggmargen. Uten denne bakgrunnen ser jeg muligheten for at jeg hadde hatt et mye større behov for forklaringer og kunne stått i fare for å komme bort fra kjernen i det jeg ville undersøke.

2.12. Kvalitetssikring i kvalitativ forskning

2.12.1. Pålitelighet og troverdighet

Påliteligheten til de dataene som forskningen bygger på, hvordan de er samlet inn og hvordan de er bearbeidet og anvendt, er avgjørende. I et kvalitativt arbeid kan dette være vanskelig å gå etter i sømmene. Jeg har gjort utførlig rede for framgangsmåten i dette kapittelet, slik at leseren selv kan gjøre seg opp en mening om dette har foregått på en troverdig måte. Det er også gjort rede for at jeg ikke påberoper meg å legge fram objektive sannheter.

Alle informantene har fått anledning til å lese analysekapittelet, såkalt «member check» (Postholm 2010). En av informantene tok kontakt etter dette. Vi hadde en samtale omkring deler i framstillingen som han ikke uten videre syntes var dekkende for hans egen opplevelse. Dette var en oppklarende samtale for oss begge, og etter noen forholdsvis små presiseringer, gav han også sin tilslutning til teksten. Denne runden synliggjorde kompleksiteten i det å forstå en beskrevet virkelighet, når den som forteller og den som lytter har ulik bakgrunn for å oppfatte det som blir sagt. Det viser også at en informant vil lese denne teksten i lys av en mye bredere kontekst enn meg som forsker. For meg er selve intervjuet og min egen forforståelse konteksten. For informanten vil det være mye mer enn som så, fordi de også kjenner den komplekse virkeligheten som ikke fikk fokus i intervjuet, i tillegg til det som har skjedd i ettertid (Gudmundsdottir 1997). Det er likefullt informantens perspektiv jeg bestreber meg på å få fram. «Member check» er et hjelpemiddel til å sikre dette best mulig (Postholm 2010).

2.12.2. Etisk dilemma

I hele prosessen har jeg lagt vekt på åpenhet med informantene og anonymisering av materialet. Det er likevel slik at jeg har intervjuet lederpar fra samme virksomhet i dette materialet. De har vært kjent med dette og akseptert det. Vi har sett at Kvale påpeker det uetiske i å påvirke en informant. (Kvale 1997). Her har jeg opplevd et etisk dilemma, uten å helt komme til rette med det. Mine informantpar blir utvilsomt påvirket av å lese den andres beskrivelse av deres relasjon. Noen av informantene har uttrykt at dette kan være en verdifull mulighet for dem. Likefullt er det jeg som har bedt dem om å gå inn i dette, ikke omvendt. Min vurdering er at mine informanter har hatt interesse av at dette feltet blir jobbet med og vært villige til å investere i det. Jeg mener også at de, både ut fra erfaring og kvaliteten på sin relasjon, vil være i stand til å ivareta de utfordringene dette materialet stiller dem ovenfor i møte med hverandre. Jeg erkjenner likevel et ansvar og at jeg i dette arbeidet kan ha påført mine informanter noen belastninger.

2.12.3. Overføringsverdi

Empirien i denne studien er hentet fra Den norske kirke og er preget av benevnelser på stillinger, organ og en struktur, som først og fremst er aktuell i den konteksten. Fenomenet jeg beskriver, ledere som har ulike ansvarsområder og til sammen har ansvar for et helhetlig lederskap, er aktuelt i andre sammenhenger. Vi kjenner det fra media, fra deler av helsevesenet og i universitet for å nevne noen. Når vi i tillegg ser på det å vektlegge den relasjonelle kompetansen i delt lederskap, bør det ha en relevans for flere. Jeg mener derfor at jeg har gjort funn i denne studien som kan ha overføringsverdi til svært mange virksomheter i samfunnet, der kvaliteten på samspillet mellom aktørene er vesentlig for resultatet. I slike virksomheter kan lederskap i et horisontalt perspektiv være et verdifullt supplement til det vertikale lederperspektivet.

3. Analyse

3.1. Innledning og problemstilling

Problemstillingen for dette prosjektet er som følger:

«Hvordan erfarer ledere som deler lederansvar i en todelt struktur at dette påvirker relasjonen og lederskapet i sin helhet?»

For å få innsikt i dette har jeg intervjuet fem ledere i Den norske kirke, to proster og tre kirkeverger. Blant informantene mine er det to av det jeg kaller «lederpar». Med det mener jeg at de representerer hver sin linje i strukturen og møtes i sitt daglige virke. Den femte informanten er en kirkeverge som står litt på siden av denne muligheten, fordi han til daglig har sitt virke i et annet lokalmiljø enn prosten (som forøvrig er en tredje prost og ikke en av mine informanter). Kirkevergen leder likefullt i den todelte strukturen og sitter med en erfaring som jeg også ønsket å ta inn i mitt materiale.

Jeg har valgt å gi informantene en bokstavkode i stedet for navn. Denne forteller hvem som utgjør par og om det er prost eller kirkeverge.

Det ene paret har jeg gitt bokstaven A. Prosten blir da AP og kirkevergen AK

Det andre paret blir omtalt som BP og BK. Den siste informanten, som er kirkeverge, har fått benevnelsen CK.

Jeg har innhentet et fyldig materiale fra informantene. Min tilnæringsmåte til dette materialet har jeg gjort rede for i metodekapittelet.

I dette kapitlet vil jeg først presentere to hovedkategorier. Dette er de funn fra informasjon jeg har spurt direkte etter i intervjuene. Dette handler om lederskap og relasjon til den andre lederen. Deretter går jeg inn på noen underkategorier. Dette er funn som trådte fram av materialet uten at jeg direkte spurte etter dem. Disse synes å ha betydning både for opplevelsen av lederskapet og for relasjonen, og kan drøftes i lys av den todelte strukturen. Avslutningsvis prøver jeg å nærme meg en kjernekategori, noe som trer fram som en fellesnevner for hele materialet.

Jeg kjenner meg sterkt berørt av det materialet jeg her legger fram. Jeg opplever at informantenes beskrivelser og formuleringer har en nerve i seg som står i fare for å forsvinne med mine omformuleringer. En del av materialer fra informantene beskriver jeg likevel med egne ord. Jeg har valgt ut sitater som jeg mener innehar et relevant meningsinnhold. Disse prøver jeg å sette i en sammenheng ved hjelp av min fortolkning av den enkelte informant og materialet i sin helhet. Jeg har bestrebet meg på å la informantene prege meg og min analyse.

Drøftingen av dette kommer jeg tilbake til i et eget kapitlet, der jeg også trekker inn teoretiske modeller. Her presenterer jeg den empirien jeg har å jobbe med.

3.2. Hovedkategorien «lederskap»

3.2.1. Lederskap som samhold

Jeg vil først se på deler av materialet som handler om det å lede sammen med andre.

CK, er den kirkevergen som ikke er intervjuet i par. Han beskriver seg først som en enslig leder og ikke som en del av et større lederskap. Etter hvert blir lederen i fellesrådet nevnt som en han deler lederskap med. Dette oppleves som en støtte, særlig i beslutningsprosesser, men har likevel sine klare begrensninger. Det å dele lederskap med valgte personer, blir noe helt annet enn å dele det med andre som er ansatt for å ta et lederansvar.

Kirkevergen CK har ingen tydelig følelse av å lede sammen med og dele ansvar med de lokale prestene, eller på annen måte få til en helhetlig tenkning om arbeidet.

«Jeg har behov for at vi skal jobbe som team. Og der føler jeg at jeg stanger hodet i veggen igjen og igjen. For det er ikke noe team. I utgangspunktet er det ikke noe team. Vi er to forskjellige organisasjoner som er på samme arbeidsplass, og det er helt opp til om man vil eller ikke å være med på det opplegget - å jobbe sammen.» (CK).

Opplevelsen at kulturen for å dele ansvar er svak og at det er tungt å skulle utøve ledelse i en slik situasjon. Han uttrykker å savne noen å lede sammen med.

Prosten AP har en helt annen utfordring. Han skal dele lederskap med flere og opplever at grenseoppgangene er vanskelige. Særlig i hovedsoknet, som også er prostesete, har han en grenseoppgang mellom seg og soknepresten. Han gir uttrykk for å oppleve det mer som en

utfordring enn et gode å ha en sokneprest å lede sammen med. Han mener intensjonen med å ha både en prost og en sokneprest i hovedsoknet er god, men i praksis er grenseoppgangen krevende: «*så hvor går grensene mellom mitt lederskap og soknepresten sitt lederskap...? Det er det ingen som har tegnet for oss*» (AP).

Både AP, og kirkevergen i samarbeidet, AK, ser ut til å dele oppfatningen av å ikke ha etablert noe lederskap seg imellom. De viser begge til grupper i sin egen linje når de skal si hvor de henter støtte og opplever at de har en tilhørighet i et lederskap. Prosten henter det først og fremst i prostekollegiet.

Dette forholdet er i stor grad preget av ambivalens. De har åpenbart slitt med å få til et samarbeid i en årrekke, men har i liten grad erfaring med å lede sammen. Samtidig gir begge uttrykk for at de gjerne skulle sett dette annerledes. Dårlige erfaringer over tid, har ført til at de i stor grad leder ved siden av hverandre og ikke sammen.

Prosten nevner likevel en nylig opplevelse av å utøve lederskap sammen med kirkevergen. Eksempelet var fra et møte som kirkevergen hadde tatt initiativ til, men der begge linjene var samlet. I slike møter hadde prosten ofte strevd med å finne en rolle han var bekvem med. Nå hadde han vært tydelig på at han ville ha en rolle, og opplevd å få gehør for det. Han trekker dette frem som en god opplevelse, et eksempel på noe han ideelt ønsker seg mer av:

«*...og så satte jeg meg ved siden av han, framme. Og så delte vi på lederskap. Og da kjente i iallefall jeg at nå er vi sammen!*» (AP).

Det andre paret, BK/BP, oppfatter begge to at de tilhører et lederskap sammen. De inkluderer begge hverandre i det, men de har ulik beskrivelse av hvem de ellers regner med i lederskapet. Det skapes et inntrykk av at de i liten grad har brukt tid på å etablere en felles forståelse, selv om det synes innenfor rekkevidde å oppnå dette.

Det kan nevnes en annen forskjell på de to proste- informantene. Begge er i en situasjon der de er prost i et område som inkluderer flere kirkeverger. De har altså flere kirkeverger å forholde seg til enn dem som inngår i mine «informantpar». Jeg tar ikke dette opp i noen av samtalene, men BP bringer likevel dette på banen. Han beskriver utfordringen i det å skulle være prost i et område der han ikke arbeider til daglig selv, og å være like mye prost for flere kirkeverger samtidig.

Problemstillingen er tematisert, og det er tydelig at han føler et ansvar for dette og har delegert bevisst. Der han ikke er til daglig selv, må prestene i større grad være den ledelsen kirkevergen forholder seg til. Så lenge det fungerer, tenker han at utfordringen har funnet en akseptabel løsning:

«*Og det jeg opplever, og det har jeg i samtaler både med kirkevergen og med prestene opplevd, at de har veldig gode relasjoner og de får det til å fungere veldig godt.*» (BP).

Den kirkevergen som ikke står i par, CK, opplever ikke å ha en prost som inkluderer han i sitt lederskap. Vi kan undres over om situasjonen kunne vært annerledes med en prost som viste denne problemstillingen samme oppmerksomhet som min informant BP åpenbart gjør.

3.2.2. Lederskap som innhold

Jeg kan ikke si at det er et sammenhengende og bevisst syn på ledelse som preger mine informanter. Gjennom samtalene kommer det likevel til syne noen tanker og holdninger. AK gir uttrykk for å ha en sterkt bevissthet om at alt han gjør, gjør han som leder. CK er preget av sin bakgrunn fra en linjeorganisasjon og gir uttrykk for at ledelse ideelt sett foregår fra toppen og nedover i organisasjonen. BK kan gi inntrykk av å sette stor grad av likehetstegn mellom ledelse og arbeidsgiveransvar. Også AP tenker på de han er arbeidsgiver for når han skal beskrive utfordringene som leder. Samtidig gir han uttrykk for at det er en lederoppgave å skjære gjennom og gi tydelig retning. Han mener at det er dårlig lederskap å bare stole på «det prosessuelle» i gruppen.

BP sier han oppfatter som sin viktigste oppgave å være visjonsbærer. Han vil inspirere, løfte fram visjonen og bygge fellesskap.

Det ser ut som alle mine informanter tenker at lederskap handler om å gå foran å vise vei på et eller annet nivå. Samtidig får jeg et inntrykk av at de gjerne vil være gode samtalepartnere og legge godt til rette for dem de er satt til å lede. Et ideal om medbestemmelse og involvering er framtreddende. Flere gir uttrykk for et ønske om å lede i team. Alle gir uttrykk for at det er eller bør være knyttet myndighet og autoritet til lederrollen, selv om de har ulike erfaringer med dette for sin egen del.

3.2.3. Ledelse kontra administrasjon

Særlig to av kirkevergene ser ut til å oppleve at de i mangel på tid ender opp mer som administratorer enn ledere. CK uttrykker at han er «*sjef på penger og papir*», men ikke har tid til å lede. BK har et ideal om å tenke strategisk og langsiktig, men ender opp med å være opplukt av detaljer og kortsiktige løsninger. Han kommer også med denne uttalelsen; «*Før var vi opptatt av å gjøre de rette tingene, men nå er vi opptatt av å gjøre tingene rett*» (BK). Dette er en klassisk beskrivelse på skillet mellom ledelse og administrasjon (Bolmann og Deal 2009)

AK ser ut til å ha klare tanker om at de administrative oppgaven inngår som en del av det å være leder.

3.2.4. Lederopplæring

Informantene mine har det til felles at de mangler en formell lederutdanning. Alle har tilegnet seg lederkompetanse i en kombinasjon av erfaring, interne kurs, veiledning og erfaringsutveksling med andre i samme situasjon. En viser til veilederutdanning som veldig relevant for lederoppgaven. En annen viser til teologiutdanning som i liten grad hadde fokus på å utruste til lederskap, selv om jobben som prest umiddelbart viste seg å kreve nettopp dette.

Begge prostene viser til jus og kirkerett som vesentlige tema i den kursingen de har fått. Den ene gir uttrykk for at lederoppgaven byr på flere utfordringer der de aktuelle kursene i liten grad har vært til hjelp. Det gjelder bl.a. hva det innebærer å være leder i samarbeid med andre ledere og transformasjonen fra å utøve en prestegjerning selv til å skulle legge godt til rette for andres prestegjerning.

En av kirkevergene (AK) ser ut til å føle seg godt ivaretatt med mulighet for intern lederutvikling. En annen kirkeverge (BK) savner dette og opplever å mangle grep om grunnleggende lederoppgaver som det å jobbe strategisk.

3.3. Hovedkategorien «relasjon til den andre lederen»

Relasjon og lederskap er dimensjoner som griper sterkt inn i hverandre. Det mønsteret som har kommet til syne under lederskap blir forsterket når vi fokuserer mer på relasjonen. Det er heller ikke like enkelt å sett grensene og noen sitater kan passe både under lederskap og relasjon.

3.3.1. Informantene sin opplevelse av relasjonen

Kirkevergene har svært ulik erfaring av relasjonen mellom de to lederne.

Han jeg omtaler som «den enslige kirkevergen», CK, bruker selv beskrivelsen « ikke relasjon»:

« for du spør hvordan vil du beskrive din relasjon til den andre lederen, og da er det nesten å si at det er en ikke-relasjon, den er så minimal» (CK).

Relasjonen til de lokale prestene er i liten grad berørt, men det kommer et hjertesukk angående samarbeidet som en kan anta virker inn på relasjonen:

« og det sier jo alle her som jobber at jeg opplever vi jobber i et team og at vi er en helhet her. Men på den annen side, så sier prestene igjen og igjen, både i ord og handling, at den friheten de har med at de kan styre sitt skip alene, den er så fantastisk for dem, og den vil de ikke gi slipp på. Og da opplever jeg at...sukk!» (CK).

Her er åpenbart ikke en følelse av at ledere i den andre linjen er klar til å inngå felles forpliktelse, og dette virker inn både på opplevelsen av å ikke utgjøre et lederskap sammen og på kvaliteten i relasjonen.

Kirkeverge AK gir uttrykk for at relasjonen til prosten er den største utfordringen i hans arbeidssituasjon. Han nevner også den trange økonomien som en utfordring, men den er på en måte håndterlig, sier han. Relasjonen til prosten opplever han som mye vanskeligere å håndtere:

« For å si det enkelt så er det vel ikke feil å si at prosten og jeg har store utfordringer» (AK).

Samtidig er bildet sammensatt, og den nevnte ambivalensen trer fram. Han beskriver at relasjonen har kvaliteter og at den ikke er grunnleggende preget av en vond vilje. Likevel kan han oppleve seg motarbeidet og han tror prosten kan ha samme opplevelse. Han savner en åpenhet og tillit som gjør at de kan drøfte ting med hverandre som de begge kunne hatt nytte av å involvere hverandre i.

På spørsmålet om det er mulig å ha en åpen samtale om denne relasjonen, og om de kan dele med hverandre hvordan ting virker på dem, svarer han:

« Jo, vi kan faktisk gjøre det. Det er mye bra skjønner du. Men på et punkt i den samtalen så stopper det. Og for meg stopper det nok ofte på at vi da plutselig har forskjellig oppfatning av hva som har skjedd, både i samtalen og i bakgrunnen for at man mener det man mener» (AK).

Den tredje kirkevergen, BK, omtaler relasjonen noe unnvikende. Det synes som her er en positiv grunnholdning og samtidig er det en usikkerhet å spore:

« Altså jeg synes det lider litt av at vi er for travle, akkurat nå. Vi finner for sjelden sammen til å ha den gode samtalen, den lange samtalen. (BK).

Denne relasjonen er forholdsvis ny, og det kan se ut som den ikke er helt etablert sett fra kirkevergen sitt ståsted. Det kommer fram flere steder at det er tidsaspektet som oppleves som den største utfordringen i forhold til å få etablert trygghet i denne relasjonen:

« Altså jeg tenker at dette er noe som ligger i løypen at jeg må ta opp med prosten. Og jeg tenker at det ikke skal være så vanskelig å gjøre det, men vi har ikke hatt tid for dette» (BK).

Selv om tidsaspektet blir tilskrevet mye, synes det å være noe mer. Det ligger en liten usikkerhet og tilbakeholdenhet i forholdet til prosten. Det er en konfliktsituasjon i menigheten, og kirkevergen er usikker på om den påvirker relasjonen. Dette har de ikke funnet tid til å snakke om. Kirkevergen ser ikke andre hindringer enn tidsnøden for å kunne ta dette opp, men det uavklarte har en virkning og det kan se ut som det gjør at tilliten ikke er helt på plass.

Dette inntrykket blir noe forsterket av svaret på et direkte spørsmål på om det er tenkelig å luften konkrete vanskelige deler av jobben med prosten:

« Noen av de kan jeg det, og kanskje flere enn jeg tenker på et vis, ehmm. (Lang stillhet) Jeg er kanskje litt usikker på det, hvor mye jeg skal drøfte med prosten» (BK).

Prostene har også svært ulik oppfatning av relasjonen til kirkevergen. AP velger sine ord med omhu og beskriver relasjonen på denne måten:

«Jeg har syntes at den relasjonen har vært, tja....Den har vært lærerik. Den har vært interessant. Den har vært krevende» (AP).

På oppfølgingsspørsmål om hva som har preget relasjonen kommer følgende svar:

« Makt! Maktbalanse. Vi har til tider kanskje..., altså vi har greid å snakke om det, men vi har ikke greid å gjøre noe med det» (AP).

Denne maktkampen ser ut til å føre med seg en viss distanse mellom de to lederne. På tross av ærlige forsøk på å bedre kommunikasjonen og relasjonen, kommer de til kort. Prosten uttrykker at han blir lite invitert til å bruke sin kompetanse inn på arenaen som kirkevergen leder, noe han føler seg avhengig av når han ikke har forankringspunkt i den demokratiske strukturen selv:

« Og det har vært det store problemet i fellesrådet også. Jeg har ikke blitt brukt i det hele tatt.» (AP).

Det som oppleves som paradoksal i denne relasjonen blir også satt ord på:

« ...men det spennende er, og paradoksale, i alle fall spennende, er jo at vi har bevart en god tone. En trygg tone. Jeg tror ikke at vi går rundt og slarver om hverandre» (AP).

Prosten setter ord på paradokset, som jeg også oppfatter som ambivalens. En vil og en vil ikke. En ser verdien av å lede sammen, men velger likevel å lede hver for seg.

Den andre prost, BP, er nyere i sin stilling, Han har åpenbart hatt en bevissthet om det relasjonelle og helt fra starten tenkt at det skal ha høy prioritet:

« ja, jeg var jo veldig spent når jeg kom som prost, hvordan skal vi få til gode relasjoner? For det var noe av det første jeg tenkte på...» (BP).

Han beskriver at de relasjonene som vokser fram er preget av en grunnleggende åpenhet, trygghet og respekt.

3.3.2. Erfaringen av relasjonen i «lederparene»

Hvis vi skal se på disse to «informantparene» i sammenheng trer det også fram i hvilken grad de opplever relasjonen likt eller ulikt. Relasjonen mellom AP og AK beskrives som vanskelig. Prosten gav uttrykk for at den var preget av maktkamp og kirkevergen viser tydelig at det er en oppfatning han deler. På spørsmålet om han kunne hentet støtte fra prost, i en situasjon der det røynt på, svarer han kontant at det ville vært utenkelig. Det ville gjøre noe med maktbalansen og det maktspillet som utspiller seg mellom dem.

Inntrykket er at disse to har etablert en felles forståelse av denne relasjonen. Den er vanskelig og den er preget av maktkamp. Begge gir uttrykk for et ønske og et håp om noe annet, men jeg får inntrykk av at de til en viss grad har gitt opp.

Denne relasjonen er likevel preget av en viss åpenhet og likevekt. De har snakket sammen om problemene seg i mellom og de beskriver relasjonen forholdsvis likt. Utfordringene beskrives med mange fellestrekk. De ser ut til å dele ønsket og idealet om at det skulle vært annerledes.

Den andre relasjonen er i større grad preget av ubalanse i beskrivelsene. Prosten har tydelige intensjoner om å få til gode relasjoner og han ser tegn på at dette lykkes. Han hadde en klar opplevelse av å bli møtt på sin intensjon da han tok fatt i prostegjerningen:

«... jeg tok det opp i staben ganske fort at hvis vi opplever noe som ikke er greit, både følelsesmessig og opplevelsesmessig, så må vi gi hverandre rom til det og lytte til hverandre og ha mulighet til å snakke om det. Og det var det full forståelse for, og det var akkurat som de andre ville sagt det samme når jeg sa det» (BP).

Det kan se ut som prosten veldig gjerne vil at relasjonene skal være gode og gir uttrykk for at det er av de tingene han prioriterer høyest. Likevel er inntrykket ikke helt det samme når en snakker med kirkevergen. Det er vanskelig med prioritering av tid til å jobbe med relasjonen, få luften usikkerhet og arbeide sammen med saker som oppleves tærende og vanskelige. Kirkevergen er ikke så uforbeholden i å beskrive en trygg og åpen relasjon som det prosten er. Her er mer usikkerhet og sårbarhet å spore. Dette kommer fram både i forhold til en konfliktsituasjon i menigheten og i forhold til en aktuell sak der prost og kirkeverge kan tenkes å ha ulikt ståsted. Kirkevergen undrer seg over hvilke følelser prosten har i forhold til disse tingene, og kjenner seg usikker på det:

«...det hadde gitt en veldig viktig informasjon å vite litt om hva gjorde det med han. Gjør det han utrygg på meg, for eksemplet at jeg mener noe annet, og at jeg kan i sånne situasjoner mene noe ganske sterkt?» (BK).

Her er spor av noen underliggende spørsmål. Hva føler du egentlig? Tåler relasjonen vår uenighet? Står jeg i fare for å overkjøre deg? Og i forhold til konfliktsituasjonen: Hvordan ser du på meg i forhold til denne konflikten? Kan jeg rekne med din støtte?

Denne relasjonen synes å ha et positivt utgangspunkt fra begge parter sin side, men likefullt er der en ubalanse i opplevelsen av den.

3.4. Underkategorier

3.4.1. Makt

3.4.1.1: Maktkamp

Makt og maktkamp dukket opp som et forholdsvis iøynefallende funn i materialet. Klarest kommer dette til syne i den maktkampen som utspiller seg mellom informantene AP og AK. De uttrykker dette veldig tydelig begge to. Slik sett er det en gjensidighet i dette. Erkjennelsen av at det pågår en maktkamp finner jeg hos begge. De går likevel inn i kampen med ulikt utgangspunkt. AK gir uttrykk for å ha stor makt selv. Han bruker ordet «allmektig» når han skal gi en beskrivelse av dette, noe han umiddelbart modererer. Men opplevelsen av å ha stor innflytelse er tydelig.

AP framstår som trygg i utøvelsen av sin postegjærning. Men i grenseoppgangen til rådsstrukturen gir han uttrykk for usikkerhet. Han har ikke fotfeste i noe demokratisk organ slik kirkevergen har. Prostereformen (2005) gjorde at han mistet sokneprestfunksjonen og dermed sitt faste sete i menighetsrådet. I samarbeidet inn mot rådsstrukturen opplevde han å ha større innflytelse som sokneprest enn i kraft av prosterollen. I møte med den demokratiske delen av strukturen, sliter han med å finne sin plass som premissleverandør. Han føler seg ikke etterspurt i kraft av sin kompetanse i fellerådet, der han har sete. Han har en posisjon som prost, men som han uttrykker det; «*faren er der for å bli så åndelig overordnet at en blir umulig å integrere*» (AP). Han sikter da til det å bli integrert i rådsstrukturen. Når han kjemper om makt i forholdet til kirkevergen og rådsstrukturen, synes det å være ut fra en utgangsposisjon som oppleves avmektig. Spriket mellom posisjonen og den reelle innflytelsen oppleves vanskelig. Han har ingen vesentlig nytte av rollen sin, noe han i større grad har opplevd tidligere i sin tjeneste. Nå er den i stor grad «avkledd» som han uttrykker det. Han er avhengig av at andre forstår hans rolle og gir rom for hans kompetanse og medvirkning i disse grenseoppgangene mellom hans linje og rådslinjen i strukturen.

AK, på sin side, ser ut til å mene at prosten ikke nærmer seg samarbeidet med tilstrekkelig respekt og forståelse for systemet. Dette kan vekke behov hos ham for å verne om sin maktposisjon. Han innrømmer at dette kan vekke barnslige reaksjoner: «*Du får behov for å pisse på reviret, rett og slett*» (AK). Kirkevergen uttrykker samtidig forståelse for og innsikt i at prosten står i en krevende situasjon: «*Jeg er sjeleglad for at jeg ikke er prost, for den rollen er komplisert*» (AK).

Til tross for en viss innsikt i og forståelse for hverandres situasjon, har de ikke maktet å åpne seg for felles løsninger i dette grensefeltet. Begge uttrykker at de ikke kan gjøre seg sårbar ovenfor den andre. De har pratet sammen om denne maktkampen, og satt ord på det til hverandre. Men de har ikke klart å gjøre noe med dette, selv etter mange år og med et uttalt felles ønske om at det skulle vært annerledes.

3.4.1.2. Avmakt

Avmakt en beskrivelse som synes å stemme med informantens CK sin opplevelse. Han gikk inn i kirkevergestillingen med en oppfatning av at han skulle ha innflytelse på mål og prioriteringer. Etter to år i stillingen opplever han nesten å ikke ha noe med det å gjøre. Han har bakgrunn fra en topplederstilling i en linjeorganisasjon. Der hang makt og innflytelse sammen. I den todelte strukturen ser han ut til å oppleve at innflytelsen blir liten i vesentlige deler av organisasjonens liv: «*kirkevergen, selv om han er daglig leder så har han ingenting med hva de ansatte egentlig skal bedrive tiden sin med. Lite. Veldig lite. For det ansvaret ligger et annet sted*» (CK).

3.4.1.3. Fra makt til autoritet

I informant-paret BK/ BP er det større grad av opplevd maktbalanse. Begge gir uttrykk for å ha stor innflytelse. De ser begge ut til å oppleve den andres innflytelse som en støtte i sitt eget arbeid. Kirkevergen viser til at prostens kan gi legitimitet til prosesser på en positiv måte. Prosten viser konkret til at han kan hente støtte hos kirkevergen i vanskelige saker.

Prosten har en tydelig holdning til å tone ned maktaspektet i sin posisjon. Han vil heller snakke om autoritet. Han har sett maktbruk i presteskaper som har virket nedbrytende og ut fra det valgt en holdning om bevisst å gå tett opp til det andre ytterpunktet. Autoritet derimot er han opptatt av. Med prosterollen følger en autoritet som han må ta på alvor og bruke konstruktivt. Han påpeker og anerkjenner den autoriteten som de andre i lederskapet innehar. Det ser ut som han ikke opplever noen trussel i dette, bare en styrke. Han har også gjort den erfaringen at det å dele på myndighet ikke truer hans autoritet, heller tvert i mot. «*Det er i fellesskap vi bygger*» sier han. Han føler seg også etterspurt og anerkjent i sin posisjon.

3.4.2. Mål

Mål for arbeidet var et annet tema som trådte tydelig fram i materialet med noen ulike innfallsvinkler:

3.4.2.1. Mange mål, men ingen målrettet ledelse.

Hos informanten CK møter jeg en stor frustrasjon i forhold til mangel på målrettet ledelse. Han beskriver for så vidt ikke en mangel på mål. Det er mange som definerer mål på alle nivå i kirken, sier han. Men han er usikker på sitt eget mandat til å definere mål og føler seg ikke inkludert i noen andre organ sine mål- prosesser. Når det gjelder å lede etter målene opplever han en stor utfordring:

«Nei, det er nesten umulig å jobbe målrettet. Og bare det enkle spørsmålet å finne ut; hvem definerer målene, hvilke mål skal vi følge, er nesten umulig å finne svar på» (CK).

Det er verdt å merke seg at dette er en person som har hatt et strategisk topplederansvar i en organisasjon og har vært vant med å jobbe målrettet. I den todelte strukturen klarer han ikke å finne fotfeste for en målrettet måte å lede på.

3.4.2.2. Vi vil det samme, men vet ikke helt hva det er...

Lederparet BK og BP uttrykker en opplevelse av å ville det samme og spille på lag. De har snakket mye om mål og hva det innebærer å være kirke hos dem. Kirkevergen, (BK) er opptatt av mål, men sliter med å jobbe strategisk og langsiktig i sin arbeidshverdag. Det er mange oppgaver som presser

seg på og det er lett å bli opptatt av detaljer. Det er også en stor utfordring å få til gode målprosesser i hele organisasjonen. Dette er en stående utfordringen.

BP på sin side har erfaring for at det å jobbe målrettet og tålmodig er byggende over tid. Han opplever det også som sitt lederansvar å holde fram visjonen i ulike møter og sammenhenger. Til tross for at begge sier de vil det samme, på tvers av linjene i organisasjonen, synes det litt lite konkretisert hva det er de vil. Det er mulig at dette ikke er et problem. Fine målformuleringer på papiret er ikke det viktigste. Men vi ser at her kan være et behov for tydeligere prioriteringer i dette arbeidsfellesskapet. Da blir mål viktig. BP sier at autoritet må brukes i forhold til en målsetting. Så hva er denne målsettingen? Det framstår som uklart.

3.4.2.3. Vi vil kanskje det samme, men ikke sammen.

Kirkevergen AK forteller med entusiasme om en opplevelse av å dele visjon med store deler av fellesrådsområdet, altså den linjen han leder. De jobber godt med å forankre mål og prioriteringer i hele organisasjonen og han uttrykker stolthet over måten dette fungerer.

AK uttrykker selv, som kirkeverge, at hans motivasjon for å gjøre denne jobben har med kirkens oppdrag å gjøre. Han bruker uttrykket «bygge kirke» og mener det åpenbart som en metafor. I sitt arbeid vil han indirekte legge til rette for at mennesker kan møte Gud. Han ser det som en selvfølge at han og prosten vil det samme på dette nivået.

I det praktiske samarbeid med prosten, ser det annerledes ut. I stadig økende grad blir det gjort prioriteringer på hver side av den todelte strukturen som får negative konsekvenser for den andre. Dette skaper stor frustrasjon hos kirkevergen. Han opplever også at prosten ikke jobber for felles målsettinger inn mot rådsstrukturen. Det nevnes eksempler på at menighetsråd har tydelige mål og satsingsområder, men at disse ikke blir fulgt opp av prosten ved å tilsette prester som kan og vil jobbe for disse målene. AK uttrykker en tro på at dette ville vært annerledes i én felles struktur. Da ville alle vært forankret på samme sted og måtte enes om felles mål, uttrykker han.

AP på sin side har tydelige mål for sitt arbeid. Han vil jobbe godt med forkynnelse og liturgi og bygge et menighetsfellesskap som er med på å «løfte» mennesker. Hans ideal er en kultur for radikal nytenkning for å finne løsninger i en stadig knappere ressursituasjon. Han drømmer om at arbeidet skal styres mer av engasjement enn at en teller timer, og ønsker seg åpne rom for deltakelse. På spørsmålet om han deler visjon med kirkevergen, gir han uttrykk for usikkerhet. Hans opplevelse er at den delen av strukturen er mer opptatt av forordninger og å holde hjulene i gang.

Kirkevergen (AK) viser til at prosten ikke forankrer sine mål og visjoner i bredere lag av organisasjonen, men går ut på egenhånd. Prosten (AP) på sin side uttrykker, som vi har sett, at han

ikke finner fotfeste for sitt samspill med rådsstrukturen og savner arenaer for å komme med sine innspill.

3.4.3. De som faller mellom linjene

3.4.3.1. Innledning

Det er faggrupper i Den norske kirke som kan sies å jobbe «mellom linjene» i den todelte strukturen. Dette er sentrale yrkesgrupper som kateketer, diakoner og kantorer. Det kan også gjelde andre stillingskategorier, men jeg begrenser meg til å omtale dem som i hovedsak er nevnt i mitt materiale.

Disse tjenestegruppene tilsettes av kirkelig fellesråd og har kirkevergen som sin overordnede. Samtidig blir de vigslet av biskopen og står under biskopens tilsyn, et tilsyn som også utøves av presten. De har ansvarsområder og oppgaver som ligger tett opp til prestens, som gudstjenestearbeid, trosopplæring, sjelesorg og omsorgstjeneste. Kantoren har ansvar for den musikalske delen av de kirkelige handlingene som ledes av presten.

Denne gruppen må sies å utgjøre en stor del av den samlede ressursen av ansatte i Den norske kirke. I mitt materiale trer det fram et inntrykk av at ledelsen av denne gruppen er uklar.

3.4.3.2. De gjør som de vil, og jeg har ikke tid til å lede dem.

Kirkevergen CK har selv en kirkefaglig utdanning og hadde i utgangspunktet tenkt at han skulle være med å lede fagstillingene målrettet. Til sin forundring oppdager han at det ikke synes å fungere på den måten. Han viser til en kompetent arbeidsstokk som gjør som de vil alle sammen. Dette undrer han. Samtidig er han lettet, fordi han i praksis ikke har tid til å involvere seg i deres arbeidsfelt.

«Kateketen, trosopplæreren, diakonen og organistene..., alle gjør som de vil. Og jeg er veldig glad, så lenge de gjør en god jobb, at de gjør som de vil og er selvgående, for jeg har ikke kapasitet til å lede dem» (CK).

3.4.3.3. Selvstendige faggrupper innenfor en overordnet strategi

Kirkevergen (AK), som også har kirkefaglig utdanning og bakgrunn, har et avklart forhold til hvordan denne gruppen ledes. Han involverer seg gjerne som samtalepartner, men legger ingen føringer for hvordan de skal utføre arbeidet sitt. Der går det en tydelig grense. Men å lede gjennom overordnede strategier, prioriteringer og satsingsområder hører til hans lederansvar. Utover det er disse gruppene svært selvstendige.

3.4.3.4. Makt og struktur hindrer grenseoverskriding

Prosten (AP) gir uttrykk for å savne det tverrfaglige og grenseoverskridende arbeidet. Han kunne godt tenkt seg å holdt tverrfaglige seminar og skulle ønske det var en åpenhet som gjorde at han kunne spørre kirkevergen; «hva tror du kateketene, diakonene og organistene trenger nå?» En slik åpning finner han ikke. Selv tilskriver han dette en kombinasjon av struktur og makt.

3.4.3.5. Ønsker å inkludere, men glemmer det.

Vi har sett en helt annen opplevelse av legitimitet hos prosteinformanten BP, enn det AP opplever i samspillet med rådslinjen og de ansatte der. BP gir uttrykk for at han gjerne forholder seg til disse tjenestegruppene og kjenner legitimitet gjennom tilsynsansvaret han forvalter på vegne av biskopen. Likevel viser det seg å bli uteglemt i en konkret situasjon. Han viser til oppfølging av prester i forhold til gudstjenestearbeid og påfølgende evaluering. Dette er noe han prioriterer høyt. I gudstjenestearbeidet er organisten sentral. Prosten har likevel ikke tatt noe initiativ til at han eller hun skal inkluderes i evalueringsarbeidet. Det synes som yrkesgruppen har havnet i en blindsonesone:

« jeg ser ikke bort fra at en organist også kunne vært med på en slik evaluering, det er jo opp til vedkommende å kunne være der. Men jeg har nå tatt det som har med presten å gjøre» (BP).

Sitatet synliggjør en konsekvens som kan ha bakgrunn i strukturdelingen. Prosten og presten arbeider strategisk sammen om gudstjenesten, mens organisten (kantoren), som også har dette som en hovedoppgave i sitt arbeid, ikke er med.

3.4.3.6. Delt lederskap eller pulverisering?

Kirkevergen BK erkjenner å ha et klart arbeidsgiveransvar for denne gruppen i forhold til tilsetning og arbeidsplaner. Utover det tenker han at det er menighetsrådet og prestene som sammen leder denne gruppen. Prestene mest som en samarbeidspartner, men også som leder f.eks ved gudstjenestearbeid. Menighetsrådet leder i kraft av sitt ansvar for planarbeidet innenfor de aktuelle fagfeltene. Denne ansvarsdelingen synes likevel å være uklar og i liten grad eksplisitt uttalt mellom lederinstansene. Kirkevergen ser klart faren for at hverken menighetsrådet eller presten er klar over at kirkevergen har forventninger til dem på dette området.

3.4.3.7. Mellomleder møter toppleder

Kirkeverge og prost møtes som ledere i den kirkelige strukturen, begge med arbeidsgiveransvar for personer i den lokale kirkestaben. Det blir likevel tydelig at mens kirkevergen er toppleder i sin

struktur, er prosten klart definert som mellomleder. Dette opplever begge mine prosteinformanter som krevende.

AP uttrykker at hans arbeid i stor grad forgår mellom de ulike organene. Siden han ikke lenger er sokneprest, må han også dele et pastoralt lederansvar i hovedkirken som har prostesetet. Han har et slags samordningsansvar, men er avhengig av at andre forstår hans rolle for å kunne utøve dette. Som leder og arbeidsgiver opplever han å ha få verktøy og lite ressurser å hjelpe seg med.

For BP er det «trøkket» som mellomleder som blir sterkest beskrevet. Særlig i en knapp ressursituasjon kjenner han sterkt press fra lokalmenigheten, som han ser lider under stadige nedskjæringer. Den fortvilelsen blir han også «bærer av», som han uttrykker det. Samtidig må han forholde seg til vedtak og prioriteringer fra bispedømmerrådet. Her har han liten påvirkningsmulighet, annet enn å spille inn sitt syn til dem som rår over prioriteringene.

Kirkevergene må også forholde seg til begrensede ressurser. De ser likevel ut til å oppleve en større grad av mulighet til å påvirke ressurstilgangen og prioriteringene enn det prostene gir uttrykk for.

3.4.3.8. Oppsummering av underkategorien «mellom linjene»

Dette funnet viser at selv om to ledere har ansvar i lokalmenigheten, for hver sine felt, så går en sentral gruppe medarbeidere, litt satt på spissen, «på selvstyr». Det er mye i mitt materiale som tyder på at de gjør en god jobb. Deres plass i det strategiske arbeidet synes imidlertid utydelig og det er heller ikke klart i hvem som i praksis leder dem. De framstår som sektorledere over sine fagområder, men mer selvstendige enn prestene. Spørsmålene jeg sitter igjen med er om organisasjonen er bevisst på dette? Er dette en hensiktsmessig måte å bruke den totale ressursen av ansatte på og kunne disse gruppene vært inkludert i lederskapet?

3.5. Samlekategori: Forskjellen på visjon og virkelighet.

Er det så mulig å finne en fellesnevner i dette materialet? Noe som kan danne en slags samlekategori for alle fem informantene og oppsummere funnene?

Jeg mener å ha funnet en ting mine informanter har felles og som kommer tydelig til uttrykk i materialet som helhet: Jeg vil kalle det en forskjell mellom visjon og virkelighet. Der er et merkbart sprik mellom deres ideal for ledelse og den virkeligheten de opplever. De ser alle ut til å ville noe mer enn det de gjør og ønske seg noe mer, ja til dels noe annet enn det de har.

BP står ovenfor dette på flere områder. På det ene område ser han imidlertid ikke ut til å være klart over det. Han beskriver en idealsituasjon med gode og åpne relasjoner med stor

overbevisning. Men når jeg snakker med hans makker BK, så blir bildet mer sammensatt. Han beskriver åpenhet og tillit. Makkeren beskriver usikkerhet og noe tilbakeholdenhet. Relasjonen oppleves mer skjør fra BK s perspektiv enn det BP synes å være oppmerksom på.

På et annet område kjenner han til gjengjeld spriket mellom visjon og virkelighet på kroppen. Nedskjæringer gjør at de er for få prester i prostiet til at det kan foregå relasjonsbygging og menighetsbygging slik hans visjon for arbeidet tilsier. Han ser at det i stedet for kan bli «tjenestelevering» i form av gudstjenester, begravelser og konfirmanter satt ut på anbud. Dette er noe som virkelig tynger og der virkelighet og visjon krasjer. I stedet for at det bygges opp, registrerer han en slitasje som bryter ned:

«Ja, jeg synes jo det er veldig tøft.... for det er jo, en del av det de uttrykker der, er jo veldig alvorlig da, overfor hva som skjer med menighetene nå» (BP).

AK er den som på mange måter ser ut til å være i nærheten av noe. Han har opplevd en utvikling i sin egen linje som han er fornøyd med og uttrykker stolthet over. Han får dette bekreftet fra andre i organisasjonen; det er noe som fungerer! Men så halter det likevel. Det er ikke komplett.

Relasjonen til prosten er preget av denne maktkampen. De blir ikke ett lederskap og får ikke til en helhet sammen. De klarer ikke å jobbe samlet i en retning.

«Nei vi klarer ikke å skape en felles oppfatning av hvordan ting er, det er vel kanskje det verste. At vi stadig vekk går i forskjellige retninger. Vi snakker ikke godt nok sammen om felles utfordringer, og om å løse felles ting før vi kommer for seint, og så må vi rote da for å komme på sporet igjen» (AK).

AP stiller høye faglige krav til seg selv. Han jobber grundig med teologi og liturgi, og har et ideal om å levere kvalitet på gudstjenester, bibeltimer og sjelesorg. Han er også opptatt av å jobbe med de fellesskapene der kirkelig arbeid blir utført. «Praksisfellesskap» er et ord han bruker og viser engasjement for. I samspillet med rådsstrukturen synes han det er vanskelig å finne plattformen for å utøve den innflytelsen som han, både i kraft av sin kompetanse og stilling som prost, trodde var naturlig. I den maktkampen som har oppstått mellom ham og kirkevergen, glipper den dynamikken som han virkelig skulle ønske de hadde klart å få til. Han har ikke maktet det som egentlig var hans ønske å bidra med:

« Mens jeg har håpet på at jeg skulle bli opplevd som en som også kunne være med å løfte han, og faktisk ha et reelt ønske om det. Men det greier jeg jo ikke dersom jeg hele tiden må, eh, må be meg selv inn uten at han ønsker det» (AP).

CK har på kort tid totalt omdefinert sin lederrolle. Han hadde et ønske og en forestilling om at han skulle være med å lede en stab i en ønsket retning, mot mål som var jobbet fram gjennom prosesser i organisasjonen. Dette var han vant med fra en tidligere lederstilling. Så oppdager han at han

nesten ikke har noe med dette å gjøre. Han blir «*sjef på penger og papir*» som han uttrykker det.

Mens hans ideal var å jobbe som team, så møter han en helt annen virkelighet:

«Det blir ikke noe ledelse av arbeidet. Og det er det jeg i så kjempestor grad savner. At vi faktisk..., jeg føler at det er ingen av oss som faktisk tar den lederrollen for hva vi vil sammen som kirke her hos oss» (CK).

BK har også høye mål og stor grad av personlig engasjement med seg inn i sin stilling som kirkeverge. Her er et ønske om å lede kirken på en måte som fører til liv og vekst, engasjement og deltakelse. Dette krever noe strategisk og langsiktig arbeid, og her stopper det. I stedet for langsiktighet tar det kortsiktige overhånd. Detaljer og saker som presser seg fram for en hurtig løsning spiser opp tiden. I stedet for rom for den lange samtalen, blir det noe hektisk over arbeidshverdagen;

«Ja men jeg får gjort for lite, og både prosten og jeg får gjort for lite, vi får samkjørt oss for lite, vi farer til hver våre ting, og dette burde vi ha satt oss ned og snakket om» (BK).

3.6. Oppsummering

Denne analysen viser at det todelte lederansvaret byr på utfordringer, både når det gjelder relasjonen mellom lederne og i forhold til å utgjøre et helhetlig lederskap. Det kommer til syne implikasjoner i forhold til makt og avmakt. Vi ser også utfordringer som har med målrettet arbeid å gjøre og å lede hele gruppen av tilsette i en samlende retning. Dette er kritiske punkt i en virksomhet. Flere av utfordringene ser ut til å kunne tilskrives den todelte strukturen. Vi ser likevel at måten den blir tolket og brukt av de som innehar lederposisjonen har betydning og at viljen, evnen og tiden til god kommunikasjon og relasjonsbygging mellom lederne utgjør en avgjørende forskjell.

4. Teori

4.1. Innledning

Få felt er mer forsket på enn ledelse. Det er en utbredt oppfatning at lederskap er av stor betydning og at mangel på godt lederskap fører galt avsted (Kotter 2012). Hva som er godt lederskap er imidlertid mer omdiskutert, både hva gjelder trekk, egenskaper, ledelsesteorier, stil, roller og relasjon (Johnson og Johnson 2009). John Kotter, hevder at lederskap er nøkkelen til suksess for organisasjoner i det 21. århundre. Men, sier han, det trenger ikke være ledelse med stor (L) fra toppen av hierarkiet. Det kan også være en mer beskjeden form, med liten (l), som kommer til syne utover i hele virksomheten.

4.2. Ledelse i horisontalt og vertikalt perspektiv

Det er en tydelig trend i nyere ledelseslitteratur å gå bort i fra tanken om ledelse som en oppgave knyttet til enkeltpersoner i myndighetsposisjoner. Denne ledelsestenkningen omtales gjerne i engelsk faglitteratur som «heroic leadership» (Joiner og Josephs 2007, Keagen og Lahey 2009; Schramer 2011). Det har med «den sterke mann» å gjøre. «Helten». I motsatsen, som omtales som «post heroic» lederskap, legges det stadig mer vekt på involvering og deling av lederskap. Det er en utbredt oppfatning at kompleksiteten og endringshastigheten i vår tid gjør det umulig for enkeltpersoner å inneha de egenskapene og den kunnskapen som må til for å håndtere dette (Pearce og Conger 2003, Kocolowski 2005, Scharmer 2011). En er avhengig av å slippe til den kunnskapen og kompetansen som finnes utover i organisasjonen. Dette gjør en ledelse ovenfra og ned, som bygger på ordre og kontroll, stadig mindre hensiktsmessig.

Tradisjonelt er lederskap oppfattet i et vertikalt perspektiv, knyttet til en hierarkisk oppbygning av posisjoner og fordeling av myndighet (Pearce og Sims 2002). Jeg gjør ikke forsøk på å drøfte ulike aspekter ved ledelsesbegrepet her. Jeg nøyer meg med å vise at jeg legger til grunn fire vesentlige aspekter ved lederskap, som Raelin holder fram: Å klargjøre hensikt, tydeliggjøre og konkretisere mål, opprettholde samhold og felles forpliktelse (“sustained commitment”) og respondere på endring (Raelin 2003;7).

Jeg vil i fortsettelsen gjøre kort rede for en ledelsestenkning i et horisontalt perspektiv. Det kan brukes flere begreper om dette; samarbeidsledelse, relasjonsledelse og ledelse i team, for å nevne noen. Begrepet «delt lederskap» går igjen i mye av litteraturen og tar form som en terminologi med et bestemt innhold. Jeg vil i fortsettelsen se på hva som ligger i dette.

4.3. Delt lederskap

Conger og Pearce definerer delt lederskap slik: «en dynamisk, interaktiv influeringsprosess mellom individene i en gruppe, der hensikten er å lede hverandre for å oppnå målene til gruppen og/ eller organisasjonen» (Conger og Pearce 2003).

I norsk faglitteratur er begrepet delt lederskap lite benyttet. Her er det tenkningen rundt team som ligger nærmest i innhold. Bang og Midelfart definerer team som en gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å løse (Bang og Midelfart 2012;38).

Tenkningen er ikke av ny dato. Norske forskere, med Einar Thorsrud i spissen, hadde en sentral rolle i utvikling av dette feltet, særlig i tiden etter 2. verdenskrig. Tanken om distribuert lederskap og delvis selvstyrte team, har sterke tradisjoner innenfor norsk arbeidsforskning og

samarbeidsforsøk mellom LO og NHO på 70 tallet. Perspektivet her var ikke bare å sikre effektiv utføring av oppgaver og gode rammer for sosial utvikling. Det var også en arena der demokrati og medvirkning skulle utfolde seg (Levin og Rolfsen 2004;168). Dette perspektivet på organisasjon og ledelse har utviklet seg videre helt fram til i dag og er gjerne kjent som den skandinaviske modellen.

Levin og Rolfsen hevder at alle team må ledes, men det trenger ikke å være av samme person til enhver tid. De forstår ledelse mer som oppgaver som må ivaretaes og har mindre fokus på hvem som gjør dette (Levin og Rolfsen 2004). Slik kan en si at team har behov for ledelse, men ikke nødvendigvis én leder.

Selv om ideen om delt lederskap ikke er ny, viser Pearce og Conger (2003) til at en har lite systematisk forskning om temaet. Denne tilnærmingen til ledelse er enda i en tidlig utviklingsfase.

Bak hele tankesettet omkring delt lederskap ligger en tro på at mennesket har et vekstpotensiale og et iboende ønske om å utvikle dette og ta det i bruk (Rogers 1961, Kvalsund 2003). Carl Rogers var tidlig ute med dette gjennom sin beskrivelse av tendensen til selvsaktualisering. Rogers gjorde sine oppdagelser i terapirommet, der han erfarte at klienten selv hadde løsningen og kapasiteten til å ta den i bruk, gitt visse forutsetninger og hjelp til oppdagelse (Rogers 1961, Kvalsund 2003).

En vesentlig forutsetning for å åpne for delt lederskap, vil være en tro på at personene, som utgjør organisasjonen, har i seg potensiale til selvorganisering og selvregulering. Dette handler i stor grad om å gi slipp på behovet for kontroll og se det kreative vekstpotensialet som ligger i det som kan oppleves som kaotisk (Owen 2000). Det er nettopp i dette, tilsynelatende kaotiske feltet, at kapasiteten til lederskap og initiativ kan komme til syne. Dette kalles gjerne for «emergent lederskap» fra det engelske ordet «emergence», det som kommer til syne (Scharmer 2011).

En konkretisering av denne tilnæringsmåten finner vi hos Harrison Owen og det som går under navnet «Open Space Technology». Dette er både en møteform og et tankesett som legger til rette for stor grad av selvorganisering og tro på at mennesker tar ansvar, gitt visse forutsetninger. Rammene må være klare og det må stå et spørsmål på dagsorden som er aktuelt og engasjerer. Deltakerne må være invitert, ikke beordret. Owen, og mange med han, har gjort erfaringer med dette i mer enn 25 år. Erfaringen er at grupper fra 10 til 1000 personer kan organisere seg selv i flere dager med å dele erfaringer, bygge nettverk, finne løsninger og ta konkrete initiativ for videre arbeid. Alt som trengs er tilrettelegging og at de riktige forutsetningene er til stede (Jfr. 4.5). Motoren bak det hele er engasjement og vilje til å ta ansvar. På denne måten kan det komme til syne

et stort potensiale og en kapasitet for lederskap, langt utover de formelle lederposisjonene (Owen 2008).

Linda Hill viser også til behovet for å se lederskap som et kollektivt talent. For ledere, sier hun, er den viktigste oppgaven å utvikle en kontekst der andre er villige til og i stand til å ta ledelse (Hill 2004). Raelin holder fram en antakelse om at de kvalitetene en ser etter hos en god leder, i liten grad skiller seg fra de en ser etter hos en god medarbeider. Han mener at hele forestillingen om leder og etterfølgere er utdatert og mener at kapasiteten til lederskap må bygges inn i organisasjonen heller enn i enkelt personer i bestemte posisjoner (Raelin 2004).

4.4. utfordringer med delt lederskap

Selv om tanken ikke er ny, er delt lederskap er en forholdsvis ung disiplin med begrenset forskningsmateriale innen fagfeltet (Pearce og Conger 2003, Kocolowski 2010). Forskningen indikerer at delt lederskap har sine klare utfordringer (Kocolowski 2010). Motstand mot tenkningen kan gjøre implementering vanskelig. Tusenvis av år med forestillinger og myter om den store «Lederen» er vanskelig å rokke (O'Tool et al. 2003).

Linda Hill har i sin forskning sett etter de største utfordringene for nye ledere. Hun fant at noe av det mest krevende var selve transformasjonen fra å være ansvarlig for sin egen prestasjon og jobbutførelse som fagperson, til å se helheten for en gruppe og være tilrettelegger for andre (Hill 2004).

4.4.1. Tre paradokser

Fletcher og Käufer (2003) peker på tre paradokser som gjør seg gjeldende i overgangen mellom vertikalt og horisontalt delt lederskap. Det første paradokset tar utgangspunkt i at det å skape en flatere og mer smidig organisasjon med et godt læringsklima, fordrer en dyp kulturell endring og en sterk og tydelig ledelse. For å sette i gang denne type endring leter en gjerne etter en «hero», «sjefstype», som paradoksal nok er bedt om å distribuere autoritet. Oppgaven blir nærmest å beordre selvstendighet, noe som er selvmotsigende.

Det andre paradokset ligger i at evnen og ferdighetene til delt lederskap har en tendens til å bli usynliggjort og degradert. Det å ta av tiden til eget arbeid for å dele informasjon, framheve og verdsette andre og be om hjelp og input, blir ikke sett på som lederskap i det hele tatt. Heller tvert i mot som svakhetstegn. Til tross for at retorikken på makronivå i organisasjonen kan holde fram teamarbeid, samarbeid og felles læring som ideal, vil gjerne hverdagsfortellingene om lederskap

holde liv i myten om lederen som den sterke individualisten. Det finnes ikke språk for å knytte relasjonelt lederskap til grandiose fortellinger.

Et tredje paradoks ligger i at veien fram til en lederstilling gjerne går gjennom evnen til å skille seg ut fra mengden og vise til resultater en har oppnådd på egenhånd. Fletcher og Käufer viser til et intervju med en toppleder. Han snakket varmt om kraften i samarbeid, hvordan en ikke kan klare jobben alene og viktigheten av å kunne lytte til og lære av andre. Men, sa informanten ettertenksomt; «Frankly, I have to tell you, that is not how I got here» (Fletcher og Käufer 2003;26).

4.4.2. Makt som utfordring

Hos Carl Rogers finner vi en klassisk fortelling om utfordringen med delt lederskap og involvering av medarbeidere. En leder som ble fascinert av Rogers personsentrerte organisasjonsfilosofi fikk muligheten til å prøve ut denne i praksis i sin avdeling. Han oppnådde oppsiktsvekkende resultater. Folk trivdes bedre og fant arbeidet mer meningsfullt enn før. Produksjonskostnadene gikk merkbart ned og inntjeningen opp. Lederen for eksperimentet fikk ros fra toppledelsen, men de viste ingen interesse med tanke på å implementere tilnærmingen ellers i virksomheten. Rogers undret seg over dette og spurte lederen for eksperimentet om hans vurdering. Han svarte at når lederne innså hvor mye makt de måtte gi fra seg og dele med medarbeidere, var de ikke villig til å gi fra seg den makten. Rogers undret seg da videre om makt over mennesker faktisk var viktigere enn profitt. Lederen for eksperimentet syntes ikke å være i tvil om at det var tilfellet (Kvalsund 2005;29).

4.5. Forutsetninger for delt lederskap

Vi har sett at Bang og Midelfart (2012) i sin definisjon av team, holder fram forutsetningen om felles mål og gjensidig avhengighet mellom medlemmene i teamet. (Bang og Midelfart 2012) De holder videre fram at hele formålet med å jobbe i team må være at det skaper merverdi, både for medlemmene i gruppen, gruppen som sådan, og hele organisasjonen. To spørsmål blir viktige; Er gruppen et team? Og; Oppfører gruppen seg som et team? Dersom svaret er ja på begge disse spørsmålene vil teamet gi merverdi. Dersom svaret er ja på et av spørsmålene og nei på et annet, vil team som arbeidsform gi mindre effektivt utbytte enn å jobbe utenfor team. Et kjennetegn på en godt fungerende gruppe, er at en greier skiftet fra teammodus til individuelt modus alt etter oppgavene en jobber med (Bang og Midelfart 2012).

Harrison Owen holder fram fem forutsetninger for at Open Space Technology skal fungere som en god arbeidsform: 1) En står overfor en reell problemstilling og et åpent spørsmål. 2) Saken er kompleks, 3) Deltakerne representerer et mangfold. 4) Det er stor grad av engasjement som

grenser til konflikt og 5) Det haster med å komme videre. Harrison Owen sier at dersom spørsmålet er enkelt og svaret er gitt, eller noen har bestemt seg for svaret og vil ha kontroll på gjennomføringen, er ikke Open Space Technology løsningen. Da vil en individuell arbeidsform og en dirigerende ledelse være mer effektiv og adekvat (Owen 2008).

Michael Wood (2005) studerte toppledergrupper i menigheter med tre eller flere prester. Han fant at fire distinkte dimensjoner var avgjørende for delt lederskap; felles ansvar for sluttresultatet, gjensidig utvikling av ferdigheter, desentralisert gjensidig påvirkning mellom personalet og følelsesmessig støtte. Et av Wood sine funn var at den horisontale strukturen i seg selv ikke relaterte positivt til delt lederskap. Horisontal teamstruktur viste en komponent av gjensidig påvirkning mellom medlemmene, men effekten på relasjonen var negativ. Wood fant at flat struktur alene hindret den kommunikasjonen og den type gjensidig påvirkning som medlemmene trengte for å engasjere seg i en effektiv form for teamlederskap, hvis ikke alle medlemmene var myndiggjort til å ta aktivt del i et felles lederansvar innenfor teamet. På den annen side fant Wood at arbeid med teamferdigheter relaterte positivt til delt lederskap. Funnet viser at det ikke er den flate strukturen i seg selv som gir delt lederskap. Delt lederskap fremmes av utviklede ferdigheter til å utøve ledelse i en slik struktur (Wood 2005).

I delt lederskap er evnen til dialog helt essensiell. Fletcher og Käufer (2003) går langt i å si at delt lederskap ikke vil fungere uten avanserte dialogferdigheter. Jeg går mer inn på hva de legger i dette i 4.7.2.

4.6. Et utvidet repertoar

En horisontal ledelsestenkning trenger ikke gå på bekostning av en vertikal. Tvert imot spiller ledere i formelle posisjoner en sentral rolle i å utvikle og opprettholde delt lederskap. Pearce og Sims (2002) vil gjerne gjenopplive både den dirigerende ledertypen og det de benevner som myndiggjørende ledelse (empowering leadership), i tillegg til delt lederskap. De mener at ledere må få erfaring med et bredt spekter av ledelsesferdigheter og holdninger, slik at de kan opparbeide seg et større handlingsrepertoar. Dette kommuniserer også godt med Bang og Midelfart sin erfaring med at delt lederskap og teamarbeid bare gir merverdi i noen situasjoner og ellers kan være til hinder for effektivitet (Bang og Midelfart 2012).

Vi skal se litt nærmere på hva som kreves av læring og utvikling for å kunne jobbe godt i team, og hvilken kompetanse delt lederskap fordrer.

4.7. Læring og utvikling av ferdigheter

Ingen er født med de ferdighetene som kreves for godt samarbeid og delt lederskap og de oppstår heller ikke på magisk vis den dagen en trenger dem. De må rett og slett læres og øves inn (Johnson og Johnson 2009;53, Joiner og Josephs 2007). Først må en oppdage hvorfor ferdighetene er viktig og hvilket utbytte de kan gi. Deretter må en forstå hva ferdighetene består i, hvilke type handlinger og oppførsel det inkluderer, og når de skal brukes. Videre må en øve på dette, igjen og igjen. Det er også viktig å kunne vurdere utviklingen og i hvilken grad ferdighetene begynner å bli implementert (Kvalsund 2011).

Samarbeidsferdigheter handler m.a om å kunne sette gruppemål, fremme åpen og god kommunikasjon, skape effektive beslutningsprosesser, utøve konstruktiv konfliktløsning og positiv maktbruk, utvikle empati og respekt, og kunne bekrefte andre. Det handler også i stor grad om å kunne forstå og vurdere åpent utviklingen av en relasjon bygd på gjensidighet (Johnson og Johnson 2009, Kvalsund 2013).

4.7.1. Felles mål og visjon

For en gruppe vil det være avgjørende å ha evne til å definere og tydeliggjøre felles mål, oppdage muligheter for felles nytte og vann - vann løsninger (Bang og Midelfart 2012). Senge (1990) sier at når en genuin visjon er på plass, vil mennesker både heve seg og lære. Ikke fordi de er beordret til å gjøre det, men fordi de ønsker det. En visjon er et bilde av framtiden, som enten eksplisitt eller implisitt forteller hvorfor en vil strekke seg for å oppleve dette virkeliggjort (Kotter 2012). Kotter hevder at visjon er essensielt i endringsarbeid.

Det er imidlertid noen typer virksomheter som lettere kan definere mål enn andre. Bang og Midelfart (2012) skiller mellom tre ulike grupper; produksjonsgrupper, opptredengrupper og beslutningsgrupper. Eksempler på den første gruppen kan være et operasjonsteam på sykehus, eller et produksjonsteam på en fabrikk. Her kan målene være av kvantitativ art og med høy målbarhet. I de andre gruppene vil målene gjerne være kvalitative og med middels eller lav målbarhet. Dersom målene er immaterielle og kvaliteten på resultatet kan variere med øynene som ser, vil prosessen med å tydeliggjøre mål kreve mye mer av en gruppe.

Et særtrekk ved religiøse organisasjoner er at disse ofte ikke utvikler verktøy for å nå mål. De ser det gjerne mer som at de bærer målet i seg og at fokus på mål vil kunne svekke oppmerksomhet på andre vesentlige prosesser i organisasjonen. Dette påvirker slike organisasjoners evne til utvikling, nyskaping og tilpassing til endringer i omgivelsene (Askeland 2003;33).

4.7.2. Dialog og kommunikasjonsferdigheter

Bang og Midelfart (2012) har i en studie av 75 ledergrupper funnet en sterk positiv sammenheng mellom grad av dialogisk kommunikasjon og effektivitet. De fant også at dess mer gruppen var preget av dialogisk kommunikasjon, dess mindre var gruppene preget av saks- og relasjonkonflikt (og vice versa).

Gode dialoger kjennetegnes ved en kombinasjon av å kunne hevde sitt eget syn tydelig og åpent undersøke den andres syn (Argyris 1990). Dette er en ferdighet som kan øves opp, ved at en i stadig større grad klarer å holde opp ulikheter og paradokser ved siden av hverandre og lete etter det som knytter dem sammen og kan føre til noe fruktbart. Det handler også om å øve opp evnen til å bli klar over sine egne filter og antakelser (Keagen og Lahey 2009).

Senge hevder at teamlæring starter med dialogen. Denne kapasiteten til å plukke antakelser fra hverandre og involvere seg i en samtale der en tenker høyt sammen, er vesentlig for å fremme læring og utvikling (Senge 1990). Det at en både kan gi og motta feedback, og aktivt og åpent dele informasjon, er også kjennetegn på god dialog og kommunikasjonsferdigheter (Johnson og Johnson 2009).

Martin Buber (2004) sier at et «jeg» blir til i et møte med et «du». Den likeverdigheten som ligger i et slikt møte, er grunnleggende i et humanistisk syn på relasjonen. To subjekter møtes og i møte oppstår det noe mer enn summen av delene. Alternativet er det Buber kaller for et «jeg - det» møte», med en objektivisering av «den andre». Buber gir ingen illusjon om at vi til enhver tid kan være i «jeg - du» møter. Tvert i mot omtaler han dette som sjeldne øyeblikk. Han bruker også ordet «nåde» om de møtene der dette virkelig skjer, noe som antyder at dette er en gave mer enn noe en kan forvente og planlegge.

Dialogferdigheter er helt avgjørende for hvilke kvaliteter en kan oppnå i en relasjon. Den gode dialogen, som beskrevet ovenfor, blir karakterisert som avansert. Det er ikke en ferdighet veldig mange behersker. De aller fleste pendler mellom en type dialog som preges av høflighet der en snakker pent til hverandre og en røffere dialog der en debatterer og argumenterer for sitt syn. Begge disse nivåene vil være preget av det Buber kaller «jeg-det» møter. Fletcher og Käufer (2003) hevder at delt lederskap bare er mulig dersom dialogferdighetene er utviklet til neste nivå, der en evner å lytte empatisk og der begge parter virkelig bestreber seg på å forstå den andres syn. De kaller dette en reflektiv dialog (Fletcher og Käufer 2003). Her er det snakk om et «jeg» som møter et «du».

4.7.3. Positiv maktbruk

Weber definerer makt som «den muligheten en part i en relasjon har til å få gjennomført sin vilje på tross av motstand, uavhengig av grunnlaget for denne muligheten» (Askeland 1998). Dersom relasjoner skal bestå over tid, uten å ende i opprør og anarki, kan ikke innflytelse og styring utelukkende baseres på maktutøvelse. I sitt forsøk på å forstå hvorfor mennesker likevel ser ut til å være bekvem med å underordne seg sine ledere over tid, fant Weber at det skjer når makten oppleves som legitim. Ut fra dette gjør Weber et skille mellom ren maktutøvelse, se definisjonen ovenfor, og autoritet bygd på en opplevd legitimitet (Askeland 1998).

Johnson og Johnson (2009) definerer makt som kapasiteten til å påvirke et resultat for seg selv, andre og omgivelsene. Blant flere perspektiv beskriver de et dynamisk gjensidighetsperspektiv på makt. Med dette mener de at maktutøvelsen er i stadig bevegelse, på en slik måte at hvem som influerer hvem, og i hvilken grad, stadig endrer seg i gruppens arbeid med å nå felles mål. Siden mangfoldigheten av tema gruppen skal ta stilling til er stor, kan en tenke seg at et medlem har stor makt og innflytelse på et tema, men betydelig mindre på et annet. Nøkkelen til makt i et samarbeid, er åpenhet for å influere og bli influert. En makt som har sitt utspring i konkurranse om posisjon og innflytelse vil virke negativt inn på et samarbeid (Johnson og Johnson 2009).

Askeland (2003) viser at maktforskyvning i en organisasjon kan bidra til å skape spenninger. Han peker på at nettopp dette har skjedd i kirken siden 1920, med en demontering av makt i den geistlige linjen og en påmontering av makt i rådsstrukturen (Askeland 2003;36).

4.7.4. Positivt hastverk

Hylland Eriksen beskriver i sin bok, «Øyeblikkets tyranni», hvordan den hurtige tiden vinner i kampen med den langsomme (Eriksen 2001). Denne erkjennelsen var for han en inngang til å rette et kritisk søkelys på bivirkningene av informasjonsteknologien. Otto Scharmer (2011) beskriver hvordan mennesker innenfor alle sektorer i arbeidslivet opplever en stadig større arbeidsbyrde, der de bare må arbeide enda hardere for å følge med. Mange beskriver sin situasjon med metaforen «tredemølle», eller med det å løpe rundt i et hamsterhjul.

Scharmer forteller om en forsamling som i foredrag ble minnet på at for bare 20 år siden gikk det seriøse debatter om hvordan en skulle bruke all fritiden som ville komme som følge av kommunikasjonsteknologien. Alle i forsamlingen brøt ut i latter. Den erfarte realiteten var det stikk motsatte (Scharmer 2011).

John Kotter (2012) hevder, til tross for dette, at hastverk er en av de viktigste faktorene for ledere og organisasjoner i endring. En må føle at noe brenner, at noe må skje, for å få framdrift og

bli motiverte og effektive. Dersom det ikke haster, vil heller ingenting skje. Det er bare vesentlig å kunne skille mellom det ekte og konstruktive hastverket og det som bare gir et inntrykk av at en gjør de riktige tingene. Det viktigste er ikke å få holdt ledermøtet så raskt som mulig, men at det kommer noe viktig ut av det (Kotter 2008). Mye av det som virkelig er vesentlig, som å tydeliggjøre mål og bygge forpliktende fellesskap, oppnår en ikke ved hastverk. Eriksen (2001) viser hvordan hastverk både er smittsomt, avhengighetsskapende og kan bli til hinder for «gjennomtenkt arbeid og lange kjærlighetsforhold» (Eriksen 2001;189).

4.7.5. Sammensetning og utnyttelse av mangfold.

Vi har sett at de som skal utgjøre et team må ha felles mål og være avhengige av hverandre i måloppnåelse og oppgaveløsning. I tillegg vil sammensetningen av gruppen ha betydning for hva den har forutsetninger for å produsere (Bang og Midelfart 2012). En kan anta at kjønn, alder, utdanning, ansiennitet og stilling i organisasjonen vil kunne påvirke samarbeidet i en gruppe. Det finnes likevel ingen forskning som sikkert kan dokumenter slike sammenhenger. I mange situasjoner har en også begrenset mulighet til å påvirke sammensetningen av gruppen. Da er det viktigere å spør seg hvordan en henter det beste ut av potensialet i gruppen.

Open Space Technology bygger på fire grunnleggende prinsipper. Et av dem er at «de som enn måtte komme er de rette personene» (Owen 2008; 91). Owen hevder at prinsippene er deskriptive og ikke normative. Fordelen med denne måten å forholde seg til gruppen på er at fokus blir på kvaliteten i samhandlingen og dialogen. Det reduserer samtidig fokus på gruppens størrelse eller representasjonen i forhold til formell kompetanse, status eller posisjon (Owen 2008). Bang og Midelfart (2012) viser til dialogen som det fremste hjelpemiddelet for å håndtere mangfold i gruppen på en konstruktiv måte.

4.8. Relasjonsdimensjoner og gruppeprosess

Det blir brukt ulike begrep og inndelinger på den utviklingsprosessen som skjer i relasjoner, enten det gjelder personer eller grupper. Ragnvald Kvalsund bruker relasjonsdimensjonene avhengig, uavhengig og gjensidig (Kvalsund 1998 a, Kvalsund 2005, Kvalsund og Allgod 2008, Kvalsund og Meyer 2005). Tuckman har beskrevet fem faser i et utviklingsforløp i en gruppeprosess: Forming, Storming, Norming, Performing og Adjourning (Tuckman 1965, Johnson og Johnson 2009). Både Tuckman og Kvalsund viser at utviklingen av relasjoner går via ulike faser med sine kjennetegn og kvaliteter. En relasjon i utvikling vil bevege seg fram og tilbake mellom fasene ettersom tiden går og situasjonen endrer seg, men fasene kan preges av en stadig større modenhet og bevissthet

(Kvalsund 2011). Det vesentlige med denne framstillingen er ikke å skissere veien fram mot et ideal, men å gi et grunnlag for å oppdage og erkjenne det som faktisk er (Tuckman 1965, Kvalsund og Meyer 2005).

Forming er en fase preget av usikkerhet og tilpasning, der individene som utgjør gruppen leter etter sin plass og vurderer om de er villige til å identifisere seg med denne gruppen. I *Storming* kan konflikter komme til overflaten fordi medlemmene markerer ulikhet og sin uavhengighet av hverandre. Her kan være et opprør mot å bli influert av gruppen. I *Norming* utvikles farbare veier for å kunne håndtere forskjeller konstruktivt, og en etablerer en felles forståelse av hva som er akseptable måter å håndtere uenighet på. Her knyttes medlemmene sterkere til hverandre og viljen til felles forpliktelse blir mer robust. I fasen for *Performing* er gruppen i ferd med å bli kompetent på å jobbe sammen for å nå felles mål, og medlemmene er stadig mer fleksible i sine samhandlingsmønstre. Den siste fasen, *Adjourning*, innebærer at gruppemedlemmene tar avskjed og gruppen oppløses, eller at gruppen endres i en slik grad at en må tilbake i tidligere faser av utviklingen.

Kvalsund holder fram en lignende prosess ved å beskrive tre relasjonsdimensjoner. Avhengighet er en fase som preges av asymmetri. En part er avhengig av noe hos den andre. Relasjonen mellom mor - barn, lærer - elev, eller behandler - klient kan være eksempler. I en gitt situasjon er denne relasjonen positiv og nødvendig, men bare så lenge den fritt kan utvikle seg videre. Det negative oppstår når en av partene vil ut av asymmetrien. Da oppstår en mulighet for å bli «fanget» i avhengigheten og de rollene som er der. Så lenge begge parter vurderer relasjonskvaliteten som hensiktsmessig, kan avhengigheten være positiv, både for relasjonen og samarbeidet (Kvalsund og Meyer 2005, Kvalsund 2013).

Uavhengigheten innebærer en større grad av symmetri i relasjonen, der begge parter handler på egne vilkår. Den ene trenger ikke å spørre den andre om råd eller tillatelse, men kan ta ut potensialet for selvstendighet. Når begge parter er bevilget samme rett og mulighet til selvstendighet, er uavhengigheten positiv. Dersom den ene parten gjør dette på bekostning av den andre vil symmetrien bli truet og uavhengigheten kan bli negativ. Den negative uavhengigheten kan lett bli preget av konkurranse mer enn samarbeid. Den positive uavhengigheten kan gi rom for den enkeltes unike bidrag inn i samarbeidet. Erik Fromm (1968) hevder at vår individualitet som mennesker bare kan utvikles gjennom en positiv tilhørighet til andre. Han viser til to grunnleggende, paradoksale behov hos mennesket; Å stå i en nær relasjon og på samme tid være fri. Uavhengigheten tar ut sitt positive potensiale nettopp i erkjennelsen av dette paradokset (Kvalsund og Meyer 2005, Kvalsund 2013).

Gjensidigheten finnes i det positive aspektet ved både avhengighet og uavhengighet. Gjensidigheten tar på alvor « jeg - du dialogen». Buber (2004) minner oss om at gjensidigheten ikke kan taes for gitt, men er en gave en må gjenkjenne og glede seg over hver gang den blir gitt. I gjensidigheten ligger også potensialet til å bevege seg fritt mellom avhengigheten og uavhengigheten ettersom situasjonen krever ulike aspekt ved relasjonen (jfr. dynamisk gjensidighetsperspektiv på makt). Det negative i gjensidigheten kan oppstå når et uttalt ideal om å være i gjensidighet ikke stemmer overens med den opplevde virkeligheten (Kvalsund og Meyer 2005, Kvalsund 2013).

Kvalsund og Meyer (2005) sier at en gjerne kan se en tendens til at gjensidigheten blir oppfattet som idealet for en relasjon. Da kan en stå i fare for å miste grepet om den nødvendige, og krevende prosessen det er å pendle mellom de ulike relasjonsdimensjonene, ettersom behovet og situasjonen endrer seg. Med oppmerksomhet rettet mot et ideal risikerer gruppen å bli blind for hvilken bevegelse som er viktig ut fra den situasjonen man er i.

4.8.1. Tillit

Tillit er en vesentlig verdi i relasjons- og gruppeutvikling. Relasjoner skapes ikke og fungerer ikke uten tillit, men når den er på plass kan en rette oppmerksomheten mot noe annet. Tillit som en positiv gjensidig bekreftelse er ikke noe en velger eller bestemmer, i følge Kvalsund og Meyer (2005). Det er mer å betrakte som en gave. De viser til Løgstrup (1991) som sier at det er tillitsbruddet som er overlatt til våre valg. I følge Løgstrup innebærer tillit alltid en blottstillelse. Vi strekker oss mot den andre med et behov for å bli tatt imot og ikke avvist. Jeg kan altså ikke velge tillit, den må forutsettes og erfares. Men jeg kan velge bort tillit ved å ikke gjøre nødvendig investering i relasjonen (Løgstrup 1991, Kvalsund og Meyer 2005).

Levin og Rolfsen (2004) beskriver hvor avgjørende tillit er ved å påpeke at når den mangler i en organisasjon kan det danne grunnlag for en dysfunksjonalitet. De viser at mangel på tillit vil føre til frykt for konflikt, fordi man da ikke vil våge å utfordre hverandre på en konstruktiv måte. I neste omgang vil det føre til mangel på involvering. Dersom en ikke føler seg trygg og tatt hensyn til, vil en i mindre grad føle seg forpliktet på arbeidet i teamet. Dette kan igjen føre til ansvarsvegning og mangel på åpenhet om det arbeidet en utfører. Dersom en ikke ønsker å gi åpent innsyn i hverandres arbeid vil det bli lite positiv oppmerksomhet rundt resultater. Det hele kan bli lukket, og en risikerer at teamet opprettholdes av gammel vane uten å skape noe nytt (Levin og Rolfsen 2004).

4.8.2. Person og systemverdier

Tankegodset fra Buber (2004) danner en bakgrunn for forståelse av personbegrepet. Det er nettopp møte mellom et «jeg» og et «du» som konstituerer personen. Et «jeg» identifiseres i et møte med et «du», både som likt, det vi har felles, og som ulikt, det som skiller oss. Et «jeg» og et «du» er to ulike helheter som hver for seg danner individet, men sammen utgjør personen. Personen er derfor minst avhengig av en annen for å avgjøre hvem jeg er og hvem du er (Kvalsund og Meyer 2005). Når personer møtes i et «vi», skjer det gjerne gjennom en oppdagelse av felles hensikt og et felles mål. Dette kan danne grunnlaget for grupper og organisasjoner og være motivasjonen til at vi oppsøker og finner vår plass som en del av en større sammenheng. Personene gjør valg om å organisere seg og lager seg hensiktsmessige system for å støtte opp under det de har felles. Slike systemer er med på å skape en viss stabilitet og forutsigbarhet, noe en kan knytte seg til eller løsrive seg fra. Dette er de gode systemverdiene. Utfordringen er den tendensen systemet kan ha til å overta for personen. Systemet kan over tid bli en mekansime som gjentar seg på bekostning av personens selvbestemmelse. Systemet bestemmer gradvis over personene og slutter å være det oppringelige; En støtte for personenes selvbestemmelse. Når dette skjer kan det føre til to ulike reaksjoner, enten i retning av opprør eller apati (maktesløshet) (Kvalsund 1998; Kvalsund og Meyer;134).

Fletcher og Käufer (2003) understreker at innholdet i personbegrepet (self- in- relation) er helt grunnleggende i delt lederskap. Det beveger seg bort fra å tenke individet som utgangspunkt for ledelse til å tenke individet i relasjon som utgangspunkt og tyngdepunkt (Fletcher og Käufer 2003).

Otto Scharmer (2011) beskriver et vendepunkt i forholdet mellom person og system. Han sier at det skjer noe i det øyeblikket personene i organisasjonen oppdager at systemet ikke er noe distansert der ute, men at det faktisk er de har som har skapt det og utgjør det. Da oppstår en helt ny kollektiv bevissthet og individene blir opptatt av å vende seg mot hverandre, stille spørsmål om hverandres synspunkt og erfaringer og sammen reflektere over hvordan de har skapt og innført et system de eventuelt ikke ønsker (Scharmer 2011).

4.9. Læring av erfaring

Det er bred enighet om at evnen til læring er nøkkelen til nødvendig endring og utvikling i organisasjoner (Senge 1990, Argyris 1990, Hill 2004, Raelin 2007, Kotter 2008, Keagan og Lahey 2009, Scharmer 2011, Bang og Midelfart 2012, Kvalsund 2013).

Linda Hill (2004) hevder at den eneste måten å lære kunsten å lede, er ansikt til ansikt med reelle problemstillinger med virkelige konsekvenser. Ledelse kan ikke læres i et klasserom. Den store

utfordringen er å gi rom for at ledere kan jobbe fram denne kapasiteten via erfaring og coaching. Fokuset på den personlige utviklingen dette krever har økt i senere tid, ifølge Hill.

Kegan og Lahey (2009) viser også til at erkjennelsen om at mennesket gjennom hele livet kan utvide og utvikle kapasiteten for kompleksitet i tenkning, er forholdsvis ny. Så sent som på 80 tallet var det en utbredt tanke at denne utviklingen nådde toppen i 20- årene (Kegan og Lahey 2009). Flere har forsket på kapasiteten ledere har utviklet, og funnet at bare ca 10 % av ledere er på et utviklingsnivå som stemmer overens med «Postheroic» ledelseskompetanse. Det betyr at dagens organisasjonsliv i stor grad krever en kompetanse og fleksibilitet som svært få ledere har rukket å utvikle (Kegan og Lahey 2009, Joiner og Josephs 2007).

Argyris (1990) beskriver to læringsstrategier; Enkel- og dobbelkretslæring. Enkeltkretslæring skjer når en gjør forbedringer av det eksisterende, retter opp feil og øker effektivisering. Her holder en seg til kjente mål og verdier, og stiller ingen underliggende spørsmål. I noen typer utviklingsarbeid er dette en god læringsstrategi. Dobbeltkretslæring kan være nødvendig dersom de gamle strategiene ikke lenger gir ønsket virkning. I stedet for å gå på jakt etter syndebukker, kan en oppnå dobbelkretslæring ved å stille underliggende spørsmål angående mål, verdier og prioriteringer (Argyris 1990).

Otto Scharmer (2011) går i sin læringsteori et skritt lenger enn Argyris. Han viser til at både enkel- og dobbelkretslæring handler om å lære av fortiden. Dette er èn av to kilder til læring, hevder Scharmer. Han snakker om muligheten for å lære av fremtiden slik den kommer til syne, noe han framstiller og utdyper i sin teori U (Scharmer 2011). Dette er et grensesprengende perspektiv i ledelsestenkning og det kommuniserer godt med kapasiteten hos ledere med «post heroic» lederegenskaper, potensialet i delt lederskap og kapasitet for lederskap som kan vokse fram (emergence).

4.10. Oppsummering

Vi har sett en gryende tendens til å anerkjenne og utforske ledelse i et horisontalt perspektiv. Det en gjerne kaller «delt lederskap» holdes fram som et supplement til det mer tradisjonelle og velkjente vertikale eller hierarkiske perspektivet. Denne formen for ledelse fordrer at det utvikles en lang rekke ferdigheter, både hos ledere og medarbeidere. Engasjement og kapasitet til å ta ansvar blir vel så førende som formelle posisjoner. Dette stiller krav til tydelige mål og personlig kompetanse som f.eks. dialog- og relasjonsferdigheter. Dette er ferdigheter som må øves inn og modnes fram over tid. De utvikles best i en kombinasjon av erfaring og refleksjon over erfaring sammen med dem en faktisk skal løse utfordringer sammen med (Raelin 2003, Bang og Midelfart 2012).

5. Drøfting

5.1. Innledning

I dette kapittelet vil jeg drøfte min problemstilling og materialet fra informantene opp mot noe av den teorien jeg har gjort rede for om delt lederskap. Jeg vil gjøre denne drøftingen i tre deler. Først vil jeg se mitt materiale i lys av fem områder som Conger og Pearce (2003) definerer som uheldige og begrensede for delt lederskap. Disse gir mulighet til å se på de ulike funnene i mitt materiale og drøfte om forutsetningene er tilstede for et horisontalt delt lederskap og om perspektivet kan representere en bedre veg. Deretter vil jeg drøfte vektingen mellom personverdier og systemverdier ved hjelp av et tenkt case hentet fra mitt materiale. Til slutt vil jeg gå inn og se etter potensialet og eventuelle nøkler som kan ligge i delt lederskap i møte med den gjennomgående utfordringen i mitt materiale; Spriket mellom visjonen for arbeidet og den erfarte virkeligheten.

5.2. Hindringer for delt lederskap

Conger og Pearce (2003) definerer fem områder som vil være uheldige og begrensede for delt lederskap: a) Mangel på nødvendig kunnskap, ferdigheter og evne til delt lederskap. b) Mangel på sammenfallende mål hos medlemmene i gruppen. c) Mangel på sammenfallende mål mellom teamet og organisasjonen for øvrig. d) Mangel på tid til å utvikle delt lederskap, og e) Mangel på mottakelighet for delt lederskap. Jeg vil i fortsettelsen gå nærmere inn på hvert av disse momentene og la det danne rammen for første del av drøftingen.

5.2.1. Mangel på nødvendig kunnskap, ferdigheter og evne til delt lederskap.

Johnson og Johnson (2009) understreker at de ferdighetene som kreves i et samarbeid både må oppdages, anerkjennes som viktige, og øves inn. En av de ferdighetene jeg har fokusert på i teoridelen er evnen til å være i relasjon og de prosessene det innebærer. Jeg vil kort drøfte materialet fra mine informanter i lys av relasjonsdimensjonene til Kvalsund (Kvalsund 1998, Kvalsund og Meyer 2005) og Tuckman (1965) sin beskrivelse av gruppeprosess.

CK beskriver sitt forhold til prostens som en «ikke-relasjon». Her ser vi at forutsetningene for å utvikle relasjonen ikke er til stede. De møtes ikke og de angår hverandre lite i arbeidshverdagen. Det handler trolig ikke om tillitsbrudd jfr. Løgstrup (1991), men heller om manglende forståelse for og kommunisering av behovet for møteplasser. Denne kirkevergen forholder seg mer til de lokale prestene, men heller ikke her ser det ut som de har definert seg selv som en gruppe eller et team. Prestene synes å verne om sin selvstendighet. Hvis vi skal bruke

Tuckman (1965) sine faser for gruppeprosess, kan det se ut til at en ikke er i kommet igang med «forming- fasen». Det er ikke tilstrekkelig ønske om å angå hverandre på en forpliktende måte, eller etablere en avhengighet for å komme i gang med relasjonsbyggingen.

Det ene «lederparet», AP/AK, beskriver at de har en relasjon, men at den oppleves som vanskelig for begge parter. Her uttrykkes et ønske om en mer dynamisk relasjon. De har strevd med dette gjennom mange år uten at de har klart å tilfredsstille dette ønsket. Det synes å være uavhengigheten som preger denne relasjonen og skaper noe i retning av parallelljobbing (Kvalsund og Meyer 2005). Begge jobber innenfor sitt eget mandat i den linjen de er satt til å lede. For dette lederparet kan en bevegelse tilbake til avhengigheten være nødvendig for å komme videre. Det kan gi rom for å forholde seg til usikkerheten og prøve å etablere et grunnlag for trygghet, tillit og dialog (Bang og Midelfart 2012). Dette må på plass før en kan gå inn i en uavhengighet som ikke fører dem fra hverandre, men i stedet kan være et skritt på veien mot en gjensidig avhengighet der en kan gi rom for bevegelse mellom relasjonsdimensjonene (Kvalsund 1998, 2005).

«Informantparet» BP/BK befinner seg i stor grad i avhengigheten, eller det Tuckman kaller *forming*. Her er usikkerhet og utprøving. «Tåler relasjonen vår uenighet?» er et spørsmål som lever, særlig hos den ene. Den andre er svært opptatt av enigheten og hegner om det som er godt. De må trolig våge seg over i uavhengigheten, prøve ut grensene, og undersøke uenigheten og forskjellene som kan være der. Utfordringen er å finne en ramme som er trygg nok til at det blir konstruktivt (Argyris 1990). Den uttalte utfordringen fra informantene selv er å finne tid til dette.

Dialogferdigheter er av stor betydning i samarbeid og delt lederskap (Senge 1990, Bang og Midelfart 2012). Det kan synes som dette er en ferdighet som utfordrer flere av mine informanter. Hos AP og AK er det her det strander gang på gang. De har ønske om å møtes i dialogen, men greier ikke i tilstrekkelig grad å gå over i hverandres opplevelse til å finne noe felles å bygge videre på. På spørsmål om de kan snakke sammen om dette svarer kirkevergen: «*Jo, vi kan faktisk gjøre det. Det er mye bra skjønner du. Men på et punkt i den samtalen så stopper det. Og for meg stopper det nok ofte på at vi da plutselig har forskjellig oppfatning av hva som har skjedd, både i samtalen og i bakgrunnen for at man mener det man mener*» (AK).

Jeg kan ikke se at noen av mine informanter har oppnådd en relasjon preget av gjensidighet i forholdet til den andre lederen. Fletcher og Käufer hevder at delt lederskap ikke er mulig uten at det relasjonelle er utviklet på et nivå som kan tilsvare gjensidig avhengighet. De hevder at det er først på dette nivået at persondimensjonen, self-in-relation, er på plass og at dette er en forutsetning for delt lederskap. De mener likevel at dersom minimum to personer har utviklet sin relasjon til et slikt nivå og øvd opp dialogferdighetene, kan det være nok til å berede grunnen for delt lederskap (Fletcher og Käufer 2003).

O'Tool et al. (2003) hevder at mangel på evne til å slippe kontroll og dele makt, kan være et hinder for delt lederskap. De påpeker at den største utfordringen for delt lederskap ikke er av praktisk eller teknisk art. Det handler mer om evnen til å håndtere sitt eget ego slik at en kan slippe andre fram uten at det går på bekostning av ens eget selvbilde. Raelin (2003) viser til noe av det samme ved å hevde at narsissisme gjør en person uegnet for delt lederskap. Mennesker med slike trekk vil kjennetegnes av følelsmessig distanse, lav toleranse for synspunkt som er annerledes enn deres egne, dårlig evne til å lytte og utvise empati. Behovet for å være i søkelyset og vise sin egen storhet, kan i seg selv gjøre at synlige lederstillinger har en appell. Dersom personer med slike trekk er en del av et lederskap, vil det være avgjørende at organisasjonen har kapasitet til å identifiserer og håndtere dette (Torkelsen 2003).

Hvordan kan en vurdere evnen til å tilegne seg kunnskap og utvikle ferdigheter som er nødvendige for delt lederskap? Ut fra et intervjumateriale er det vanskelig, sett i lys av det Argyris (1990) omtaler som uttalt teori kontra anvendt teori. En ting er hva en sier en vil gjøre, noe annen hva en gjør i praksis. I møte med informantene var det deres uttalte teori jeg møtte. Min studie gir ingen informasjon om bruksteorien, hva som faktisk preger praksisen til informantene. Det som likevel trer fram er ønsket om å få til dialog, gode relasjoner og utstrakt samarbeid. Det skapes et inntrykk av at informantene ser klare fordeler med et delt og samkjørt lederskap. Samtidig kan det se ut som den todelte strukturen fører de to ledergruppen fra hverandre, slik at de ikke får etablert en relasjon og ikke får utviklet kunnskap og ferdigheter på samme arena. Flere av informantene viser for eksempel til veiledning som svært verdifullt for deres utvikling og håndtering av krevende situasjoner. Det er derfor en vesentlig observasjon at ingen av dem møter hverandre i veiledningssituasjonen. Det kunne gitt en mulighet til å jobbe sammen med utviklingen av relasjons- og dialogferdigheter, nettopp i den relasjonen mange av utfordringene oppstår. At en ikke søker veiledning sammen kan være et utslag av strukturen. Det kan også være noe annet. Så lenge dialogferdighetene ikke er oppøvd på et nivå som gir rom for personene i relasjonen vil det oppleves truende å møte den andres perspektiv. Da er det lettere å snakke om sine ulike erfaringer og synspunkt med noen andre enn med hverandre. Først når en kan hevde sitt syn, bestrebe seg på å gjøre det forståelig for den andre og lytte undersøkende til den andres synspunkt uten å være truet av forskjellene kan en virkelig gjensidig utvikling skje (Fletcher og Käufer 2003). Dit er ingen av mine informanter kommet i sin relasjon. Det kan være på sin plass å minne om at det heller ikke er så vanlig å ha utviklet den ferdigheten. Flere undersøkelser har vist at bare ca 10 % av toppledere har utviklet ferdigheter på dette nivået (Joiner og Josephs 2007, Kegan og Lahey 2009).

Blant mine fem informanter er det ingen som har en formell utdanning innen ledelse. Alle viser til kurs og læring gjennom erfaring. I følge Raelin er det ingen dårlig måte å lære ledelse på (Raelin 2011). Vi har sett at det er en utbredt holdning blant forskere at den beste læringen skjer der utfordringene oppstår og skal finne sin løsning (Senge 1990, Argyris 1990, Hill 2004, Raelin 2007, Kotter 2008, Keagan og Lahey 2009, Scharmer 2011, Bang og Midelfart 2012, Kvalsund 2013). Spørsmålet er da mer om en har lært seg å lære. Om en faktisk reflekterer over erfaringene på en slik måte og i en slik sammenheng at det fører til utvikling, forbedring, oppdagelser og bevisste valg (Argyris 2008).

Fletcher og Käufer mener at ideen om delt lederskap også får konsekvenser for hvordan en tenker om lederutvikling. De påpeker at det relasjonelle ikke utvikles i individuelt arbeid, men nettopp i møtene med andre. De påpeker også at familien er den arenaen som gir de beste mulighetene til å utvikle relasjonelle kvaliteter. Det er derfor et paradoks at ledere i mange tilfeller har jobber og oppgaver som gir dem lite tid på denne arenaen. De mener at det er et ytterligere forstøkende argument for å dele lederansvar i team. Der oppgaver og belastninger kan deles på flere vil en også ha større reell mulighet til å gi rom for å ta vare på og utvikle relasjoner utenfor arbeidet. Slik de ser det vil det også heve kvaliteten på det relasjonelle som skjer i arbeidssituasjonen (Fletcher og Käufer 2003).

5.2.2. Mangel på sammenfallende mål hos medlemmene i gruppen

Felles mål er essensielt for en organisasjon som skal lykkes over tid (Senge 1990, Kotter 2008, Bang og Midelfart 2012). Bang og Midelfart påpeker at målsettinger på avdelingsnivå kan få et overordnet fokus for det enkelte medlem av ledergruppen og dermed ta fokus og energi ut av samarbeidet. Dette kan være en relevant problematikk for ledergruppen i mitt materiale. De ser helt klart ut til å ha et sterkere fokus på målene og oppgavene i sin egen linje enn på de målene som sveiser dem sammen. Det er slett ikke sikkert at det er en reell forskjell på avdelingsmål og mål for hele organisasjonen, men dette er et område de i liten grad har utforsket sammen.

Tydelige mål som gjør medlemmene i gruppen gjensidig avhengige av hverandre for å løse sine oppgaver, er en forutsetning for delt lederskap (Cox og Pearce 2003, Bang og Midelfart 2012). Mangelen på uttalte og tydelige, felles mål kommer fram i mitt materiale. Vi har sett at dette ikke er uvanlig i religiøse organisasjoner og at dette kan by på utfordringer i forhold til endring og utvikling (Askeland 2003). Jeg får et bestemt inntrykk av at informantene i stor grad har sammenfallende mål på et overordnet nivå. Men de har i liten grad snakket sammen om dette. En av informantene (AP) gir også uttrykk for å være usikker på om det faktisk er slik. Utfordringen ser ut

til å være å få målene uttalte og tydelige og klargjøre på hvilken måte en jobber sammen som et team, for å bevege seg i en ønsket retning.

Det ser ut som noe av utfordringen ligger i den todelte strukturen, ved at lederen blir opptatt i hver sin linje. Men Den norske kirke er også en organisasjon der det ikke uten videre er enkelt å definere tydelige mål. Svært mye av kirkens arbeid er av immateriell karakter og kvaliteten vil variere med øynene som ser (Bang og Midelfart 2012; 20). At det finnes slike utfordringer gjør ikke arbeidet med mål mindre viktig, hvis en faktisk skal ha et helhetlig lederskap.

Bang og Midelfart viser hvordan grupper som virkelig skaper synergieffekter, er grupper der medlemmene har en klar forståelse av hva som er teamoppgaver og på hvilken måte medlemmene er avhengige av hverandre. De hevder at en forutsetning for dette er at de sentripetale kreftene i gruppen forsterkes. Det vil si krefter som driver medlemmene sammen og også driver dem inn mot ett sentrum og en hensikt. I mange tilfeller kan det motsatte skje. De sentrifugale kreftene, f.eks individuelle og konkurrerende mål, men også struktur, kan føre medlemmene fra hverandre (Bang og Midelfart 2012;44). Jeg har funnet eksempler på individuelle og konkurrerende mål mellom mine informanter. Det er likevel manglende bevissthet om tydelige, felles mål som er mest iøynefallende.

5.2.3. Mangel på sammenfallende mål mellom teamet og organisasjonen for øvrig

Mye fra punktet over har også gyldighet her. Særlig framhever Senge (1990) betydningen av å ha en delt visjon som galvaniserer hele organisasjonen, som han uttrykker det (Senge 1990;9).

Utfordringen er at mange ledere har personlige visjoner som ikke blir oversatt til en delt visjon, i følge Senge.

Den norske kirke er en landsdekkende kirke med selvstendige enheter på menighetsnivå. Menighetene og den nasjonale kirke er likevel uløselig knyttet sammen gjennom tro og bekjennelse, lovgivning og organisering (Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd 2009, Lovsamling for Den norske kirke 2013). Det er rimelig å anta at utfordringen angående felles mål ligger mer i arbeidet med å uttale, oversette, tolke og tydeliggjøre dem, enn at de ikke deles. Dette til tross for at både teologiske og kirkepolitiske skillelinjer kan føre til et mangfold i synspunkt om veien fram mot målet.

I min studie konsentrerer jeg meg om kirkeorganisasjonen lokalt, ikke nasjonalt. Under dette punktet ser jeg derfor konteksten som det potensielle lederteamet mine informanter utgjør, i forhold til den lokale kirkeorganisasjonen.

Jeg har gjort et funn i mitt materiale som utfordrer dette punktet. Jeg fant at en sentral gruppe medarbeidere ser ut til å falle mellom de to lederlinjene. Det er utydelig om, og hvordan, deres mål og målene til de to lederne i praksis sammenfaller. Med litt ulik begrunnelse, slik jeg har vist i analysen, mangler alle en felles og gjensidig målprosess som inkluderer begge de to lederne i strukturen og gruppen av fagpersoner som befinner seg mellom. Dersom en bevisst ønsker at sektormål skal styre arbeidet mer enn en felles overordnet målsetting, vil det være lite hensiktsmessig å utøve delt lederskap. Dersom en derimot ønsker å jobbe fram de overordnede målene som knytter delene i organisasjonen sammen til en helhet, kan delt lederskap vise seg å være en egnet tilnærming som også vil gi merverdi. (Bang og Midelfart 2012). Min analyse er at mangelen på uttalte felles mål heller er et resultat av en todelt struktur enn et bevisst ønske om sektordeling på bekostning av helhet. Jeg vil anta at et horisontalt delt lederskap vil kunne føre til en bedre målprosess og bedre utnyttelse av den totale ressursen i organisasjonen, enn det vertikalt delte lederskapet ser ut til å gjøre på dette området.

5.2.4. Mangel på tid til å utvikle delt lederskap

Conger og Pearce (2003) holder fram at det tar tid å utvikle delt lederskap og at det særlig i tidlige faser av utviklingen kan være vanskelig å få øye på fordelene. Det kan synes mer effektivt å overlate ansvaret til noen utpekte ledere i posisjon. I situasjoner der samarbeidet har en kort tidshorisont, kan det være lite hensiktsmessig å bruke tid på å etablere delt lederskap (Conger og Pearce 2003). I mitt materiale er ikke dette tilfellet. Samarbeidet i ledelsen har en langsiktig tidshorisont og bærer preg av noe mer permanent. Utfordringen ligger ikke i en kort tidshorisont, men heller på det å faktisk prioritere tid til å utvikle et delt lederskap.

Vi har sett at en informant (CK) ikke finner tid til å lede, og liten grad har tid og arena for å utvikle et lederskap sammen med prostens BK og BP har også en utfordring med tiden til å utvikle sin relasjon og et felles lederskap. Til dette trenger de noe langsom tid sammen for å skape et klima av tillit, slik at BP kan stille noen åpne spørsmål om relasjonen og ikke bare anta at den er god. BK trenger tid for å prøve ut om relasjonen tåler uenighet og om der er støtte å hente i en konfliktsituasjon. Eriksen (2001) peker på at denne langsomme tiden aldri er noe en får. Den blir tvert i mot automatisk slukt av den hurtige tiden, som har blitt enda hurtigere i en tid preget av rask og tilgjengelig informasjonsteknologi. Den langsomme tiden må, i følge Eriksen, bevisst prioriteres og vernes om. Kotter (2008) på sin side sier at det haster med å gjøre de riktige tingene. Paradoksalt nok kan en si at det haster med å sette seg ned å ha den langsomme samtalen. Spørsmålet blir om en

faktisk ikke har tid til å utvikle delt lederskap, eller om det er snakk om en manglende evne og vilje til å prioritere den nødvendige tiden?

5.2.5. Mangel på mottakelighet for delt lederskap.

Conger og Pearce (2003) viser her særlig til den manglende mottakeligheten hos personer med et sterkt behov for makt og kontroll og et høyt nivå av narsissisme. Det vil være en forutsetning at en er mottakelig for å kunne praktisere og øve på en dynamisk gjensidighetstilnærming til makt (Johnson og Johnson 2009). Det vil innebære at det varierer hvem som er leder og hvem som følger etter. I den maktkampen som kom til syne i mitt materiale, er det et gjensidig uttalt ønske om et mer dynamisk forhold til makt og innflytelse enn det de i praksis har greid å få til. Her ser det ut som utfordringen i like stor grad er knyttet til graden av legitim makt (Weber 2000). Det kan se ut som mottakeligheten for delt lederskap blir mindre når en er usikker på sin egen legitimitet for å lede. Det er vanskelig å dele noe en ikke er sikker på om en har. Behovet da blir heller å bevise overfor seg selv, og andre, at en faktisk har rett til å ta beslutninger og initiativ på egen hånd. Makt og lederskap blir noe en heller må hegne om enn å dele. Jeg kan ikke finne en manglende mottakelighet for delt lederskap hos mine informanter. Jeg oppfatter heller et uttrykt ønske om en gjensidig måte å dele lederskap på og et savn av teamarbeid.

5.3. En tenkt dialog om person og system

Denne studien fokuserer på hvordan en bestemt struktur virker på bestemte relasjoner i ledelsen. Strukturen ivaretar det vi har omtalt som systemverdiene. Relasjonen representerer personverdiene. Vi har sett at de påvirker hverandre. Systemet har en innvirkning på personene som utgjør det. En av mine informanter, AK, viser en sterkt tro på at endring i systemet vil utgjøre en forbedring i det relasjonelle. Han viser en stor utålmodighet og sier at hvis ikke dette kommer på plass med det aller første er det mulig at han ikke vil orke å ha denne lederstillingen lenger. Det at de ikke får til en felles retning i ledelsen, oppleves veldig tappende.

«Ja, jeg ønsker at det skal skje en endring som er positiv, sånn at vi skal kunne jobbe bedre i lag. Ta bort de problemstillingene vi har snakket om i dag som ligger på systemnivå, ikke på personlig nivå. Og jeg frykter at det ikke skjer. Jeg tror det får større konsekvenser enn vi aner» (AK).

AK har en klar oppfatning om at dersom systemet legger opp til en felles forankring og felles mål så skal det ikke være et problem å dele oppgaver og ansvarsområder innfor det. En deling må der jo alltid være, sier han. Han reflekterer også over sitt eget bidrag til at situasjonen er vanskelig og uavklart. Han gir til kjenne en oppfatning av at han er en del av systemet og at han er med å utforme

og realisere det. Samtidig gir han til kjenne en sterk tro på at dersom det kommer på plass en bedre organisering så vil det relasjonelle falle på plass.

Hvis jeg går til informanten BP, finner jeg nesten motsatt innfallsvinkel.

«Altså kirken vår på nasjonalt plan kan folk ha meninger om. Men det er hvordan du opplever den lokalt, om hvordan det er å bli mottatt til dåp, hvordan er det til konfirmasjon, til vigsel, i sørgesamtaler og gudstjenestefellesskapet...så er det viktig at vi kan bygge staber og bygge hverandre. Og gjør vi det, da tror jeg det er mye som gir seg selv oppover i organisasjonen også» (BP).

Det er spennende å tenke seg en dialog mellom disse to informantene. De har begge viktige poeng. Med gode relasjoner kan en håndtere mange strukturelle utfordringer, men systemet må bygge opp om felles forankring og felles mål. Men så har det også vært intensjonen med systemet i lang tid. En NOU fra 1985 om embete og råd, fastslår at det i prinsippet ikke finnes noe område som er «rådene uvedkommende». Samtidig skulle embete bli både underlagt rådet og samtidig ha en selvstendig rolle i tjenesten med «ord og sakrament» (Ledelse i folkekirken, 2011). Systemet legger altså til grunn en samvirkemodell mellom de to linjene. Ut fra erfaringene hentet fra mine informanter ser det ut til at dette var lettere sagt enn gjort. Gjennom årene har noen mekanismer gjort seg gjeldende og det oppleves ikke som en er på god vei til å realisere dette målet. Heller tvert i mot. Ingen av mine informanter gir uttrykk for at de er der de ønsker å være, hverken hva angår systemet eller relasjonen. Et unntak kan være BP, som ønsker å tro at det relasjonelle er på plass. Et relevant spørsmål blir; Ligger løsningen i systemet eller i personene i relasjon?

Hvordan kunne så en dialog mellom AK og BP ført dem videre? Hvilke oppdagelser kunne de gjort som representanter for hver sin linje og med hver sin skisse til løsning? La oss tenke oss en dialog der de ikke er opptatt av å være hyggelig og repetere det som er. De heller ikke er opptatt av å vinne gjennom med sitt syn i en debatt, men begge er opptatt av å tydeliggjøre for hverandre hva de mener og vende seg mot hverandre med respekt og genuin interesse; Hva er det du ser som ikke jeg ser? Hva har jeg å lære av deg? En gjensidig avhengighet der en kan gå helt over i den andre sitt perspektiv, uten å miste kontakt med sitt eget.

Det er i slike møter systemverdiene og personverdiene kan komme i et balansert og riktig forhold til hverandre, der systemet blir en støtte for personene som skapte det. Det er i slike møter det kan dannes et grunnlag for å oppdage det kollektive; Vi utgjør dette systemet sammen og i møtet mellom oss kan vi oppdage hvordan det kan være en støtte for realiseringen av våre felles mål (Fletcher og Käufer 2003, Kvalsund og Meyer 2005, Scharmer 2011). Det er ikke noe mindre enn dette som kreves for å kunne få til et delt lederskap (Fleisher og Käufer 2003). Er det mulig at det er nettopp her årsaken ligger til at den samordningsmodellen som har vært intensjonen bak den

kirkelige strukturen, ikke har vært tilstrekkelig i seg selv til å oppnå den ønskede effekt av samhold og felles mål?

Det kommer tydelig fram i mitt materiale at denne type dialog er noe informantene har liten erfaring med i sine lederrelasjoner. CK deler ingen slike erfaringer og har ikke etablert en følelse av samhold og felles forpliktelse med lederne i den andre linjen i strukturen. AK og AP har virkelig forsøkt, men dialogen har hatt en tendens til å strande når ulikhetene har blitt tydelige. BK og BP har gode intensjoner, men et sitat fra BK understreker at de enda her et stykke igjen; «...*det hadde gitt en veldig viktig informasjon å vite litt om hva gjorde det med han. Gjør det han utrygg på meg, for eksemplet at jeg mener noe annet og at jeg kan i sånne situasjoner mene noe ganske sterkt?*» (BK).

Jeg mener med dette å tydeliggjøre og eksemplifisere at systemverdiene er, og må være, underlagt personverdiene. Bare når det skjer kan systemet og strukturen faktisk være et gode som skaper stabilitet og forutsigbarhet. I motsatt tilfelle vil systemet ende opp med å snylte på de personene som i sin tid skapte det (Kvalsund og Meyer 2005).

5.4. Muligheter og potensiale i delt lederskap.

Til tross for ulikheter har mine informanter en ting felles. De ser alle ut til å ønske seg noe annet eller mer enn det de erfarer i nåsituasjonen. Deres visjon og ønsker for fremtiden ser ut til å skille seg fra den virkeligheten de står i til daglig. En av informantene ser ut til å møte denne situasjonen med pågangsmot. De andre viser til en større grad av mismot og slitasje og peker på at systemet er komplisert, fremtiden er uoversiktlig og signalene fra kirken sentralt om veien videre er uklare.

Kotter understreker nødvendigheten av en visjon, et bilde av en ønsket framtidssituasjon i alt endringsarbeid (Kotter 2012). Slik sett kan denne situasjonen ha i seg i kime av mulighet. Det å erkjenne nåsituasjonen og oppdage at en ønsker seg noe annet av fremtiden, er det første skrittet på veien til å erkjenne hva dette nye er. Kort sagt, klargjøre visjonen. Spørsmålet er hvordan lederskapet kan legge tilrette for at hele kirken, på tvers av linjer i strukturen og ulike posisjoner, kan åpne seg for fremtiden. Og kan en slik åpning faktisk bidra til å bringe en ønsket framtid nærmere (Sharmer 2011)?

Dette handler i stor grad om mål. Hvor er det vi vil? Et lederskap som våger å invitere organisasjonen til å åpne seg for fremtiden, med dens muligheter og utfordringer, kan samtidig legge til rette for at en større kapasitet til lederskap kan åpenbarer seg. En kan åpne for emergent lederskap nettopp for å finne ut; Hva er det vi vil? Og dette «vi» kan vise seg å være mange flere enn de som innehar de formelle lederposisjonene. Det delte lederskapet kan på denne måten føre til

at det ikke bare deles mellom de formelle lederposisjonene, men at det faktisk kan deles utover i hele organisasjonen der det er kapasitet til engasjement og ansvar (Raelin 2003, Owen 2000).

Vi har sett at Argyris har to læringsteorier som begge henter informasjon fra fortiden (Argyris 1990). Dersom en bare er opptatt av det som har vært, og det en skulle har rettet opp av mangler og feil, kan det bli lite rom og tid til overs til å faktisk løfte seg mot en ønsket framtid. Det er dette grensesprengende perspektivet Otto Scharmer (2011) viser i sin læringsteori, kalt teori U. Scharmer beskriver en prosess som har likhetstrekk med relasjonsdimensjonene hos Kvalsund (1998) og Tuckman (1965) sine faser i en gruppeprosess. Scharmer trekker det bare enda lenger, over i det kollektive. Teori U beskrives i flere nivå og innfallsvinkler, og jeg trekker bare fram et eksempel her. Der starter Scharmer med det han kaller «downloading», der en snakker pent og høflig innenfor grensene av det eksisterende. På neste nivå oppstår debatten. Der tar en bladet fra munnen og gir uttrykk for forskjellige perspektiver på hva det er situasjonen gjelder. Dette er en mer konfronterende og ærlig samtale. Deretter kan gruppen gå over i neste nivå som er preget av dialogen. Her begynner gruppen samlet å se på de mønstrene som de kollektivt har innført og realisert. Hovedskiftet her, i følge Scharmer, er at gruppen går fra å se systemet som noe utenfra til å se seg selv som en del av dette systemet. Han sier at denne oppdagelsen er nøkkelen til å bevege seg i retning av det kollektive. Dette kan igjen lede over på nivå fire, som også utgjør bunnen av Uèn. Dette nivået kaller Scharmer for «*presencing*». Nivået er preget av stillhet og kollektiv kreativitet. Her er et nærvær og en dyp følelse av samhørighet. Det er et nivå der en både tar inn det som er og samtidig *vil bringe kollektivt til verden en framtid som ønsker å bryte fram* (Scharmer 2011; 232).

Slik jeg presenterer det her kan tankene til Scharmer virke luftige og abstrakte. Men Scharmer er jordnær i sine beskrivelser. Han forteller selv om sin inngang til sitt samarbeid med de fremste handlingsforskerne på feltet, som Edgar Schein og Kurt Lewin. På spørsmålet om hvordan man kan vite at dette er sann viten, svarte Edgar Schein: «Når min viten er til nytte for de forskjellige aktørene ute i marken, så vet jeg at jeg vet». Scharmer selv har brukt mye forskningstid ute i virksomheter i møte med de problemstillingen som ledere står ovenfor. Han beskriver at mange team og organisasjoner som prøver denne nye læringsmodellen blir frustrerte og gir opp. De innser at det ikke nytter å tilføye «læren fra fremtiden som oppstår» som et siste trinn i de prosessene de tidligere har brukt for læring og forandring. En må rett og slett slippe sine gamle redskap og ta stilling til situasjonen med nye, friske øyne (Scharmer 2011;63).

Kvalsund påpeker at en aldri kan gi slipp på en fortid i den forstand at den opphører å eksistere. Fortiden vil alltid være der og ligge som en bakgrunn for det vi er nå og det vi vil bli i

framtiden. Men fortiden kan bli underordnet dersom en bevisst velger å forholde seg til den på en ny måte. Det trenger ikke å være fortiden som definerer framtiden. Jeg er ikke bare slik jeg alltid har vært, jeg har også i meg potensialet til å bli ny. Samtidig står en forandring alltid i forhold til noe som har vært og som er en del av vår historie. Om dette ikke lenger er sant, så har det på et tidspunkt vært sant, og det faktum er med å komplisere forholdet mellom fortid, nåtid og framtid. Likefullt har nåtiden i seg valgmuligheten til å gi slipp på noe av påvirkningen fra fortiden, slik at en kan vende seg mot noe nytt i framtiden (Kvalsund 1998).

Finnes det så konkrete eksempler på at denne tankegangen kan brukes og være til nytte i en praktisk arbeidssituasjon? Jeg vil vise til en konkret arbeidsform og metodikk som kan være et rammeverk for de prosessene som Scharmer beskriver i teori U. Open Space Technology, først beskrevet av Harrison Owen, er en vel utprøvd tilnærming som daglig brukes over hele verden. Metoden har så smått blitt gjenstand for forskning i Norge (Sempler 2007, Svendsen 2012). Open Space Technology er både en møtemetodikk og et rammeverk for delt lederskap i kombinasjon med vertikalt lederskap. Prosessen blir forankret hos den formelle ledelsen. De inviterer eventuelt med flere fra organisasjonen i arbeidet med å tydeliggjøre den utfordringen organisasjonen står ovenfor og formulerer dette i et åpent spørsmål. Deretter inviterer de åpent til møte, med den hensikt å samle hele systemet i rommet. Med det menes alle typer interessenter. Etter en presentasjon av rammene for arbeidet og de prinsippene en arbeider etter, får møtedeltakerne selv melde inn sine tema. Den som melder tema tar ansvar for å lede gruppearbeidet fram mot en rapport. På denne måten skapes hele agendaen for møtet. Møtet foregår i en ramme av selvorganisering og emergent lederskap, og den dynamiske dialogen har prioritet. Arbeidet blir dokumentert og ledelsen tar ansvar for å støtte opp om de initiativ som blir tatt til videre arbeid. Det viktigste bidraget fra den formelle ledelsen er motet til å åpne opp og slippe kontroll. I tillegg utfordres viljen til å støtte opp om det som kommer fram og tilliten til at de som er engasjert også vil være i stand til å ta ansvar (Owen 2000).

Michael Wood, australsk prest, beskriver i en artikkel sitt forsøk på å lede menigheten fra toppen, som Lederen med stor «L». Allerede etter fire år var han nær ved å møte veggen. De siste ti årene har han jobbet etter prinsippene i delt lederskap og «emergence», bl.a med Open Space Technology som metode. Wood forteller at det er som å gå fra natt til dag, fra svart til hvitt, som en alkoholiker som vil fortelle om sitt nye liv (Wood 2012). «Vi får gjort mer, og folk er gladere», sier han. I tillegg til Open Space, praktiserer han en annen tilnærming til nærvær og oppdagelse som han kaller dialogssirkel. Begge metodene er svært enkle og lavteknologiske, men kraftfulle (Wood 2012).

Det krever tid, åpenhet og samarbeid å oppdage nye verktøy og nye former for ledelse og utvikling. Mine informanter strever med å finne tid. Kan det være slik at løsningen på deres utfordring ligger nettopp i det de ikke tar seg tid til? Nettopp i dialogen og nærværet, i tilliten og sårbarheten? Nettopp i det å finne ut; Hva er det i fortiden vår vi vil overskride og legge bak oss, og hvordan er den framtiden vi ønsker å bevege oss mot?

Min informant, AP, avsluttet vårt intervju med en refleksjon som går i den retningen. På spørsmålet om hvilke ønsker han har for kirken i framtiden svarer han slik:

AP: sukk. ja..jeg vet ikke om jeg er naiv. Men jeg har en fornemmelse av at vi måtte kunne forenkle mye. Forenkle mye. Og gjøre de tingene som skaper en forandring. Det skaper ikke nødvendigvis forandring bare ved at vi opprettholder de strukturene som er der og som gjør at ting går rundt. Men det skaper forandring hvis mennesker blir involvert i noe som utvider deres livsrom og deres livsopplevelse og livsrammer. Hvis de kommer i kontakt med noe som de vil ha mer av, noe som de vil gå lenger med...Så åpne rom og rammer for det, er visjonen min. Det jeg ser er at vi stenger mer og mer. Bokstavelig talt fordi rammen blir mindre. Og det skaper depresjon. Og det er utfordringen, altså.

Meg: Så ønsket ditt er at en skal finne en veg ut av det og begynne å åpne opp igjen?

Ap: Ja, begynne å åpne opp igjen, og tørre.

Meg. Er det mulig, tror du? Tenker du at det kan skje?

Ap: Lang stillhet. jaaa...Jeg mener det er mulig, men det krever noen andre seminarer enn det vi ofte driver på med, altså.

5.5. Oppsummering

Alle mine informanter gir uttrykk for å ønske seg noe mer eller noe annet for lederrelasjonen og lederskapet enn det de erfarer i dag. Jeg har vist til Kotter (2012) og Scharmer (2011) som peket på det store potensialet som ligger i nettopp dette å vende seg mot en ønsket framtid. I dette ligger muligheten til å klargjøre mål og visjon. Dette er avgjørende for enhver organisasjon, men synes å være et svakt punkt i lederrelasjonene representert i mitt materiale.

Jeg har vist til mulighetene som kan ligge i å tenke delt lederskap horisontalt dersom en har felles mål og visjon og er gjensidig avhengig av hverandre for å bevege seg i en ønsket retning. Utfordringen for mine informanter ligger i å finne tid og gi prioritet til arbeidet med relasjonskvaliteten i lederskapet og utvikle dialogferdigheter som setter en i stand til bygge et åpent og gjensidig samarbeid. Ingen av mine informanter har utviklet en relasjon til den andre lederen som er preget av gjensidig avhengighet slik Kvalsund (1998) beskriver det. De strever også med å finne tid sammen og strukturen ser ut til å føre dem fra hverandre. Fleicher og Käufer (2003) hevder at det er først når relasjonen er utviklet til et nivå som tilsvarer gjensidig avhengighet at persondimensjonen er på plass og at dette er en forutsetning for delt lederskap.

Jeg har pekt på hvor avgjørende det er at personverdiene må stå over systemverdiene i organisasjonen. Struktur og system kan være til støtte for personen som utgjør organisasjonen. Dersom systemet derimot får rangen, vil det være til hinder for personene sin mulighet til utvikling og nyskaping.

6. Konklusjon

Hvordan erfarer ledere i en todelt struktur at dette påvirker relasjonen og lederskapet som helhet? Hvilke konklusjoner kan jeg trekke etter å ha gjennomført denne studien?

Det trer fram et inntrykk av at den todelte strukturen skaper flere utfordringer enn den løser, både angående relasjonsbygging og lederskap. Den gir utfordringer knyttet til makt. Det oppstår uklarheter om ledelsen av sentrale virksomhetsfelt og også av organisasjonen som en helhet. Tilliten framstår noe skjør og bevisst tid til å jobbe sammen med prosesser for relasjonsbygging og gruppeutvikling er nedprioritert. Strukturen i seg selv tilbyr heller ikke en slik arena. Den krever at lederne bruker mye tid i hver sin linje og de strever med å finne tid sammen med hverandre. Dette styrker de sentrifugale kreftene, som fører lederne fra hverandre, og ikke de sentripetale som kunne ført dem sammen og inn mot et sentrum (Bang og Midelfart 2012).

Ingen av mine informanter ser ut til å ha utviklet en relasjon til ledere i den andre linjen som er preget av gjensidig avhengighet, slik Kvalsund (1998;123-128) beskriver denne dimensjonen.

Strukturen i en organisasjon må støtte opp om hensikt, mål og samhold og felles forpliktelse (Raelin 2003, Bang og Midelfart 2012). Men strukturen i seg selv kan ikke skape endring, vekst og bevegelse. Derfor rekker bare det strukturelle et stykke på veg, som en plattform eller et rammeverk (Owen 2000, Kvalsund og Meyer 2005, Kotter 2012, Bang og Midelfart 2012). Det er personene i systemet, som sammen kan skape vekst og utvikling (Fletcher og Kaüfer 2003, Kvalsund og Meyer 2005, Bang og Midelfart 2012). Jeg har vist til flere ferdigheter som må være i funksjon for å utøve delt lederskap; å kunne sette gruppemål, fremme åpen og god kommunikasjon, skape effektive beslutningsprosesser, utøve konstruktiv konfliktløsning og positiv maktbruk, utvikle empati og respekt, og kunne bekrefte andre (Johnson og Johnson 2009). Det handler også i stor grad om å kunne forstå og vurdere åpent utviklingen av en relasjon bygd på gjensidighet (Kvalsund 2013).

Fleicher og Käufer (2003) understreker at når to personer har høy dialogkompetanse kan det være nok til å gjøre delt lederskap mulig og sette i gang en større bevegelse utover i organisasjonen. Derfor vil jeg si at den beste strategiske ressursbruken i kirken framover vil være å prioritere alt som kan styrke denne kompetansen på det nivået mine lederpar representerer.

En struktur kan forenkles, men det er viktig at den ikke blir brukt til å dekke over realiteter. Uansett struktur, vil Den norske kirke ha to forankringpunkt representert ved embete og rådet. Det vil derfor være avgjørende at de som representerer de to forankringpunktene kan dele lederskapet mellom seg og har nødvendig kapasitet og ferdigheter til å utvikle det som er felles.

Et samlende funn i materialet er at alle informantene ønsker noe annet av framtiden enn det de erfarer i sin nå-situasjon. Er den todelte strukturen en god ramme for å tydeliggjøre den ønskede framtiden og også bringe den nærmere? Vi har sett på horisontalt delt lederskap som et mulig supplement til den vertikale leder inndelingen. Ut fra teori og drøfting konkluderer jeg med at kirken oppfyller forutsetningene for å kunne dra nytte av en slik tilnærming; her er felles mål, og en gjensidig avhengighet for å oppnå målene og utføre sine oppgaver. To utfordringer peker seg ut: Å erkjenne og tydeliggjøre de felles målene og å utvikle kapasiteten til å være i en relasjon preget av gjensidig avhengighet.

Otto Scharmer er den som tydeligst sier at en virkelig må gi slipp på gamle verktøy og tålmodig ta i bruk nye for å kunne lede framtidsrettet, bevisst vende seg mot en ønsket framtid som er i ferd med å bryte gjennom (Scharmer 2011; 232). Kvalsund (1998; 186ff) understreker at fortid og framtid alltid vil stå i sammenheng, men en kan velge å forholde seg til fortiden på en ny måte slik at den ikke lenger definerer framtiden. Det er alltid personene i systemet som kan skape noe nytt. Strukturen har bare verdi så lenge den er til støtte for denne skapelsesprosessen.

For meg gir dette klare assosiasjoner til ord fra profeten Jesaja i det gamle testamentet. Siden forskningsmaterialet i denne studien er hentet fra en kirkelig kontekst, kan det være fint å avslutte der:

Så sier, Herren, han som gjorde vei gjennom sjøen, en sti i det veldige vannet... Dere skal ikke minnes de første ting, ikke tenke på det som hendte før. Se, jeg gjør noe nytt. Nå spirer det fram. Merker dere det ikke? (Jes. 43.16-19a)

Referanseliste

- Allgood, E. og Kvalsund, R. (2005). *Learning and Discovery*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. (2008). *Teaching smart people how to learn*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Askeland, H. (1998) *Ledelse og lederroller. Om ledelse og lederfunksjoner i den lokale kirke*. KIFO Rapport #7.
- Askeland, H. (2003). Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon? I Askeland, Grimstad, Hougsnæs og Lande (Red.), *Ledelse i kirken*.(23 - 42). Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Bang, H og Midelfart, T.N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bolmann L. og D. E. (2008) : *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Buber, M. (2003). *Jeg og du*. Bokklubbens kulturbibliotek.
- Corbin J. og Strauss A. (1990) *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE publications, Inc.
- Eriksen, T.H (2001). *Øyeblikkets tyranni. Rask og langsom tid i informasjonsalderen*. Oslo: Askehoug.
- Fletcher, J.K og Käufer K (2003) Shared leadership: Paradox and possibility. I Pearce, C.L og Conger J.A, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. (19 - 47). CA: Sage
- Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke. Utredning fra en arbeidsgruppe avlevert 15. mars 2008*. KA kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Fromm, E. (1968) *The revolution of hope. Towards a humanized technology*. New York: Harper & Row.
- Grimstad, F. (2003). Den gode leder og den gode organisasjon. I Askeland, Grimstad, Hougsnæs og Lande (Red.), *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon. (8-22)
- Gudmundsdottir S. (1997). Forskningsintervjuets narrative karakter. I I.B. Karseth , S. Gudmundsdottir og S. Hopman (Red). *Didaktikk. Tradisjon og fornyelse. Festskrift til Bjørg Brandzæg 70 - års dag* (202 - 216). UiO, PFI.

- Hill, L. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of management Executive*. Vol.18.no.3. 121 - 126.
- Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd. 2009 - 2011.* (2009). Kirkerådet. KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon. Oslo: Den Norske Kirke.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen L. (2009). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, D.W. og Johnson, F.P. (2009). *Joining together. Group Theory and Group Skills* (10. utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Joiner, B. og Josephs, S. (2007). *Leadership agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Kegan, R. og Lahey, L.L. (2009). *Immunity to change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kjent inventar i nytt hus. Kirkens ordning etter endringene i Grunnlovens §§ 2, 4, 12, 16, 21, 22 og 27. Utredning fra en arbeidsgruppe oppnevnt av Kirkerådets direktør.* (2011). Oslo: Den norske kirke. Kirkerådet.
- Koccolowski, M.D. (2010). Shared Leadership: Is it time for a Change? *Emerging Leadership Journeys, Vol 3 Iss. 1. 2010. Regent University. 22-32*
- Kotter, J.P. (2008). *A sense of urgency*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (1998). *A theory of the person. A discourse on personal reality and explication of personal knowledge through Q-methodology- with implication for counseling and education*. Trondheim: Pedagogisk institutt. NTNU.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching. Metode: prosess: relasjon*. Trondheim: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. og Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kvalsund R. (2011) Organisering av kompetanseutvikling i arbeidslivet. En studie av utvalgte erfaringer fra Human resource (HR) ledere og planlegging, tilrettelegging og implementering av læring i arbeidslivet. I Aarsand, L., Håland, E., Tønseth, C. og Tøsse, S. (Red): *Voksne, læring og kompetanse*. (197- 210). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalsund R. (2013). *Samarbeidslæring og samarbeidsledelse - en effektiv arbeidsform for produktivitet?* I publikasjonsprosessen.

- Ledelse i folkekirken. Perspektiver på ledelse og framtidig organisering av Den norske kirke.* (2011). Oslo. Nr 49 i Den norske kirkes presteforenings studiebibliotek.
- Levin, M. og Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team.* Oslo: Fagbokforlaget.
- Lovsamling for Den norske kirke (2013). Lover, forskrifter, regler, ordninger og bestemmelser. (9. reviderte utg.).* Oslo: Kirkerådet.
- Løgstrup, K.E. (1991). *Den etiske fordring.* Gyldendalske Boghandel, København: Nordisk Forlag AS59
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods.* New Delhi: Sage Publications.
- O'Toole, J., Galbraith, J. og Lawer, E. E., III (2003). The Promise and Pitfalls of Shared Leadership: When Two (or More) Heads are Better Than One. I Pearce, C.L og Conger J.A, *Shared leadership: Reframing the Hows ang Whys of Leadership.* (250 - 261). CA: Sage
- Owen, H. (2000). *The power of spirit. How Orgnanizations Transform.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Owen, H. (2008). *Open Space Technology. A User's Guide.* (3. utg.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Pearce, C.L. og Conger J.A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the Hows ang Whys of Leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage
- Pearce, C.L. og Conger J.A. (2003). A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership. I Pearce, C.L og Conger J.A, *Shared leadership: Reframing the Hows ang Whys of Leadership.* (285 - 304). CA: Sage
- Pearce, C.L. og Conger J.A. (2003). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. I Pearce, C.L og Conger J.A, *Shared leadership: Reframing the Hows ang Whys of Leadership.* (1 - 18). CA: Sage
- Pearce, C.L. og Sims, H.P. jr. (2002). *Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness og Change Manganement Team: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behaviors.* Group Dynamics: Theory, Research and Practice, Vol 6 No. 2. 172 - 197.
- Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Raelin J. A. (2003). *Creating Leaderful organizations.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Raelin J. A. (2004). Don't bother putting leadership into people. *Academy of management Executive. Vol.18, No 3.* 131 - 135.

- Raelin J. A. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership* 7 (2) 195-211. Sage.
- Scharmer, O. (2011). *Teori U. Lederskap som åpner framtiden. Mot en ny sosial teknologi - presencing*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sempler, M. (2007). *Open Space - metoden - den lærende organisasjon i praksis?* Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.
- Stifoss- Hanssen, H., Angell, O. H, Askeland, H., Schmidt U., Urstad, S. og Kinserdal F. (2013). *Nyorganisering av prestetjenesten («Prostereformen») - evaluering*. Rapport 2013/2. Diakonihjemmet høyskole.
- Svendsen, I.K., Selbekk, A.S., Savaag, H. (2012). *Energien i kaffepausene. Open space som metodikk i utviklingsarbeid*. Stavanger: Hertvik Akademiske.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Torkelsen, T. (2003). *På livet løs. En praktisk-teologisk studie av medarbeideres erfaringer fra helsefarlige personalkonflikter i Den norske kirke*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol 63, No 6, 384 - 399.
- Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati* (3. utg.). Oslo: Gyldendal
- Wood, M. (2013). *Christian Leadership, Theology and Emergence*. Upublisert.
- Wood, M. S. (2005). Determinants of Shared Leadership in Management Teams. *International Journal of Leadership Studies*, Vol 1 Iss 1, 2005. Regent University. 64 - 85

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning:

Først en presentasjon av meg selv, oppgaven og hvordan jeg tenker å buke materialet, anonymisering, mulighet til å trekke seg, m.m

Si noe om det å intervjuer - ønsker informasjon, beskrivelser, del i opplevelser fra den situasjonen som jeg vil studere. Har ingen intensjon om å forandre eller påvirke deg i en retning. Likevel er jeg klar over at det å sette ord på tanker og hendelser har en innvirkning. Glad for at du er villig.

Om informanten:

Stilling, Alder.

Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen?

Hvor lenge har du innehatt nåværende stilling?

Tidligere ledererfaring?

Formell lederutdanning?

Temaområder for intervjuet :

Ledelse

Hvilke oppgaver har tar tiden og oppmerksomheten din nå om dagen?

Hva ser du som dine viktigste oppgaver som leder?

Kan du si noen ord om din visjon for den virksomheten du leder?

Tenker du på andre som du opplever å dele visjonen med?

Hvordan opplever du virkeligheten og det daglige arbeidet harmonerer med dine mål og visjoner?

Hva er den tyngste delen av lederoppgaven?

Har du noen å dele byrden med?

Hvordan opplever du støtte i arbeidet som leder?

Hvor kan du hente denne støtten?

Hvordan vil du beskrive din rolle i beslutningsprosesser?

Hvilken påvirkning opplever du å ha på prioritering av satsingsområder?

Hvordan opplever du din innflydelse på ressursfordeling?

Har du tanker om grensene for ditt ansvarsområde?

Hvem overtar ansvar der sin grense går?

Hvordan er overlappingen?

Opplever du å være en del av et lederskap?

Hvem andre en deg er i så fall en del av dette?

I hvilken grad opplever du at det er avklart hvem som utgjør lederskapet?

Relasjon

Du leder i en todelt struktur. Hvordan vil du beskrive din relasjon til den andre lederen?

Har du gjort deg tanker om hvordan et er å lede sammen med deg?

Vil du kunne stille det spørsmålet til en samarbeidspartner? / Har du gjort det?

Hvis du skal tenke tanken på å gjøre det, konkret, hvilke følelser kommer fram hos deg?

Husker du sist du hadde kontakt med den andre lederen?
Hvor mye deler dere av personlige ting?
Er dette en person du tar kontakt med, og som er der for deg når det røyner på?
Vise versa?
Opplever du at dere deler visjon for arbeidet?
Kan du oppleve at dere er konkurrenter?
Hender det at dere feirer en seier sammen?
Er det andre i ledelsen du bruker mye tid sammen med?

Person

Hvordan har lederoppgaven endret deg personlig?
- fra du begynte i lederjobben og fram til nå?

Liker du deg selv som leder? / Liker du utviklingen?
Har du en opplevelse av å kunne være deg selv i lederrollen?
Kan du si noe om hva lederrollen gjør med selvbildet ditt?
Hvor mye tid prioriter du til refleksjon, og personlig utvikling?
Hva kan dette bestå i ?

Hvilken plass har følelser på din arbeidsplass?
Hvordan forholder du deg til dine egne følelser i arbeidshverdagen?
Hvordan forholder du deg til andre sine følelser?

Læring/ endring/ utvikling

I hvilken grad er evaluering en del av arbeidet?
Hvordan blir det praktisert, og på hvilke områder?
Hvem gjør du dette sammen med?
Opplever du at evalueringen fører til læring og forbedring?
Hvordan opplever du kulturen for å komme med kritiske spørsmål og kritikk?
Lever underliggende spørsmål som « gjør vi de rette tingene» , « Hvorfor gjør vi de prioriteringene vi gjør?» i arbeidsfellesskapet?

Er din arbeidssituasjon preget av endring?
Hvordan trives du med endring?
Hvis jeg sier; «Prosess», hva tenker du på da?
Hvilket forhold har du til prosessorientering?

Har du tanker om graden av utvikling i det lederskapet du er en del av?
Har du tanker om graden av utvikling i den virksomheten du leder?
Hvordan opplever du å ha reell innflytelse på læring og utviklingsarbeidet i din organisasjon?
I hvilken grad ser du dette som ditt ansvar?

Framtid

Hvor ser du deg selv om fem år?
ønsker?
Hvor ser du organisasjonen du leder i, om fem år?
ønsker?

Vedlegg 2: Informasjon til informanter.

Informasjon til potensielle informanter.

Mitt navn er Hege Steinsland. Jeg jobber med den avsluttende oppgaven i et masterstudium ved NTNU i organisasjon og ledelse. Jeg har følgende problemstilling for oppgaven:

Problemstilling

« Hvordan erfarer ledere som deler lederskap i en todelt struktur at dette påvirker relasjonen og lederskapet i sin helhet?»

Hensikten med prosjektet mitt er å få innsikt i den enkelte leders erfaring ut fra et relasjonelt perspektiv. Jeg ønsker å studere hvor ledere henter støtte, hvem de bruker tid sammen med og hvordan relasjonen til andre ledere påvirkes av den strukturen en leder innenfor. Flere organisasjoner har en todelt struktur. Er det likevel mulig å opptre som et lederskap? Hvor ligger mulighetene og utfordringene i dette?

Datainnsamling

Jeg tar sikte på å intervjuer inntil 6 personer med ledererfaring. Jeg henter halvparten fra hver sin del av en todelt struktur. Jeg planlegger et omfang som vil tilsvare 1 - 1,5 timer for selve intervjuet. Jeg bruker en intervjuguide, men samtaler fritt med denne som utgangspunkt. Jeg vil benytte en båndopptaker for å kunne bearbeide svarene på en grundig måte i etterkant. Da blir intervjuene transkribert (gjort skriftlig) og kodet. De blir deretter gjenstand for min analyse. Når prosjektet er ferdig vil datamaterialet slettes.

Konfidensialitet.

Informantenes navn og geografisk tilhørighet blir anonymisert i oppgaven. Jeg har på nåværende tidspunkt ikke tatt stilling til om også organisasjonen skal være anonym. Dersom dette er av betydning for deg som informant må du gi det tilkjenne.

Deltakelse

Deltakelse i dette prosjektet er frivillig, og du kan trekke deg fram til prosjektslutt uten å begrunne dette. Prosjektslutt er planlagt til 15.06.2013.

Prosjektet blir veiledet av dr.polit. Ragnvald Kvalsund ved institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap, NTNU. Prosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitenskaplige datatjeneste AS

Du må gjerne ta ytterligere kontakt med meg for spørsmål og avklaringer.

Med vennlig hilsen

Hege Steinsland
steinslandhege@gmail.com
900 53 221

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring fra informanter i mastergrad-studie.

Jeg bekrefter å ha mottatt muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet, intervjuets formål og hva deltakelsen innebærer for meg. Jeg er også kjent med at jeg kan trekke meg undervegs i arbeidet.

Jeg gir med dette mitt samtykke til å delta i undersøkelsen slik den er beskrevet.

Sted:

Dato:

.....

Underskrift

.....